

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «Європос», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізацій  
«Менеджмент організацій»

Демянчук  
Анастасії Миколаївни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Деєва  
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства .....	6
1.2. Методичні підходи, інструменти формування та управління конкурентоспроможністю підприємства.....	12
Висновок до розділу 1.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «Європос» (М.КІЇВ)</b> .....	21
2.1. Аналітичний огляд ринку рекламної продукції (POS-матеріали).....	21
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	25
2.3. Оцінювання ефективності заходів із управління конкурентоспроможності підприємства.....	34
Висновок до розділу 2.....	37
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Європос» (М.КІЇВ)</b> .....	38
3.1. Теоретичні підходи до вирішення проблем управління конкурентоспроможністю підприємства.....	38
3.2. Розробка проекту заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	40
3.3. Оцінка ефективності пропозицій удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.....	45
Висновок до розділу 3.....	47
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50
<b>ДОДАТКИ</b> .....	55

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми** полягає в тому, що із розвитком конкуренції у всіх галузях життєдіяльності людини зростає інтерес до питань управління конкурентоспроможністю підприємства. Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index). Україна цього року посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти.

Науково-теоретичні аспекти конкуренції були започатковані та узагальнені А. Смітом. Подальше дослідження «конкуренції», як економічної категорії, проводили Дж. Робінсон, Й.Шумпетер, Ф.А. Хайєк, М.Е. Портер. Питання вивчення проблем конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення в наукових працях вітчизняних та іноземних вчених. Зокрема значний внесок зроблено такими вченими, як Д. Аакер, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г. Хамел, К.К. Прахалад, І. Ансофф, Р.А. Фатхутдинов, І.М. Акімова, Л. Л. Антонюк, П. Ю. Беленький, І. П. Тулеев, А. Е. Воронкова, М. І. Долішій, Ю. Б. Іванов, Г.І. Кіндрацька, М.О. Кизим, О. Є. Кузьмін, Г. В. Кривенко, І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна, О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов, О. М. Тридід, О. М. Тищенко, О. Б. Чернега, З. Є. Шершньова, О. А. Швиданенко, В. С. Пономаренко, В. Г. Шинкаренко і ін.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад, розробка методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо визначення сутності управління конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до поставленої мети у процесі дослідження сформульовано такі завдання:

- проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства;



- розглянуті інструменти формування та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізовано аналітичний огляд ринку;
- проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінку конкурентоспроможності підприємства;
- розроблено теоретичні підходи до вирішення проблем управління підприємства;
- запропоновано шляхи вдосконалення процесу управління підприємства;
- оцінено ефективність пропозицій удосконалення процесу управління.

**Об'єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичним підґрунтям дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти України. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Досягнення мети дослідження базувалося на системному підході до вивчення економічних явищ, зокрема на фундаментальних положеннях економічної теорії, методології економічного аналізу, прийняття рішень.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси, електронні джерела Інтернет-мережі, власні дослідження. Збирання інформації проведено з використанням методу опитування (анкетування) та аналізу звітності підприємства. Отримана інформація опрацьована за допомогою узагальнення, групування, розрахунку показників динаміки, середніх величин, структури.

Наукова новизна одержаних результатів:

- конкурентоспроможність підприємства пропонується визначати як багатовимірну концепцію, для вимірювання якої використовують здатність підприємства використовувати існуючий потенціал, досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку продукції та послуг, забезпечувати оптимальні витрати усіх стейкхолдерів;
- запропоновано розглядати конкурентоспроможність підприємства як його спроможність досягти задекларованих цілей щодо всіх альтернативних стратегічних напрямків діяльності підприємства;
- запропоновано вимірювати конкурентоспроможність підприємства з урахуванням здатності підприємства використовувати існуючий потенціал, досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку продукції та послуг, забезпечувати оптимальні витрати усіх стейкхолдерів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства використані при формування стратегії розвитку підприємства. Одержані результати знайшли своє практичне застосування в діяльності: ТОВ «Європос» (довідка від 05.11.18 № 02-184); ТОВ «Гранд Стил» (рецензія від 01.11.18).

**Апробація результатів дослідження.** Результати випускної кваліфікаційної роботи доповідались і були схвалені на конференції (Київ, 2018 р.)

**Публікації.** Основні положення теоретичних основ регулювання сутності соціально-трудових відносин на підприємстві розкрито у статті «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (Додаток А)

**Структура роботи.** Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 50 таблиць та 2 рисунка; 8 додатків, список використаних джерел нараховує 39 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Актуальність обраної теми полягає в тому, що із розвитком конкуренції у всіх галузях життєдіяльності людини зростає інтерес до питань управління конкурентоспроможністю підприємства. Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index). Україна цього року посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти. У доповіді окремо виокремлені найбільш проблемні фактори для ведення бізнесу в Україні, які відбивають взаємозв'язок Індексу конкурентоспроможності країни та конкурентоспроможності підприємств. Найбільшими проблемами, які заважають підприємствам розвиватися названо: інфляцію, корупцію, політичну нестабільність, податкові ставки. Тому визначення та розуміння понять конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентоспроможність підприємства вплине на сучасне розуміння ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Науково-теоретичні аспекти конкуренції були започатковані та узагальнені А. Смітом [29, с. 423]. Подальше дослідження «конкуренції», як економічної категорії, проводили Дж. Робінсон, Й.Шумпетер, Ф.А. Хайек, М.Е. Портер [30, с. 928]. Питання вивчення проблем конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення в наукових працях вітчизняних та іноземних вчених. Зокрема значний внесок зроблено такими вченими, як Д. Аакер, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г. Хамел, К.К. Прахалад, І. Ансофф, Р.А. Фатхутдинов, І.М.



Акімова, Л. Л. Антонюк, П. Ю. Беленький, І. П. Тулеєв, А. Е. Воронкова, М. І. Долішій, Ю. Б. Іванов, Г.І. Кіндрацька, М.О. Кизим, О. Є. Кузьмін, Г. В. Кривенко, І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна, О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов, О. М. Тридід, О. М. Тищенко, О. Б. Чернега, З. Є. Шершньова, О. А. Швиданенко, В. С. Пономаренко, В. Г. Шинкаренко і ін.

В сучасних економічних умовах проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для підприємств усіх галузей світового господарства. На сьогоднішній день для досягнення ефективних результатів своєї роботи підприємствам необхідно пристосовуватися до постійно змінюваних умов, які, в свою чергу, вимагають розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Для розробки даних концепцій необхідно ретельне вивчення економічної категорії конкурентоспроможності, її особливостей і ознак. Відсутність необхідних теоретичних і практичних знань складного механізму забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг часто призводить до серйозних прорахунків при встановленні цін, що призводить до суттєвих збитків, а й іноді й до банкрутства підприємства.

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в чисто логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги) [29, с. 423].

Науково-теоретичні аспекти конкуренції були започатковані та узагальнені А. Смітом у фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.), де розглядався принцип абсолютних переваг. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. Він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки

підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки [29, с. 301].

В дослідженні [6, с. 68] розглядаються найбільш поширені наукові підходи, які розкривають теоретичну та практичну сутність конкуренції, можна визначити: поведінковий, структурний, функціональний.

Перший підхід, заснований на повсякденному розумінні конкуренції як суперництва за кращі результати у будь-якій сфері, як боротьбу за обмежену кількість економічних ресурсів і особливо – за гроші споживача, на які їх можна придбати визначає конкуренцію тільки як суперництво фірм на ринку, ведення конкурентної боротьби. Стан конкуренції за Портером [24, с. 37] визначається впливом зовнішнього середовища, а поведінка конкуруючого підприємства в двох аспектах вигідного розподілу ресурсів: скорочення витрат і диференціації властивостей продукту.

Другий підхід – структурний - акцентує увагу на аналізі структури ринку (ринках досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії) та тих умов, що панують на ньому. В рамках цього підходу конкуренція розглядається як ситуація, у якій конкурує велика кількість незалежних покупців та продавців будь-якого конкретного товару, що дає волю кожному вільно входити на ринок, мати справу з тими чи іншими індивідуалами, обирати кращі серед запропонованих умов для задоволення своїх економічних інтересів, залишати ринок у випадку потреби.

Третій підхід – функціональний -показує роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Й.Шумпетер [37, с. 862], який визначив конкуренцію як «суперництво застарілого з новим» і акцентував увагу на впровадженні інновацій, удосконаленні технологій виробництва, щоб виготовляти більш дешеву та якісну продукцію для залучення покупців.

В українському законодавстві поняття конкуренції тлумачиться так: «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти



господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умов обороту товарів на ринку [25]. У статті 25 Господарського кодексу України [8], зазначається: «Держава підтримує конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку».

У роботі В.Грудницького зазначається, що Стаття 256 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, безпосередньо вказує на зобов'язання України про наближення свого законодавства про конкуренцію та практику застосування до *acquis* ЄС [9, с. 60]. Однією з суперечностей є розбіжності у визначенні поняття «конкуренція у Господарському Кодексі України, яке суперечить змісту статті 1 Закону про захист конкуренції, оскільки умови реалізації завжди визначаються умовами угод, які є предметом регулювання цивільного права. Тому в цьому понятті доцільно термін «реалізація товару на ринку» замінити терміном «оборот товару на ринку», який є предметом регулювання господарського права.

