

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування системи забезпечення конкурентних переваг  
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «ОРТОІМПЕК», м. Київ)

Студента 2 курсу 4-М групи,  
спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент організації»

Кузьменка

Михайла Сергійовича

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Підкамінний

Ігор Миколайович

Гарант освітньої

програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

*Київ 2018*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність і класифікація конкурентних переваг підприємства .....	7
1.2. Особливості формування системи забезпечення конкурентних переваг на підприємстві .....	12
1.3. Методичні підходи до формування конкурентних переваг на підприємстві .....	18
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ОРТОІМПЕКС».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	27
2.3. Оцінка системи забезпечення конкурентних переваг підприємства ..	32
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ОРТОІМПЕКС».....	40
3.1. Обґрунтування джерел конкурентних переваг підприємства .....	40
3.2. Удосконалення організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	47
3.3. Оцінка економічних витрат на реформування системи забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58
ДОДАТКИ .....	67

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Важливим завданням будь-якого підприємства є досягнення конкурентних переваг і посилення конкурентної позиції. Конкурентоспроможність визначається як порівняльна характеристика здатності товаровиробника до комплексного нарощування власних конкурентних переваг задля отримання кращих можливостей в області виробництва і збуту продукції, які б задовольняли потреби ринку та забезпечували прибутковість комерційної діяльності.

Актуальність теми полягає в тому, що постійна зміна умов і чинників середовища підприємництва на сучасному етапі розвитку економічних відносин вимагає від організацій стабільного підвищення їх конкурентоспроможності, що здійснюються з метою встановлення, забезпечення, підтримки та розвитку конкурентних переваг. Кожне підприємство має свої переваги, які сприяють його успішному розвитку і закріпленню своїх позицій на ринку. У свою чергу, під конкурентною перевагою підприємства мається на увазі будь-яка унікальна цінність, якою володіє підприємство і яка дає йому перевагу перед конкурентами. Переваги перебувають у взаємозалежності з ефективністю використання різноманітних ресурсів у процесі виробництва, збуту й подальшого задоволення потреб споживачів. Тому тема дослідження процесу формування й забезпечення конкурентних переваг підприємства наразі є актуальною.

Особливості побудови та вдосконалення організаційного механізму формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства досліджували такі вчені, як: І. А. Аренков, Л. П. Артеменко, О. Ю. Біленький, О. Є. Кузьмін, А. О. Левицька, Л. Ф. Чумак та ін. При цьому питання, що стосуються особливостей і специфіки формування та забезпечення конкурентних переваг на підприємствах, досліджені недостатньо.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо реформування системи забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕК».

**Завданнями** випускної кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність і класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- описати особливості формування системи забезпечення конкурентних переваг на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до формування конкурентних переваг на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОРТОІМПЕК»;
- провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОРТОІМПЕК»;
- обґрунтувати джерела конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕК»;
- запропонувати шляхи удосконалення організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕК»;
- оцінити економічні витрати на реформування системи забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕК».

**Об'єкт дослідження** – процес управління системи забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕК».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні питання управління конкурентними перевагами підприємства.

**Методи дослідження.** У ході дослідження використані такі методи, як: метод теоретичного узагальнення, метод порівняльного та статистичного аналізу, методи логічної інтерпретації, структурно-функціональні методи, метод абстракції та логічного узагальнення, матричний і графічний методи тощо.

**Інформаційну базу дослідження** склали наукові статті, монографії з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, електронні

ресурси, аналітичні огляди, звітність підприємства, результати власних досліджень автора.

**Наукова цінність** роботи полягає в узагальненні теоретичних і методичних засад управління конкурентними перевагами підприємства.

**Практична значущість** дослідження полягає в можливості використання розроблених автором пропозицій щодо реформування системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в ТОВ «ОРТОІМПЕК» та інших українських підприємствах.

**Структура роботи.** Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок друкованого тексту. Робота містить 18 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел складається з 72 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і класифікація конкурентних переваг підприємства

Теорія і практика менеджменту сучасного підприємства свідчить про те, що стратегічна стійкість і міцність конкурентного положення залежать від того, наскільки тривалими та стійкими є конкурентні переваги підприємства, наскільки довго підприємство спроможне зберігати та забезпечувати наявні конкурентні переваги, наскільки швидко підприємство спроможне генерувати нові переваги.

Під конкуренцією (від лат. *concurrentia* – зіштовхуватися) розуміється суперництво між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї та тієї самої мети. З погляду господарської організації такою метою є максимізація прибутку в результаті легальних дій по завоюванню переваг споживачів [68, с. 121].

