

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Фінансово-економічні важелі підвищення рівня
конкурентоспроможності підприємства»**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«Експерт ЛТД», м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,
заочної форми навчання,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Скуйбеди Яни
Миколаївни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Зубко Тетяна
Леонідівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

ЗМІСТ

	5
АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття і види конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	21
1.3. Сутність та методика розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКСПЕРТ ЛТД»	38
2.1. Оцінка конкурентного середовища ринку поліграфічних послуг.....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємств.....	44
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку поліграфічних послуг.....	50
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКСПЕРТ ЛТД»	60
3.1. Обґрунтування резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	60
3.2. Оцінка прогностичних показників діяльності підприємства на майбутній період.....	68
3.3. Економічне обґрунтування програми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	72
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реформування сучасної економіки країни здійснюється в напрямі створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин. Ключовим структурним елементом системи конкурентних відносин виступає конкурентоспроможність, яка, як економічна і управлінська категорія, є багатовимірним критеріальним, індикативним показником, який використовується при моніторингу диспозиції підприємств.

Міжнародна конкуренція, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання і розвиток підприємств у новому середовищі. Складна економічна ситуація в державі, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства потребують проведення додаткових досліджень у цій сфері.

Окреме підприємство не є єдиним продавцем споживчих товарів та послуг. В ході своєї діяльності воно стає учасником конкурентної боротьби за споживача (покупця). Тому одним з важливих етапів роботи з розробки стратегії діяльності є визначення стану конкуренції на ринку (сегменті ринку) діяльності та визначення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Сьогодні для успішного функціонування підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш запитаною процедурою при здійсненні фінансово-господарської діяльності і виході на нові ринки збуту.

Проблеми стійкості та конкурентоспроможності набули глибокого розроблення в роботах багатьох вчених, а саме: Г. Азоева, О. Градова, В. Марченко, Т. Мостенської, О. Гудзинського, Л. Смоляр, Р. Фатхутдінова, А.

Юданова та ін.. Питання конкурентоспроможності підприємства детально вивчаються в роботах вітчизняних та закордонних науковців, серед яких, І. Ансофф, І. Герчикова, А. Дайан, П. Друкер, П. Зав'ялов, Т. Зубко, М. Енрайт, Ж.-Ж. Ламбен, Х. Кобоясі, О. Кондратюк, Ф. Котлер, С. Маджаро, Дж. Макартур, М. Мескон, Н. Моїсеєва, Н. Новікова, І. Піддубний, М. Портер, А. Поршнєв, А. Романов, І. Смолін, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, Г. Шварц та ін..

Попри велику кількість наукових розробок в галузі конкурентоспроможності підприємства, деякі аспекти даної проблеми досі залишаються невирішеними.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Завдання дослідження. Досягнення поставленої мети вимагає поетапного та ґрунтовного дослідження наступних питань:

- визначити поняття та види конкурентоспроможності підприємства;
- систематизувати методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- визначити сутність та виокремити етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- провести оцінку конкурентного середовища ринку поліграфічних послуг;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі використання різних методичних підходів;
- обґрунтувати резерви підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства у плановому періоді;
- розрахувати прогностичні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити програму підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є оцінка фінансово-економічних важелів конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні та методичні засади обґрунтування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Емпіричною базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ЕкспертЛТД». Підприємство ТОВ «ЕкспертЛТД» у 2017 році отримало чистий дохід в обсязі 165,8тис.грн., загальний обсяг витрат – 164,6тис.грн, обсяг чистого прибутку – 3,1тис.грн. Загальний обсяг активів підприємства станом на 31.12.2017 р. склав 21,3тис.грн. Також в процесі здійснення конкурентного аналізу використано показники фінансової звітності основних конкурентів - ТОВ «Ліра» та ТОВ «Фактор». Всі досліджувані у роботі підприємства працюють на ринку поліграфічних послуг м. Києва.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є як загальнонаукові, так і спеціальні методи, за допомогою яких вирішуються поставлені завдання. Для уточнення понятійного апарату, систематизації факторів, обґрунтування системи показників застосовано методи абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, метод факторного аналізу, а також методи порівняння. При розробці пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства використовувався метод деталізації. Для наочного зображення структурно – динамічних зрушень окремих економічних процесів й обґрунтування висновків був використаний графічний метод.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії конкуренції, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних та іноземних вчених у яких розглядаються основні проблеми в межах обраного напрямку дослідження, основні проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційна база дослідження включає дані фінансової звітності досліджуваного підприємства, дані з мережі Інтернет, науково-методичні та науково-популярні публікації в пресі, дані офіційних статистичних видань.

Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення результатів проведеного дослідження спрямоване на обґрунтування програми підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати дослідження були опубліковані в збірнику «Економіка і фінанси підприємства» наукових статей студентів, які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень магістра за напрямом підготовки «Економіка підприємства» (стаття на тему: «Конкурентоспроможність підприємства: поняття і різновиди») с. 206-211.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 91 сторінці комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць, 16 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і види конкурентоспроможності підприємства

Пошук можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства є одним із першочергових завдань для керівників будь-якого підприємства, для підтримання довгострокових стійких конкурентних позицій на ринку для чого підприємство повинно використовувати всі свої вільні ресурси, та зарубіжний досвід для збільшення частки на ринку.

Наявність різних підходів до розуміння конкурентоспроможності зумовлена перш за все тим, що цю категорію і показники, що її характеризують вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентоспроможності підприємства, деякі з них представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
1	2
Р. Фатхутдінов [52]	КС підприємств – цеїх реальна і потенціальноможливість у існуючих для них умовахпроектувати, виготовляти та збуватитовари, які за своїмиціновими та неціновими характеристиками більшпривабливі для споживачів, ніжтовариконкурентів.
Г. Т.П'ятницька [41]	КС підприємства – відноснаперевагавідносноіншихпідприємствданоїгалузівсередині національноїекономікатазаїїмежами.
І.М.Лифиц[35]	КС підприємства – поточний стан підприємства на ринку (в перчу чергу – частка ринку, щовонозаймає) та тенденціїйогозміни.

Продовження табл. 1.1

1	2
З.Борисенко [15]	КС підприємства – його здатність працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
М. Гельвановский [19]	КС підприємств – це їх реальна і потенціально здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
Глисін Ф. [20]	КС підприємств характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Л.В.Балабанова [9]	КС підприємства – це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїх товарів або послуг конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Е.А.Горбашко [22]	КС підприємств характеризується комплексом показників, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому.
В.Л.Дикань [23]	Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїх товарів та послуг конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності.

Усі ці трактування доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, що схематично зображено на рис.1.1.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та

стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період [22].

Поняття конкурентоспроможності підприємства займає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо.

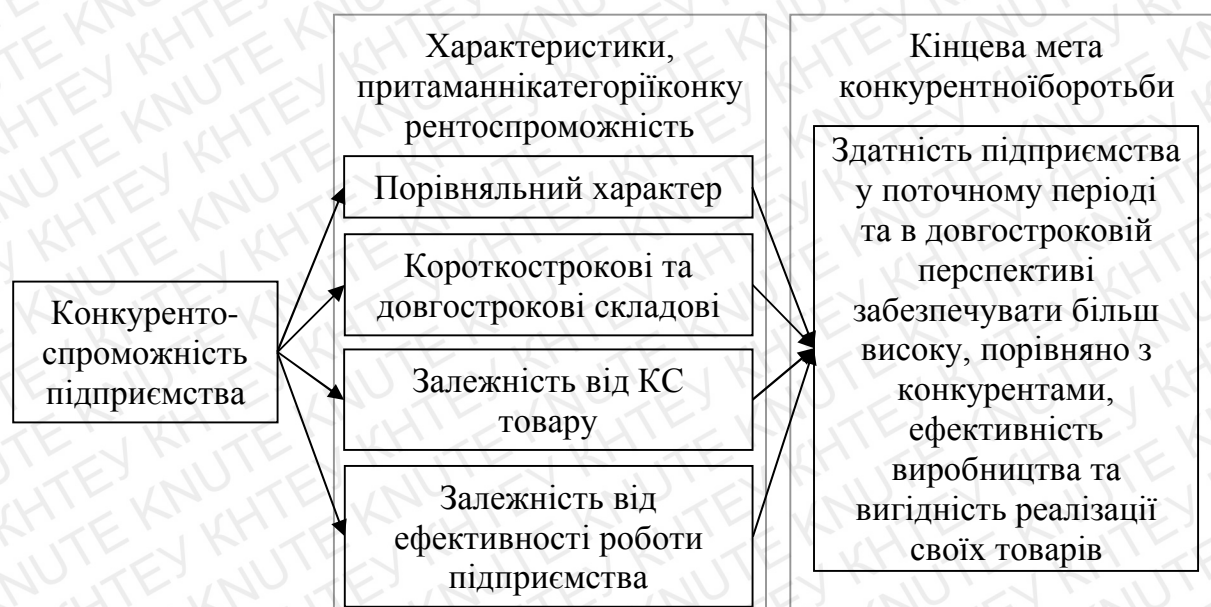


Рис. 1.1. Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства [37]

У цілому конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг визначається сукупністю характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення потреб споживача, рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, та у підсумку сприяють його успішній реалізації [37].

Конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків [22, с. 37]. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства – комплексне, багатoproфільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентоспроможності підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.2).

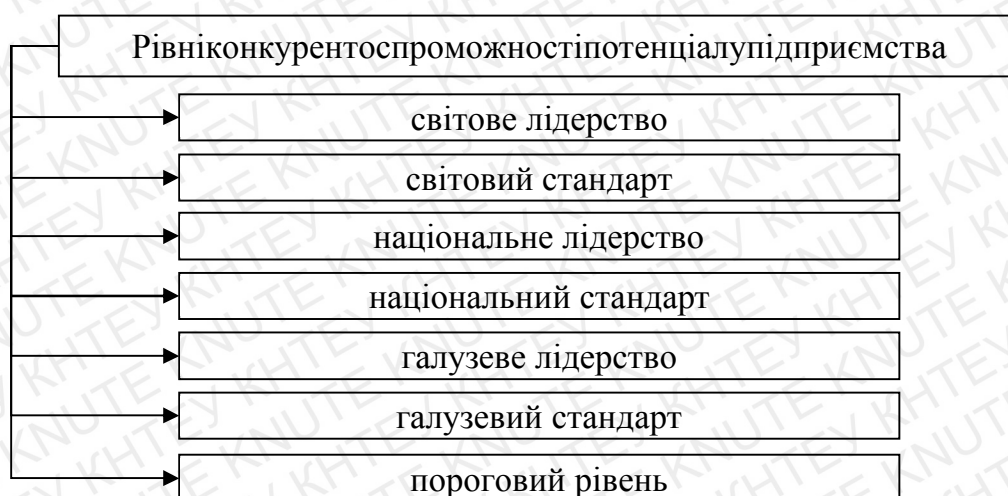


Рис. 1.2. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства [42]

Якщо підприємство перебуває нижче за порогов рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним [42, с. 54].

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні управління конкурентоспроможності підприємства.

Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Зайвими вважають

зміну конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та службу маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації та потреб споживачів.

Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу "зовнішньо нейтральним". Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами.

А якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їхні основні суперники, та намагаються не обмежуватися тими загальними стандартами виробництва, що діють в галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. На таких підприємствах виробнича складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню.

Коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.

Нині потенціал більшості вітчизняних підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності. Однак варто зазначити, що помітні й прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які тяжіють до третього і навіть до четвертого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Вивчення проблем змісту, оцінки, забезпечення, управління конкурентоспроможністю різних економічних об'єктів вважається перспективним науковим дослідженням. Важливе місце серед вищевказаних проблем займає класифікація видів конкурентоспроможності. Існуючі підходи представлено у наукових працях С. Клименко [29], Ю. Іванова [27], М. Гельвановського [19], Г. П'ятницької [41], Л. Балабанової [9], І. Смоліна [47], В. Реутова [43], В. Абрамова [5], О. Ковтуна [30] та ін. Вивчення наукових підходів дозволило систематизувати критерії класифікації та визначити види конкурентоспроможності.

За територіально-географічною ознакою виділяють міжнародну і внутрішньонаціональну конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів) [7].

Залежно від масштабності економічного об'єкту, за рівнями конкурентоспроможності, за критерієм суб'єктності схожі класифікаційні групи запропонували Ю. Іванов [27, с. 16], М. Гельвановський [19], Г. П'ятницька [41, с. 54], Л. Балабанова [10, с. 23], С. Клименко [29, с. 33]. За вказаним критерієм, що має різні інтерпретації, у всіх наведених підходах визначено конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, національної економіки. Іванов Ю. [27, с. 16] додає до цих видів конкурентоспроможність регіону, але, на наш погляд, цей вид конкурентоспроможності краще розглядати за територіально-географічною ознакою. Особливістю наукового підходу М. Гельвановського є визначення рівнів конкурентоспроможності: мікрорівня (товари), мезорівня (підприємства, корпорації, галузі, галузеві комплекси), макрорівня (народне господарство країни), гіпермакрорівня (декілька країн). Дискусійним є запропонований склад мезорівня, який, на наш погляд, містить власну ієрархію «підприємство – корпорація – галузь – галузеві комплекси». П'ятницька Г. в якості найвищого рівня конкурентоспроможності запропонувала конкурентоспроможність міждержавних економічних систем. Балабанова Л. класифікує конкурентоспроможність за наступними рівнями: конкурентоспроможність товару, конкурентної маркетингової політики, підприємства, країни, глобальна конкурентоспроможність [10, с. 23]. На наш погляд, серед визначених видів конкурентоспроможності дискусійним є конкурентоспроможність конкурентної маркетингової політики, яка, поряд з іншими політиками, є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства.

Науковці зазначають, що на кожному рівні вирішуються свої завдання, досягаються свої цілі. Цілі різних рівнів відрізняються масштабами та часовими горизонтами. Так, на мікрорівні досягаються короткострокові цілі, на мезорівні –

середньо та довгострокові цілі; на макрорівні – понаддовгострокові цілі (історичні) [10].

За критерієм, що у різних підходах визначається, як «формат існування», «часовий простір» або «часовий прояв», науковцями виділяються поточна, перспективна або потенційна, визначена на відповідну дату або досягнута конкурентоспроможність. У науковому підході [7], крім зазначених, пропонується динамічна конкурентоспроможність, яка порівнює стан конкурентоспроможності минулого та поточного періодів. Визначені види конкурентоспроможності обумовлені її характеристиками, зокрема порівняльністю, динамічністю, залежністю від багатьох чинників тощо.

За відповідними рівнями забезпечення або управління визначають оперативну, тактичну, стратегічну конкурентоспроможність [17]. На кожному рівні вирішуються відповідні основні завдання: забезпечення конкурентоспроможності продукції; забезпечення конкурентоспроможності загального фінансово-господарського стану підприємства; забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу відповідно [17, с. 82]. За науковим підходом В. Абрамова, розгляд конкурентоспроможності підприємства через призму конкурентоспроможності продукції можливий лише на оперативному або тактичному рівні управління, стратегічна ж конкурентоспроможність підприємства забезпечується стійкими конкурентними перевагами, на формування яких має бути спрямований весь комплекс бізнес-процесів [41]. Вказані умови забезпечення стратегічної конкурентоспроможності забезпечать підвищення ринкової вартості бізнесу.

За науковим підходом О. Ковтуна [30, с. 89], показник вартості компанії поєднує в собі показники, що відображають внутрішнє становище підприємства і його зовнішнє оточення, дозволяє співставляти результати діяльності підприємства з іншими суб'єктами ринку. Цей параметр чутливо реагує на будь-які зміни ситуації – зниження або збільшення рентабельності випуску, погіршення або покращення платоспроможності, збільшення або зменшення інвестиційного ризику, втрату або зміцнення конкурентної переваги, - відповідно, зниженням або

зростанням ринкової вартості компанії. Вартість бізнесу для його власників є єдиним критерієм оцінки їх фінансового благополуччя, який комплексно відображає ефективність управління бізнесом, а відтак, і його конкурентоспроможність та майбутні очікування. Для багатьох закордонних компаній та деяких крупних вітчизняних підприємств ринкова вартість бізнесу сьогодні виступає найважливішим об'єктом управління конкурентоспроможністю. Практично всі основні управлінські рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності (зміна постачальників, оновлення продукції, інновації, реструктуризація виробництва, інвестування, ліквідація підрозділу тощо) на цих підприємствах приймаються з метою збільшення ринкової вартості підприємства [30, с. 90].

Класифікація видів конкурентоспроможності, систематизована за вищенаведеними критеріями, є важливою для проведення подальших досліджень видів конкурентоспроможності таких особливих економічних об'єктів, як ресторани групи та мережі.

Для обраного об'єкту дослідження за територіально-географічною ознакою актуальними є внутрішньонаціональна конкурентоспроможність та конкурентоспроможність регіонів. Залежно від масштабності економічного об'єкту пропонується визначати: конкурентоспроможність продукції та послуг, підприємства, національної економіки. Щодо цілей – короткострокові цілі досягатимуться на рівні конкурентоспроможності продукції та послуг; середньострокові – на рівні окремого підприємства; довгострокові – на рівні групи або мережі; стратегічні – на рівні національної економіки. За часовим проявом актуальними є поточна, потенційна, досягнута та динамічна види конкурентоспроможності. За рівнями забезпечення або управління прийнятним є загальноприйнятий підхід, тобто визначення оперативної, тактичної та стратегічної конкурентоспроможності. Розділяємо позиції науковців, які основним завданням тактичного рівня визначають забезпечення конкурентоспроможності загального стану підприємства [20, с. 65] або загального фінансово-господарського стану підприємства [27, с. 82]. Завдання стратегічного

рівня, за нашим підходом, викликає доповнення. Крім підвищення ринкової вартості ресторанного бізнесу власникам та топ-менеджерам необхідно постійно підтримувати високий рівень якості діяльності (в широкому розумінні цієї категорії для ресторанного бізнесу).

Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства також різні та спрямовані на створення конкурентних переваг підприємства і стійкість існуючих конкурентних переваг підприємства [19, с. 68]:

- зниження витрат виробництва; визначення підприємством таких ресурсів виробництва (природні, трудові й фінансові ресурси), які будуть використані краще, ніж у інших конкурентів;
- швидка адаптація підприємств у умовах змін зовнішнього середовища (можливість нововведень, підвищення науково-технічного рівня і ступеня удосконалення технологій, використання новітніх винаходів та відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації виробництва, диверсифікація, подолання вхідних бар'єрів, збільшення ємності ринку та ін.);
- створення переваг товару або послуги в порівнянні з товарами або послугами конкурентів;
- визначення та забезпечення розвитку найбільш ефективних стратегічних зон господарювання;
- прийняття рішень, які впливають на збільшення вартості підприємства та ін.

Отже, конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами.

Систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна представити за допомогою рис. 1.3.

Уся діяльність підприємства, усі його дії утворюють фундамент конкурентних переваг. Іншими словами, переваги чи недоліки підприємства визначаються усіма видами діяльності підприємства в цілому, а не окремими з них.

Конкурентні переваги з'являються тоді, коли підприємство виконує необхідні дії з меншими витратами, аніж конкуренти, або виконує ці дії оригінальними способами, що створюють нецінову споживчу цінність.