Таким чином, у роботі ми пропонуємо розглядати конкуренцію з позиції суперництва великої кількості незалежних продавців, їх змагання за обмежену кількість економічних ресурсів і забезпечення сталого прибутку, так і з позиції неможливості окремого учасника впливати на ринкову ситуацію в цілому.

В процесі розвитку світової економіки, перевиробництва на ринку і посилення конкуренції між виробниками товарів і послуг, поняття «конкурентоспроможність» стало ключовим словом поряд з поняттям «ефективність», а проблема досягнення конкурентних переваг - однієї з головних в усіх сферах діяльності підприємства.

Розвиток конкуренції як економічної категорії, її глибоке дослідження, дозволило ввести в економічний обіг ряд понять, які дозволяють більш точно характеризувати явища та процеси, що відбуваються в конкурентному середовищі. Серед таких важливим є поняття «конкурентоспроможність», яке стало важливою самостійною економічною категорією. Дослідження основних підходів до визначення конкурентоспроможності наведено (Дод. Б, табл. Б.1).

Проаналізувавши основні визначення конкурентоспроможності (Дод. Б, табл. Б.1), можна запропонувати наступне визначення «конкурентоспроможність – це комплекс властивостей об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби покупців і прийнятними фінансовими витратами усіх стейкхолдерів порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на цьому ринку».

Поняття «конкурентоспроможність», сутність якого розкривається в залежності від об’єкта, який вона ідентифікує у конкурентному середовищі, цілей, що ставляться в процесі дослідження, типа конкуренції і деяких особливих характеристик, вченими трактується по-різному, що свідчить про його багатоаспектність та ієрархічність. У якості об’єкта може виступати продукція, підприємство, регіон, галузь, країна, тому, в залежності від рівнів функціонування об’єктів, розрізняють: конкурентоспроможність товару, підприємства; галузі, регіону; країни. Так як підприємство є головною ланкою ринкової економіки, то високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформувати конкурентну економіку регіону, галузі та країни в цілому. Тому нашу увагу буде приділено саме конкурентоспроможності підприємства, як найнижчому рівню ієрархії.

Конкурентоспроможність підприємства також розглядається за метою та завданням, які ставить перед собою дослідник, рівнем деталізації, конкретизації поняття. Результати дослідження представлено (Дод. Б, табл. Б.2).

Узагальнивши основні підходи, які визначають сутність конкурентоспроможності підприємства (Дод. Б, табл. Б.2), та спираючись на дослідження [9, с. 63] можна зробити наступні висновки:

- результати підприємства на міжнародних (глобальних) ринках впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим показником конкурентоспроможності продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, іноді з синергетичним ефектом;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається багатовимірна концепція, для оцінювання якої використовуються здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, існування наявних і потенційних конкурентних переваг, а також результати діяльності підприємства відносно основних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства завжди відносно поняття і, може мати різний рівень по відношенню конкурентів різних ринків (міжнародних, державних, регіональних, місцевих) ;
- конкурентоспроможність підприємства – за умов конкурентного ринку це результат ефективної діяльності підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства визначається ефективною маркетинговою складовою: наявністю іміджа, задоволеністю споживачів, позитивною репутацією, наявністю торговельної марки тощо.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується системою показників, які оцінюють конкурентоспроможність продукції/послуг, наявність сучасних технологій, рівень інновацій, наявність потенційних можливостей, рівень кваліфікації персоналу, ефективність системи управління, комунікацій, маркетингової політики, можливостей виходу на інші ринки та інших параметрів.

Ми пропонуємо визначення конкурентоспроможності підприємства, яке ми будемо використовувати у подальших дослідженнях. Конкурентоспроможність підприємства – багатовимірна концепція, для



вимірювання якої використовують здатність підприємства використовувати існуючий потенціал, досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку продукції та послуг, забезпечувати оптимальні витрати усіх стейкхолдерів.

Конкурентоспроможність підприємства як його комплексна та узагальнююча характеристика може змінюватись, тобто нею можна управляти. Конкурентоспроможність як керований об'єкт визначатиме внутрішню вартість підприємства, яка змінюється при зміні здатності підприємства протистояти своїм конкурентам. Якщо не підтримувати рівень конкурентоспроможності, то з його зниженням внутрішня вартість підприємства теж буде зменшуватися, а протягом часу може «зовсім зникнути» [2, с. 704].

Основні наслідки нехтування турбулентної динамічності макросередовища, впливу глобалізаційних процесів, збільшення інфляції, корупції, політичної нестабільності, високого рівня трудової міграції, відсутності стратегічного мислення, бачення і стратегічного менеджменту взагалі – все це негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств на міжнародних та внутрішніх ринках.

## **1.2 Методичні підходи, інструменти формування та управління конкурентоспроможністю підприємства.**

На сьогоднішній день, формування та управління конкурентоспроможності підприємства, для більшості підприємств є основною актуальною проблемою. Це зумовлено умовами формування ринкової економіки, котрі передбачають самостійність підприємств у проведенні їх діяльності. На актуальність проблеми безумовно вплинула світова криза, котра загострила й без того важку ситуацію конкурентної боротьби.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є найважливішою умовою процесу реалізації конкурентних відносин. Варто зазначити, що цей процес являє собою підфункцію менеджменту. Він націлений на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з іншими.

Управління, в даному випадку, спрямоване на реалізацію переваг перед конкурентами, формує подальший розвиток і життєздатність підприємства.

Безпосередньо управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. Нейтралізацію деструктивних або обмеження чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Досягається шляхом формування захисту проти них.
2. Використання позитивних зовнішніх чинників впливу для накопичення і реалізації конкурентних переваг підприємства.
3. Забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень. Завдяки їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на ринку.

За визначенням, управління – це дії, спрямовані на створення можливостей і найкращих умов для нормального функціонування керованих об'єктів. Незалежно від природи системи управління процес управління являє собою взаємопов'язану і нерозривний сукупність засобів і методів отримання, аналізу, зберігання, передачі інформації, прийняття управлінських рішень та їх реалізація. Цю сукупність називають технологією управління.

Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою управління його функціональними областями діяльності (Дод. В, табл. В.1). При цьому рівень конкурентоспроможності підприємства виступає критерієм ефективності управління, який характеризує відносну якісне і кількісне стан потенціалу підприємства, а також рівень ефективності його використання в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Відповідним до центрального завдання, управління конкурентоспроможністю підприємства є

її кількісний вимір, що поряд з діагностикою зовнішньої конкурентного середовища дозволяє цілеспрямовано здійснювати розробку і реалізацію заходів щодо приведення елементів потенціалу підприємства у відповідність до вимог ринкової кон'юнктури і підвищення життєздатності та ефективності функціонування.

В теорії конкурентних переваг М. Портера розглядаються два основних джерела переваг: маркетинг і витрати. Переваги в маркетингу – це конкурентна перевага в товарах і послугах, які в більшій мірі задовольняють споживача, ніж товари конкурента. Перевага у витратах - це конкурентна перевага, що виникає завдяки більш низьким виробничими та маркетинговими витратами, ніж витрати конкурентів, що дозволяє компанії знизити ціни або використовувати економію на рекламу і розподіл.

Фірма, яка домагається переваг в маркетингу, в більшій мірі орієнтована на споживача, ніж фірма, яка прагне до переваг у витратах, яка, однак, теж не може ігнорувати споживачів. Інакше перевага виявиться неміцним.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств може бути рекомендована система забезпечення конкурентоспроможності. В теорії проблема забезпечення конкурентоспроможності товарів розглядається одночасно як структура і як процес. Забезпечення конкурентоспроможності як структура – це система, що складається із зовнішнього оточення організації (вхід, вихід, зв'язки із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок) і її внутрішньої структури, націленої на забезпечення конкурентоспроможності товарів, що випускаються. Система забезпечення конкурентоспроможності як процес – це реалізація взаємопов'язаних наукових підходів, принципів, методів, засобів і заходів, що розробляються по всіх функцій управління і стадіях життєвого циклу керованих об'єктів і націлених на забезпечення конкурентоспроможності товарів, що випускаються.

Для досягнення конкурентоспроможності підприємства необхідно:



1. Забезпечити конкурентоспроможність продукції, що випускається в цільових сегментах ринку. Під конкурентоспроможністю товару мається на увазі властивість товару, на основі якого даний товар перевершує в певний момент часу за якісними і ціновими характеристиками аналоги в конкретному сегменті ринку без шкоди для виробника.

2. Підняти потенціал конкурентоспроможності підприємства, а отже, і його підрозділів, до рівня світових виробників в даній галузі. Цей показник характеризує можливість успішної роботи організації в майбутньому.

Підтримка на високому рівні конкурентоспроможності забезпечується всіма компонентами наявних у підприємства маркетингових засобів. Виробництво і ефективна реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг – узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал.

Розглянемо фактори конкурентоспроможності підприємства. Будь-яке середньостатистичне підприємство включає кілька видів діяльності: 1) загальне керівництво і організація праці; 2) фінансове управління; 3) виробництво; 4) маркетинг і збут; 5) науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) [20, с. 276]. Ефективність цих видів діяльності визначає здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію. (Дод. Г, табл. Г.1).

Для того щоб виробникові досягти успіхів в конкурентній боротьбі, необхідно правильно оцінювати свою конкурентоспроможність. Вивчати ринок і можливості конкурентів, працювати над напрямками підвищення конкурентоспроможності. На сьогоднішній день, виробникові важко вижити на ринку в умовах конкуренції, з отриманням бажаного результату, без розробки механізму управління конкурентоспроможністю. Тому це є ключовою задачею підприємств.