Рівень конкурентоспроможності підприємств формується та підтримується конкурентними перевагами. Нині більшість вітчизняних підприємств не приділяють уваги формуванню та ефективному використанню конкурентних переваг, що здійснює негативний вплив на забезпечення ефективності господарської діяльності організацій. Для кожного підприємства доцільно розробляти найбільш ефективні напрями створення й підвищення стійкості конкурентних переваг. Конкурентні переваги вітчизняних підприємств зумовлюють або якість і розмір використовуваних ресурсів, або ефективність виробництва та реалізації продукції, її якість. Значна залежність ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств від природно-географічних чинників, державної підтримки підприємств і державного регулювання галузі, що обумовлює диференціацію їх конкурентних переваг.

Аналіз літературних джерел показує неоднозначність у тлумаченні понять, пов'язаних із конкурентоспроможністю організації, наявність різних трактувань залежно від висвітлення поставлених у них питань [37; 65]. Конкурентоспроможність організації – це категорія, що залежить від багатьох факторів і змінюється з плином часу. Конкурентоспроможність організації – це складна економічна категорія, яка відображає стан, що характеризує реальну або потенційну можливість виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників.

Конкурентоспроможність організації – це комплексна характеристика організації, що визначає її можливість у будь-який момент часу забезпечувати свої конкурентні переваги та прибутковість, а також адаптуватися до постійно змінюваних умов довкілля. Успіх у конкурентній боротьбі залежить не так від виробництва, як від управління, його якості й ефективності в широкому сенсі. Висока конкурентоспроможність організації є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому організація має на меті досягти такого рівня конкурентоспроможності, який допомагав би їй виживати на досить довготривалому часовому відрізку. У зв'язку із цим перед будь-якою організацією постає проблема стратегічного і тактичного управління розвитком здатності підприємства виживати в ринкових умовах.

Конкурентна перевага визначає положення підприємства на ринку, дозволяє йому вигравати в конкурентній боротьбі, збувати продукцію з максимальною вигодою, що забезпечує більш високу рентабельність у порівнянні із середнім її значенням у рамках галузі або в ринковому сегменті.

Поняття сутності конкурентної переваги розрізняються в трактуванні різних авторів [7, с. 37]. У загальному сенсі його визначають як можливість отримати перевагу в порівнянні з конкурентами в економічній, технічній або організаційній області діяльності, передбачає більш ефективне господарювання, використання ресурсів, наявних у розпорядженні виробника.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на технологічних, виробничих, збутових, маркетингових, професійних та інших конкурентних перевагах. До технологічних переваг слід віднести якість здійснення наукових досліджень, можливість впровадження інновацій у виробничому процесі, рівень опанування прогресивних технологій.

До виробничих переваг слід віднести низьку собівартість продукції, високу якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей, вигідне місце розташування підприємства, яке забезпечує економію витрат при транспортуванні, наявність кваліфікованої робочої сили, високу продуктивність праці.

Збутові переваги – це наявність широкої мережі оптових дистриб'юторів (дилерів), низькі витрати на реалізацію, можливість надавати сервісні та супутні послуги споживачам, швидка доставка. До маркетингових переваг відносяться висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, зручна для клієнтів система технічної допомоги під час використання продукції, акуратне виконання замовлень споживачів, гарантії якості вироблених товарів/послуг [37, с. 175].

Професійні переваги включають ноу-хау у сфері контролю якості, спроможність та вміння проводити ефективну рекламу.

До організаційних переваг слід віднести високий рівень інформаційних систем, спроможність гнучко та вчасно реагувати на мінливу ринкову ситуацію, значний досвід у сфері менеджменту.

До інших переваг можна віднести позитивний імідж підприємства, його популярність серед споживачів, кваліфікований персонал, доступ до фінансових ринків. Конкурентні переваги не є постійними характеристиками, вони діють тільки протягом певного періоду.

Труднощі формування конкурентних переваг українських підприємств полягають у тому, що удосконалення й розвитку потребують усі вказані вище сфери діяльності підприємства. Забезпечити одночасне формування



технологічних, професійних, організаційних переваг є неможливим, тому слід визначити їх пріоритетність і можливість якнайшвидшої реалізації.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Необхідно підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Згідно з класифікацією, розробленою Р. А. Фатхутдіновим, конкурентні переваги доцільно групувати за ознаками їх відношення до досліджуваної системи (організації, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [66, с. 203].