Рис. 1.3. Забезпечення конкурентних переваг підприємства [19]

Конкурентні переваги у видах діяльності є наслідком ефективності операційної діяльності і конкурентної стратегії, визначаючи тим самим, економічність і результативність дій підприємства в цілому.

Ефективність операційної діяльності пов'язана з використанням найбільш економічно ефективних факторів виробництва, застосуванням передових методів управління тощо. Тобто внутрішнє середовище є тим потенціалом, який підприємство використовує для нарощування і збереження конкурентних переваг. Результативність відноситься до здійснення стратегічного курсу, та визначає сукупність дій, їхню спрямованість, взаємозв'язок і погодженість, що враховує потреби певних груп споживачів і можливість пристосувати до них свої дії. Саме

споживачі, оцінюючи цінові якісні характеристики продукції різних виробників, визначають їхню відповідність своїм вимогам, явленням і можливостям. Споживачі, купуючи той чи інший товар, визнають цим його більшу конкурентоздатність і тим самим визначають напрямки стратегій підприємства.

Підприємства прагнуть конкурентних переваг, знаходячи нові засоби конкуренції у своїй галузі і виходячи з ними на ринок. Будь-яке нововведення, що дає підприємству реальне збільшення його успіху на ринку,— це конкурентна перевага. Нововведення в широкому розумінні включає і поліпшення технології, і удосконалювання способів і методів ведення бізнесу. Нововведення може виражатися в зміні виробничих процесів, зміні структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару, випуску нового продукту, нових підходах до маркетингу, нових концепціях сфери конкуренції. Тобто основна умова забезпечення конкурентних переваг підприємством -це постійна модернізація виробництва, а також усіх інших видів діяльності. Причому конкурентоспроможні підприємства повинні забезпечувати конкурентні переваги так швидко, як швидко їхні конкуренти зможуть скопіювати вже наявні.

В основі конкурентних переваг лежать ресурси підприємства - фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні. Цілеспрямовані зміни технології, перехід на нові види продукції природно спричиняють зміни в потребах ресурсів. У світлі одержання конкурентних переваг політика підприємства повинна будуватися з урахуванням ефективності використання ресурсів, ефективності витрат на придбання цих ресурсів.

Отже, як свідчать дані рис. 1.4, конкурентний статус підприємства це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства.

Проф. Р. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як "властивість об'єктів, характеризуючи ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з кращими аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку". До безлічі

об'єктів, що володіють властивістю конкурентоспроможності автор відносить крім продукції ще і нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторську документацію, технологію, виробництво, персонал ("робітник", "фахівець", "менеджер"), цінні папери, інфраструктуру (навколишнє середовище), інформацію[53].



Рис. 1.4. Взаємозв'язок основних характеристик конкуренції підприємства [52, с. 50]

Дослідники визначають такі риси конкурентоспроможності підприємства [47]:

1. Порівняльний характер.

Конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, вона не витікає з його внутрішньої природи, а виявляється тільки за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємств можливо оцінити шляхом порівняння найбільш суттєвих показників їх діяльності. Результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

2. Часовий характер (динамічність).

Досягнутий в окремих проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності його діяльності. Протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарчої (виробничої) системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності може розглядатися і як одна з функціональних стратегічних цілей (завдань) підприємства та сприяти наявності конкурентних переваг.

Грамотна конкурентна політика на базі мобілізації свого внутрішнього потенціалу, правильний споживчий вибір - головні умови досягнення комерційного успіху підприємства. Сильні сторони, здібності, можливості і ресурси підприємства являють собою визначені дії, що характеризують його конкурентні переваги. Знання цих основних джерел конкурентних переваг забезпечує міцний фундамент для стратегічного плану дій. Воно дозволить виявити сильні і слабкі сторони підприємства, лати розуміння того, у яких галузях

стратегічні зміни дадуть найвищий позитивний ефект, визначити потенційні можливості для підприємства.

Отже, конкуренція - процес управління конкурентними перевагами суб'єктами підприємницької діяльності з метою переваги у ринковій боротьбі з конкурентами та завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку чи групі товару. Конкурентоспроможність підприємства — це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентні переваги становляють ринкову перевагу підприємства в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Конкурентний статус підприємства це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства.

1.2. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, конструктивному, багатовимірному, об'єктивному підході до цього складного явища.

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю значною мірою залежить від методів і моделей оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства, що використовуються.

Погоджуючись із думкою більшості українських і зарубіжних вчених, зазначимо, що нині відсутня загальноприйнята методика ідентифікації та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проте науковцями розроблена досить велика кількість різноманітних та надзвичайно цікавих методичних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства варіюються від відносно простих, заснованих в умовах недостатнього фінансування й обмеженості інформації, до складних, які потребують від підприємства більших

витрат і високого професіоналізму персоналу, що займається дослідженням конкурентоспроможності (рис 1.5).

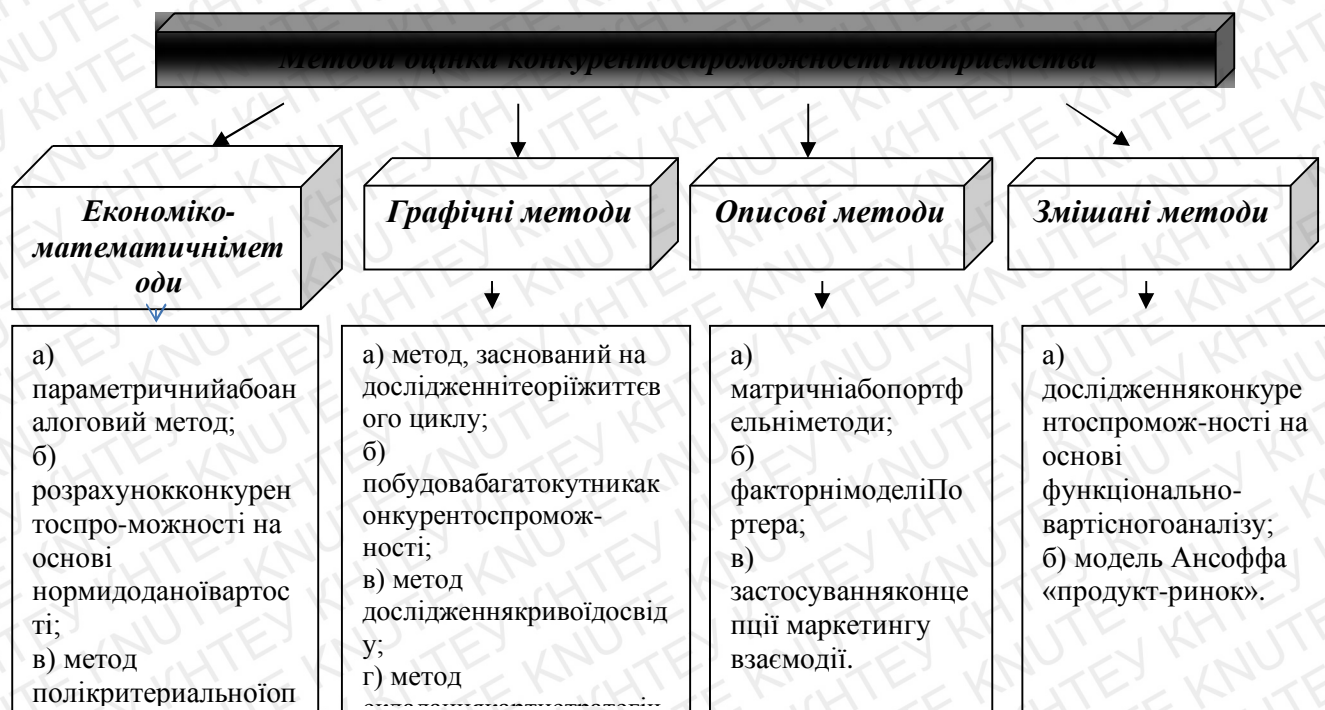


Рис 1.5. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств [55]

Розглянемо методичні підходи до аналізу й оцінки конкурентоспроможності, що представляють найбільшу практичну значущість.

Так, В.А. Сідун пропонує оцінку конкурентоспроможності підприємства проводити за методом різниць, методом рангів, методом балів і методом еталону [46, с. 795]. В.О. Безугла виділяє метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи, які пов'язують рівень конкурентоспроможності підприємства з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу [12, с. 34].

Є.В. Мінько та М.Л. Кричевський конкурентоспроможність підприємства визначають за рентабельністю та часткою продукції підприємства на ринку [36, с. 324]. С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва та А.В. Вакуленко до ключових методів оцінювання, окрім вище перелічених – теорії

ефективної конкуренції, методу визначення конкурентоспроможності за часткою ринку, конкурентної переваги, та метода бенчмаркінгу, відносять методи, в основі яких лежать життєвий цикл товару (послуги), оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції та споживча вартість [29, с. 346].

Наявність різноманітних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств обумовлює доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити переваги та недоліки, що притаманні певним методам.

Узагальнена характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлена у табл. 1.2.

Як показав проведений аналіз, кожен з методів, маючи певні переваги порівняно з іншими методами, має й недоліки. Головною перевагою багатьох методів є простота обчислення й інтерпретації, що дає можливість використовувати їх у подальшому.

Найбільша увага при оцінці конкурентоспроможності підприємства приділяється матричним методам, оскільки вони враховують динамічність зовнішнього середовища. Основним недоліком зазначених методів оцінки конкурентоспроможності вважається статичність оцінки, яка може бути актуальною лише в короткостроковому періоді [18, с. 21].

Саме тому, вважаємо за доцільне виділити і здійснити аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практичній діяльності підприємств матричних методів проведення досліджень конкурентного положення підприємства (табл. 1.3).

Наведеним у табл. 1.3 методам властиві певні недоліки й переваги, які спричиняють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами.

Найчастіше мають місце такі недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: складність визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи.

Таблиця 1.2

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу 1	Сутність методу 2	Переваги методу 3	Недоліки методу 4
Динамічні методи			
Метод на основі інтегрального показника	визначення рівня конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника ефективності, розрахованого на основі темпів росту показників ефективності діяльності підприємства	простота, наочність, можливість отримати однозначні оцінки конкурентних позицій	неможливість врахування впливу динаміки кожного з показників ефективності на значення інтегрального показника
Методика комплексного аналізу техніко-економічного та фінансового стану підприємства	використання динамічних індексів дозволяє оцінити динаміку (напрямок) розвитку підприємства	широке коло об'єктів дослідження, які згруповані у 3-ти підсистеми і дозволяють оцінити ринкову, кадрову та фінансову спроможність підприємства, в якості оціночних використовуються динамічні показники – індекси відповідних показників та індекси співвідношення між двома взаємозалежними аналітичними показниками	можливо оцінити ринкову, кадрову та фінансову спроможність підприємства, що не охоплює всі аспекти діяльності підприємства
Статичні методи			
Метод зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази	дозволяє визначити узагальнюючу місце підприємства серед його конкурентів	розрахунки є простими і дозволяють швидко отримати результат, а також дає можливість узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності. Співставні значення характеризують у скільки разів окремі показники кращі або гірші за середні значення. Аналіз можемо здійснити зразу декількох підприємств одночасно.	не враховується внесок кожного із показників, на основі яких здійснюється оцінка конкурентоспроможності до узагальнюючого результату
Метод балів	дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів	дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства(за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємств, а також врахувати значимість окремих показників	суб'єктивність при встановленні значимості показників

1	2	3
Метод різниць	визначення переваг та недоліків підприємства за обраними показниками порівняно з аналогічними тільки одного конкурента і визначення позиції оцінюваного підприємства і кількісного розриву у досягнутих значеннях показників	простота розрахунків і відносна швидкість отримання результатів
Метод рангів	визначення місць підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників	простота розрахунків і відносна швидкість отримання результатів, а також можливість застосування для оцінки як кількісних, так якісних показників
Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства (методика проф. Д.Ф.Чанглі)	порівняння підприємств за кожним показником системи оцінювання з «еталонними»	така оцінка є достатньо точним і надійним вимірником конкурентоспроможності підприємства. Дана методика розглядає підприємство як систему, у якій взаємодіють всі ресурси підприємства, особливою є більш широкий перелік оціночних показників та спроба визначити критеріальні межі показників підприємства, що включені до системи критеріїв оцінки
Графічні методи		
Графічний метод, заснований на побудові багатокутних профілів	наочне відображення зон конкурентних переваг та недоліків досліджуваного підприємства з основним конкурентом	може застосовуватися не лише для оцінки конкурентоспроможності підприємства відносно фактичних конкурентів, а й для порівняння з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства
Метод складання карти стратегічних груп	наочна демонстрація стану галузі в цілому і кожного з конкуруючих підприємств окремо орієнтуючись за картою стратегічних груп	простота обрахунків і складання карти, наочність, можливість отримати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства
Профіль полярності	наочно показує сильні і слабкі сторони досліджуваного підприємства та його найближчого конкурента	наочність оцінювання

З огляду на наведені показники, можна застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ або ж матриця “зростання/частка”, розроблена ведучою консалтинговою компанією Boston Consulting Group, модель М. Портера, матрицю конкурентного профілю, метод LOST, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертних оцінок. Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки.

Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага.

Фінансово-економічні методи результують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому.

Узагальнюючи дані табл. 1.3, можна зробити такі висновки:

- 1) кожен метод допускає спеціальний набір факторів та досліджуваних змінних;
- 2) методика проведення досліджень різна, частіше за інші використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- 3) в багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість враховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- 4) кожен з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження, з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Економічний досвід накопичив велику кількість методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Методи оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку

Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Принципи побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на підприємствах України
1	2	3	4	5	6
Модель БКГ					
Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продаж; питомі витрати	Матриця 2x2	Простота використання; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства; за наявності достовірної інформації про обсяги продажу дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки	Мала кількість досліджуваних факторів; не робиться аналіз причини явища; побудова відбувається на не чіткому визначенні частки ринку; змінні не кращим чином характеризують діяльність підприємства	Надмірна спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень
Модель М. Портера					
Структура й динаміка діючих конкурентів; потенційні конкуренти; тиск товарів-замінників; положення постачальників у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовують показники: рентабельність виробництва; ринкова частка	Порівняльни й аналіз; осі координат; матриця 2x2	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Для проведення аналізу необхідні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникнути труднощі зі збором даних, цьому методу притаманні складні і трудомісткі підготовчі розрахунки	Застосування можливе й необхідне
Модель Arthur D. Little (ADL)					
Чистий грошовий потік, знос ОЗ, прибутковість підприємства	Стадія життєвого циклу підприємства, конкурентна позиція	Матриця 4x5, яка включає стадії життєвого циклу і види конкурентних позицій п-ва	Дозволяє визначити не тільки теперішнє становище п-ва та його окремих видів діяльності в межах матриці, але й напрямок зміни ситуації у часі	Практичною складністю є вибір критеріїв оцінки позицій п-ва в матриці, так як п-ки успіху в галузях різні. Для кожного п-ва необхідно проводити окремі розрахунки, а то пряме порівняння на основі однієї матриці буде некоректним.	Застосування доцільне
Метод «Мак-Кінзі»					
Привабливість ринку; конкурентоспроможність підприємства	6 змінних привабливості ринку; 9 змінних відносної переваги фірми на ринку	Оцінки експертів, матриця 3x3	Порівняно з БКГ передбачає більш детальний аналіз; дає можливість визначити стратегічне положення п-ва; пропонує стратегічні альтернативи розвитку	Розбивка осей матриці суперечлива; втрачається значення певних ф-ів при підсумуванні декількох оцінок; не дає можливості визначити, як варто перебудувати структуру бізнес портфеля п-ва	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеність результатів

1	2	3	4	
Метод LOST				
Існуюче положення підприємства; стратегії діяльності; довгострокові цілі; короткострокові цілі; кадровий потенціал; плани розвитку; організація менеджменту	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Тест-таблиця досліджуваного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти діяльності
Ситуаційний (SWOT) аналіз				
Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості, загрози, сильні/слабкі сторони підприємства	Дає можливість зіставити загрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; допускає вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховує фактори зовнішнього середовища; складання окремої частини аналізу потребує значного часу; висококваліфіковані фахівці
Метод експертного оцінювання				
Продукти; ціна; канали збуту; просування продукту на ринку	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумуються оцінки, порівнюються результати	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Піддаються оцінці лише окремі елементи маркетингової стратегії; рішення враховуються кон'юнктура
Метод бенчмаркетингу				
Переваги й оцінки конкурентних переваг партнерів і конкурентів певної галузі й використання кращого досвіду	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумуються оцінки, порівнюються результати	Дає змогу не лише зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та у «стратегічній групі», а й визначити слабкі та сильні сторони підприємства і конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи її зміни	Значні труднощі збори даних; визначення рівня її діяльності; можливість практичного застосування процесу аналізу; опанування різноманітної підготовки різних спеціальностей

Аналіз методичних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств дозволив зробити висновок про їх різноплановість за сутністю та базою формування оціночних показників і про можливість різносторонньо охарактеризувати діяльність підприємства залежно від мети дослідження. Кожний з перерахованих методів має певні свої недоліки. У своїй більшості вони полягають в недостатній пристосованості існуючих підходів до практичного застосування через складність аналізу чинників, що впливають на конкурентну позицію підприємства, та через відсутність механізму визначення та врахування цих чинників. Тому для більш ефективного визначення конкурентного рівня підприємства необхідно використовувати декілька методів.

Більшість методів оцінки конкурентоспроможності бізнесу є кількісними. Кількісний підхід до оцінки конкурентоспроможності дає змогу прогнозувати реальні шанси підприємства в конкурентній боротьбі в конкретній сфері діяльності і приймати на цій основі обґрунтовані управлінські рішення. Проте в реальній економіці значна увага приділяється якісним методам оцінки конкурентоспроможності підприємства, які мають низький ступінь фінансово-математичної формалізації, їх вирізняє трудомісткість реалізації і дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності при аналізі і визначенні напряму посилення конкурентних позицій підприємства. Відсутність ефективних методів оцінки, що дають змогу кількісно описати конкурентне становище підприємства, ускладнює процес використання цієї важливої характеристики при ухваленні рішень у процесі управління підприємством [58, с. 60].

Слід наголосити на необхідності комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка узагальнює і доводить необхідність поєднання статичного та динамічного підходів до оцінки, визначення поточної і стратегічної (перспективної) конкурентоспроможності, визначення пріоритетності використання кількісних показників, дослідження процесів формування конкурентоспроможності з урахуванням всіх аспектів діяльності підприємства і його конкурентів.

1.3. Сутність та методика розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Однією із таких є проблематика розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вітчизняні та зарубіжні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це зумовлене різноманітністю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням.

Своєрідними індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають[29]:

- загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж спадання ринкового попиту, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства;
- поява революційно нових технологій;
- зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки;
- зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;

- збитковість або низька прибутковість функціонування підприємства, високий ризик банкрутства тощо.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами підприємства, так і з його оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) з досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент підприємства повинен:

- об'єктивно оцінювати реальний стан підприємства;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

- вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т. ін.);
- досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної — підвищення конкурентоспроможності підприємства чи продукції) пов'язане з послідовнопаралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент удосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

Розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає підготовку і проходження трьох стадій відповідного процесу[57, с.226].

Стадія 1. Обстеження: вибір оптимального підходу визначення цілей програми; визначення завдань у рамках програми; визначення напрямів дій, що охоплюються програмою; розробка проектної організаційної структури; складання плану-графіка програми.