Інформованість про ринок, про можливості та поведінку конкурентів, дозволяє мати повне уявлення про зовнішнє середовище. А насамперед про тенденції розвитку ринку на сьогодні та в перспективі. За умови інформованості, компанія може гарантувати собі захист від несподіванок. Як наслідок, безперервно формувати і вести свою виробничу та збутову політику, і вміло протистояти конкурентам. Надавати інформаційні та консультативні послуги компаніям, мають надавати державні органи. В силу цього, доцільним буде розгляд механізм управління на макро та мікрорівні.

Механізми управління конкурентоспроможністю, як і будь-який механізм управління загалом, передбачає наявність, з одного боку, суб'єкта, а з іншого – об'єкта впливу. Якщо на макроекономічному рівні суб'єктом управління конкурентоспроможністю є державні органи, а об'єктом – вся економічна інфраструктура країни, то на мікрорівні суб'єктом управління виступає підприємство, а об'єктом весь складовий його потенціал.

На макроекономічному рівні управління конкурентоспроможністю приймає характер державного впливу на економіку країни. В умовах ринкової економіки держава не наділена функцією безпосереднього управління конкурентоспроможністю. Держава не управляє конкурентоспроможністю, а впливає на неї за допомогою різних заходів регулювання.

Особливу практичну значимість має розгляд механізму управління конкурентоспроможністю на мікрорівні, оскільки реально управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівні виробників. Саме підприємства володіють необхідними ресурсами, підприємницькою ініціативою, кадрами. У свою чергу, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на весь наявний внутрішній потенціал підприємства, на керовані параметри зовнішнього середовища, з урахуванням тенденцій ринкової ситуації з метою отримання бажаного рівня конкурентоспроможності.

Механізм управління конкурентоспроможністю на підприємстві – це розробка цілей діяльності, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, проведення оцінки конкурентоспроможності та вироблення напрямків керуючого впливу на формування комплексу конкурентоспроможності.

Управління при цьому має будуватися на принципах цільової сумісності, безперервності і надійності, плановірності, пропорційності та динамізму, науковості та обґрунтованості прийнятих рішень, сумісності особистих, колективних і державних інтересів в управлінні, а так само безперервного стратегічного управління та максимального відображення специфічних умов господарювання підприємства в стратегії конкурентоспроможності.

Реалізація цілей управління та отримання кінцевих результатів можлива за наявності в системі економічного механізму управління, яке розглядається як засіб їх досягнення з мінімальними витратами ресурсів. Економічний механізм управління створюється для реалізації конкретних цілей і являє собою сукупність принципів, методів, засобів управління, а також адміністративно-правових, економічних важелів, стимулів і органів управління для досягнення поставлених цілей і отримання бажаних кінцевих результатів.

Як було зазначено раніше, основи методології управління конкурентоспроможністю продукції складають принципи управління, які розглядаються як основоположні загальні правила, положення, вимоги до управління конкурентоспроможністю та включають наступні принципи: орієнтація виробництва продукції на ринкову кон'юнктуру; принцип системності, принцип орієнтації на кінцеві результати; принцип стимулювання.

Принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру полягає в тому, що на підприємствах проблемам підвищення конкурентоспроможності продукції повинні бути підпорядковані всі види виробничо-маркетингової



діяльності в області рівня якості, ціни, упаковки, реклами тощо. У зв'язку з цим для управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві повинна бути розроблена програма забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції з залученням всіх виробничих цехів, відділів, служб маркетингу, збуту продукції та ін, створено організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю продукції, що забезпечує функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Системний підхід передбачає управління конкурентоспроможністю продукції на всіх стадіях життєвого циклу продукту, на всіх рівнях управління, як по вертикалі – за рівнями керівництва, так і по горизонталі – за функціями управління конкурентоспроможністю. Реалізація даного принципу дозволить підвищити наукову обґрунтованість прийнятих рішень і збалансованість їх з фінансовими та матеріальними ресурсами.

Принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю – забезпечує тісний взаємозв'язок цілей і завдань управління конкурентоспроможністю продукції з необхідними для їх досягнення засобами, методами та ресурсами.

Принцип орієнтації на кінцеві результати – є одним з найважливіших принципів управління конкурентоспроможністю продукції. Всі дії в системі управління конкурентоспроможністю продукції, починаючи з визначення цілей і завдань, мають бути спрямовані на досягнення кінцевого результату.

Принцип стимулювання – покликаний забезпечити використання всього спектру стимулів (моральних і матеріальних) для забезпечення і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Таким чином, розглянуті методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства дають можливість:

1. краще зрозуміти, як об'єднати розрізнені управлінські дії щодо забезпечення, у тому числі підвищення конкурентоспроможності підприємства в єдину систему управління, що має відповідні підсистеми, цілі, показники, критерії та механізм функціонування;

2. представити синтез (розробку) системи управління в комплексі заходів щодо уточнення складу та взаємодії підсистем, виявлення функцій та реальних процесів управління конкурентоспроможністю підприємства;
3. краще зрозуміти, як забезпечити раціональну взаємодію системи загального менеджменту підприємства і проектової системи управління;
4. краще зрозуміти, як забезпечити взаємозв'язок функцій управління, що реалізуються забезпечує підсистемою в структурі проектової системи управління та реальних процесів управління;
5. уточнити вимоги, що пред'являються до об'єкта управління проектової системи управління відповідно до теорії управління.

## Висновки до розділу 1

1. Конкуренція служить одним з найважливіших способів підвищення ефективності, як цілої економічної системи, так і всіх її ланок. Конкуренція є цивілізованою формою боротьби за виживання, це найсильніший спосіб безперервного стимулювання працівників і трудових колективів. Завдяки економічній свободі, супутньої їй конкуренції, ринкова економіка перевершує командно-адміністративну, в якій конкуренції немає місця. У роботі запропоновано підходити к визначенню конкуренції з позиції суперництва великої кількості незалежних продавців, їх змагання за обмежену кількість економічних ресурсів і забезпечення сталого прибутку, так і з позиції неможливості окремого учасника впливати на ринкову ситуацію в цілому.

2. Конкурентоспроможність підприємства пропонується визначати як багатовимірну концепцію, для вимірювання якої використовують здатність підприємства використовувати існуючий потенціал, досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку продукції та послуг, забезпечувати оптимальні витрати усіх стейкхолдерів. Конкурентоспроможність підприємства полягає в його спроможності досягти задекларованих цілей щодо всіх альтернативних стратегічних напрямків діяльності підприємства. Вона у першу чергу залежить від рівня конкурентоспроможності його продуктів та послуг.

3. Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою управління його функціональними областями діяльності. При цьому рівень конкурентоспроможності підприємства виступає критерієм ефективності управління, який характеризує відносну якісне і кількісне стан потенціалу підприємства, а також рівень ефективності його використання в порівнянні з підприємствами-конкурентами.



## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЄВРОПОС» (М. КИЇВ)

#### 2.1 Аналітичний огляд ринку рекламної продукції (POS-матеріали)

Експерти підрахували, що у 2017 році ринок рекламних і стимулюючих матеріалів показав зростання на 7 %, в порівнянні з 2016 роком, і склав 14 млрд грн. Експерти прогнозують: якщо буде багато бажаючих замовляти POS-матеріалів, то ринок збільшиться ще на 10% в поточному році. При цьому середній бюджет замовника залишиться на колишньому рівні, а в деяких випадках може навіть знизитися. На ринку POS-матеріалів відзначаються «сірі схеми» і недобросовісна конкуренція на ринку, що є основною перепорою його розвитку.

Згідно опитуванням клієнтів, перспективи для розширення мають короткострокові (до 6 місяців використання) рекламні носії – палети в проходах торгового залу і рекламні матеріали з торця полиць і на стелі. Лідерами з довгострокових POS-матеріалів є матеріали на стелі і з торця полиць і стелажів. З постійного обладнання виділили підлогові дисплеї, торці стелажів і shop-in-shop.

У 2017 році 70% ринку POS-матеріалів займали вітчизняні фірми, імпорتنі – 12% і їх частка буде поступово знижуватися, що відкриває нові можливості для вітчизняних підприємств.

Найчастіше в 2017-му послугами виробників POS-матеріалів користувалися компанії, що пропонують продукти харчування, косметику, безалкогольні напої, електроніку і техніку для будинку. Кінокомпанії і постачальники автошин були самими рідкісними замовниками POS-матеріалів.

Компанії безалкогольних напоїв частіше за інших користуються послугами технічного мерчандайзингу. Всього до даної послуги в минулому році вдавався 50% компаній, які взяли участь в дослідженні.

У 2017 році загальний обсяг виробництва рекламних і стимулюючих матеріалів склав 8,5 млрд грн, це на 10% більше, ніж роком раніше.

Учасники дослідження відзначили, що найцікавішими видами з нових типів POS-матеріалів стали матеріали з датчиками руху, тачскрінами і навігацією.

В Україні працюють близько 15 великих компаній-виробників POS-матеріалів, більшість з яких (91%) займають нишу короткострокових POS-матеріалів. Серед відомих постачальників є такі компанії, як ТОВ «POS STORE», ПП «ПОС-Майстер», ТОВ «POS Media», ТОВ «АЛЬЯНС СЕРВІС УКРАЇНА», ТОВ «TVS GROUP», ТОВ «Табличка», ТОВ «Арт Пласт», ТОВ «Промоушн Індустрія», ТОВ «Дисплей Україна», ТОВ «Європос», ТОВ «Фебріс».