С. Ю. Безсмертний вважає, що така класифікація має певні недоліки: по-перше, вона класифікує конкурентні переваги за досить обмеженою кількістю ознак, що не створює повної картини їх різновидів; по-друге, її універсалізація (стосується різних об'єктів, зокрема країн, організацій, товарів тощо) не дає можливості для створення передумов розробки конкретної та повної системи конкурентних переваг стосовно кожного із названих вище об'єктів (у нашому випадку підприємств) [6, с. 175].

Класифікація конкурентних переваг підприємства, розроблена С. Ю. Безсмертним, усуває названі недоліки та сприяє кращому їх розумінню, правильному орієнтуванню підприємства при їх створенні та досягненні відповідних результатів. Проте його класифікацію необхідно доповнити з точки зору розробки С. М. Клименко та представити так (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види конкурентних переваг підприємства [31, с. 98]

Базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні переваги, однак вони є лише потенціалом досягнення його конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують

підприємство на розвиток і використання конкретних конкурентних переваг, а з іншого, – забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Таким чином, конкурентна перевага – це здатність підприємства якнайкраще застосувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти. Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості підприємства слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності.

## **1.2. Особливості формування системи забезпечення конкурентних переваг на підприємстві**

Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства неможливе без управління процесами, що відбуваються всередині нього. Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства може бути досягнута лише за умови, якщо воно здійснено на основі принципів маркетингу, тобто в центрі організації повинен бути споживач і, відповідно, система маркетингу та менеджменту повинні об'єднувати всі зусилля й ресурси підприємства з метою максимального задоволення потреб і вимог споживачів. Враховуючи важливість маркетингу та менеджменту в діяльності будь-якого підприємства, доцільно виокремити й ретельно дослідити методологічні підходи до формування маркетингового управління конкурентоспроможності підприємств.

Серед чинників, які здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентних переваг підприємств, слід виокремити маркетингові чинники, а саме: дослідження кон'юнктури ринку; оптимальна цінова політика; логістичне забезпечення, політика просування та стимулювання збуту; рівень бренд-менеджменту та сервісу.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств є процесом реалізації сукупності управлінсько-маркетингових функцій –

аналізу, планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства.

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства є відносно самостійними, спеціалізованими, конкретними видами діяльності, які виділяють за відповідними ознаками. Вони мають чіткий зміст, а також розроблений процес, що забезпечує виконання певного комплексу завдань спеціальними методами та прийомами. У табл. 1.1 наведено функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Таблиця 1.1

### Функції управління конкурентоспроможністю підприємств [20, с. 118]

Функція управління	Зміст функції	Процедури
1	2	3
Аналіз	Встановлення основних тенденцій розвитку ринку, його коливання, а також визначення вузьких місць у маркетинговій діяльності підприємства для забезпечення необхідного рівня його конкурентоспроможності	Дослідження ринку Аналіз конкурентоспроможності продукції Аналіз конкурентів Аналіз покупців Аналіз посередників Аналіз постачальників Оцінка ефективності маркетингових служб Визначення маркетингового потенціалу підприємства
Планування	Прогнозування ефективних результатів маркетингової діяльності, створення умов для досягнення забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства	Розробка маркетингових планів підприємства Розробка методики планування Визначення обсягу находжень і витрат маркетингової діяльності Надання інформації для складання маркетингового плану Прогнозування ціни та обсягів збуту підприємства Розробка конкурентних стратегій підприємства
Організація	Підбір виконавців маркетингових служб розподіл завдань між ними, координація їх дій	Організація маркетингових служб підприємства Виділення маркетингових структурних підрозділів Розподіл обов'язків між виконавцями і координаторами маркетингової діяльності Створення системи збору інформації Забезпечення керівників підрозділів інформацією про їх діяльність
Контроль	Встановлення зв'язків зворотного характеру у діяльності маркетингових служб	Виявлення відповідності і результативності вибраної стратегії і тактики реальним ринковим процесам. Порівняння планових і фактичних показників для визначення оцінки результатів реалізації маркетингових планів Встановлення припустимих меж відхилень від плану Виділення сфери відповідальності
Регулювання	Внесення змін у зміст завдань маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства	Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень Розробка заходів впливу Вживання заходів по заохочуванню позитивних результатів та корегуванню негативних показників

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Мотивація	Здійснення мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості споживачів продукції	Формування ефективної системи якості на підприємстві Планування маркетингових політик підприємства (товарної цінової, розподілу, просування, комунікації) Організація якісного допродажного та післяпродажного совісного обслуговування

Однією з основних складових управління конкурентоспроможністю підприємств є аналіз та організація збирання й обробки маркетингової інформації дослідження. Аналітична складова управління конкурентоспроможністю підприємств є основою для складання та виконання маркетингових планів підприємства, а також забезпечення управління і підтримки прийняття рішень з маркетингової діяльності.