Стадія 2. Аналіз інформування всіх учасників програми, збирання даних, опис ситуації, узгодження базового періоду, аналіз можливих завдань, розробка концепції (узагальнено), розробка детальних програм, створення цільових груп по завданнях; ознайомлення з планом-графіком; складання звіту про очікувані результати.

Стадія 3. Впровадження: інформування всіх учасників; встановлення механізмів контролю за реалізацією програми; здійснення необхідних заходів; отримання результатів; контроль та корегування (в разі необхідності); подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні.

На практиці кількість стадій (етапів) розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємствадещо зростає (рис. 1.6).

Етап 1 — визначення та впорядкування пріоритетності цілей — закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми. Такі цілі мають бути не лише конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими

письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами у визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

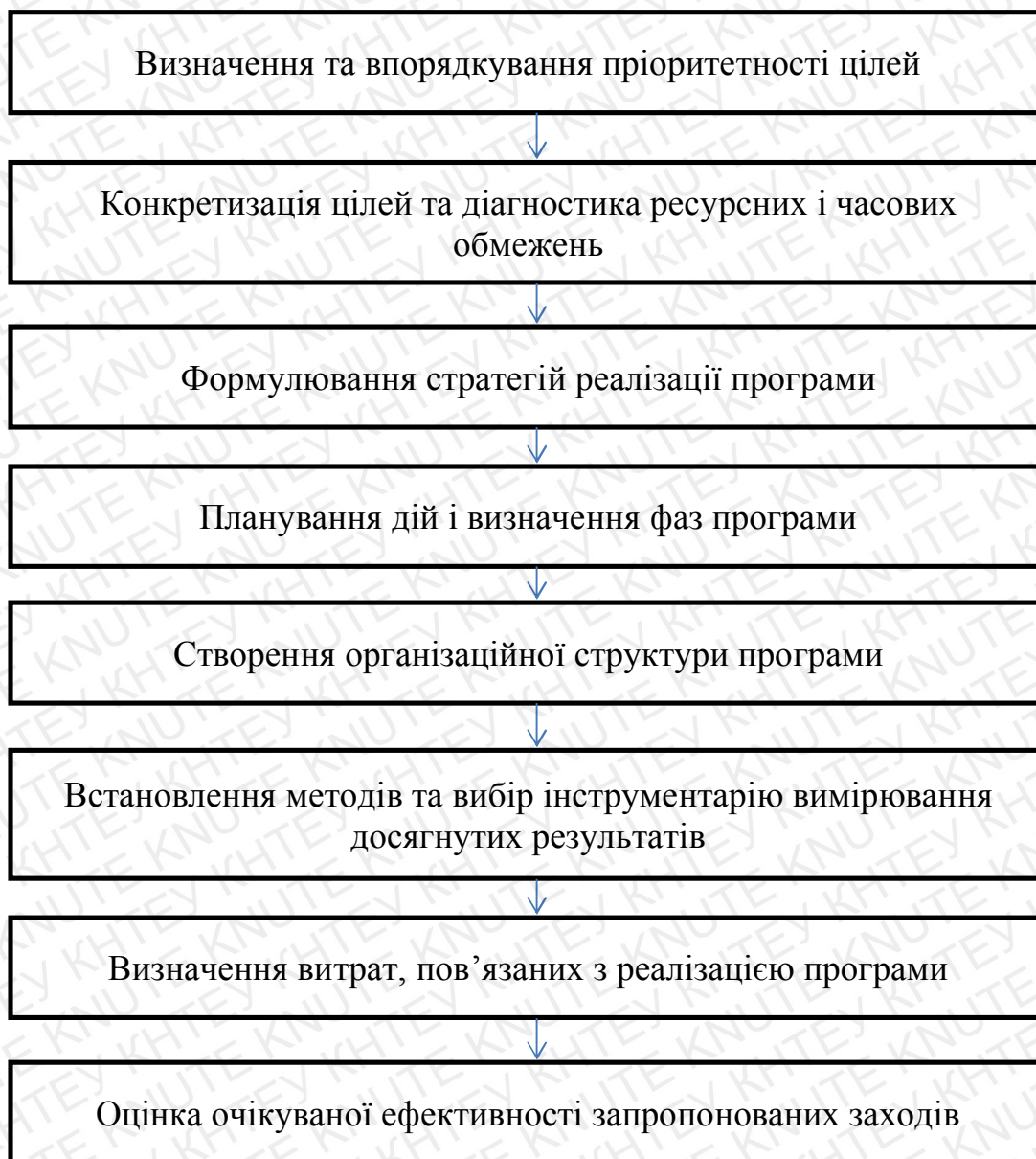


Рис. 1.6. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства [57, с. 227]

Програми підвищення конкурентоспроможності підприємства орієнтовані на досягнення мети — підвищення конкурентоспроможності продукту або підприємства в рамках жорстко обмежених ресурсів і часу. Для досягнення поставлених перед програмою цілей вони розкладаються на кілька елементів — цілей наступного рівня (етап 2). Ресурси, які виділені для реалізації програми в

цілому, також розподіляються між цілями другого рівня. Для кожної з цих цілей визначаються строки отримання кінцевих результатів, які визначають часові обмеження для завдань, що є складовими програми і визначаються члени команди програми, які відповідають за даний напрям.

Після того, як програма в цілому деталізована до цілей другого рівня і визначені ресурсні, часові й інші обмеження для досягнення цих цілей, описаний цикл декомпозиції застосовується стосовно цілей другого рівня і т. д., доки буде отримано план дій, який деталізований до цілей і задач останнього рівня. Здобута таким чином ієрархічна структура завдань являє собою “дерево цілей” даної програми.

Паралельно з конкретизацією цілей проводиться економічний аналіз і діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення. Далі розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємопов'язаних дій з досягнення визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

Формулюючи її, керівництво підприємства визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності; пояснює важливість організаційного вдосконалення; оцінює наявний оперативний стан і його причини; розробляє моделі вищих досягнень; опрацьовує політику і плани удосконалення.

Стратегію, загальні цілі і завдання слід доповнювати докладними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як: підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей; впровадження системи раціоналізаторських пропозицій з конкретних проблем і їх заохочення; визначення напрямів наукових досліджень і розробок тощо.

На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми, тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення програми, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення на організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг та менеджмент), інформаційне. Всі перелічені та багато незазначених тут робіт, що виконуються при реалізації програм, взаємодіють у часі та просторі. Тож для управління програмою його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми підвищення конкурентоспроможності підприємства(етап 5) має забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їхньої діяльності на всіх етапах. Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структурування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства являє собою “дерево” орієнтованих на продукт компонентів (обладнання, роботи, послуги, інформацію), а також це організація зв'язків і відношень між елементами програми.

У процесі формування команди проекту формується структурна схема організації програми, яка визначає склад команди, завдання і повноваження кожного з її членів.

На основі організаційної структури програми і структурної схеми організації програми будується “матриця розподілу відповідальності”.

На основі структури програми і даних щодо вартості окремих її елементів будується “дерево вартості” програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структурна схема матеріально-технічного забезпечення програми називається “деревом ресурсів” програми.

Сукупність ймовірностей настання негативних подій під час реалізації програми описується “деревом” ризиків програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом деревоподібна структура дає змогу розподілити загальний обсяг робіт проекту на незалежні блоки, які піддаються управлінню і передаються задля управління спеціалістам. Комплекс взаємозв'язків між роботами часто називають логічною структурою програми, оскільки він визначає послідовність виконання робіт.

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап 6) передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники мають комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначаються на основі прогнозу потреби в нових видах ресурсів. Виконання програми слід підкріплювати системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, з яких, у свою чергу, необхідно виділяти певні обсяги різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на таких

принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Оцінку очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення про:

- нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;
- необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;
- доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо.

Створення та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна дійти висновку щодо шансів підприємства по досягненню високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах. Отже, добре продумана, правильно вибрана програма підвищення конкурентоспроможності підприємства окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну програму підвищення конкурентоспроможності з огляду на свою мету та особливості ринку. Всім їм доводиться при цьому зважати на свої можливості, ресурси і розраховувати час, дбати про свою індивідуальність, успіх у суперництві з іншими підприємствами, які обрали цей ринок полем своєї діяльності.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕКСПЕРТ ЛТД»

2.1. Оцінка конкурентного середовища ринку поліграфічних послуг

Вітчизняна поліграфія останніми роками переживає складний період. Динамічність, складність і непередбачуваність зовнішніх факторів призводить до зростання ризику господарської діяльності поліграфічних підприємств, що, в свою чергу, призводить до уповільнення темпів вдосконалення внутрішніх процесів та механізмів. Підприємства поліграфічної галузі, що обслуговують сферу книговидавництва, реклами та ЗМІ, постійно зіштовхуються з новими конкурентами, що спричинене активним і швидким розвитком комп'ютерних технологій. Зростаюча кількість електронних книг, онлайнресурсів замінили такі традиційні джерела інформації як газети, журнали, книги. Цифрові технології управління та друку революційно змінюють основу друку, виводячи поліграфічну промисловість на новий виток розвитку. Тому виживання вітчизняної поліграфії безпосередньо залежатиме від швидкості впровадження інновацій власниками підприємств, враховуючи тренди та напрямки зміни пріоритетів у цьому бізнесі.

З метою подальшої оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «Експерт ЛТД» необхідно здійснити аналіз конкурентного середовища ринку поліграфічних послуг.

Особливість поліграфічного бізнесу полягає в тому, що він є інфраструктурним, тобто допоміжним для інших видів підприємницької діяльності – харчової промисловості, рекламних послуг, торгівлі та ін. Звідси порівняно невисока норма прибутку (5–15%) і висока інерційність.

Вітчизняний поліграфічний ринок представлений державними і приватними газетами, журналами і книжковими видавництвами, спеціалізованими торговельними компаніями. У сукупній кількості видавничо-поліграфічних підприємств в Україні виділяються три основні групи господарюючих суб'єктів,

що функціонують у відокремлених сегментах: поліграфічній діяльності, видавничій діяльності, тиражуванні записаних носіїв.

Діяльність поліграфічних підприємств визначає відносини, що поєднують в собі виробничо-господарську діяльність юридичних та фізичних осіб, зайнятих створенням, виготовленням та розповсюдженням друкованої продукції. Аналіз основних складових поліграфічної галузі дозволив побудувати схему взаємовідносин між усімчасниками (рис. 2.1).

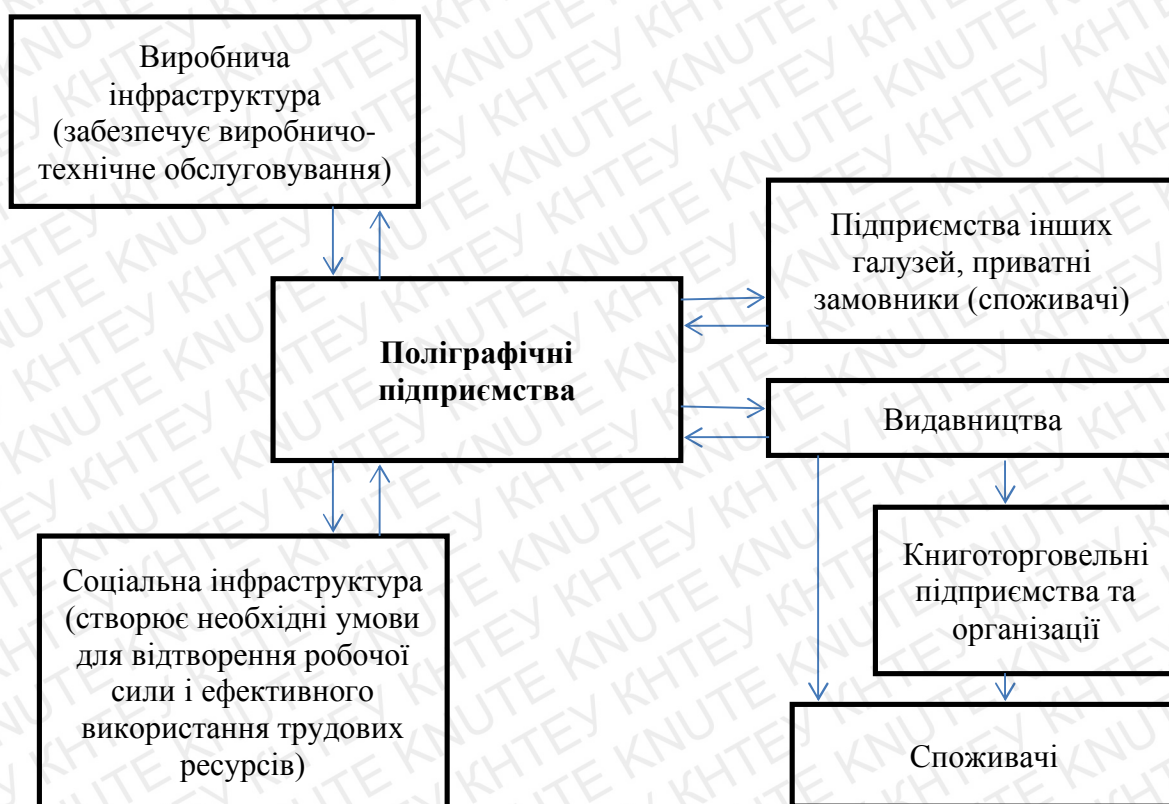


Рис. 2.1. Схема взаємозв'язків та взаємовідносин на ринку друкованої продукції [8]

Соціально-економічні перетворення, що мають місце, здійснюють суттєвий вплив на зміну інформаційного простору, видавничий ринок та структуру поліграфічної промисловості. Тенденції пов'язані перш за все, здецентралізацією випуску друкованої продукції, зменшенням середньої типажності, зростанням номенклатури випуску та проблемами поширення і збуту, зумовили необхідність структурної перебудови поліграфічної промисловості, зокрема створення середніх та дрібних, переважно приватних підприємств, які зможуть витримати нові умови

конкуренції з якості продукції, номенклатури послуг та строків виконання замовлення.

З часів отримання Україною незалежності кількість поліграфічних підприємств поступово зменшувалась. На рис. 2.2 наведено динаміку зміни кількості підприємств у поліграфічній промисловості України за останні шість років, тобто за період 2010-2016 роки.

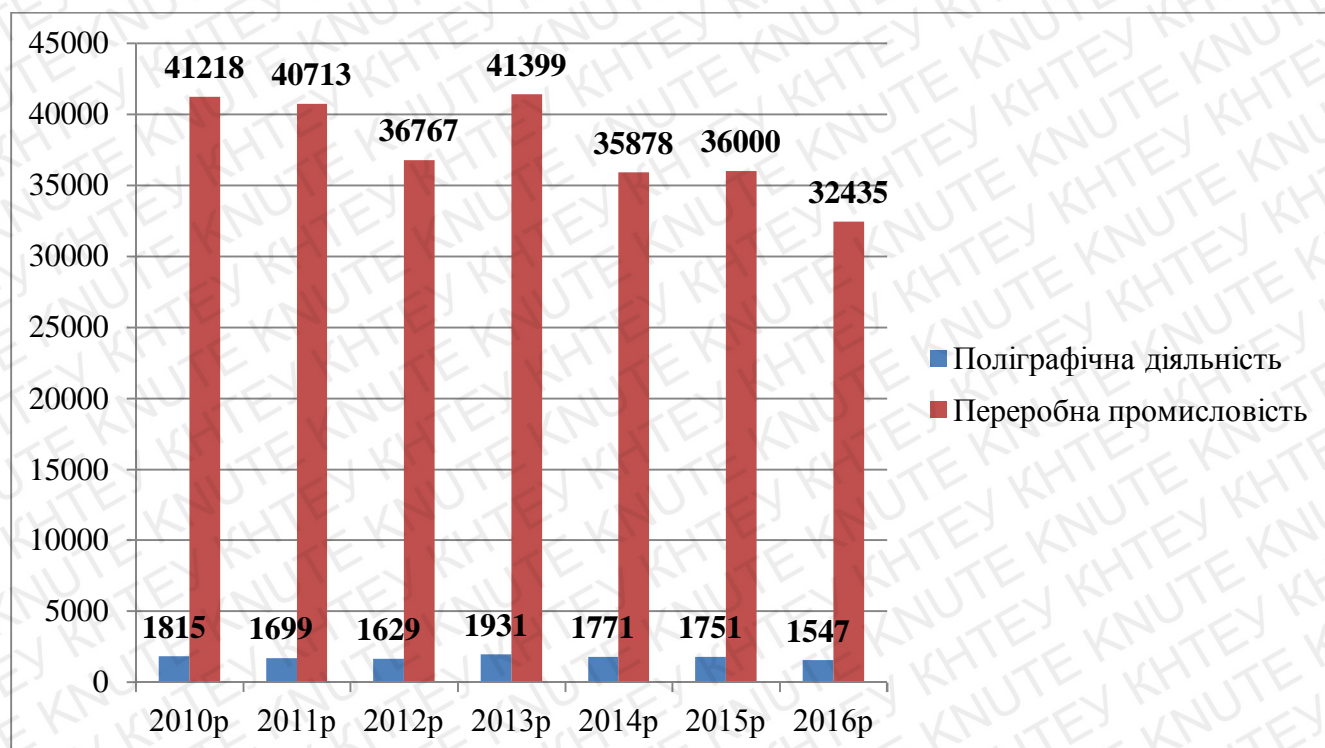


Рис. 2.2. Динаміка кількості підприємств поліграфічної промисловості України за 2010-2016 роки, одиниць [64]

За офіційними статистичними даними у 2016 році частка поліграфічних підприємств становила лише 4,77% від загальної кількості підприємств переробної промисловості. При цьому за останні шість років їх кількість скоротилась на 268 одиниць, або на 15%. При незначному зростанні кількості поліграфічних підприємств у 2013 році, середнє щорічне скорочення їх за цей період становило 1,55%.

Така ж негативна тенденція спостерігається і з кількістю працюючих в галузі. Так, з 2010 по 2016 роки кількість працівників, зайнятих поліграфічною діяльністю та пов'язаними з нею послугами, скоротилась з 20,7 до 18,8 тис. осіб, тобто на 9,2%/

Таблиця 2.1

**Обсяги реалізованої продукції поліграфічними підприємствами України
за 2010-2017 роки [64]**

№	Показник	Роки							
		2010р	2011р	2012р	2013р	2014р	2015р	2016р	2017р
1	Обсяг реалізованої продукції поліграфічними підприємствами, млн.грн.	4844,1	4290,3	7060,8	7691,3	8249,2	10507,5	13088,7	8952,6
2	Частка від показника за переробною промисловістю, %	0,68	0,49	0,79	0,92	0,91	0,92	1,00	0,71
3	Індекс обсягу реалізованої продукції поліграфічними підприємствами, %	-	88,6	164,6	108,9	107,3	127,4	124,6	68,4
4	Індекс цін на поліграфічну продукцію, %	-	104,8	101,2	100,6	116,8	127,6	105,5	107,1

Обсяг реалізованої продукції з 2010 по 2016 роки нерівномірно, але зростає, а в 2017 році значно знизився (табл. 2.1, рис. 2.3).