Компанія «Європос» представляє широкий асортимент рекламного, протикрадіжного та інформаційного обладнання (Дод. Д). Багаторічний досвід роботи співробітників компанії дозволяє нам представляти клієнтам кращі рішення за оптимальними цінами. Фахівці компанії завжди допоможуть у виборі POS-матеріалів, виставкового або протикрадіжного обладнання.

Для аналізу конкурентних позицій ТОВ «Європос» виділимо основних конкурентів компанії - компанії, що працюють в аналогічному сегменті, з рівним кількістю персоналу і спектром стандартних POS-матеріалів і комплектуючих для виробництва. Конкурентоспроможність в тому чи іншому сегменті базується на основі ключових факторів успіху та при повному використанні наявних ресурсів, компанія займає максимально комерційний простір в своєму цільовому ринку. На основі ключових факторів успіху, вираховується конкурентна позиція компанії для кожного сегмента ринку. Цей критерій показує, чи має підприємство сильні або слабкі

сторони по відношенню до ключових факторів успіху підприємства на сегменті ринку.

Для проведення конкурентного аналізу діяльності ТОВ «Європос» виберемо кількісні та якісні показники, що характеризують діяльність ТОВ «Європос» і основних конкурентів ТОВ «Фебріс» і ТОВ «Дисплей Україна» (Дод. Е, табл. Е.1).

За результатами дослідження можна зробити висновки, що кожна з компаній має значний досвід та є надійним постачальником на ринку. Про це свідчить наявність постійних клієнтів та розширення спектрів послуг. Завдяки новітнім технологіям, компанії є конкуруючими та першими серед інших.

Досліджуючи компанію «Європос» можна сказати, що вона є лідером на ринку POS-матеріалів. Але не зважаючи на це має свої недоліки. Наявність конкурентів та слабе просування в інтернеті та в будь-якій іншій рекламі не дає змогу компанії охопити весь ринок. Неопрацьована збутова стратегія погано впливає як на зовнішні фактори, так і на внутрішні, де ми можемо спостерігати плінність кадрів.

Компанія «Фебріс» з'явилася на ринку зовсім недавно, але проявила себе як надійний постачальник. Підприємство має ще слабку клієнтську базу та невеликий досвід. Незважаючи на високі ціни, має постійних клієнтів.

ТОВ «Дисплей Україна» - офіційний дистриб'ютор в Україні шведської компанії, яка представлена з 2001 року. Компанія зарекомендовала себе, як виробник високоякісної продукції, котрий має професійний персонал та слідкує за контролем якості. Не дивлячись на всі переваги, підприємство не розробляє новий асортимент та має високі ціни, що не дозволяє стати єдиним постачальником на ринку.

Бенчмаркінгом називається техніка, спрямована на поліпшення бізнесу або товару. Суть бенчмаркінгу в тому, що береться процес, який організований набагато краще, ніж у вашій компанії, проводиться його аналіз, потім робиться порівняння, після якого покращення, що підходять для



бізнесу, впроваджуються в нього. Порівняння ТОВ «Європос» з основними конкурентами довів, що при реалізації бенчмаркінгового проекту в ході прийняття важливих управлінських рішень важлива не лише дотримуватися послідовності етапів, а й обов'язково брати до уваги відповідно до ситуаційного підходу зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

За проведеними розрахунками слід зазначити, що загальна сума балів компанії «Європос» становить 78 - найвище значення серед фірм-конкурентів. Цей показник можна попарно порівняти з балами конкурентів (наприклад, «Європос» випереджає 1-го конкурента на 20 балів, а 2-го – на 11 балів). Отже, позитивне значення показника конкурентної сили свідчить про перевагу компанії «Європос» над конкурентами.

Абсолютна конкурентна сила компанії «Європос» оцінюється в -5 балів, що на 20 балів більше, ніж у конкурента «Фебріс» (АКС = -10 балів) та на 11 балів більше, ніж у «Дисплей Україна» (Дод. Е, табл. Е.2)

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) — це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями.. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства. Для ринку підприємств, які працюють з POS-матеріалами можливо виділити наступні ключові фактори успіху: частка ринку, можливість цінового маневрування, фінансові можливості підприємства, якість продукції, дисципліна поставок.

Для визначення місця ТОВ «Європос» серед своїх конкурентів за допомогою матриці конкурентного профілю було проаналізовано показники, які впливають на конкурентоспроможність, за п'ятибальною шкалою (5 балів – найкращий результат) (Дод. Ж, табл. Ж.1). Отже, найкращою є компанія ТОВ «Європос», а найгіршою ТОВ «Фебріс». ТОВ «Європос» займає лідируючу позицію тому, що займає найбільшу частку ринку та має найкращу за якістю продукцію. ТОВ «Дисплей Україна» знаходиться на

другому місці, адже поступається іншим компаніям у дисципліні поставок, а саме: затримка доставки товару службами перевезень. Але це є надзвичайно вагомим елементом до продажного обслуговування, після ціни та якості, для прийняття рішення потенційних клієнтів про співпрацю (Дод. Ж, рис. Ж.1).

Варто відзначити, що всі представлені компанії як збутової стратегії використовують особисті продажі, метод «активного збуту» і «пасивного збуту», використання тендерів.

## **2.2 Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка конкурентоспроможності підприємства**

Важливим напрямком діяльності по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Європос» є вдосконалення якості послуг, продукту і обслуговування: регулярне оновлення пропозицій та акцій; пошук нових клієнтів; оптимізація документообігу (програми 1С); закупівля сучасної техніки і обладнання для виробництва; підвищення кваліфікації персоналу; підвищення мотивації персоналу.

Основні цілі ТОВ «Європос»: досягнення високої конкурентоспроможності; донесення до покупців інформації про ціну, товар, спеціальні пропозиції в місцях продажу; відмінність від конкурентів; підвищення інвестиційної привабливості компанії; зниження витрат на оплату праці персоналу магазину; економія робочого часу персоналу; досягнення фінансової стабільності та незалежності за рахунок розвитку нових ринків, застосування і вдосконалення навичок і кваліфікації для постійного руху вперед; приріст продажу в обраних категоріях.

Принципами компанії є оперативність і гарантія високої якості виконуваних робіт. Компанія володіє всіма необхідними ресурсами для виконання робіт будь-якого ступеня складності. При виконанні робіт використовуються новітні технології і тільки сучасні якісні матеріали, застосовуються останні розробки як вітчизняних, так і зарубіжних

виробників. В цілому збутову діяльність ТОВ «Європос» можна розділити на «пасивний збут» – роботу з вхідними замовленнями, консультація, ознайомлення з умовами роботи, складання комерційних пропозицій та рахунків та «активний збут» – залучення та пошук клієнтів («холодні дзвінки», бази даних, виставки, ділові спеціальні заходи і ін.).

Серед найпростіших інструментів стратегічного аналізу середовища, які найкраще адаптовані до потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна назвати метод SPACE аналізу. Метод SPACE – це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування. У методі SPACE передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства: фінансове становище; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища.

При визначенні системи критеріїв враховано специфіку підприємства, його виробничі потужності, фінансовий стан, рівень конкурентної боротьби, а також поставлені завдання та цілі. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії потребують ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу підприємства.

Для оцінки фінансової сили підприємства ТОВ «Європос» було обрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.



Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (8,7 бала) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу. Так само невисоким є і рівень конкурентоспроможності підприємства (2,8 бала) через незнання керівництвом підприємства секрету доходності бізнесу, про достатньо високий рівень якого свідчать високі оцінки привабливості та стабільності галузі (6,4 бала та 3,4 бала відповідно) (Дод. 3, табл. 3.1).

Кожна організація (підприємство) має на ринку певні переваги і наділена недоліками. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) – дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Результати проведеного SWOT-аналізу представлено (Дод. И, табл. И.1).

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Європос», виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б привести як до невдачі проекту. Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і погрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства.

При стратегічному плануванні перевагу необхідно віддати стратегії концентрованого зростання (концентрації зусиль). На відміну від стратегій лідерства по витратах і диференціації стратегії концентрації зусиль (стратегії ніші) орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент або ніша можуть бути визначені, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або його особливих характеристик, які привабливі лише для даного сегменту.

Конкурентна перевага ТОВ «Європос» може бути досягнута пропозицією споживачам даного сегменту продуктів (послуг), відмінних від конкурентів і більш повно задовольняючих вимогам покупців цієї цільової групи. З врахуванням вибраної дороги досягнення конкурентної переваги необхідно планувати сфокусовану стратегію диференціації.

Сфокусована стратегія є привабливою для ТОВ «Європос» тому що виконуються наступні умови:

- підприємство має досить навиків і ресурсів для успішної роботи у виробництві бетонних заборів;
- ТОВ «Європос» може захистити себе від конкурентів в майбутньому, завдяки доброзичливості покупців до її здібностей в обслуговуванні (задоволенні вимог) покупців цільового сегменту.

На даному етапі компанія успішно співпрацює та має серед клієнтів: провідні міжнародні, національні та регіональні роздрібні мережі, великих міжнародних і українських виробників, рекламні агентства і виробники рекламного обладнання.