Одним з основних завдань аналізу є виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналітична діяльність підприємств у розрізі управління їх конкурентоспроможністю являє собою процес, що включає дослідження умов зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.

Планування конкурентоспроможності передбачає розробку планів двох видів. Тактичні маркетингові плани щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на коротко- та середньотермінових прогнозах із врахуванням можливості істотного відхилення фактичних значень показників від прогнозних. Результатом таких планів є формування альтернативних прогнозів та сценаріїв розвитку ситуації щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Організація управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає обов'язкове створення служби маркетингу, яка є структурованою формою управління маркетинговою діяльністю, важливою функціональною ланкою в управлінні підприємством, яка разом з іншими службами й підрозділами (виробничими, технічними, технологічними, фінансовими тощо) забезпечує єдиний інтегрований процес, що спрямований на задоволення

запитів ринку та досягнення на цій основі головної мети підприємства. Створення таких служб є передумовою індивідуального підходу до розробки організаційних і функціональних систем маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств [20, с. 120].

Проведення контролю в управлінні маркетингової конкурентоспроможності підприємства є засобом оцінки ефективності та повноти виконання маркетингових планів підприємства в частині поставлених і реалізованих цілей щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства. Такий контроль забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів і програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети діяльності підприємства.

За результатом контролю здійснюється внесення змін до змісту завдань маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, коригування маркетингових планів і поведінки підприємства на ринку.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств також передбачає наявність мотивів (матеріальних, психологічних, культурних, поведінкових) діяльності людини. Поняття мотивації означає всю сукупність мотивують факторів і процесів, що забезпечують виникнення в людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей. Маркетинговий мотиваційний механізм є одним із компонентів механізму зацікавленості споживачів у придбанні продукції підприємства.

Існують різні підходи до формування механізму маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Так, перша група трактувань наголошує на маркетинговому аспекті функціонування, коли конкурентні переваги підприємства обумовлюються ринком і можуть оцінюватись як усвідомлювана перевага суб'єкта господарювання над

аналогічними пропозиціями конкурентів. Друга група трактувань спирається на управлінський аспект забезпечення переваги над конкурентами, при цьому конкурентоспроможність базується на ресурсному потенціалі й ефективності управління ним [29, с. 26].

Маркетингова складова забезпечення конкурентоспроможності підприємств відображає ефективність дій суб'єкта господарювання у формування певних переваг у таких сферах конкуренції, як лояльність споживачів, ефективність діяльності, репутація підприємства. Виняткове значення маркетингової складової забезпечення конкурентоспроможності полягає в тому, що застосування інструментарію маркетингу сприяє розширенню можливості впливу суб'єкта господарювання на формування конкурентних переваг.

На думку Г. Є. Рябик, з одного боку ґрунтовне дослідження потреб споживачів, розробка товарної політики та маркетингове обґрунтування пріоритетних напрямів інноваційної активності характеризує потенціал суспільної корисності результатів діяльності суб'єкта господарювання, а з іншого – реклама, розвиток каналів збуту, збалансована цінова політика, як основні складові маркетингової активності, є важливими чинниками формування передумов для реалізації наявного потенціалу суспільної корисності результатів діяльності [55, с. 10].

Так, для застосування заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємств, доцільно застосовувати маркетинговий інструментарій, який складається з товарної, цінової, комунікаційної політики, а також політики збуту. Розглянемо ці складові комплексу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства більш детально.

Товарна політика підприємства. Товарна політика – це наперед обдуманий на конкретний період часу курс дій підприємства на товарному ринку. Розробка та здійснення товарної політики передбачає вибір і здійснення стратегії підприємства щодо пропонованого товару – базова концепція продукту, асортимент товару, робочі характеристики товару,

атрибути товару, що сприймаються споживачем, присутність товару на ринку, пакування, маркування (брендінг), широка обізнаність про ринок аналогічних товарів на ринку і про перспективу його розвитку.