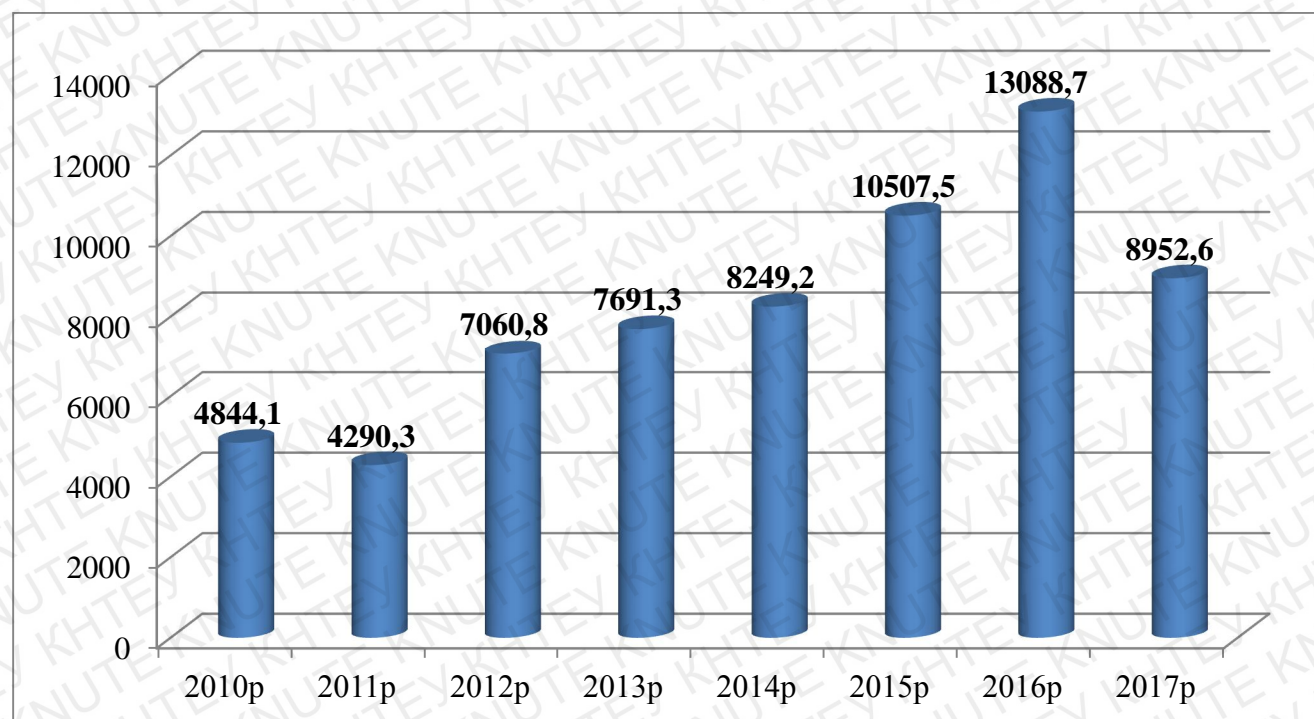


Рис. 2.3 Динаміка обсягів реалізованої продукції поліграфічних підприємств України за 2010-2017 роки, млн. грн.

У цілому за досліджуваний період цей показник зрісв 1,8 рази (рис. 2.3), в 2015-2016 рвін взагалі приростав більше, ніж на 20%, а в 2017 році скоротився майже на 32%.

У той же час, суттєве зростання реалізованої продукції в грошовому виразі в 2011-2016 роках зумовлено великою мірою, а в 2014 та 2015 роках навіть більшою мірою, зростанням цін на продукцію. Таким чином, в розглянутому часовому інтервалі фізичні обсяги реалізації поліграфічної продукції або зростали несуттєво, або взагалі, знижувались. При цьому, зниження обсягів реалізації відбувалось найбільшими темпами за періодичними виданнями (табл. 2.2). Так, кількість надрукованих газет, журналів та іншої періодики за період з 2011 по 2015 рік зменшувалась в середньому майже на 29% щорічно, рекламних каталогів – на 18,9%, книг, брошури ін. – на 4,9%.

Таблиця 2.2

**Друкування періодичних видань, книг та іншої поліграфічної продукції
України за 2011-2015 роки**

млн. од.

№	Вид продукції	2011р	2012р	2013р	2014р	2015р	Середній темп приросту, %
	2	3	4	5	6	7	8
1	Періодичні видання: газети, журнали	236,0	160,4	115,2	91,1	61,0	-28,7
2	Рекламні каталоги	3,0	3,6	3,9	2,2	1,3	-18,9
3	Рекламна продукція: проспекти, плакати	8,0	10,5	49,3	20,0	23,7	31,2
4	Книги, брошури та ін.	48,3	52,5	63,4	61,3	39,5	-4,9
5	Календарі	2,7	2,7	2,4	3,3	2,5	-1,9

Отже, найважливішим фактором, що визначає сучасний стан поліграфічного виробництва та його подальший розвиток, стає ціна виконуваних робіт, яка здійснює вплив на прибуток, рентабельність, та в кінцевому випадку на конкурентоспроможність як підприємства, так і галузі загалом.

За результатами 2015 року на одного мешканця України припадало 0,85 книги (у 2014 – 1,28 книги, у 2013 – 1,53 книги) [21, с. 867]. Така ситуація пов'язана з високою вартістю друкованої продукції, зниженням реальних доходів населення та загальною тенденцією до зниження інтересу до читання.

У 2014 році було проведено дослідження на вимогу GfK Ukraine для «Київстар» під назвою «Читання книг в Україні-2014». Згідно з результатами дослідження, більшість респондентів не могли дозволити собі купити друковану книжку з причини високої ціни, яка була в діапазоні 51-100 грн за примірник, у той час як в 2013 р. половина опитаних були готові платити до 50 грн, а в 2014 році тільки третина. Респонденти демонстрували відмову купувати дорогу друковану продукцію [65].

За результатами соціологічного дослідження, проведеного Громадською організацією «Форум видавців» за підтримки програми Європейського Союзу «Книжкова платформа», кількість українців, які протягом 2016 року не прочитали жодної книги, складає 42%, читають протягом року від однієї до п'яти книг – 35%, від 6 до 10 книг – 13%, понад 10 книг – 10%. Для порівняння, кількість американців, які не читають зовсім, складає всього 19%, що в 2,21 рази менше, ніж в Україні. Проте українці все ще залишаються читаючою нацією. Позитивним моментом є зростання попиту на українські книги в 2016 році, загальний наклад яких зріс до 45 млн. екземплярів у порівнянні з 39,5 млн. в 2015 році. Таке зростання обумовлене відмовою українських читачів від російської книги, яка до воєнних дій займала 80% усіх продажів, а зараз – до 40-60%. І ця частка продовжує зменшуватись.

Також великий вплив на падіння обсягів продажів друкованих засобів масової інформації (газети, журнали) має Інтернет.

Крім того, починаючи з 2010-х, друковані періодичні видання змінили політику – вони перейшли в онлайн формат, який виявився більше ефективним.

Єдиним видом друкованої продукції, що зростає з високими темпами (табл. 2.2) є виготовлення рекламної продукції (проспекти, плакати) – 31,2% в середньому щорічно.

Отже, серед факторів, що мають негативний вплив на розвиток поліграфічних підприємств, найбільш значущими є: низький рівень платоспроможності населення, який є фактором стримування зростання попиту на друковану продукцію; невідповідність потенціалу видавничо-поліграфічних підприємств запитам ринку друкарської продукції, вимогам споживачів щодо якості та термінів виконання замовлення; технічне і технологічне відставання більшості підприємств від середнього світового рівня через низький ступінь розвитку вітчизняного поліграфічного машинобудування; пряма залежність від імпорту матеріалів і устаткування; брак оборотних коштів тощо.

Недостатнє приділення уваги цим питанням у роботі кожного підприємства призводить до неповного задоволення попиту, відсутності достатніх обігових коштів, низької рентабельності вітчизняних суб'єктів господарювання, значних обсягів дебіторської заборгованості (у тому числі простроченої), високого відсотку збиткових підприємств у видавничо-поліграфічній галузі тощо.

Таким чином, тенденції розвитку поліграфічних підприємств частково збігаються із загальноекономічними процесами, при цьому найвищий темп приросту характерний для малого бізнесу.

Отже, для успішного існування підприємства змушені постійно адаптуватися до мінливих умов середовища: створювати стратегію, час від часу коректувати її. Також більшість підприємств знайшли вихід у тому, що відкрили нову нішу для діяльності, наприклад, перейшли до друку рекламної продукції.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Основним видом діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» визначено «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» (КВЕД 73.20). Крім цього, підприємство здійснює друкування продукції, посередництво у торгівлі товарами широкого вжитку, неспеціалізовану оптову торгівлю, інші види видавничої діяльності.

Досліджуване підприємство є суб'єктом малого підприємництва, форми фінансової звітності якого за 2015-2017 роки представлені у Додатках А, Б та В.

Як свідчать дані табл. 2.3, упродовж 2015-2017 років чистим фінансовим результатом діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» був чистий прибуток, найбільші обсяги якого мали місце у 2016 році – 22,4 тис.грн. Загалом у період з 2015 по 2017 роки чистий прибуток досліджуваного підприємства скоротився з 12,1 до 3,1 тис.грн.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Експерт ЛТД» за 2015-2017 роки**

№	Показник	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темпи приросту, %	
		2015р	2016р	2017р	2016р з 2015р	2017р з 2016р	2016р з 2015р	2017р з 2016р
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148,7	150,3	165,8	1,6	15,5	1,08	10,31
2	Інші операційні доходи							
3	Інші доходи			1,9		1,9		
4	Разом доходи	148,7	150,3	167,7	1,6	17,4	1,08	11,58
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	78,4	75,5	100,6	-2,9	25,1	-3,70	33,25
6	Інші операційні витрати	49,1	41,9	56,7	-7,2	14,8	-14,66	35,32
7	Інші витрати	9,4	10,5	7,3	1,1	-3,2	11,70	-30,48
8	Разом витрати	136,9	127,9	164,6	-9	36,7	-6,57	28,69
9	Фінансовий результат до оподаткування	11,8	22,4	3,1	10,6	-19,3	89,83	-86,16
10	Податок на прибуток	-0,3			0,3		-100,00	
11	Чистий прибуток	12,1	22,4	3,1	10,3	-19,3	85,12	-86,16

У той же час обсяг чистого доходу від реалізації поліграфічних послуг мав стійку тенденцію до зростання. Так, у 2016 році зазначений показник становив 150,3 тис.грн., що на 1,6 тис.грн. (або на 1,08%) більше, ніж у 2015 році. В 2017 році чистий дохід досяг обсягу 165,8 тис.грн., що перевищує значення 2016 року на 10,31%.

Обсяги собівартості реалізованих послуг за період аналізу не характеризувалися стійкою тенденцією зміни і загалом з 2015 по 2017 роки зросли з 78,4 до 100,6 тис.грн. Загальний обсяг витрат ТОВ «Експерт ЛТД» зріс з 136,9 тис.грн. у 2015 році до 164,6 тис.грн. у 2017 році.

Прибуток до оподаткування ТОВ «Експерт ЛТД» у 2016 році становив 22,4 тис.грн., що на 10,6 тис.грн. (або на 89,83%) перевищує значення 2015 року. У 2017 році обсяг прибутку склав лише 3,1 тис.грн.

Наочно динаміку основних показників, які визначають обсяг чистого прибутку ТОВ «Експерт ЛТД» за 2015-2017 роки, представлено на рис. 2.4.

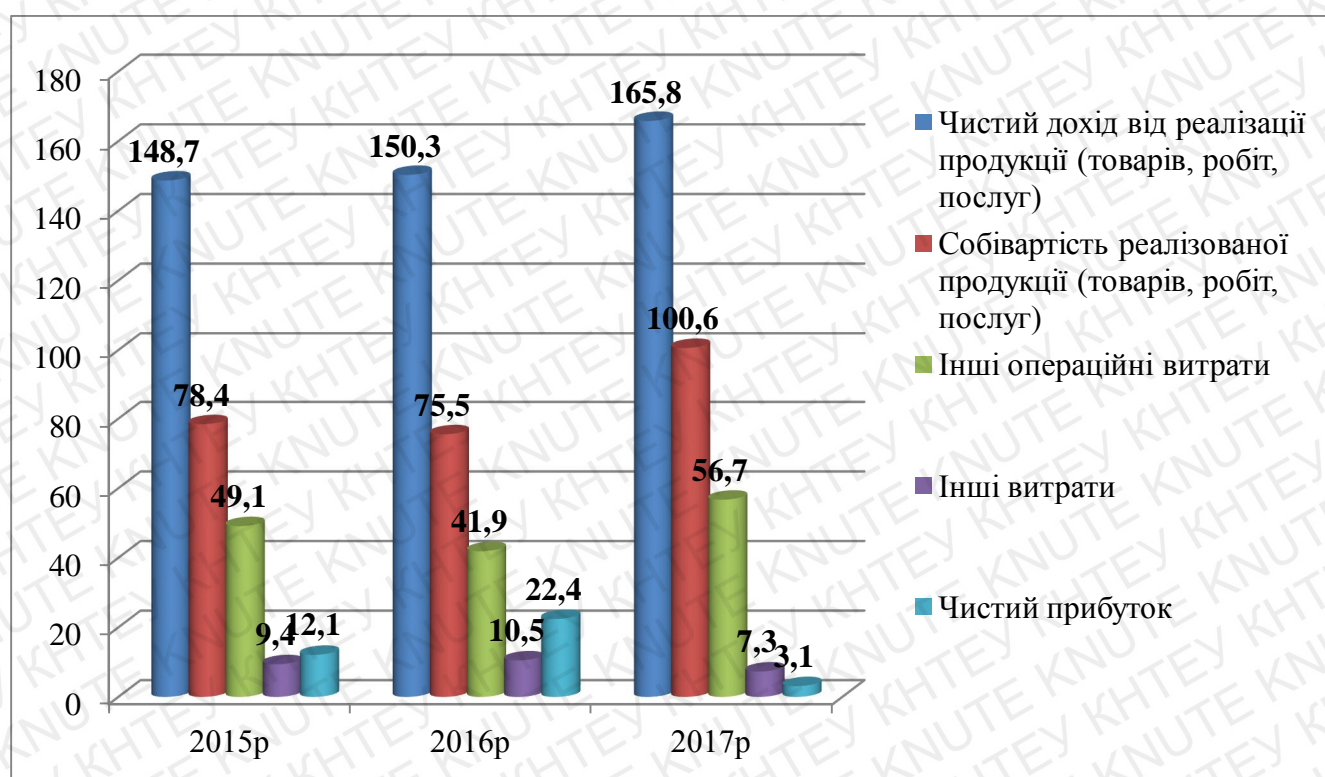


Рис. 2.4. Динаміка основних показників, які визначають обсяг чистого прибутку ТОВ «Експерт ЛТД» за 2015-2017 роки, тис.грн.

Що стосується майнового стану ТОВ «Експерт ЛТД», то, як свідчать дані Додатків А, Б, В, загальний обсяг активів з 01.01.15 по 01.01.18 скоротився з 46,3 до 21,3 тис.грн. Домінуючу частку в структурі активів досліджуваного підприємства займали оборотні активи (рис. 2.5). Таку структуру активів можна назвати «легкою». До переваг такої структури активів відносять ліквідність

активів, їх мобільність та гнучкість. Проте суттєве домінування оборотних активів погіршує захищеність активів від інфляційного знецінення та збільшує ризик їх втрати у зв'язку із недобросовісністю контрагентів.

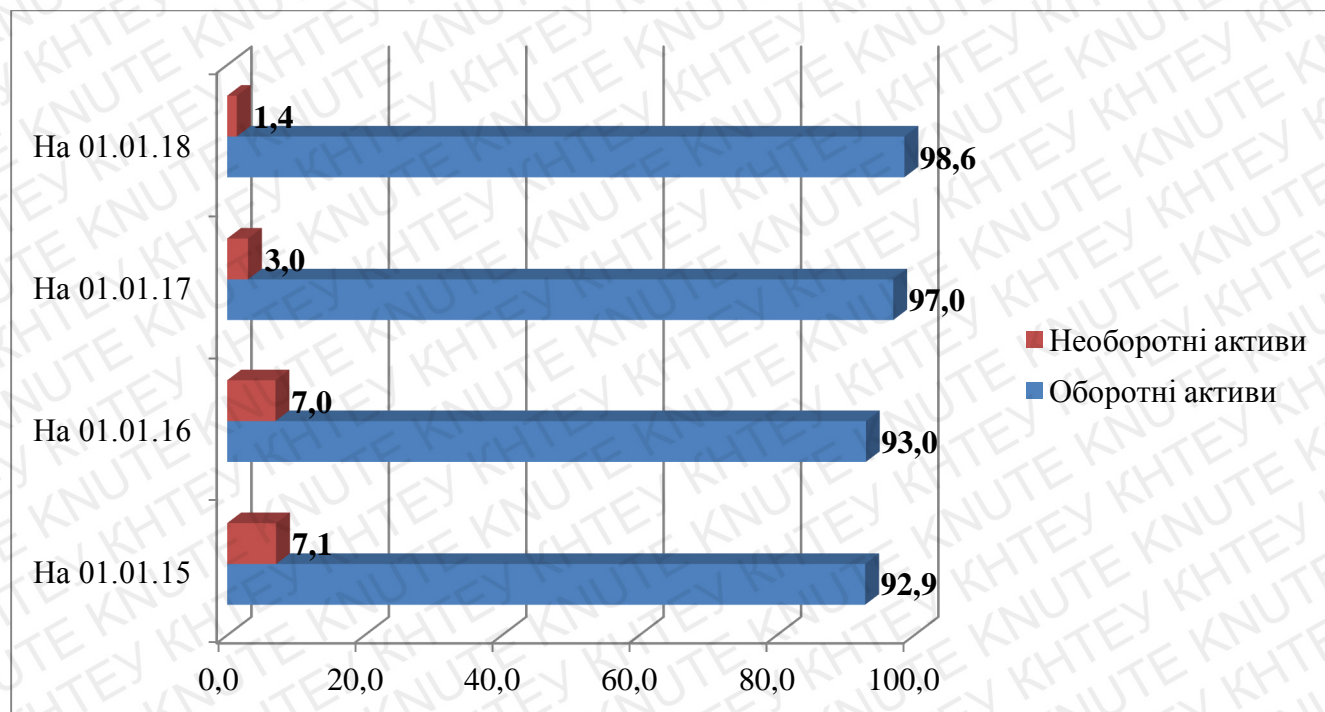


Рис. 2.5. Динаміка структури активів ТОВ «Експерт ЛТД» за 2015-2017 роки, %

Як бачимо, оборотні активи ТОВ «Експерт ЛТД» в загальному обсязі активів у 2015-2017 роках становили понад 90%.

Частка необоротних активів є несуттєвою і представлені вони основними засобами, які мають суттєвий ступінь зносу. Так, станом на 01.01.18 коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «Експерт ЛТД» складає 0,99.

Обсяги одержаного чистого прибутку ТОВ «Експерт ЛТД» та його капіталізація обумовлювали коливання величини власного капіталу. У складі пасивів досліджуваного підприємства, починаючи з 01.01.16, переважав власний капітал. Зокрема, станом на 01.01.18 його частка в сукупному обсязі джерел фінансування активів ТОВ «Експерт ЛТД» склала 51,2% (рис. 2.6).