Незважаючи на вигідні конкурентні переваги, пов'язані з широким спектром пропозицій і постійна модернізація технологій перед ТОВ «Європос» стоїть проблема підвищення своєї конкурентоспроможності та підвищення числа клієнтів, за допомогою задоволення їх потреб. Це обумовлено слабо розвиненою комунікативною стратегією, в зв'язку з цим значна частка потенційних клієнтів не знає про компанію та її перевагах. Реалізація комунікаційних стратегій дозволила б ТОВ «Європос» стати більш конкурентоспроможним на ринку POS -матеріалів.

Таким чином, можна виділити ряд важливих конкурентних переваг ТОВ «Європос»: розширення асортименту; впровадження сучасних технологій виробництва; гарна репутація; контроль якості; кваліфікований персонал; гнучка цінова політика; широка цільова аудиторія.

Основні показники господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Європос» за 2015 – 2017 роки представлені (Дод. К. табл. К.1). Ці показники

загальним чином характеризують фінансовий стан даного підприємства. Провівши розрахунки можна дійти висновку, що рентабельності обороту: у 2015 році рівень показника був 1,61%, у 2016 році зменшився на 1,61%, а у 2017 році цей показник склав 2,52%.

На величину прибутку та рівень рентабельності діяльності підприємства впливає багато факторів, а вони, в свою чергу, є узагальнюючими показниками використання на підприємстві матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Рентабельність характеризує рівень віддачі витрат, ступінь використання коштів у процесі надання послуг.

З результатів (Дод. К. табл. К.1) видно, що дохід від реалізації послуг має тенденції зростання і у 2016 цей показник склав на 215,6 тис. грн.. більше ніж у 2015 році. У 2017 році дохід підприємства зріс на 3568,8 тис. грн., що відбулось за рахунок підвищення цін.

Собівартість реалізованих послуг у 2016 році були найнижчими за досліджуваний період і склала 4712,6 тис. грн. Причиною такої ситуації був період стагнації підприємства, не відбувалось розширення товару.

Чистий дохід від реалізації послуг становить у 2017 році 8982,5 тис.грн, темп росту становить 149,61% порівняно з попереднім роком.

Чистий прибуток підприємства має тенденцію до збільшення – у 2017 році цей показник становить 1712,25 тис., що на 1626,67 тис. грн. більше ніж у 2015 році.

Було проведено аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Європос». При аналізі було застосовано баланс за три роки (Дод. Л, табл. Л.1), результати були зведені в таблиці.

Як правило в структурі оборотних активів більшу частину становлять запаси і дебіторська заборгованість. Проведений розрахунок коефіцієнту оборотності активів, наведений у таблиці (Дод. М, табл. М.1).

Розділивши тривалість звітного періоду (року) на коефіцієнт оборотності запасів, отримаємо кількість днів, необхідне на один оборот запасів.



Це означає, що для збереження поточного рівня продажів поповнення запасів необхідно було здійснювати у 2015 р. через 24 дні, в 2016 р. через 18 днів, а 2017 р. через 20 днів (Дод. М, табл. М.1).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки оборотів здійснили за рік кошти в розрахунки. Чим більше кількість оборотів, тим підприємство швидше отримує плату від своїх дебіторів. (Дод. М, табл. М.2).

При аналізі пасиву балансу, було розраховано коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Адже, кредиторська заборгованість свідчить про наявність грошових коштів, тимчасово залучених підприємством, які підлягають поверненню. Період погашення кредиторської заборгованості розраховують за допомогою коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості. (Дод. М, табл. М.3).

Для аналізу довгострокової платоспроможності підприємства використовують наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт концентрації власного капіталу або коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт концентрації позикового капіталу;
- співвідношення позикового і власного капіталу;
- коефіцієнт забезпеченості по кредитах.

Одна з важливих характеристик фінансового стану підприємства – його фінансова незалежність від зовнішніх джерел.

З цією метою обчислюється коефіцієнт фінансової незалежності "автономії", як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу.

Практикою встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто критичне значення  $K_{\text{авт.}} = 0,5$  (Дод. М, табл. М.4).

Даний коефіцієнт для ТОВ «Європос» в 2015 – 2017 рр. був більший 0,5, це означає, що підприємство менше залежало від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є доповненням до попереднього коефіцієнта їх сума дорівнює 1 (або 100 %). Коефіцієнт характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Коефіцієнт розраховується за формулою (Дод. М, табл. М.5).

Отже, даний коефіцієнт був суттєво нижче, тому можемо констатувати, що підприємство має меншу заборгованість, і його фінансове положення стійке.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу, цей показник дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості підприємства (Дод. М, табл. М.6).

Показник має досить просту інтерпретацію: його значення, що дорівнює, наприклад, в 2016 році 0,02, означає, що на кожну 1 грн. власних коштів, вкладених в активи підприємства, припадає 2 коп. позикових коштів. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості, і навпаки.

Рентабельність є тим вартісним якісним показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, який дозволяє дати характеристику рівня віддачі витрат і використовуються для здійснення комерційної діяльності та реалізації продукції матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Рентабельність – це відносний показник, що визначає рівень прибутковості бізнесу. Отримані підприємством показники рентабельності є тією характеристикою його роботи, яка відображає ефективність і прибутковість всіх напрямків діяльності фірми. Вони більш повно, ніж прибуток, ідентифікують ефективність здійснюваної діяльності, так як відображають не кількісну оцінку прибутку, а співвідношення отриманого ефекту з спожитими ресурсами. Ці показники використовують для оцінки

діяльності підприємства і вони є тим інструментом, який служить опорою для визначення цінової й інвестиційної політики підприємства.

Він показує який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство.

Рентабельність продаж у 2017 році – 0,25 і це означає, що після вирахування з отриманого доходу всіх витрат залишається 25 копійок прибутку від кожної гривні продажу. Рентабельність продажу у 2017 році порівняно з 2015 роком знизилася з 20% до 13% (7%), а у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилася з 13% до 25% (12%) (Дод. М, табл. М.7).

Аналіз структури доходів представлено у вигляді таблиці (Дод. Н, табл. Н.1). Дані свідчать про те, що найбільшу питому вагу у структурі доходів підприємства має дохід від надання послуг. Значну частку в структурі доходів підприємства у 2015 р. та 2017 р. також малі інші доходи, відповідно 51,8% і 39,3%. Усі інші доходи мають незначну частку у загальних доходах підприємства.

У 2017 році підприємство отримало збиток від надання послуг, що становив 21319 тис.грн.. Зменшення прибутку в 2017 році порівняно з 2015 р. та 2016 роках, зумовлено зменшенням чистого доходу від надання послуг та збільшенням собівартості наданих послуг (Дод. П, табл. П.1).

Основний негативний вплив на скорочення прибутку від надання послуг (валового прибутку) у 2017 році порівняно з 2015 р. та 2016 р. мало зменшення доходу від надання послуг, відповідно на 28741 тис. грн. та 16977 тис. грн. (Дод.Р, табл. Р.1)

Підприємство в 2017 році порівняно з 2015 р. працювало збитково, підприємство недотримало 82993 тис. грн.. доходу від операційної діяльності. Порівняно з 2016 роком збитки в 2017 році також збільшилися, що призвело до зменшення операційного доходу на 16935 тис. грн..

Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг за даними таблиці 2.24 впродовж 2016 – 2017 рр. зменшився на 13330 тис. грн., ця зміна є результатом впливу двох факторів, ціни на продукції та обсяг продажів.



Отже, на основі проведеного аналізу фінансової звітності, висновком можна зазначити, що підприємство в 2017 році порівняно з 2015 р. працювало збитково, підприємство недотримало 82993 тис. грн.. доходу від операційної діяльності. Порівняно з 2016 роком збитки в 2017 році також збільшилися, що призвело до зменшення операційного доходу на 16935 тис. грн. (Дод. Т, табл. Т.1).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що показує скільки оборотів здійснили за рік кошти в розрахунки і чим більше кількість оборотів, тим підприємство швидше отримує плату від своїх дебіторів за підрахунками на 2017 рік становить 39,2, тобто дебіторська заборгованість буде оплачена грошовими коштами за 9 днів.

Середню кількість днів, протягом яких підприємство оплачує рахунки кредиторів у 2017 році – 22 дні.

Підприємство своєчасно погашає борги. На кожну 1 гривню поточних зобов'язань у 2017 році, має – 11,0 грн.

Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує нормативне значення 0,6. Тож, підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості), частину поточних зобов'язань.

Сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, у період з 2015 – 2017 роки, коефіцієнт автономії перевищував критичне значення, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Підприємство рентабельне. Рентабельність продаж у 2017 році – 0,25 і це означає, що після вирахування з отриманого доходу всіх витрат залишається 25 копійок прибутку від кожної гривні продажу

Аналіз структури доходів представлено у вигляді таблиці (Дод. Р, табл. Р.2). Дані свідчать про те, що найбільшу питому вагу у структурі доходів ТОВ «Європос» має дохід від надання послуг. Значну частку в структурі доходів у 2015 р. та 2017 р. також мали інші доходи, відповідно 51,8% і

39,3%. Усі інші доходи мають незначну частку у загальних доходах підприємства.

Аналіз структури витрат і відрахувань представлено у таблиці (табл. 2.23). Поміж витрат найбільш питому вагу має собівартість реалізованих послуг, яка коливається в межах 28,0% - 58,7%. Найбільшу частку відрахувань становить інші витрати ( у 2017 році 141059 тис. грн. або 29,7% від загальної величини витрат і відрахувань). Значну частку становлять фінансові витрати (у 2017 році – 52999 тис. грн.. або 11,2% від загальної величини витрат і відрахувань) (Дод. Р, табл. Р.3).