Комунікаційна політика підприємства. Політика комунікацій – це система цілеспрямованих дій, які мають забезпечити сприятливе відношення споживача у вибраних ринкових сегментах до підприємства і його товарів, а також програма дій підприємства на реальних і потенційних покупців, у результаті якої вони ухвалюють рішення про придбання товару. Ці дії підприємство здійснює, використовуючи такі засоби маркетингової комунікації, як реклама, public relations (зв'язки з громадськістю), корпоративний стиль, торгова марка, споживче просування, торгове просування, участь у міжнародних виставках і ярмарках, організація презентацій [41, с. 145].

Збутова політика підприємства. Політика розподілу та збуту – це сукупність заходів підприємства з аналізу й вибору оптимальних варіантів постачання товару споживачу, визначенню каналів збуту і методів продажу.

Основними об'єктами управлінських рішень є: обхват ринку, вибір каналу збуту, структура каналів, спрямованість розподілу, щільність розподілу, дилерська підтримка, торговий персонал, прямий маркетинг і логістика.

Вибір зовнішніх каналів збуту продукції – найбільш важливе рішення для підприємства. Для збуту своєї продукції підприємства можуть використовувати різні канали, зокрема: оптову і роздрібну торгівлю.

Цінова політика підприємства – це політика визначення оптимального рівня цін і динаміки їхньої зміни на продукцію, що реалізується. Об'єктами управлінських рішень у ціновій політиці є характеристики просторових цін, принцип варіювання цінами, умови оплати і кредиту, знижки і компенсації, логістичні аспекти ціноутворення [35, с. 223].

На розробку ціни товару впливає ціла низка різноманітних чинників, основними з яких є:



- купівельна спроможність населення;
- ставлення споживачів до товарів;
- втручання держави в ціноутворення (наприклад, коридор цін, антидемпінгове ціноутворення тощо);
- рівень конкуренції [27, с. 96].

Виходячи із нинішніх економічних і соціальних реалій, найбільш раціональним є створення служби маркетингу за ринково-функціональною ознакою, коли спеціалісти з маркетингу керують різними функціями маркетингової діяльності.

Ринково-функціональна структура управління маркетингом дозволяє чітко визначити завдання щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства, професійно орієнтуватися в ринковій кон'юнктурі, швидко реагувати на ринкові коливання.

### **1.3. Методичні підходи до формування конкурентних переваг на підприємстві**

Зростання конкурентоспроможності підприємства залежить, з одного боку, від управлінських рішень на рівні самих підприємств, з іншого – від державної та регіональної політики в сфері створення відповідної економіко-правового середовища й державної підтримки зусиль суб'єктів господарювання щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Конкурентні переваги підприємства формуються за рахунок низки чинників та економічно активних суб'єктів, які забезпечують ефективне

функціонування елементів споживчого ринку та здійснення господарських процесів. Відповідно, залежно від різних ознак і стану споживчого ринку, формуються конкурентні переваги підприємства. Обґрунтування чинників і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг, наведене на рис. 1.2.

Отже, підприємства перебувають у постійному пошуку конкурентних переваг, так як вони є серцевиною їх діяльності, найбільш значущими чинниками конкурентоспроможності й основними визначальними елементами конкурентної позиції на ринковому сегменті. У зв'язку з постійною зміною кон'юнктури ринку, змінами чинників, які впливають на діяльність організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, мають свій життєвий цикл. З огляду на те, що всі зміни не можуть відбуватися одночасно, життєві цикли конкурентних переваг у різних організаціях і в різні моменти часу різні, а значить, усі конкурентні переваги відрізняються за стадіями життєвого циклу, які утворюють другу ознаку класифікації конкуренції переваг.

Модель і структуру основних програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму розробили О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Тулеєв і здійснили науково-методичні рекомендації та практичні рішення щодо вибору та реалізації конкретних організаційних, економічних і техніко-технологічних заходів для кожного з них, які сукупно створюють реальні передумови забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища і динамічних змін кон'юнктури ринку індустріальної техніки [37, с. 166].



Рис. 1.2. Систематизація чинників і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг [62, с. 65]

На основі зазначених вище теоретичних аспектів формування конкурентних підприємств доцільно провести обґрунтування можливості забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю вітчизняного підприємства включає цілі й задачі управління, функції та принципи управління, методи управління.

Що стосується методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства, то нині найбільш вагомим значення набувають новітні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства під назвою

Performance Measurement (вимір досягнень). Так, за допомогою цих методів оцінюється рівень досягнення підприємством його стратегічних цілей.