Переважаючого власного капіталу має такі переваги: простота та швидкість залучення, висока здатність генерувати прибуток, забезпечення фінансової стійкості підприємства, збереження повного управління і контролю з боку

первинних власників. Натомість, порівняно із позиковим капіталом, власні кошти мають обмежені обсяги залучення (залежать від фінансових можливостей засновників та ефективності діяльності підприємства), більш високу вартість порівняно із альтернативними зовнішніми джерелами.

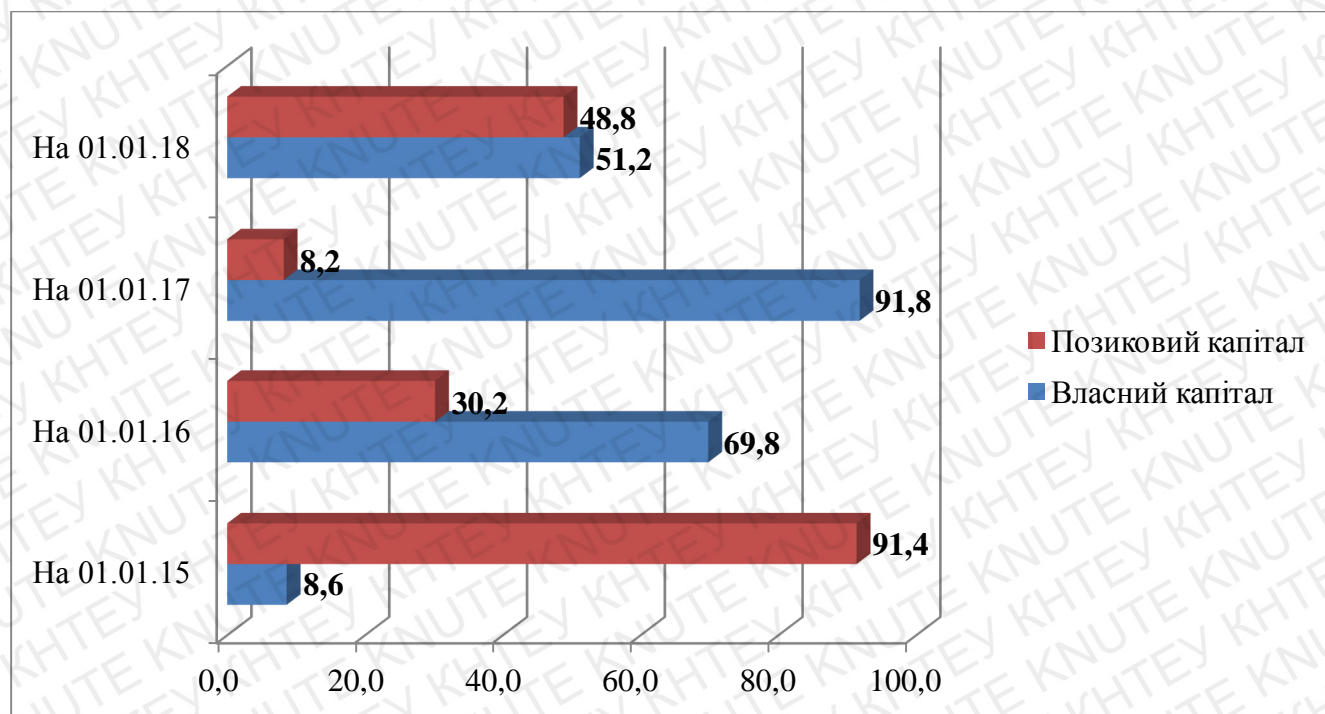


Рис. 2.6. Динаміка структури капіталу ТОВ «Експерт ЛТД» за 2015-2017 роки, %

Середня чисельність працівників ТОВ «Експерт ЛТД» у 2015 році становила 2 особи, а у період 2016-2017 роки – 1 особа.

Дані табл. 2.4 дозволяють проаналізувати ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» у 2015-2017 роках.

Як бачимо, рентабельність реалізації, розрахована на основі співвідношення прибутку від реалізації послуг та величини чистого доходу, за період аналізу скоротилася з 14,3% у 2015 році до 5,1% у 2017 році.

Обсяг доходів ТОВ «Експерт ЛТД» у розрахунку на 1 грн. понесених витрат, як показує величина показника витратовіддачі, за досліджуваний період становив у середньому 1,1 грн.

Рентабельність активів ТОВ «Експерт ЛТД» у 2017 році склала 11,4%, а це означає, що на кожні 100 грн. вартості сукупних активів підприємства припадало 11,4 грн. чистого прибутку.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Експерт ЛТД» за 2015-2017 року**

№	Показник	2015р	2016р	2017р	Абсолютний приріст		Темпи приросту, %	
					2016р з 2015р	2017р з 2016р	2016р з 2015р	2017р з 2016р
	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність реалізації, %	14,3	21,9	5,1	7,6	-16,8	53,5	-76,6
2	Витратовіддача	1,1	1,2	1,0	0,1	-0,2	8,2	-13,3
3	Рентабельність активів, %	32,4	73,0	11,4	40,6	-61,5	125,5	-84,3
4	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	74,4	150,3	165,8	76,0	15,5	102,2	10,3
5	Фондовіддача	56,1	100,2	255,1	44,1	154,9	78,6	154,6
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,8	0,8	0,5	-0,1	155,4	-7,1
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	4,3	5,1	6,3	0,9	1,1	20,3	21,8

Обсяг чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Експерт ЛТД» в розрахунку на 1 працівника, як свідчать дані табл. 2.4, мав стійку тенденцію до зростання і збільшився з 74,4 тис.грн. на особу у 2015 році до 165,8 тис.грн./ос. у 2017 році.

Значення показника фондівіддачі є високими і свідчать, зокрема, що у 2017 році на кожну гривню середньої вартості основних засобів ТОВ «Експерт ЛТД» припадало 255,1 тис.грн. обсягу чистого доходу.

Частка власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування майна досліджуваного підприємства у 2015 році становила 30%, а у 2017-2018 роках – 80%, про що свідчать відповідні значення коефіцієнта фінансової автономії.

Швидкість обороту оборотних активів ТОВ «Експерт ЛТД» у період аналізу постійно зростала, що є позитивним явищем, оскільки вивільнення коштів,

вкладених в оборотні активи підприємства, відбувається більш швидкими темпами. В 2017 році коефіцієнт оборотності оборотних активів склав 6,3 рази.

Таким чином, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності, бачимо, що ситуація на ТОВ «Експерт ЛТД» у 2017 році порівняно з 2016 роком дещо погіршилася, про що свідчить динаміка показників, наведених у табл. 2.4.

Сьогодні не існує єдиного погляду на кількість та оптимальний чіткий набір показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, він не є постійними і значно відрізняється за окремими критеріями відповідно до визначеного напрямку дослідження.

Експертним шляхом нами визначені та проаналізовані показники ефективності фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства, які будуть покладені в основу оцінки його конкурентоспроможності – рентабельність реалізації, рентабельність активів, витратовіддача, фондovіддача, продуктивність праці, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт оборотності оборотних активів.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку поліграфічних послуг

З метою здійснення виваженого висновку щодо ефективності управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства необхідно провести аналіз його конкурентів. Більш доцільним, на нашу думку, видається визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства саме на цільовому ринку, яким є ринок поліграфічних послуг в м. Києві. Саме серед суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на наданні поліграфічних послуг, доцільно визначити основних конкурентів ТОВ «Експерт ЛТД», щоб дійти обґрунтованого висновку про реальний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» на регіональному ринку.

Були вибрані підприємства-конкуренти, виходячи з того, що вони відносяться до одного виду економічної діяльності, схожі за асортиментом пропонованих послуг, розташовані в одному регіоні та працюють на одному ринку. Отже, визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» буде здійснено на основі порівняння результатів його діяльності з підприємствами ТОВ «Ліра» та ТОВ «Фактор».

Зібравши об'єктивну кількісну інформацію про основні результати діяльності підприємств-конкурентів (Додатки Д, Е), сформовано систему основних оціночних показників фінансово-господарської діяльності даних підприємств за 2016-2017 роки, які дають змогу найбільш повно вивчити діяльність підприємств-конкурентів та порівняти їх із аналогічними показниками досліджуваного підприємства ТОВ «Експерт ЛТД».

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає в себе два підходи - динамічний та статичний. Визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» в статистиці і в динаміці покликане стати однією з вихідних передумов розроблення програми підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Динамічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства або оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку показників ефективності за декілька періодів (в нашому випадку 2 роки), має за основу порівняння підприємств за інтегральними показниками. По кожному підприємству розраховуються показники ефективності діяльності (за кожний період), по яким визначаються індекси росту. Ці індекси росту використовуються при обчисленні інтегрального показника ефективності.

Такі розрахунки необхідно провести по кожному підприємству. Місце в конкурентній боротьбі визначається на основі порівняння інтегральних показників ефективності. Підприємство, інтегральний показник ефективності якого є найвищим, отримує перше місце у конкурентній боротьбі.

У табл. 2.5 було розраховано індекси росту, за допомогою яких обраховується інтегральний показник ефективності для досліджуваного підприємства ТОВ «Експерт ЛТД»

Таблиця 2.5
**Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Експерт ЛТД» за 2016-2017 роки**

№	Показник	2016р	2017р	Індекси зміни
	1	2	3	4
1	Рентабельність реалізації, %	21,9	5,1	0,234
2	Витратовіддача	1,2	1,0	0,867
3	Рентабельність активів, %	73,0	11,4	0,157
4	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	150,3	165,8	1,103
5	Фондовіддача	100,2	255,1	2,546
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,8	0,8	0,929
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	5,1	6,3	1,218

Інтегральний показник ефективності = 0,721

Як видно з табл. 2.5, загалом по показниках ефективності господарської діяльності спостерігаються негативні тенденції. Так, має місце скорочення рентабельності реалізації, рентабельності активів, витратовіддачі та коефіцієнту фінансової автономії. Інтегральний показник ефективності по підприємству ТОВ «Експерт-ЛТД» складає 0,721. Значення інтегрального показника, яке є меншим за одиницю, вважається негативним, оскільки в даному випадку переважна більшість показників ефективності, які використовувалися для його обчислення, мала тенденцію до скорочення впродовж досліджуваного періоду.

Розрахуємо інтегральні показники ефективності підприємства –конкурента ТОВ «Ліра» за 2016-2017 роки для визначення рівня в конкурентній боротьбі між представленими підприємствами.

В табл. 2.6 представлена динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ліра» за 2016-2017 роки.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Ліра» за 2016-2017 роки**

№	Показник	2016р	2017р	Індекси зміни
1	Рентабельність реалізації, %	0,88	0,02	0,026
2	Витратовіддача	1,01	1,00	0,991
3	Рентабельність активів, %	1,96	0,07	0,038
4	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	54,2	43,7	0,805
5	Фондовіддача	19,8	20,9	1,059
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,27	0,29	1,056
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	3,8	4,1	1,072

Інтегральний показник ефективності = 0,37

З вище розташованої таблиці бачимо, що спостерігається тенденція до погіршення багатьох показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Ліра».

Зокрема, у період 2016-2017 роки мало місце скорочення показників рентабельності реалізації, рентабельності активів, витратовіддачі та фондовіддачі.

Інтегральний показник ефективності склав 0,37.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Фактор» за 2016-2017 роки**

№	Показник	2016р	2017р	Індекси зміни
	1	2	3	4
1	Рентабельність реалізації, %	5,18	1,94	0,373
2	Витратовіддача	1,05	1,02	0,967
3	Рентабельність активів, %	6,96	3,28	0,472
4	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	34,3	53,4	1,559
5	Фондовіддача	13,6	18,8	1,383
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,82	0,78	0,947
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	2,3	2,3	0,999

Інтегральний показник ефективності = 0,86

З табл. 2.7 бачимо, що і у другого конкурента – ТОВ «Фактор» - переважна більшість показників ефективності фінансово-господарської діяльності зазнали скорочення у 2017 році порівняно з 2016 роком. Зокрема, найбільш помітно скоротилося значення рентабельності реалізації та рентабельності активів.

Інтегральний показник ефективності склав 0,86

Таким чином, найвищий інтегральний показник ефективності складає 0,86 і відповідає конкуренту ТОВ «Фактор». З точки зору динамічного підходу базове підприємство посідає друге місце в конкурентній боротьбі. На третій позиції знаходиться підприємство-конкурент ТОВ «Ліра», інтегральний показник ефективності якого склав 0,37.

Статичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінку конкурентоспроможності на основі розрахунку показників ефективності за один період. В межах цього підходу розглянемо чотири методи: метод різниць, метод рангів, метод балів та метод зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази.

Суть методу різниць полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). При застосуванні даного методу підприємство, що оцінюється, порівнюється з кожним підприємством-конкурентом окремо. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Недоліками даного методу є те, що він не дозволяє зробити узагальнену оцінку конкурентоспроможності, порівняння показників базового підприємства здійснюється лише з одним конкурентом, а не з усією їх сукупністю. Перевагою даного методу різниць є його простота та можливість побачити кількісну різницю між значеннями певного показника базового підприємства, порівняно з конкурентом.

У табл.2.8 здійснено порівняння основних показників підприємств-конкурентів з базовим підприємством.

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» у 2017 році
за методом різниць**

№	Показники	ТОВ "Експерт ЛТД"	ТОВ "Ліра"		ТОВ "Фактор"	
			Фактичне значення	Різниця	Фактичне значення	Різниця
	1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність реалізації, %	5,13	0,02	5,10	1,94	3,19
2	Витратовіддача	1,02	1,00	0,02	1,02	0,00
3	Рентабельність активів, %	11,44	0,07	11,36	3,28	8,16
4	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	165,80	43,65	122,15	53,40	112,40
5	Фондовіддача	255,08	20,94	234,14	18,85	236,23
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,76	0,29	0,47	0,78	-0,02
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	6,27	4,08	2,19	2,27	4,00

Від'ємна різниця між базовим підприємством та підприємством-конкурентом є негативною для досліджуваного підприємства, а додатна, навпаки, позитивною.

Проаналізувавши конкурентоспроможність базового підприємства порівняно з підприємствами-конкурентами бачимо, що ТОВ «Експерт ЛТД» має гарні показники серед трьох порівнюваних підприємств. Проте необхідно покращувати коефіцієнт фінансової автономії, значення якого є нижчим порівняно із підприємством-конкурентом ТОВ «Фактор».

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінується, в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими-відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за

критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

У табл.2.9 наведено ранжування показників по усім показникам трьох досліджуваних підприємств. За даним методом усі показники підприємств-конкурентів та базового підприємства були проранжовані в залежності від обсягу показника.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» у 2017 році за методом рангів

№	Показники	ТОВ "Експерт ЛТД"	ТОВ "Ліра"	ТОВ "Фактор"	Ранги		
					ТОВ "Експерт ЛТД"	ТОВ "Ліра"	ТОВ "Фактор"
			1	2	1	1	2
1	Рентабельність реалізації, %	5,13	0,02	1,94	1	3	2
2	Витратовіддача	1,02	1,00	1,02	1	2	1
3	Рентабельність активів, %	11,44	0,07	3,28	1	3	2
4	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	165,80	43,65	53,40	1	3	2
5	Фондовіддача	255,08	20,94	18,85	1	2	3
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,76	0,29	0,78	2	3	1
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	6,27	4,08	2,27	1	2	3
8	Сума рангів				8	18	14
9	Місце в конкурентній боротьбі				1	3	2

Принципом ранжування є те, що в залежності від обсягів показників кожному присвоюється свій ранг. Досліджуване підприємство посідає 1 місце через те, що воно має найкращі показники ефективності серед усіх трьох підприємств.

Перевагами цього методу є простота розрахунків та те, що він дозволяє узагальнити оцінку конкурентоспроможності, тобто ранжувати підприємства за

місяцями. Недоліком є те, що даний метод не дозволяє визначити кількісний розмір відставання та випередження значень показників при їх порівнянні.

Застосування методу балів дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів.

У табл. 2.10 за основу взято систему бального оцінювання. Як бачимо, досліджуване підприємство зайняло перше місце через те, що значення усіх показників є доволі високими. Підприємство ТОВ «Фактор» має середні значення показників ефективності, саме тому воно посіло друге місце в конкурентній боротьбі. І третє місце за кількістю балів має ТОВ «Ліра».

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» у 2017 році за методом балів

№	Показники	Фактичні значення			Бали			Значи- мість показ- ника
		ТОВ "Експерт ЛТД"	Підприємства- конкуренти		ТОВ "Експерт ЛТД"	Підприємства- конкуренти		
			ТОВ "Ліра"	ТОВ "Фактор"		ТОВ "Ліра"	ТОВ "Фак- тор"	
1	Рентабельність реалізації, %	5,13	0,02	1,94	10	0,04	3,77	7
2	Витратовіддача	1,02	1,00	1,02	10	9,82	10	4
	Рентабельність активів, %	11,44	0,07	3,28	10	0,07	2,87	3
3	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	165,80	43,65	53,40	10	2,63	3,22	6
4	Фондовіддача	255,08	20,94	18,85	10	0,82	0,74	5
5	Коефіцієнт фінансової автономії	0,76	0,29	0,78	9,78	3,74	10	1
6	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	6,27	4,08	2,27	10	6,50	3,61	2
7	Всього				9,99	2,73	4,12	
8	<i>Місце в конкурентній боротьбі</i>				<i>1</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	

Недоліком методу балів є те, що має місце суб'єктивне визначення значущості окремих показників. Що стосується переваг даного методу, то він дозволяє визначити розмір відставання від найкращого значення по сукупності (в

балах). Також цей метод дозволяє врахувати значущість кожного показника для оцінки рівня конкурентоспроможності. Ще однією перевагою є й те, що даний метод дає узагальнюючу оцінку.

Метод зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства.

Цей метод дозволяє кількісно порівняти окремі значення показників з середнім значенням, а також дозволяє зробити узагальнюючу оцінку. Результати розрахунків наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» у 2017 році за методом зведення часткових показників ефективності до кількісноспівставної бази

Підприємства	Фактичні значення						
	Рр	Вв	Ра	ПП	ФВ	КФА	КОоа
ТОВ "Експерт ЛТД"	5,13	1,02	11,44	165,80	255,08	0,76	6,27
ТОВ "Ліра"	0,02	1,00	0,07	43,65	20,94	0,29	4,08
ТОВ "Фактор"	1,94	1,02	3,28	53,40	18,85	0,78	2,27
<i>Середні значення</i>	<i>2,36</i>	<i>1,01</i>	<i>4,93</i>	<i>87,62</i>	<i>98,29</i>	<i>0,61</i>	<i>4,20</i>

Співставні значення							Середнє співставне значення	<i>Місце в конкурентній боротьбі</i>
Рр	Вв	Ра	ПП	ФВ	КФА	КОоа		
2,17	1,01	2,32	1,89	2,60	1,25	1,49	1,817	<i>1</i>
0,01	0,99	0,02	0,50	0,21	0,48	0,97	0,453	<i>3</i>
0,82	1,01	0,67	0,61	0,19	1,28	0,54	0,730	<i>2</i>

Даний метод свідчить, що у конкурентній боротьбі перше місце знову посіло досліджуване підприємство ТОВ «Експерт ЛТД».

Оцінивши конкурентоспроможність досліджуваного підприємства за статичним та динамічним підходам, робимо висновок, що ТОВ «Експерт ЛТД» має найвищий рівень конкурентоспроможності за статичним підходом, в той час як підприємства-конкуренти ТОВ «Фактор» та ТОВ «Ліра» отримали друге та

третє місце відповідно. За динамічним підходом досліджуване підприємство посідає друге місце в конкурентній боротьбі.