Як показали результати аналізу впродовж досліджуваного періоду, ТОВ «Європос» отримує прибуток і не несе збитків. Загалом спостерігаються і загальні тенденції до збільшення прибутку підприємства в порівнянні з минулим роком. Вважаємо тенденція до збільшення в наступних періодах збережеться. Проаналізуємо поточні витрати підприємства, використовуючи «Баланс» та «Звіт про фінансові результати»

З результатів аналізу таблиці видно, що загалом сума витрат за 2015 рік становить 5081,4 тис. грн., а за 2016 рік – 4712,6., у 2017 році витрати збільшились на 1694,2 тис.грн. порівняно з 2015 роком, темп росту складає – 798,9%. Такі зміни відбулися за рахунок збільшення всіх пунктів витрат підприємства, а саме: матеріальних витрат на 205,6 тис. грн.; витрат на оплату праці, темп росту яких у 2017 році склав 130,25%; зросли витрати на соціальні заходи 144,1 тис. грн., темп росту амортизаційних відрахувань склав 173,72%; але у 2017 році суттєво зменшились інші операційні витрати і склали 496,4 тис. грн., що на 617,6 тис. грн.. менше ніж у 2017 році.

### **2.3 Оцінка ефективності заходів із управління конкурентоспроможності підприємства**

Варто зазначити про стан та якість технічного оснащення на підприємстві. Адже виробництво ТОВ «Європос» в цілому оснащено новою

та сучасною технікою. Наприклад у 2017 році було встановлено новий апарат по литтю виробів із акрилу.

У результаті проведеного дослідження маркетологом ТОВ «Європос» було з'ясовано, що у 2017 році три з чотирьох кварталів були активними за продажами.

Більшість клієнтів звертаються до компанії не вперше, а вже вдруге чи співпрацюють на підставах діючого договору купівлі-продажу. Це свідчить про постійних клієнтів, що надають перевагу саме досліджуваному підприємству. Так, якщо у 2015 році відсоток постійних споживачів складав 24%, у 2016 році – 36%, а вже в 2017 році – 46%. Така велика чисельність постійних клієнтів говорить про те, що підприємство має рівень відповідний ринковим вимогам – хороша матеріально-технічна база, привабливий асортимент продукції та високий рівень сервісу. За структурою клієнтів компанії можна поділити на чотири сегменти. Близько 55% займають такі клієнти, як: ТОВ «АШАН Україна ГПЕРМАРКЕТ», ТОВ «АТЬ-маркет», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ТОВ «ФУДКОМ». Цей сегмент належить до відділу МЕРЕЖІ 1. Значно менше клієнтів, а саме 25% належать до МЕРЕЖІ 2. Найбільші серед них – це ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «ФАРМАСТРОР», ТОВ «ОМЕГА». До сегменту РА/РПК належать рекламні агентства та типографії. Їх частка складає 15%, а серед клієнтів є РА «ФЛАГМАН», ТОВ «ДИЗАЙНЕРСЬКО-ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ», ТОВ «ТІВІЕС ЦІННИК». Лише 5% клієнтів належать до ФІЗИЧНИХ ОСІБ, що є представниками роздрібної торгівлі (Дод. С. рис.С.1).

Основним шляхом визначення ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції ТОВ «Європос» є проведення маркетингових досліджень серед клієнтів. Найбільш цінною для маркетингових досліджень є первинна інформація. Незважаючи на складність і тривалість її збирання первинна інформація має значні переваги: конкретну спрямованість на вирішення маркетингових проблем, доступність і надійність, оскільки методологія їх збирання відома і контрольована.



Для більш глибокого вивчення потреб клієнтів компанії готелю та визначення подальших напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Європос», систематично проводиться аналіз ринку. Особлива увага приділяється товарам-замінникам та новинкам конкурентів. Одним з найглобальніших результатів аналізу, варто вважати початок власного виробництва необхідної продукції, її удосконалення за рахунок модернізації технічного обладнання, впровадження системи знижок на стратегічні позиції.

## Висновки до розділу 2

1. Компанія «Європос» представляє широкий асортимент рекламного, протикрадіжного та інформаційного обладнання. Багаторічний досвід роботи співробітників компанії дозволяє нам представляти клієнтам кращі рішення за оптимальними цінами. Фахівці компанії завжди допоможуть у виборі POS-матеріалів, виставкового або протикрадіжного обладнання. Проаналізувавши конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Європос», ми визначили найближчих конкурентів та провели їх порівняльну характеристику. На основі опрацьованих даних та отриманих результатів ми побачили «слабкі місця» нашого підприємства. «Слабке місце» представлене відсутністю відділу маркетингу і, як наслідок, відсутністю ефективної маркетингової програми для просування продукції на ринку.

2. За допомогою SPACE – аналізу ми дійшли висновку, що організація володіє характеристиками, які цілком можуть бути її сильними сторонами. Звідси випливає, що підприємство є конкурентоспроможним, але для закріплення положення на ринку необхідно розвиватися у всіх напрямках, вдосконалюватися та нарощувати виробничі потужності. Також слід приділити більше уваги системі маркетингу та рекламі підприємства, що допоможе розширити коло споживачів. Завдяки SWOT-аналізу, ми визначили шляхи нейтралізації слабких сторін та зовнішніх загроз підприємства. В якості підвищення конкурентоспроможності підприємства нами було запропоновано створення формування та реалізація ефективної маркетингової стратегії для утримання клієнтів від переходу до конкурентів, а також зміцнення позицій підприємства на ринку.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ**  
**«ЄВРОПОС»**  
**(М. КИЇВ)**

**3.1 Теоретичні підходи до вирішення проблем управління конкурентоспроможністю підприємства**

У ринковій економіці одним з найважливіших чинників зростання продажів продукції підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності і ролі в яку він обіймав ринкової ніші. Підвищення рівня організації всіх ключових структур підприємства, що займаються питаннями реалізації продукції і наданням послуг, розцінюється в даний час як вирішальна умова зростання його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Аналіз, який проведено у 2 розділі, визначив основні напрямки удосконалень на підприємстві. Метою розробки ТОВ «Європос» є зростання конкурентоспроможності, підвищення якості послуг, що надаються, зростання прибутку і зміцнення репутації підприємства.

Завданнями плану з розвитку підприємства є:

- 1) обґрунтування рентабельності розвитку і підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Європос» при впровадженні розглянутих заходів;
- 2) задоволення попиту потенційних і реальних клієнтів ТОВ «Європос», які надає компанія послуги;
- 3) отримання прибутку фірми, достатній для накопичення чистого прибутку для подальшого збільшення фондів споживання працівників і власників компанії і розвитку виробництва.



З метою збільшення конкурентоспроможності, підвищення якості послуг, що надаються, зростання прибутку і зміцнення репутації ТОВ «Європос» була розроблена концепція розвитку, основними напрямками якої є проведення наступних заходів:

- розробка маркетингової політики; маркетингового відділу
- створення економічного відділу

Однією з виявлених в ході аналізу проблем в діяльності ТОВ «Європос» є неопрацьована маркетингова політика, що знижує конкурентні переваги досліджуваної компанії на ринку будівництва.

Проект маркетингової політики включає в себе ряд напрямків (Дод. Т, рис. Т.1)

Знижка за прискорення оплати - міра зниження стандартної продажної ціни, яка гарантується покупцю, якщо він зробить оплату придбаних послуг раніше встановленого договором терміну. Дана послуга дозволить залучити велику кількість клієнтів, які не можуть одноразово сплатити велике замовлення в силу різних причин (наприклад, нестачі обігових коштів), а розтягування терміну оплати дозволить їм «безболісно» оплатити послуги.

Для стимулювання попиту на послуги і більш ефективного просування послуг на ринку може бути запропоновано проведення рекламної кампанії. Основною метою рекламної кампанії ТОВ «Європос» має стати надання інформації про компанію та її продукцію.

Основним напрямком плану розвитку ТОВ «Європос» в короткостроковий період є створення служби доставки.

На підставі досліджень, проведених маркетинговим центром, була визначена вільна ніша на ринку POS-матеріалів. Це відсутність служби по доставці продукції особистим водієм та складністю доставки «Нова Пошта».

Тому ТОВ «Європос» було рекомендовано створити службу доставки. Створення служби доставки дозволить компанії збільшити приплив клієнтів, забезпечити більш високий рівень послуг, що надаються.

Фінансування планується здійснити за рахунок власних коштів власників ТОВ «Європос». Проведення запропонованих випускної кваліфікаційної роботи заходів дозволить організації більш раціонально перерозподілити свої можливі ресурси, залучити фахівців і партнерів до взаємовигідної співпраці, звернути на себе увагу клієнтів, розширити ринок збуту, а так само зміцнити свої позиції в цій галузі.

### **3.2. Розробка проекту заходів щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства**

Зростання конкурентних переваг, при якому діяльність й оточення стають більш складними і цілі переміщуються від виживання до розширення, потребують введення більш ефективного управління, поділу повноважень й взаємодії між керівництвом і фахівцями підприємства для досягнення стратегічних цілей та завдань посилення ринкових позицій (Дод. Т, табл. Т.2)

Пропонувалося оцінити стратегічні завдання посилення ринкових позицій 57 досліджуваних підприємств за п'ятибальною шкалою. Вибірка складала 50% керівництва ТОВ «Європос» і 20 респондентів.