Як бачимо, динамічний підхід базувався на порівнянні індексів росту основних показників ефективності діяльності підприємства за 2016-2017 роки, а в статичному підході проводиться порівняльна оцінка основних показників за останній рік – в даному випадку 2017 рік.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що досліджуване підприємство ТОВ «Експерт ЛТД» випереджає своїх основних конкурентів за показниками ефективності фінансово-господарської діяльності у 2016-2017 роках.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕКСПЕРТ ЛТД»

3.1. Обґрунтування резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку поліграфічних послуг

Поліграфічна галузь має посилену схильність до негативного впливу макроекономічних дестабілізаційних чинників свідчить про необхідність у процесі розробки бізнес-стратегій поглиблено вивчати стан зовнішнього середовища, особливо у розрізі віддаленого оточення а також зважати на макроекономічні тенденції при аналізі стратегічних альтернатив та узгодженні загальної корпоративної стратегії.

Стратегічне управління, розробка і реалізації стратегій розвитку на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі має багато спільних рис з суб'єктами господарювання в інших сферах економічної діяльності. Однак, внаслідок особливостей галузі, специфічного положення в економіці й суспільної ролі вони мають й окремі. Так, впровадження стратегічного управління на досліджуваному підприємстві ТОВ «Експерт ЛТД» дозволить сформулювати довгострокові цілі функціонування, об'єктивні види діяльності та перспективні напрями розвитку виходячи із кон'юнктури ринку, векторів інформаційної політики держави, нових потреб і уподобань споживачів. Поряд з тим, таке управління сприятиме більш ефективному розподілу й використанню матеріальних, фінансових, кадрових, технічних й інших ресурсів підприємства в умовах нестабільності макроекономічного середовища.

Основною особливістю стратегічного управління підприємствами видавничо-поліграфічної галузі, яка має стати вирішальним чинником у формуванні бізнес-стратегій та узагальненої корпоративної стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, є те, що нині видавничо-поліграфічна діяльність, як і

уся інформаційна сфера, стала суб'єктом не лише соціально-економічних та культурних процесів, а й політичних та навіть військових.

Увесь процес стратегічного управління на досліджуваному підприємстві ТОВ «Експерт ЛТД» повинен зводитися до реалізації наступних етапів:

I) обґрунтування основної місії діяльності та диференціації її у системі приватних цілей;

II) дослідження стану середовища, в якому функціонує підприємство, та оцінювання потенціалу споживчого ринку і можливостей самого підприємства;

III) генерація перспективних стратегій розвитку окремих напрямів та видів діяльності, окремих сегментів бізнесу;

IV) оцінювання визначених стратегій та вибір найбільш ефективної для кожного бізнес-сегменту;

V) узагальнення обраних бізнес-стратегій в єдиній корпоративній стратегії, диференціація її на відокремлені функціональні та операційні стратегії;

VI) реалізація корпоративної стратегії, контроль завчасністю та ефективністю виконання окремих її компонентів, за потреби подальше удосконалення з урахуванням змінюваних умов діяльності.

Важливим елементом стратегічного управління та визначальним етапом у формуванні стратегії розвитку є аналіз середовища, а також ринкового і господарського потенціалу. Як уже зазначалося, внаслідок значного впливу макроекономічних чинників на стан і розвиток підприємств видавничо-поліграфічної галузі, необхідно здійснювати поглиблений аналіз віддаленого оточення. Особливо це стосується таких індикаторів, як: загальний вектор економічної динаміки, рівень політичної та національної самосвідомості громадянського суспільства, розвиток культурних й інтелектуальних цінностей, вимоги і дії держави, спрямовані на посилення інформаційної безпеки, ситуація зі свободою слова й стан інформаційної свободи, розвиток альтернативних джерел і механізмів поширення інформації організації комунікаційних процесів тощо.

Аналіз близького оточення, що зорієнтований на вивчення стану і впливу на діяльність видавничо-поліграфічного підприємства споживачів, постачальників,

конкурентів та «товарів-замінників», також має ряд особливостей. Так, при аналізі споживачів необхідно особливу увагу приділяти їх інтересам і уподобанням, рівню самосвідомості, сприйняттю та ставленню до сучасних інформаційних технологій. При аналізі «товарів-замінників» мають вивчатися не стільки аналогові видання, скільки альтернативні джерела просування інформації. Зокрема необхідно оцінювати наявні на ринку та нові, які тільки виходять на ринок, технології просування інформації, розвиток теле- і радіомовлення, мережі Інтернет, електронних видань тощо.

Ще одна особливість розробки стратегії для підприємств видавничо-поліграфічної діяльності пов'язана з необхідністю поглибленої сегментації ринку – розподілу споживачів на відокремлені групи з однаковими потребами і вимогами щодо складу і якості продукції галузі. Такий розподіл уможливує виявлення стратегічних зон господарювання, тобто тих сегментів ринку, на яких уже працює або лише намагається вийти і закріпитися виробничо-поліграфічне підприємство. Обов'язково має оцінюватися потенціал ринку й визначатися максимальний попит на ньому у певний проміжок часу.

Аналіз середовища і ринку дозволяє виявити та кількісно виміряти основні орієнтири майбутньої стратегії.

Стратегія видавничо-поліграфічного підприємства представляє собою загальний план його розвитку на перспективу з урахуванням ймовірних змін внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовища.

Загальна (корпоративна) стратегія для підприємства у разі диверсифікованої діяльності поділяється на відокремлені бізнес-стратегії для кожного бізнес-сегменту, а також на відокремлені функціональні стратегії (виробничу, маркетингову, кадрову, фінансову, інноваційну тощо). Якщо ж підприємство здійснює один вид видавничо-поліграфічної діяльності, корпоративна стратегія цілком збігається з його бізнес-стратегією і диференціюється лише на окремі функціональні компоненти. Функціональні та бізнес-стратегії, в свою чергу, можуть подрібнюватися на операційні стратегії.

Основні напрями бізнес-стратегій для підприємств видавничо-поліграфічної галузі необхідно формулювати виходячи з того, яке положення прагне посісти господарюючий суб'єкт на ринку чи в конкурентному середовищі, які для цього потрібні ресурси, якою має бути тактика просування на ринок, які фінансові й інші інтереси очікуються. Натомість корпоративна стратегія має висвітлювати: перспективні напрями та види діяльності, загальні обсяги видань, очікувана частка ринку та конкурентні позиції, потреба в інвестиціях, забезпеченість ресурсами, стійкість та захищеність від впливу ризиків.

Стратегії можуть спрямовуватися на забезпечення зростання, стабілізацію діяльності, виживання і навіть на скорочення окремих сегментів діяльності. Стратегія зростання потрібна тим підприємствам, в яких доволі значний потенціал розвитку, а зовнішні умови сприяють збільшенню обсягів діяльності. Стратегія стабілізації потрібна для закріплення досягнутих конкурентних позицій та обсягів діяльності. Стратегія виживання актуальна в умовах впливу різноманітних стагнаційних процесів в економіці і соціумі. Стратегія скорочення має застосовуватися у разі безперспективності продовження діяльності внаслідок згасання попиту на ринку або нестачі потенціалу підприємства.

Схематично процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» на рис. 3.1.

У цілому розробка і реалізація стратегії досліджуваного підприємства ТОВ «Експерт ЛТД» дозволить підвищити його стійкість в умовах перманентних змін зовнішнього середовища та створить умови для розвитку на перспективу.

Оскільки результати стратегічного аналізу виявили, що підприємство має ряд слабких сторін пов'язаних з діючою системою управління, управлінням ресурсами та результативністю, а вплив факторів зовнішнього середовища характеризуються зростаючими ризиками діяльності, то для розробки стратегії, що буде відповідати вимогам зовнішнього середовища.

Відповідно до зростаючих ринкових можливостей також прогнозується зростання кількості гравців на ринку, саме тому для успішної реалізації стратегії інтенсивного зростання підприємству необхідно провести докорінні зміни,

зміцнити свою конкурентоспроможність та збільшити конкурентні переваги, що передбачає обрана стратегія підвищення конкурентоспроможності.



Рис. 3.1. Алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД»

Джерело: авторська розробка

Формування прогнозу дозволяє більш широко зрозуміти перспективи розвитку підприємства і побачити взаємозалежність реалізації стратегії

реструктуризації та перспективної стратегії інтенсивного зростання. Це є особливо важливим для розуміння стратегії безпосередніми виконавцями положень стратегії.

Для формулювання стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» було розглянуто основні елементи стратегії, що є індикаторами того, як підприємство використовує свої можливості для досягнення поставленої мети (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Зміст стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД»
на 2019-2023 роки**

№	Елемент стратегії	Значення елемента стратегії
1	Сутність стратегії	Стратегія стабілізації, спрямована на закріплення досягнутих конкурентних позицій та обсягів діяльності
2	Час реалізації стратегії	01.01.2019 - 31.12.2023 роки
3	Визначення споживача	Бізнес-організації та приватні замовники
4	Визначення бізнесу	Видавничо-поліграфічна діяльність
5	Місія	Задоволення інтересів споживачів у видавничо-поліграфічній продукції, відповідність доктрині інформаційної політики держави, сприяння загальному посиленню інформаційної безпеки українського суспільства
6	Цілі та завдання	<ul style="list-style-type: none"> • визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності досліджуваного підприємства, виходячи з його цілей, політики і економічної стратегії; • оптимізація термінів розроблення та впровадження інноваційних проектів; • упровадження міжнародних стандартів у систему управління поліграфічним підприємством; • забезпечення економічної безпеки поліграфічного підприємства та ін.

Розуміння сутності стратегії виконавцями дасть можливість більш ефективно залучити їх до процесу її виконання. Фактично сутність обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності полягає в здійсненні структурних змін в підприємстві з метою забезпечення ефективного розподілу і використання усіх ресурсів підприємства та зростання його конкурентоспроможності, що

дозволить подолати негативний вплив чинників зовнішнього середовища та підготувати підприємство для можливого зростання.

Історія досягнення успіху у бізнес-середовищі доводить, що процвітання національної економіки забезпечується високими результатами і конкурентними перевагами окремих підприємств. Висока динаміка економічних процесів, науково-технічного прогресу, інтенсивність конкуренції вимагають від усіх учасників ринку поліграфічних послуг активізації інноваційної діяльності.

Поліграфія є однією із найсучасніших інформаційних сфер діяльності, що швидко розвиваються. Сьогодні тут використовуються останні досягнення електроніки, автоматики, обчислювальної техніки, фізики, хімії, інших наук. Зростаючі вимоги сучасних споживачів сприяють розвитку кращого сервісу, стимулюють до впровадження новітньої техніки й устаткування, поліпшення якості продукції та швидкості друку.

Велика частина поліграфічних компаній, в тому числі і досліджуване підприємство ТОВ «Експерт ЛТД», займається найзатребуванішим видом діяльності – друком брошур і буклетів, візиток і бейджів, рекламних плакатів, листівок, постерів, блокнотів та іншої продукції. Сьогодні великий попит на терміновий цифровий друк, і впровадження новітніх технологій дає змогу максимально знизити тимчасові витрати на підготовку і друк будь-якої продукції друкарні. Всі етапи робіт здійснюються у межах лише однієї цифрової друкарні, що значно спрощує процес.

Сучасні можливості цифрової поліграфії просто вражають. Новітні комп'ютери й устаткування для цифрового друку дають змогу домогтися неймовірних ефектів. Останні досягнення комп'ютерної обробки зображення, підготовки і цифрового друку ведуть до того, що буклети, плакати і настільні календарі виглядають ефектно і привабливо. Високоякісний друк кольорових зображень не лише максимально наближає відтворення кольору до оригіналу, а й народжує нові художні можливості, що посилюють виразність об'єктів дизайну. Новітні технології розділення кольорів у поліграфії забезпечують високоякісну передачу колірної і тональної зображення практично на будь-який носій [14].

Інновації в поліграфії дають змогу максимально зменшити трудомісткість робіт і скоротити кількість співробітників підприємств, що веде до здешевлення вартості друкарської продукції. Всі етапи підготовки виробу до друку в сучасній цифровій поліграфії може виконувати лише один працівник.

Нове устаткування у цифровій поліграфії дає змогу відкривати напрями діяльності, які нещодавно здавалися неможливими. Зараз навіть невеликі друкарні, до яких відноситься досліджуване підприємство ТОВ «Експерт ЛТД», можна обладнати за останнім словом техніки. В результаті дрібні учасники ринку можуть конкурувати з великими підприємствами в якості й обсягах накладів повнокольорової друкарської продукції. Причому терміни виконання замовлення тут набагато менше, а сервіс – якісніший. Маленькі приватні друкарні зазвичай орієнтовані на клієнта і, на відміну від великих компаній, виконують навіть невеликі обсяги робіт. Перелік послуг такої поліграфії досить широкий, а устаткування дає змогу виготовляти друкарську продукцію різної складності дуже оперативно і відмінної якості.

У зв'язку з таким розвитком поліграфічного виробництва докорінно змінюється роль друкаря на підприємстві. Це вже не колишній друкар, а висококваліфікований оператор сучасного поліграфічного устаткування, функції якого докорінно міняються залежно від обслуговуваних їм машин. Тому змінюються і програми для навчання друкарів, які повинні досконало опанувати сучасну комп'ютеризовану техніку. Друкар має бути знайомий із технологією підготовки видавничих процесів, і з допечатними технологіями, і, звичайно, з мультимедіа і новими програмними рішеннями, без яких сьогодні неможливо і кроку ступити [14].

У цілому можна стверджувати що з огляду на значну диверсифікацію видавничо-поліграфічного бізнесу, регіональні особливості його функціонування та схильність до впливу макроекономічних дестабілізуючих чинників подальший розвиток видавничо-поліграфічних підприємств можна лише на засадах запровадження стратегічного управління, розробки і реалізації бізнес- і корпоративних стратегій функціонування.

3.2. Оцінка прогнозних показників діяльності підприємства на майбутній період

Планування є фундаментом, на якому будується все управління підприємством і є основою для формування решти функцій управління підприємством. Планування - це процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, встановлення єдиної стратегії розвитку, вибір основних способів і заходів її досягнення.

З метою оцінки ефективності фінансової господарської діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» на прогнозний період необхідно здійснити обґрунтування планових значень форм №1 та №2.

Метою розробки плану доходів та витрат (форма №2) є визначення суми чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства наприкінці планового періоду.

Як свідчать дані форми №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ТОВ «Експерт ЛТД», обсяг чистого доходу від реалізації поліграфічних послуг мав стійку тенденцію до зростання. Так, за період аналізу (2015-2017рр) зазначений показник збільшився у середньому на 5,6%. Якщо припустити, що ця тенденція збережеться і на майбутнє, то обсяг чистого доходу від реалізації становитиме на 2018 рік 175,1 тис.грн., а на 2019 рік – 184,9 тис.грн..

Обсяг інших доходів визначено експертним методом: 2,5 тис.грн. у 2018 році та 3,5 тис.грн. у 2019 році.

Отже, загальний обсяг доходів ТОВ «Експерт ЛТД» становитиме у 2018 році 177,6 тис.грн., а у 2019 році – 188,4 тис.грн.

Величину собівартості реалізованих послуг на прогнозний період обчислено виходячи із запланованого обсягу чистого доходу та рівня собівартості у % до чистого доходу звітного року. В результатів проведених обчислень встановлено, що розмір собівартості реалізованих послуг на 2018 рік становитиме 106,2 тис.грн., а на 2019 рік – 112,2 тис.грн..

Обсяг інших операційних витрат та інших витрат ТОВ «Експерт ЛТД» на прогнозний період розраховано на основі використання економіко-статистичного методу, а саме середніх темпів зростання.

Таким чином, загальний обсяг витрат досліджуваного підприємства у 2018 році досягне 173,6 тис.грн., а у 2019 році – 183,3 тис.грн.

Прибуток до оподаткування ТОВ «Експерт ЛТД», обчислений як різниця прогнозного обсягу та прогнозного обсягу витрат становитиме у 2018 році 4 тис.грн., а у 2019 році – 5,1 тис.грн. Зазначені показники являють собою і чистий прибуток досліджуваного підприємства.

План доходів та витрат ТОВ «Експерт ЛТД» на 2018-2019 роки наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План доходів та витрат ТОВ «Експерт ЛТД» на 2018-2019 роки

тис.грн.

№	Показник	Фактичний обсяг			Плановий обсяг	
		2015 р	2016 р	2017 р	2018р	2019р
	1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148,7	150,3	165,8	175,1	184,9
2	Інші операційні доходи					
3	Інші доходи			1,9	2,5	3,5
4	Разом доходи	148,7	150,3	167,7	177,6	188,4
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	78,4	75,5	100,6	106,2	112,2
6	Інші операційні витрати	49,1	41,9	56,7	60,9	65,5
7	Інші витрати	9,4	10,5	7,3	6,4	5,7
8	Разом витрати	136,9	127,9	164,6	173,6	183,3
9	Фінансовий результат до оподаткування	11,8	22,4	3,1	4,0	5,1
10	Податок на прибуток	-0,3				
11	Чистий прибуток	12,1	22,4	3,1	4,0	5,1

Розроблений план доходів та витрат є основою для обґрунтування балансового плану.

Плановий обсяг оборотних активів ТОВ «Експерт ЛТД» визначимо на основі методу диференційованого темпу зростання. Так, у період з 2016 по 2017

роки обсяг оборотних активів досліджуваного підприємства скоротився на 9,4%, а обсяг чистого доходу від реалізації поліграфічних послуг зріс на 10,3%. Коефіцієнт еластичності при цьому складає (-0,9%), а це означає, що при збільшенні обсягу чистого доходу на 1% обсяг оборотних активів скорочується на 0,9%. Якщо врахувати очікуване зростання величини чистого доходу на 5,6%, то плановий обсяг оборотних активів ТОВ «Експерт ЛТД» у 2018 році складатиме 25,1 тис.грн., а у 2019 році – 23,8 тис.грн.

Необоротні активи на досліджуваному підприємстві представлені основними засобами і у прогностному періоді очікується їх оновлення, в результаті чого дана складова активів ТОВ «Експерт ЛТД» зросте у 2018 році до 3,3 тис.грн., а у 2019 році – до 5,5 тис.грн.

Отже, сукупний обсяг активів досліджуваного підприємства у 2018 році становитиме 28,4 тис.грн., а у 2019 році – 29,3 тис.грн.

Плановий обсяг власного капіталу розрахуємо виходячи з інформації щодо обсягу зареєстрованого капіталу, який у 2018-2019 роках не зміниться і становитиме 7,8 тис.грн., планового обсягу чистого прибутку та коефіцієнту його капіталізації, який становитиме 0,7. В результаті проведених обчислень власний капітал ТОВ «Експерт ЛТД» у 2018 році складе 13,7 тис.грн., а у 2019 році – 17,2 тис.грн.

Прогнозний розмір позикового капіталу ТОВ «Експерт ЛТД» розрахуємо як різницю планового обсягу активів та планового обсягу власного капіталу. Так, обсяги залучення позикових коштів досліджуваним підприємством у 2018 році становитимуть 14,7 тис.грн., а у 2019 році – 12,1 тис.грн.

Результати планування показників балансового плану досліджуваного підприємства представлені у табл. 3.3.

Середня кількість працівників ТОВ «Експерт ЛТД» на 2018-2019 роки, як очікується, складе 2 особи.

Таблиця 3.3

**Основні показники балансового плану ТОВ «Експерт ЛТД»
на 2018-2019 роки**

тис.грн.

№	Показник	Фактичний обсяг			Плановий обсяг	
		2015р	2016р	2017р	2018р	2019р
	1	2	3	4	5	6
1	Оборотні активи	34,8	29,2	26,5	25,1	23,8
2	Необоротні активи	2,7	1,5	0,7	3,3	5,5
3	Активи всього	37,4	30,7	27,1	28,4	29,3
4	Власний капітал	12,0	25,1	20,6	13,7	17,2
5	Позиковий капітал	25,5	5,7	6,6	14,7	12,1
6	Капітал всього	37,4	30,7	27,1	28,4	29,3

Проведені вище розрахунки є основою для визначення значень основних показників ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» на плановий період (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Показники ефективності фінансово-господарської діяльності
ТОВ «Експерт ЛТД» на 2018-2019 роки**

№	Показник	2017р (звітний період)	Плановий період		Абсолютна зміна	
			2018р	2019р	2018р з 2017р	2019р з 2018р
	1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність реалізації, %	5,1	4,5	3,9	-0,6	-0,6
2	Витратовіддача	1,02	1,02	1,03	0,00	0,00
3	Рентабельність активів, %	11,4	14,0	17,2	2,6	3,2
4	Продуктивність праці, тис.грн./ос.	165,8	87,5	92,4	-78,3	4,9
5	Фондовіддача	255,1	53,1	33,6	-202,0	-19,4
6	Коефіцієнт фінансової автономії	0,8	0,5	0,6	-0,3	0,1
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	6,3	7,0	7,8	0,7	0,8

Як бачимо з табл. 3.4, у 2018-2019 роках очікується деяке погіршення показників ефективності фінансово-господарської діяльності на досліджуваному підприємстві, зумовлене зростанням кількості працівників, збільшенням вартості основних засобів та величини позикового капіталу. Проте все це є свідченням нарощення ресурсного потенціалу ТОВ «Експерт ЛТД», що забезпечить

реалізацію стратегії стабілізації на підставі запровадження інноваційних технологій.

3.3. Економічне обґрунтування програми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Серцевиною процесу управління конкурентним потенціалом ТОВ «Експерт ЛТД» при реалізації стратегії стабілізації на підставі запровадження інноваційних технологій є розроблення програми, цільовим призначенням якої є визначення стратегічної позиції підприємства на ринку та формування механізму управління нею. Стратегічна позиція – це співвідношення внутрішніх можливостей, зовнішніх умов та непередбачених ситуацій, під вплив яких потрапляє підприємство у процесі своєї діяльності. Під таким впливом підприємство ТОВ «Експерт ЛТД» постає перед вибором агресивного, захисного, консервативного чи конкурентного способу реакції на стан речей та відповідно такої лінії поведінки. Стратегічна позиція підприємства дає змогу зробити чіткі висновки щодо способів і напрямків його розвитку.

Пропонуємо комплексну економічну програму поліпшення конкурентної стратегії, що в своїй структурі має кілька етапів, кожний із яких потребує проведення певного алгоритму дій, враховує зовнішні зміни, в т. ч. ті, що сьогодні невідомі (рис. 3.2).

Розглянемо наведені етапи детальніше.

1) Перший етап традиційно охоплює аналіз оточуючого середовища. Враховуючи досвід стратегічного аналізу підприємницького середовища і специфіку діяльності досліджуваного підприємства, пропонуємо проводити аналіз у двох аспектах: аналіз загального макросередовища і аналіз галузевого середовища підприємницької діяльності та прогнозування конкурентного профілю ТОВ «Експерт ЛТД». Стратегічний аналіз галузевого підприємницького середовища діяльності поліграфічного підприємства пропонуємо здійснювати за

наступними напрямками: опис галузі, аналіз конкуренції, аналіз кон'юнктури ринку, аналіз попиту та пропозиції на поліграфічні послуги. Результати аналізу на даному етапі дають змогу обрати загальний напрям розвитку підприємства – стратегію розвитку, скорочення чи збереження конкурентних переваг.

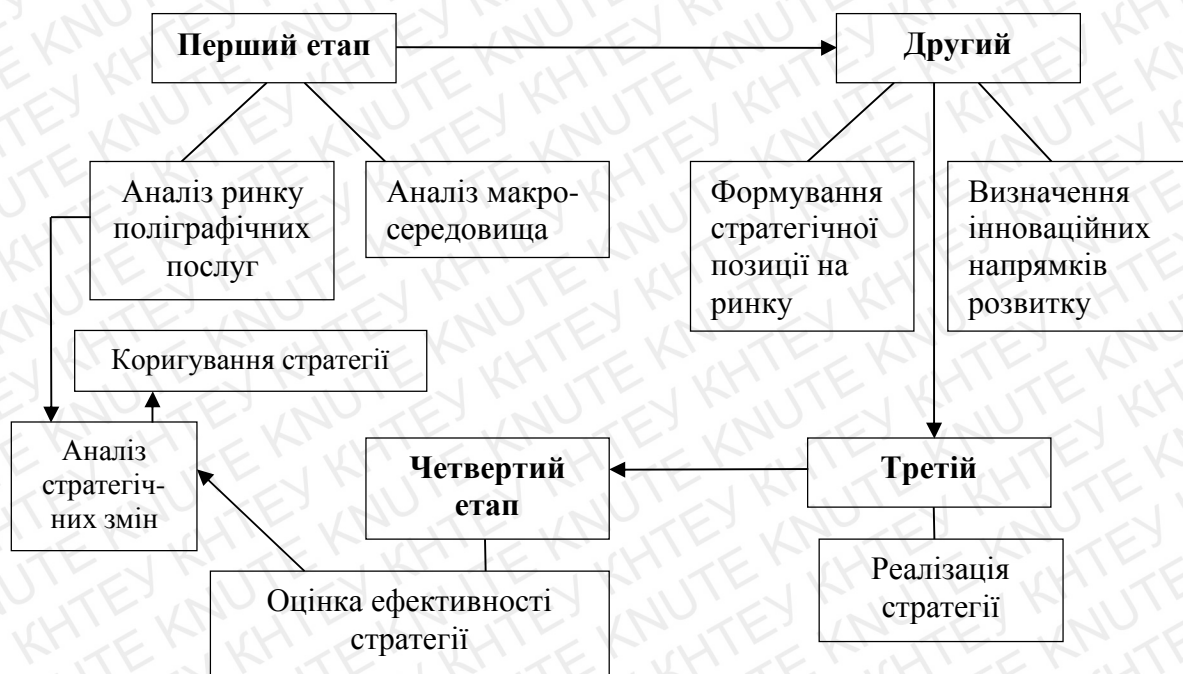


Рис. 3.2. Економічна програма підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД»
Джерело: розроблено автором на основі [57]

2) Другий етап – побудова стратегічної бізнес-моделі визначення типових стратегій ТОВ «Експерт ЛТД» залежно від його стратегічних позицій на ринку. На даному етапі визначають позиції кожної стратегічної зони господарювання на ринку поліграфічних послуг.

Для цього можна використовувати різні стратегічні інструменти: матрицю конкуренції М.Портера, матрицю «ТОВАР/РИНОК» І. Ансоффа, матрицю «частка ринку □ ріст ринку» за Ж.-Ж.Ламбенем, матрицю «Привабливість ринку □ конкурентоспроможність» McKinsey, модель спрямованої політики Shell/DPM, модель Hofer/Schendel, матрицю БКГ, матрицю аналізу еволюції ринку ADL\LK тощо. Вибір того чи іншого методу аналізу зумовлюється типом та розміром

підприємства, особливістю його товарів/послуг, вміннями і досвідом менеджера, що проводить аналіз.

Визначення стратегічних позиції підприємства дає змогу окреслити та обґрунтувати подальшу лінію поведінки підприємства, тобто набір його типових стратегій. Доцільно відзначити, що в принципі у теорії і на практиці всі стратегії поділяють на дві великі групи: корпоративні стратегії, спрямовані на зміну ринкових умов, та корпоративні стратегії, спрямовані на зміну макро- і мікроумов. Із усіх відомих нині альтернативних стратегічних позицій пропонуємо використати наступні типи стратегій (рис. 3.3) [59].



Рис. 3.3. Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Експерт ЛТД»

Стратегічний простір було поділено на чотири квадранти, кожен з яких визначає напрямок розвитку стратегії ТОВ «Експерт ЛТД» – агресивну, консервативну, конкурентну, захисну.

Оскільки, при переході з одного квадранта в інший різко змінюється поведінка підприємства, то можливими є дев'ять стратегічних просторових позицій: А – «мінімізація ризику» передбачає використання наступних стратегій: захоплення ринку, горизонтальна інтеграція, стратегія розвитку ринку,

скорочення та елімінації у випадках галузей на стадії занепаду; Б – «утвердження переваг» – стратегії захоплення ринку, прямої і зворотної інтеграції (проте дані стратегії ефективні лише для зрілих ринків, тому, якщо необхідно розвивати ринок, варто краще використати стратегії концентрованої диверсифікації); В – «захист лідера» пропонує використовувати стратегії зворотної інтеграції з постачальниками, горизонтальної інтеграції з конкурентами, розвитку ринку; Г – «поліпшення результатів» – стратегії елімінації чи часткової елімінації для збереження цілісності та концентрації на перспективних напрямках; Д – «вибіркова експансія» – стратегії концентрованої диверсифікації, що збільшують стійкість підприємства на ринку та стратегії горизонтальної диверсифікації, які викликають синергічний ефект розвитку; Е – «вибіркове зростання» – стратегії прямої та зворотної інтеграції для капіталізації конкурентних переваг, стратегії розвитку товару, створення спільних підприємств, розширення асортименту та підвищення якості послуг; Ж – «мінімізація ризику втрат» – стратегії горизонтальної та конгломеративної диверсифікації; К – «обережна експансія» – стратегії скорочення чи ліквідації або диверсифікації в її різних формах (у випадку, якщо скрутне становище пов'язане не з поганою роботою підрозділів, а зі загостренням конкурентної боротьби); Л – «проникнення на ринок» – стратегії концентрованої та конгломеративної диверсифікації, які на початку можуть дещо послабити конкурентні позиції підприємства і спричинити його залежність від постачальників та споживачів, проте при подальшій реалізації такі стратегії є передумовою розвитку потужного внутрішнього потенціалу. Таким чином, на основі запропонованої бізнес-моделі можна дати практичні рекомендації щодо типових стратегій, які можуть обрати підприємства відповідно до просторового розміщення їхніх асортиментних позицій, та передбачити наслідки такої лінії поведінки, поступово змінюючи її в напрямку руху до конкурентної стратегії, бо саме вона притаманна сьгоднішньому стану розвитку видавничо-поліграфічної галузі.

3) Третій етап – реалізація стратегії. Розглядаючи модель управління конкурентним потенціалом загалом важко визначити і сказати напевне, який із

етапів є найскладнішим. На різних стадіях життєвого циклу підприємства пріоритетність кожного з них диференціюється залежно від типу ринкової ситуації. На нашу думку, специфіка видавничо-поліграфічної галузі диктує такі умови діяльності, в яких даний етап – реалізації обраної стратегії – є найнепередбачуванішим і найнебезпечнішим. Тому даний етап розкриває механізм управління стратегією ТОВ «Експерт ЛТД» в умовах непередбачуваних змін середовища. Ці зміни можуть виявитися настільки впливовими, що вміть поміняють місцями на ринку лідера та нішера, челенджера і послідовника тощо. Тому випускати їх з уваги та постійного моніторингу не рекомендовано в жодному випадку. Очевидно, що для оцінки впливу змін зовнішнього середовища і встановлення того, чи вони суттєво впливатимуть на подальшу долю досліджуваного підприємства, необхідно визначити і систематизувати групи цих можливих змін.

4) Четвертий етап даної моделі – це оцінка ефективності стратегії ТОВ «Експерт ЛТД». Даний етап не менш важливий, бо дозволяє кількісно і якісно оцінити процес реалізації стратегії, довести її обґрунтованість, визначити ефекти зміни прибутковості та рентабельності підприємства у зв'язку з упровадженням управління конкурентним потенціалом. При цьому ефективність стратегії можна розглядати в двох аспектах – економічному та соціальному.

Якість системи управління підприємством суттєво залежить від тієї інформації, яка може бути отримана шляхом оцінки і обробки значень параметрів його господарської діяльності. Оскільки така інформація буває неточною, що зумовлено властивостями як агресивного ринкового середовища, так і недоліками інформаційних систем, то системи управління підприємством відносяться до класу стохастичних систем управління зі зворотнім зв'язком. Завдання синтезу оптимальної системи управління підприємством вирішується шляхом виконання наступного алгоритму: розробка економіко-математичної моделі підприємства у вигляді диференціальних рівнянь; визначення граничних умов та обмежень, рівнянь параметрів спостережень, критеріїв оптимальності управління і характеристик випадкових збуджень.

Таким чином, алгоритм оптимізації управління, використовуючи цільову програму підприємства, зводиться до виконання наступних кроків (рис. 3.4)

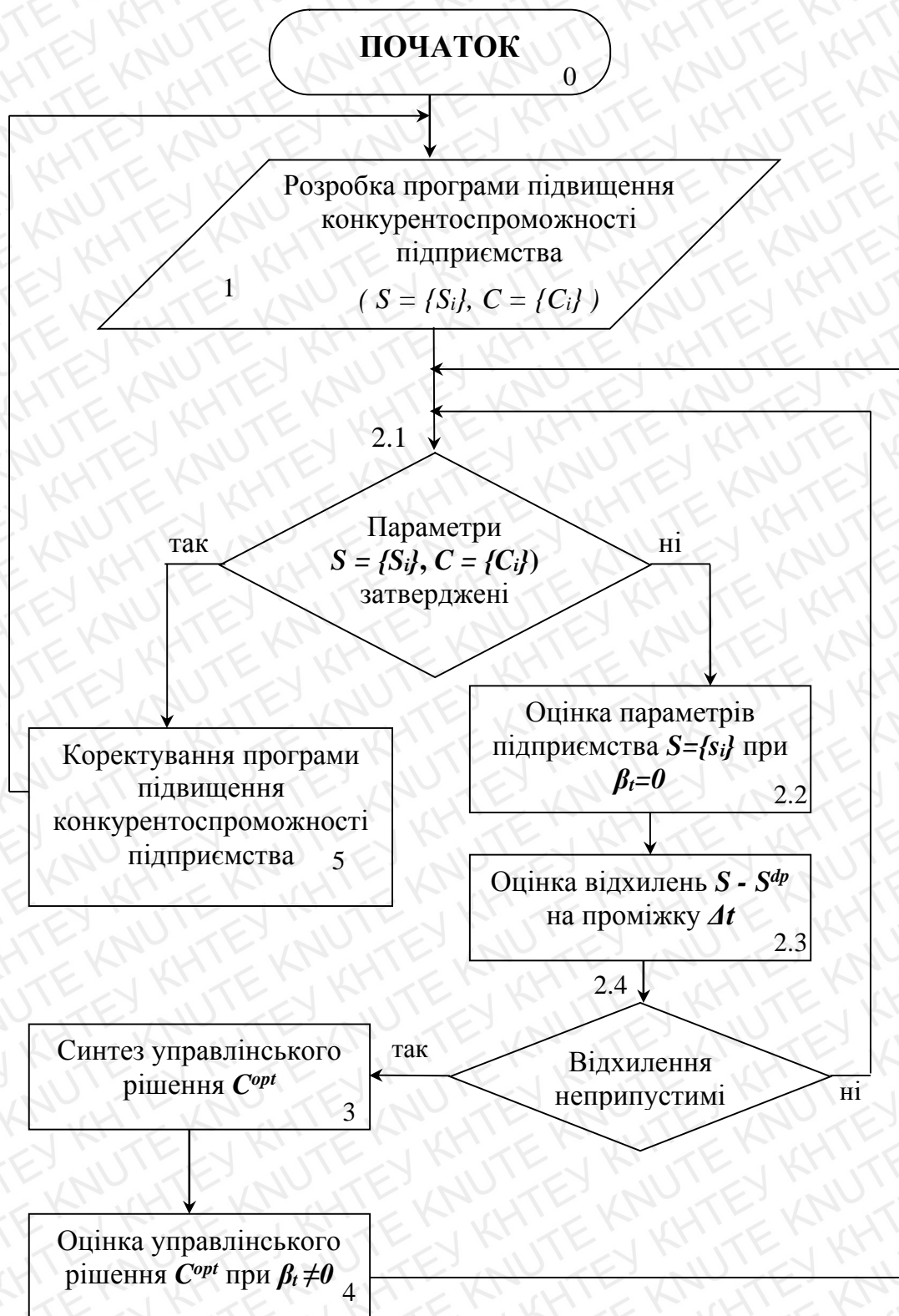


Рис. 3.4. Алгоритм впровадження програми підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД»

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Цільова програма підприємства (ЦПП). На основі методу програмно-цільового планування та економіко-математичної моделі оптимізації управління апаратом управління підприємства розробляється допустимі варіанти ЦПП розвитку підприємства (модель нового стану – критичні параметри стану підприємства $S=\{s_i\}$ та вектор керуючого впливу $C=\{C_i\}$).

1. Оптимізація ЦПП:

1.1. Якщо керівництвом підприємства затверджено ЦПП (параметри $S=\{s_i\}$ та $C=\{C_i\}$), то апарат управління приступає до його реалізації, з подальшим переходом до пункту 5;

1.2. На проміжку часу Δt відповідно до рівняння проводиться оцінка критичних параметрів стану підприємства при відсутності початкових умов ЦПП, тобто матриця βt – нуль-матриця;

1.3. На проміжку часу Δt проводиться оцінка відхилення параметрів підприємства від ЦПП: $S - S_{dp}$

1.4. Якщо в будь-який момент проміжку часу Δt відхилення сягнули неприпустимих значень, то відбувається перехід до пункту 3, в іншому випадку – перехід до пункту 2.

1. Синтез управлінського рішення ($C = \{C_i\}$). Для моменту часу t , проміжку Δt та ЦПП (S_{dp}) визначаємо шуканий керуючий вплив C_{opt} , який забезпечує максимальне наближення критичних параметрів підприємства до ЦПП і здійснюємо перехід до пункту 4.

2. Оцінка управлінського рішення. Обчислюється оцінку параметрів стану підприємства для C_{opt} при $\beta t \neq 0$ і здійснюємо перехід до пункту 2.

3. Коректування ЦПП. Проводиться коректування параметрів керуючого впливу після оцінки параметрів стану підприємства в кожний момент часу на проміжку Δt і здійснюється перехід до п 1.

Особливістю представленої економіко-математичної моделі та алгоритму оптимізації управління є те, що вони можуть бути застосовані як до прийняття оперативних так і стратегічних і тактичних рішень управління підприємством, а також такий спосіб прийняття управлінських рішень дозволяє в значній мірі

знизити вплив працівників апарату управління на ефективність управлінських рішень. Однак, реалізація такого інструментарію вимагає спеціальних знань і навичок, а також високої поінформованості та володінням усіма показниками господарської діяльності підприємства особи, що приймає рішення.