В ході дослідження виявилось неналежне забезпечення асортименту з урахуванням негнучкої цінової політики, які поширюють можливості для розвитку збутової мережі і методів реалізації продукції, однак даними уразливими для підприємства стратегічними завданнями не займаються через відсутність відповідальних за дані процеси.

Результати дослідження, що стосуються доказів і спростувань можливості одночасного використання стратегій формування стійких конкурентних переваг ТОВ «Європос», дозволяють зробити ряд узагальнень: - найбільш важливою причиною, яка визначає необхідність зосередження діяльності ТОВ «Європос» на різних стратегіях формування стійких конкурентних переваг рамках єдиного комплексу, є обмеженість виробничих ресурсів і потужностей. - практика доводить, що відносно велика кількість

підприємств з продажу товарів і обслуговування обладнання здійснює одночасне проходження декількох базових конкурентних стратегій; - одним з перспективних напрямків підвищення стійкості конкурентних переваг підприємства з продажу товарів і обслуговування обладнанням є управління формуванням і ефективним використанням конкурентоспроможного потенціалу.

З метою збільшення конкурентоспроможності, підвищення якості послуг, що надаються, зростання прибутку і зміцнення репутації ТОВ «Європос» була розроблена концепція розвитку, яка має чіткий механізм реалізації.

Надзвичайно корисним і гнучким інструментом маркетингової політики ТОВ «Європос» повинна стати система знижок з цін. Дана система може бути представлена наступними варіантами знижок (Дод. У, табл. У.1)

Впровадження даної системи знижок дозволить ТОВ «Європос» залучити нових клієнтів, що дозволить підвищити обсяг реалізації, що в свою чергу позитивно позначиться на рентабельності. Також на послуги ТОВ «ЄВРОПОС можна впровадити знижки за прискорення оплати. Головне завдання таких знижок - скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності оборотного капіталу фірми.

Схема знижки за прискорення оплати включає в себе три елементи: 1) власне кількісна величина знижки; 2) термін, протягом якого покупець має можливість скористатися такою знижкою; 3) термін, протягом якого повинна бути проведена оплата всієї суми заборгованості за надані послуги, якщо покупець не скористається правом на отримання знижки за прискорену оплату.

Відповідно в договорах компанії така знижка повинна бути записана в наступне вигляді: «2/10, нетто 30».

Це буде означати, що покупець зобов'язаний провести повну оплату наданих йому послуг протягом 30 календарних днів з моменту отримання. Але якщо він зробить оплату протягом перших 10 днів цього терміну, то має



право автоматично зменшити суму платежу на 2%, тобто скористатися знижкою за прискорення оплати.

Такі знижки приваблять в основному клієнтів, які мають довгострокові контакти ТОВ «Європос». Дострокові платежі для компанії, крім збільшення конкурентоспроможності послуг зможуть прискорити надходження грошових коштів і поліпшать структуру балансу ТОВ «Європос».

Також, виходячи з проведеного аналізу конкурентоспроможності послуг, керівництву ТОВ «Європос» рекомендується надавати можливість придбання послуг компанії в кредит. Для цього компанії необхідно укласти договір з одним із банків.

Необхідно також поширити інформацію щодо можливостей підприємства. Основний посыл реклами - широкий асортимент послуг, виконання індивідуальних замовлень, конкурентні ціни, гнучка система знижок. Основним засобом реклами повинна стати реклама в засобах масової інформації, в газетах, як місцевого значення (Реклама ДВ), так і регіонального (АТР). Допоміжним засобом реклами обрана реклама на радіо («ХІТ FM», «ENERGY»).

Також для реклами рекомендується використовувати рекламу на телебаченні, в мережі Internet і розміщення рекламних щитів по місту Київ та інших регіонах) (Дод. У, табл. У.2)

В результаті проведених заходів ТОВ «Європос» планує залучити значну кількість покупців, а також укласти контракти з компаніями: Нова Пошта і рядом інших.

В ТОВ «Європос» планується створення економічного відділу зі штатом 2 людини: – економіст-менеджер – 1 чол ; – програміст-системотехнік - 1 чол.

У функції економіста відділу входять такі положення: – формування повної і достовірної інформації про фінансово-господарської діяльності ТОВ «Європос»; – забезпечення обліку наявності і руху майна і зобов'язань, використання матеріальних і фінансових ресурсів відповідно до

затверджених норм, кошторисами; – здійснення контролю за своєчасним і правильним оформленням первинних облікових документів і законністю здійснюваних операцій; - здійснює контролю за правильним і економним витрачанням коштів, нарахування та виплата заробітної плати, винагорода за підсумками роботи, премій, матеріальної допомоги та інших виплат; - в межах своєї компетенції взаємодію з іншими відділами і підрозділами, проведення розрахунків зі страховими фондами, комерційними банками, податковою службою, отримання від них необхідних для здійснення своєї діяльності документів та інструктивних матеріалів і т.п.

Функціями менеджера економіко-маркетингового відділу є: – вивчення ринку (попиту, споживання); – складання прогнозних маркетингових планів; – розробка планів реалізації послуг з мінімальними витратами і здійснення їх з максимальним прибутком; – управління персоналом.

В результаті всіх змін в структурі штату ТОВ «Європос» відбудуться наступні зміни: штат збільшиться на 3 людини: – економіст – 1 чол.; – маркетолог - 1 чол ; – програміст-системотехнік - 1 чол.

Впровадження заходів щодо розвитку послуг, що надаються ТОВ «Європос» спричинить за собою зміни в організаційній структурі управління компанією. В результаті організаційна структура управління ТОВ «Європос» буде виглядати наступним чином (Дод. Ф, рис. Ф.1).

Тому впровадження заходів в організаційній структурі компанії з'являться нові підрозділи економічний відділ, маркетинговий відділ служба доставки). Так само з'явиться взаємозв'язок між відділами, що сприятливо позначиться на отриманні та обробці інформації.

При розрахунку ефективності заходи щодо впровадження служби доставки були взяті такі вихідні дані: – після п'яти років експлуатації ліквідаційна вартість автомобілів буде дорівнює нулю; – ставка оподаткування прибутку - 20%; – щорічні темпи інфляції - 12%; – ставка дисконтування з урахуванням інфляції - 24%; – вартість автомобілів і амортизаційні відрахування не зміняться.

Загальні витрати на реалізацію проекту становлять 1800 тис. грн.

Для створення служби доставки планується придбати 10 автомашин Volkswagen Transporter T4 (2005 року випуску). Вартість 1 автомобіля становить 350 тис. грн. Отже, вартість 5 автомашин буде дорівнює 1750 тис. грн. – це вартість заходу.

Також за результатами опитування був зроблений висновок, що середній час користування послугою доставки на добу становить 5 годин.

Вартість 1 години використання автомобіля рекомендується встановити на рівні 80 грн. (Вартість бензину не входить у вартість прокату).

За планом планується завантаження в перший рік 18250 годину. З 2016 року планується завантаження в розмірі 105% від обсягу 2017 року (19162 годину.). У наступні роки обсяг буде збільшуватися на 4% щорічно і складе відповідно: – 2015 г. - 19929 год .; – 2016 г. – 20726 год .; – 2017 г. – 21555 годину.

У собівартість цієї послуги входять витрати на страховку, технічний огляд, поточний ремонт і заміну масла і покришок. Собівартість послуги доставки в годину становить близько 30 грн.

Привабливість даного заходу розрахована на основі головних коефіцієнтів оцінки економічної ефективності інвестицій.

Представлений розрахунок ефективності створення та експлуатації служби доставки у Дод. X, табл. X.1.

За результатами аналізу, можна зробити наступні висновки, що створення служби доставки є прибутковим заходом і ТОВ «Європос» слід прийняти позитивне рішення про створення даної служби, тому що  $NPV = 1331,8 > 0$ , але за інших рівних умов, даний захід принесе за п'ять років експлуатації служби прокату 1331,8 тис. грн

Рентабельність заходи показує, що цінність ТОВ «Європос» як підприємства зросте в 1,74 рази на 1 карбованець коштів, витрачених створення служби доставки; період окупності даного заходу дорівнює 2 роки 8 місяців.



Для організації впровадження запропонованих заходів необхідно розробити план, який міститиме інформацію про те де (у якого постачальника), за якою вартістю, в які терміни, яке обладнання буде купувати ТОВ «Європос», а також за рахунок яких джерел буде здійснюватися фінансування даних заходів.

В першу чергу пропонується впровадити захід зі створення служби доставки. Даний захід дає максимальний економічний ефект від його впровадження. Для здійснення даного заходу підприємству необхідно придбати автомобілі загальною вартістю 1800 тис. грн. ТОВ «Європос» планує придбати рухомий склад марки Volkswagen Transporter T4 на авторинку м. Київ.

Для здійснення заходи щодо навчання персоналу ТОВ «Європос» буде потрібно оплатити курси за ціною 230,02 тис. грн.;

### **3.3. Оцінка ефективності пропозицій удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Розрахунок витрат на всі заходи зробимо шляхом підсумовування витрат по кожному заходу.

Основні витрати – це витрати на навчання персоналу, які складають 230,02 тис. грн., Витрати на реалізацію маркетингових заходів, рівні 90,27 тис. грн. і витрати на придбання автомобілів для служби доставки, рівні 1800 тис. грн. і їх обслуговування в перший про реалізацію проекту, рівне 351,7 тис. грн.