Для запобігання невдачі реалізації стратегії, спричиненої чинниками зовнішнього середовища, керівники ТОВ «Експерт ЛТД» повинні регулярно проводити діагностику впливу зовнішнього середовища на підприємство, та виявляти зростаючі ризики. Для цього окрім поточного моніторингу та аналізу необхідно періодично раз на квартал проводити аналіз макросередовища з застосуванням моделі PEST-аналізу та ділового середовища з застосуванням моделі п'яти конкурентних сил ринку, і в разі виявлення суттєвих ризиків проводити відповідні зміни щодо їх оптимізації.

Для оптимізації ризиків невдачі реалізації стратегії, пов'язаних з дією факторів внутрішнього середовища, підприємство повинно сформулювати та впровадити ряд стратегічних змін та рішень, що направлені на вирішення або зменшення впливу зазначених можливих проблем.

Отже, розробка програми підвищення рівня конкурентоспроможності передбачає вивчення впливу основних факторів зовнішнього середовища на впровадження конкурентної стратегії розвитку ТОВ «Експерт ЛТД». Враховуючи всі наведені причини та сучасні умови функціонування ТОВ «Експерт ЛТД» на ринку поліграфічних послуг, є цілком логічним та доречним розробка такої програми підвищення конкурентоспроможності, яка б ураховувала, з одного боку, стратегічні позиції ТОВ «Експерт ЛТД» і при цьому в основі мала теоретичні розробки та положення класичних моделей, а з іншого – зважала б на вплив непередбачених змін середовища, а також інших факторів, характерних для поліграфічної галузі. Така програма є актуальною для ТОВ «Експерт ЛТД» на всіх етапах життєвого циклу даного підприємства, простою у застосуванні, що й визначатиме її прикладне значення, а параметри слід базувати на доступній, максимально достовірній інформації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції:

Конкуренція - процес управління конкурентними перевагами суб'єктами підприємницької діяльності з метою переваги у ринковій боротьбі з конкурентами та завоювання лідируючих позицій на певному сегменті ринку чи групі товару. Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств конкурентів. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Конкурентний статус підприємства це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг підприємства.

Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства варіюються від відносно простих, заснованих в умовах недостатнього фінансування й обмеженості інформації, до складних, які потребують від підприємства більших витрат і високого професіоналізму персоналу, що займається дослідженням конкурентоспроможності. Загалом методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можна згрупувати на: економіко-математичні, графічні, описові та змішані методи.

Більшість методів оцінки конкурентоспроможності бізнесу є кількісними. Кількісний підхід до оцінки конкурентоспроможності дає змогу прогнозувати реальні шанси підприємства в конкурентній боротьбі в конкретній сфері діяльності і приймати на цій основі обґрунтовані управлінські рішення.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання

котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на такій послідовності етапів: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми; оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Особливість поліграфічного бізнесу полягає в тому, що він є інфраструктурним, тобто допоміжним для інших видів підприємницької діяльності – харчової промисловості, рекламних послуг, торгівлі та ін. Звідси порівняно невисока норма прибутку (5–15%) і висока інерційність.

З часів отримання Україною незалежності кількість поліграфічних підприємств поступово зменшувалась. Така ж негативна тенденція спостерігається і з кількістю працюючих в галузі. Обсяг реалізованої продукції з 2010 по 2016 роки нерівномірно, але зростав, а в 2017 році значно знизився.

Найважливішим фактором, що визначає сучасний стан поліграфічного виробництва та його подальший розвиток, стає ціна виконуваних робіт, яка здійснює вплив на прибуток, рентабельність, та в кінцевому випадку на конкурентоспроможність як підприємства, так і галузі загалом.

Серед факторів, що мають негативний вплив на розвиток поліграфічних підприємств, найбільш значущими є: низький рівень платоспроможності населення, який є фактором стримування зростання попиту на друковану продукцію; невідповідність потенціалу видавничо-поліграфічних підприємств запитам ринку друкарської продукції, вимогам споживачів щодо якості та термінів виконання замовлення; технічне і технологічне відставання більшості підприємств від середнього світового рівня через низький ступінь розвитку вітчизняного

поліграфічного машинобудування; пряма залежність від імпорту матеріалів і устаткування; брак оборотних коштів тощо.

Основним видом діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» визначено «Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки» (КВЕД 73.20). Крім цього, підприємство здійснює друкування продукції, посередництво у торгівлі товарами широкого вжитку, неспеціалізовану оптову торгівлю, інші види видавничої діяльності.

Упродовж 2015-2017 років чистим фінансовим результатом діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» був чистий прибуток, найбільші обсяги якого мали місце у 2016 році – 22,4 тис.грн. Загалом у період з 2015 по 2017 роки чистий прибуток досліджуваного підприємства скоротився з 12,1 до 3,1 тис.грн. У той же час обсяг чистого доходу від реалізації поліграфічних послуг мав стійку тенденцію до зростання.

Що стосується майнового стану ТОВ «Експерт ЛТД», то загальний обсяг активів з 01.01.15 по 01.01.18 скоротився з 46,3 до 21,3 тис.грн. Домінуючу частку в структурі активів досліджуваного підприємства займали оборотні активи. У складі пасивів досліджуваного підприємства, починаючи з 01.01.16, переважав власний капітал.

Сьогодні не існує єдиного погляду на кількість та оптимальний чіткий набір показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, він не є постійними і значно відрізняється за окремими критеріями відповідно до визначеного напрямку дослідження. Нами було обчислено та використано у перебігу оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» наступні відносні показники: рентабельність реалізації, рентабельність активів, витратовіддача, продуктивність праці, фондovіддача, коефіцієнт фінансової автономії та коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Були вибрані підприємства-конкуренти, виходячи з того, що вони відносяться до одного виду економічної діяльності, схожі за асортиментом пропонованих послуг, розташовані в одному регіоні та працюють на одному ринку. Визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Експерт ЛТД» було

здійснено на основі порівняння результатів його діяльності з підприємствами ТОВ «Ліра» та ТОВ «Фактор».

За динамічним підходом до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств найвищий інтегральний показник ефективності складає 0,86 і відповідає конкуренту ТОВ «Фактор». З точки зору динамічного підходу базове підприємство посідає друге місце в конкурентній боротьбі. На третій позиції знаходиться підприємство-конкурент ТОВ «Ліра», інтегральний показник ефективності якого склав 0,37.

За статичним підходом ТОВ «Експерт ЛТД» має найвищий рівень конкурентоспроможності, в той час як підприємства-конкуренти ТОВ «Фактор» та ТОВ «Ліра» отримали друге та третє місця відповідно.

Динамічний підхід базувався на порівнянні індексів росту основних показників ефективності діяльності підприємства за 2016-2017 роки, а в статичному підході проводиться порівняльна оцінка основних показників за останній рік – в даному випадку 2017 рік.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що досліджуване підприємство ТОВ «Експерт ЛТД» випереджає своїх основних конкурентів за показниками ефективності фінансово-господарської діяльності у 2016-2017 роках.

Поліграфічна галузь має посилену схильність до негативного впливу макроекономічних дестабілізаційних чинників свідчить про необхідність у процесі розробки бізнес-стратегій поглиблено вивчати стан зовнішнього середовища, особливо у розрізі віддаленого оточення а також зважати на макроекономічні тенденції при аналізі стратегічних альтернатив та узгодженні загальної корпоративної стратегії.

Стратегія видавничо-поліграфічного підприємства представляє собою узагальнений план його розвитку на перспективу з урахуванням ймовірних змін внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовища. Стратегію досліджуваного підприємства на 2019-2023 роки визначено як стратегію стабілізації, спрямовану на закріплення досягнутих конкурентних позицій та обсягів діяльності.

Місію ТОВ «Експерт ЛТД» визначено як задоволення інтересів споживачів у видавничо-поліграфічній продукції, відповідність доктрині інформаційної політики держави, сприяння загальному посиленню інформаційної безпеки українського суспільства.

Цілі та завдання реалізації стратегії ТОВ «Експерт ЛТД» полягають у визначенні пріоритетних напрямів інноваційної діяльності досліджуваного підприємства, виходячи з його цілей, політики і економічної стратегії; оптимізації термінів розроблення та впровадження інноваційних проектів; упровадженні міжнародних стандартів у систему управління поліграфічним підприємством; забезпеченні економічної безпеки поліграфічного підприємства та ін.

Поліграфія є однією із найсучасніших інформаційних сфер діяльності, що швидко розвиваються. Сьогодні тут використовуються останні досягнення електроніки, автоматики, обчислювальної техніки, фізики, хімії, інших наук. Зростаючі вимоги сучасних споживачів сприяють розвитку кращого сервісу, стимулюють до впровадження новітньої техніки й устаткування, поліпшення якості продукції та швидкості друку.

Велика частина поліграфічних компаній, в тому числі і досліджуване підприємство ТОВ «Експерт ЛТД», займається найзатребуванішим видом діяльності – друком брошур і буклетів, конвертів, візиток і бейджів, рекламних плакатів, листівок, постерів, бланків, блокнотів та іншої продукції. Сьогодні великий попит на терміновий цифровий друк, і впровадження новітніх технологій дає змогу максимально знизити тимчасові витрати на підготовку і друк будь-якої продукції друкарні. Всі етапи робіт здійснюються у межах лише однієї цифрової друкарні, що значно спрощує процес.

Інновації в поліграфії дають змогу максимально зменшити трудомісткість робіт і скоротити кількість співробітників підприємств, що веде до здешевлення вартості друкарської продукції. Всі етапи підготовки виробу до друку в сучасній цифровій поліграфії може виконувати лише один працівник.

З метою оцінки ефективності фінансової господарської діяльності ТОВ «Експерт ЛТД» на прогнозний період здійснено обґрунтування планових значень звіту про фінансові результати та балансу підприємства.

Розроблений план доходів та витрат засвідчує, що обсяг чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства, становитиме у 2018 році 4 тис.грн., а у 2019 році – 5,1 тис.грн.

Розроблений балансовий план показав, що сукупний обсяг активів досліджуваного підприємства у 2018 році становитиме 28,4 тис.грн., а у 2019 році – 29,3 тис.грн.

Середня кількість працівників ТОВ «Експерт ЛТД» на 2018-2019 роки, як очікується, складе 2 особи.

У 2018-2019 роках очікується деяке погіршення показників ефективності фінансово-господарської діяльності на досліджуваному підприємстві, зумовлене зростанням кількості працівників, збільшенням вартості основних засобів та величини позикового капіталу. Проте все це є свідченням нарощення ресурсного потенціалу ТОВ «Експерт ЛТД», що забезпечить реалізацію стратегії стабілізації на підставі запровадження інноваційних технологій.

Розробка програми підвищення рівня конкурентоспроможності передбачає вивчення впливу основних факторів зовнішнього середовища на впровадження конкурентної стратегії розвитку ТОВ «Експерт ЛТД». Враховуючи всі наведені причини та сучасні умови функціонування ТОВ «Експерт ЛТД» на ринку поліграфічних послуг, є цілком логічним та доречним розробка такої програми підвищення конкурентоспроможності, яка б ураховувала, з одного боку, стратегічні позиції ТОВ «Експерт ЛТД» і при цьому в основі мала теоретичні розробки та положення класичних моделей, а з іншого – зважала б на вплив непередбачених змін середовища, а також інших факторів, характерних для поліграфічної галузі. Така програма є актуальною для ТОВ «Експерт ЛТД» на всіх етапах життєвого циклу даного підприємства, простою у застосуванні, що й визначатиме її прикладне значення, а параметри слід базувати на доступній, максимально достовірній інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
2. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
5. Абрамов В. Управління конкурентоспроможністю економічних систем / В. Абрамов // Маркетинг. – 2014. – № 5 (78). – С. 19–24.
6. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та функціональні характеристики: монографія / Д.А. Панасенко // Харків: Основа – 2012. – 386 с.
7. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрям підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – // О. Г. Янковий // – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
8. Андросюк Л.А. Стан та перспективи розвитку поліграфічної галузі України / Л.А. Андросюк. // – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2013_40/statti/1_14.htm
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. // – К.: ВД Професіонал, 2016. – 448 с.
10. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Л.В. Балабанова, В.В. Холод // — Донецьк: ДонДУЕТ, 2016. — 294 с.
11. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод // – К. : ВД «Професіонал», 2012. – 448 с.

12. Безугла В.О. Конкурентоспроможність та аналіз існуючих методик її оцінки – // В.О. Безугла, І.І. Постіл // Економіка та держава. – 2014. – № 11 – С. 33–36.
13. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке (современная парадигма конкурентоспособности предприятия) // Актуальні проблеми економіки/ И.И. Белецкая// – 2008. - №10 (40). - С. 81-88
14. Бондаренко С.М. Інновації як фактор конкурентоспроможності поліграфічного підприємства / С.М. Бондаренко, Н.С. Грибан // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 13. – С. 376-380.
15. Борисенко З. Основи конкурентної політики//З. Борисенко// - К.: Таксон. – 2011 – 704 с.
16. Виноградська А.М. Технологіякомерційногопідприємництва// А. М. Виноградська//– Київ: ЦУЛ, 2006 – 284с.
17. Зубко Т.Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства(теоретичний аспект)/ С.В. Беляєва, Т. Л. Зубко // Інноваційна економіка. - Всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2013– С. 77 – 78.
18. Галець О.А. Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.А. Галець // Управління розвитком. – Х., 2015. – № 8. – С. 21–22.
19. Гельвановский М. Что такое конкурентоспособность? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://eifg.narod.ru/gelvanovsky5.htm>>
20. Коваленко О.Ю. Оцінка впливу факторів на рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Бізнес-інформ.- № 2. – 2013. С. 142 – 149.
21. Гончарук О.В. Стан і перспективи розвитку підприємств поліграфічної промисловості в Україні та світі / О.В. Гончарук, А.А. Бабенко // Молодий вчений. – 2018, січень. – №1 (53). – С. 864-868.
22. Зубко Т.Л. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства / Т.Л. Зубко, Н.М. Новікова /// Економіка. Фінанси. Право. - №5/1. – 2017. – С. 12 – 17.

23. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентной устойчивости предприятия : монография / В.Л. Дикань//. – Харьков : Основа, 2015. – 160 с.
24. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / В.Л. Дикань// – Харьков : Основа, 2017. – 160 с.
25. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня// – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – с. 384.
26. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов // Экономический журнал. – 2013. – № 2. – с. 32.
27. Зубко Т.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства // Зубко Т.Л., Калюжний В.Я.// «Економіка. Менеджмент. Бізнес.» №3(13), 2015 – с.127–130.
28. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова//. – Х. : ІНЖЕК, 2017. – 352 с.
29. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дубцова, А. В. Вакуленко// – К.: КНЕУ, 2014. – 520 с.
30. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія / О. І. Ковтун //– Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – 276 с.
31. Костусев А.А. Состояние конкурентной среды в экономике Украины / А.А. Костусев, М. Пугачева // Конкуренция. Вестник Антимонопольного комитета Украины. – 2013. – № 1 (10). – С. 10–18.
32. Костусев О.О. Конкурентна політика в Україні : монографія / О.О. Костусев//. – К. : КНЕУ, 2011. – 310 с.
33. Котельніков Д.І. Управління конкурентоспроможністю; навч. пос. для студентів вищих навч. закладів./Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна//. - К.: Видавничий Дім "Слово", – 2014. – 168с.
34. Масляева О.О. Економічна сутність категорії

„конкурентоспроможність”: дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / Масляєва О.О. // Ефективна економіка. –2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>

35. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства / Лупак Р.Л., Васильців Т.Г.// монографія – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету – 2016. – 483 с.

36. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засібринкового реформування економіки [Текст] // Т.Б. Харченко// – АПЕ. – 2013. – № 2. - С. 70-73.

37. Смирнов Є. М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства/ Смирнов Є.М.// Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 2 (9) – с. 190-196

38. Николаев А.Ю. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия как основа его экономического развития : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А.Ю. Николаев. – , 2003. – 170 с.

39. Мазаракі А. А. Торговельне право: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т // А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін// - 2010. - 384с.

40. Пріб К.А. Формування стратегії розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі / К.А. Пріб // Інтелект ХХІ. – 2014. - №6. – С. 30-38

41. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька// – К. : Логос, 2012. – 568 с.

42. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства навч.-практ. посіб / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов// —К. : Професіонал, 2017. — 208 с.

43. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання / В. Є. Реутов. // Економіка та держава. - 2014. - №5. – С. 65– 67.

44. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

//Т.П. Решетникова// ВестникХарьковскогоун-та. - 2011. - №9. - С.166-173.

45. Савчук В.І. Системиуправлінняконкурентоспроможністю : підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – К. : Знання. - 2012. – 310 с.

46. Сідун В.А. Критерії оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства / В.А. Сідун // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2013. – Вип. 199, т. 3. – С. 794–798.

47. Смолін, І. В. Стратегічнеплануваннярозвиткуорганізацій: монографія / І. В. Смолін//. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.

48. Череп А.В. Методичніпідходи до оцінкиконкурентоспроможностіпідприємств // А.В.Череп, Ю.О. Салип // Інноваційнаекономіка. – 2012. – №8(34)– С. 77 – 79

49. Должанський І.З. Конкурентоспроможністьпідприємства / І.З. Должанський,Т.О. Загорна//. – К.: Центр навчальноїлітератури, 2017. – 384с.

50. Управлінняміжнародноюконкурентоспроможністюпідприємства (організації): навч. посіб. / [за ред. І.Ю. Сіваченка]. – К. : ЦУЛ, 2013. – 186 с.

51. Кулешова Г.М. Методичніпідходи до оцінкиконкурентоспроможностіпродукції АПК // Вісник ЖДТУ. – 2012. - №1(47). – С. 176 – 179.

52. Журба І. О. Сутність і значенняконкурентоспроможностіпідприємства//І. О.Журба, Ю. М. Коляденко//Проблеми і перспективирозвиткубанківськоїсистемиУкраїни: Збірникнауковихпраць. – 2012. – Вип. 34. С. 322– 334.

53. Зайцева Л. О. Класифікаціяфакторівконкурентоспроможностіпідприємства/ Л. О. Зайцева // ВісникСхідноукраїнськогонаціональногоуніверситетуім. В. Даля. – 2012. – № 8 (179). – С. 293 – 300.

54. Бондаренко С. М. Про механізмформуванняконкурентоспроможностіпродукціїпромисловогопідприємства / С. М. Бондаренко, В. І. Бокій // Економікапідприємств. – 2011 – № 9 – С. 58 – 59.

55. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2017. – № 8. – С. 14-17.
56. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. — К.: ДАКККіМ, 2015. — 349 с.
57. Циганок О.О. Основні етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності / О.О. Циганок // Труды Одесского политехнического университета, 2013. - вып. 1(31). – С. 225-230.
58. Цобер І. Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / І.Ю. Цобер // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – с. 56–62.
59. Чайникова Л.Н. Конкурентоспроможність підприємства: навч. пос./ Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников// –Тамбов: Вид-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2015. –с. 192.
60. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств //Н.В. Шандова//.Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №11(41). - с. 48-53.
61. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія забезпечення: Монографія. – Д.: Вид.-во ДУЕП, 2015. – 276 с.
62. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Навчальний посібник / Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В // Професіонал. – 2009. - 416 с.
- Яновский А. Конкурентоспособность товара и производителя //Бизнес-Информ. - 2012. - №5. - с. 21-23.
63. Державний комітет статистики. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
64. Дослідження читання книжок в Україні – 2014. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.slideshare.net/Kyivstar/report-gfk-reading2014for-uploading-38932265>
65. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./С. М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась [та ін.]// – К. : КНЕУ –

2015. – 527 c.