Тоді сукупні витрати складуть 2471,99 тис. грн.

Оцінимо додаткові доходи і прибуток від впровадження кожного заходу. Маркетингові заходи (реклама і нова система знижок) приносять ТОВ «Європос» 1393,6 тис. грн.

Захід з навчання персоналу дасть 1231,2 тис. грн. доходу на рік (3800?27?12) (дохід прорахований тільки за деклараціями, оформленими

ТОВ «Європос», без врахування економії від впровадження програми по автоматизації системи обробки даних). Дохід від укладення договору про співпрацю з компанією «Курсор» складе 2829,6 тис. грн. за рік ((1085 - 849,2) ? 12).

Дохід від реалізації заходи щодо створення служби доставки складе 1460 тис. грн.

Прибуток від реалізації послуг при впровадженні всіх запропонованих заходів плану з розвитку ТОВ «Європос» складе 4442,41 тис. грн. в рік ((940.7 + 1393,6 + 1231,2 + 2829,6 + 1460) - 2471,99) (Дод. X, табл. X.2).

В результаті впровадження запропонованих заходів зменшаться витрати, збільшиться прибуток і рентабельність, відповідно підвищиться його конкурентоспроможність.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Європос» збільшити обсяги продажів, завоювати нові ринки збуту, підвищити прибуток і рентабельність діяльності, скоротиться час на виробництво продукції, що в кінцевому підсумку призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на даному ринку

### Висновки до розділу 3

1. Маркетингова політика підприємства містить у собі товарну, цінову, збутову політику, а також політику просування товару на ринку. Саме за такою схемою буде викладена політика підприємства: від вибору товару, визначення його ціни, різних методів збуту до кінцевого етапу - просування товару, етапу на якому нарощується прибуток підприємства від продажу товару.

2. В якості основних шляхів вдосконалення просування продукції підприємства і стимулювання збуту, запропоновані наступні методи: 1) система знижок; 2) рекламна компанія (реклама на транспорті, інтернет реклама, збільшення реклами в друкованих ЗМІ); 3) створення служби доставки.

3. Для утримання своїх позицій на ринку підприємству необхідно підтримувати широкий асортимент пропонованої продукції, вести ретельно продуману цінову політику, вибирати найбільш оптимальних постачальників і, звичайно ж, застосовувати всі можливі методи формування і стимулювання попиту покупців. В результаті впровадження запропонованих заходів зменшаться витрати, збільшиться прибуток і рентабельність, відповідно підвищиться його конкурентоспроможність.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Європос» збільшити обсяги продажів, завоювати нові ринки збуту, підвищити прибуток і рентабельність діяльності, скоротиться час на виробництво продукції, що в кінцевому підсумку призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на даному ринку



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Конкуренція – це боротьба товаровиробників за місце на ринку, за клієнта на національних та світових ринках для забезпечення нормального функціонування компанії та ведення бізнесу, а також для отримання максимально можливого прибутку. Через конкуренцію виробники мають вплив один на одного. Боротьба за кожного споживача примушує виробників знижувати ціни, підвищувати якість продукції, вдаватися до досягнень науково-технічного прогресу та мінімізувати витрати виробництва. Складні умови існування змушують виробників шукати нові шляхи для вдосконалення продукції. Як результат клопіткої праці, підвищується продуктивність, витрати знижуються і підприємство має змогу знизити ціни. Конкуренція спонукає до постійного вдосконалення та розширення асортименту продукції. Покупець виграє в тому, що може придбати високоякісну продукцію за сприятливою ціною.

2. ТОВ «Європос» є прибутковим, ліквідним та платоспроможним підприємством. Про це свідчать розраховані у представлених таблицях показники. Аналіз показників показав стабільне зростання чистого доходу за досліджуваний період на 21,9 %. За рахунок підвищення адміністративних, інших операційних витрат та собівартості продукції спостерігається зниження чистого прибутку на 10,9%.

3. Аналіз використання оборотних коштів на підприємстві показав, що значення коефіцієнту за досліджуваний період зросло на 1,8 одиниць. Можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається зростання оборотності 83 активів, що свідчить про те, що капітал обертається скоріше. Показник рентабельності оборотних коштів показав щорічне зростання, що свідчить про те, що підприємство в змозі отримувати прибуток від основної діяльності.

4. «Слабке місце» ТОВ «ЄВРОПОС» представлене відсутністю відділу маркетингу і, як наслідок, відсутністю ефективної маркетингової програми для просування продукції на ринку.

5. Підприємство є конкурентоспроможним, але для закріплення положення на ринку необхідно розвиватися у всіх напрямках, вдосконалюватися та нарощувати виробничі потужності. Також слід приділити більше уваги системі маркетингу та рекламі підприємства, що допоможе розширити коло споживачів.

6. В якості підвищення конкурентоспроможності підприємства нами було запропоновано створення формування та реалізація ефективної маркетингової стратегії для утримання клієнтів від переходу до конкурентів, а також зміцнення позицій підприємства на ринку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :**

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Новости», 2000. – 255 с
2. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. – 147 с
3. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник. – К. : Таксон, 2004. – 704 с.
4. Воронов Д.С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.С.Воронов. – Екатеринбург, 2002. – 145 с.
5. Геращенко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Геращенко, О. О. Шмадченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 297-301.
6. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" / І. С. Головка-Марченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 43. - С. 67-73.
7. Горбаль Н. Фактори впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства / Н. І. Горбаль, О. Є. Шандрівська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2003. – № 494 [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/39284/1/25\\_183-190.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/39284/1/25_183-190.pdf)
8. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Грудницький В.М. Гармонізація національного законодавства про зловживання монопольним (домінуючим) становищем із правом Європейського Союзу // Підприємництво господарство і право. – 2017. - № 4. – С. 59-63. – Режим доступу: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/4/13.pdf>



10. Дікань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дікань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
11. Должанский І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник / І.З. Должанский, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
12. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / О. І. Драган // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36).
13. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Підручник] / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. - 200 с.
14. Душко А.П. Обеспечение конкурентоспособности ремонтно-строительных предприятий в условиях жилищно-коммунальной реформы: дис. канд. экон. наук / А.П. Душко. – СПб.:, 1998. – 221 с
15. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та ін. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.
16. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие./ М. И. Кныш - СПб.: Б. и., 2000. - 284 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетингу / Ф. Котлер; пров. з англ. - М. :. Видавничий дім "Вільямс", 2007. - 656 с.
18. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
19. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок / Перекл. з англ. під ред. В. Б. Колчанова. - СПб. : Пітер, 2007. - 800 с.

20. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 133 с.
21. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. / А.Н.Люкшинов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с
22. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 274-282. - Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_4\\_274\\_282.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf)
23. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 25-31.
24. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 23–27.
25. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посібник. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.
26. Нефедова О.Г. // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
27. Ожегов С.И. Словарь русского языка / под ред. Н.Ю. Шведовой. – М.: Рус. яз., 1986. – 1240 с.
28. Панков В. Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний та регіональний аспекти / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. - 2005. - № 6. - С. 40-45.
29. Попов С. А. Стратегічне управління: 17 - модульна програма для менеджерів "Управління розвитком організації". Модуль 4 / С.А. Попов. - М.: ИНФРА-М, 1999. -344 с.



30. Портер М. Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 37
31. Прахалад, К.К. Майбутні конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад; В. Рамасва
32. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
33. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А., Райзберг Л. Ш., Лозовский, Е. Стародубцева Б.. 5-е изд., перераб. И доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей "ИНФРА-М").
34. Рыночная экономика: Словарь / Под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993. – 524 с.
35. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с
36. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов / А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 423 с.
37. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон; пер. с англ. – Москва: ООО «Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Бином», 1998, – 928 с.
38. Гарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Гарнавська . – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
39. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. Р.А. Фатхутдинов– М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
40. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. - М. : ІНФРА-М, 2000. - 312 с.
41. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. Ексклюзивні технології формування стратегії підвищення



- конкурентоспроможності організації: теорія, методика, практика: навч. посібник / Р.А. Фатхутдінов. - М.: Ексмо, 2004. - 539 с
42. Фінансовий менеджмент. Задачі і рішення. Просветов Г.І. М.: Вид-во РДЛ, 2005. — 376 с. 60. Хайек Ф. Конкуренція як процедура відкриття // Світова економіка і міжнародні відносини. 1989. № 12.
43. Хруцький В.Є. Сучасний маркетинг / Хруцький В.Є., Корнеєва І.В., Автухова Е.Э. – М.: «Фінанси і статистика», 2004. – 461 с.
44. Царьов В.В., Канторович А.А., Черниш В.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (ОРГАНІЗАЦІЙ). Теорія і методологія: навч. посібник для студентів вузів. М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2008. - 799 с.
45. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / Чернега О. Б. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 1999. – 447 с.
46. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 186 с
47. Шмадченко А.А. Стаття: Управління конкурентоспроможністю підприємства, 2015. – 3 с.
48. Шумпетер, Йозеф Алоиз Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Йозеф Алоиз Шумпетер ; пер. с нем.: В. С. Автономова [и др.]. - М. : Эксмо, 2007. - 862 с.
49. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие, 3-е изд./ А.Ю. Юданов. – М.: Гном – Пресс, 2000. – 325 с.
50. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. – Одеса, Атлант, 2013. – 102 с.