Досить широко використовується такий метод визначення конкурентоспроможності підприємства, як бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – це діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

Цілями бенчмаркінгу є: визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін; усвідомлення необхідності змін; добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства; розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів; сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні; переорієнтування корпоративної культури та ментальності.

Використання бенчмаркінгу є багатоспрямованим. По відношенню до підприємства бенчмаркінг охоплює всі сфери й напрями його діяльності: логістику, маркетинг, керування персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продажів; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових і внутрішніх цін; репутація фірми тощо.

Серед графічних методів найбільш частіше застосовуються: модель споживчої задоволеності Кано, багатокутник конкурентоспроможності, метод «радарів» і метод «профілів».

Модель споживчої задоволеності, відома також як теорія привабливої якості, було розроблено професором Токійського наукового університету Нориаки Кано. Використання цього методу припускає створення списку

можливих атрибутів. Але далі ці атрибути розглядаються не в комбінації, а окремо, що спрощує процедуру виявлення ключових характеристик.

Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріям) і дозволяє порівнювати ці критерії. Накладаючи один багатокутник на інший, можна виявити сильні й слабкі сторони продукції відносно один одного.

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді крапок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів конкурентоспроможності продукції. З'єднавши ці крапки по конкретній продукції, одержуємо багатокутник.

Метод радарів конкурентоспроможності базується на побудові багатокутника, побудованого на осях, які відповідають показникам конкурентоспроможності. Застосування методу передбачає поділ кола на рівні сектори, кількість яких відповідає кількості показників конкурентоспроможності. Збільшення значення показника відповідає віддаленню від центра кола.

Також одним із поширених методів оцінки конкурентоспроможності продукції є метод «профілів». Цей метод дозволяє виконати оцінку рівня конкурентоспроможності по певній групі факторів. Профілем називається графічне зображення вибраних показників за певними правилами. Профіль використовується для оцінки рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкуруючих підприємств, побудованих на одному оцінному полі.

Таким чином, було розглянуто наукові підходи до визначення конкурентних переваг підприємств. Аналіз підходів до висвітлення сутності конкурентних переваг підприємства дозволяє трактувати останнє як комплексну характеристику організації, що вказує на її можливість у будь-який момент часу забезпечувати свою конкурентоспроможність і прибутковість, а також адаптуватися до постійно змінюваних умов довкілля.

Для використання заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємств, доцільно застосовувати маркетинговий інструментарій, який складається з товарної, цінової, комунікаційної політики, а також політики збуту.

Конкурентні переваги підприємства формуються за рахунок низки чинників та економічно активних суб'єктів, які забезпечують ефективне функціонування елементів споживчого ринку та здійснення господарських процесів. Через постійну зміну кон'юнктури ринку, зміну чинників, впливають на діяльність організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, не можуть існувати вічно, кожне з них переживає свій життєвий цикл.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ОРТОІМПЕКС»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ОРТОІМПЕКС» є одним із лідерів у сфері продажу медичного обладнання в Україні. ТОВ «ОРТОІМПЕКС» є офіційним представником компанії «WEYER GmbH» та уповноважене представляти інтереси виробника на території України.

Юридична адреса ТОВ «ОРТОІМПЕКС»: 02095, м. Київ, вул. Срібнокільська, б. 22, офіс 172.

ТОВ «ОРТОІМПЕКС» надає якісне гарантійне та післягарантійне обслуговування, а також інформаційну підтримку і консультації по безкоштовній гарячій лінії. Надає маркетингову підтримку клієнтам і пропонує вигідні умови співпраці.

Крім того, ТОВ «ОРТОІМПЕКС» пропонує великий вибір товарів медичного призначення: медичне обладнання; тонометри (вимірювачі артеріального тиску); глюкометри (для вимірювання рівня цукру в крові); електронні термометри; інгалятори; медичний текстиль; бандажі; корсети; фіксатори; фармацевтичну продукцію різного призначення; медичні плівки; рентгенівські плівки; термографічні плівки.

Організаційну структуру ТОВ «ОРТОІМПЕКС» відображено на рис. 2.1.

Команда кваліфікованих спеціалістів різного профілю (менеджери, консультанти, сервісні інженери, аналітики) є частиною інформаційно-сервісної системи з оперативного та високоякісного обслуговування приватних і корпоративних клієнтів ТОВ «ОРТОІМПЕКС».

Директор здійснює керівництво підприємства в цілому, тобто репрезентує підприємство в будь-яких організаціях, розпоряджається в



межах чинного законодавства його майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо.

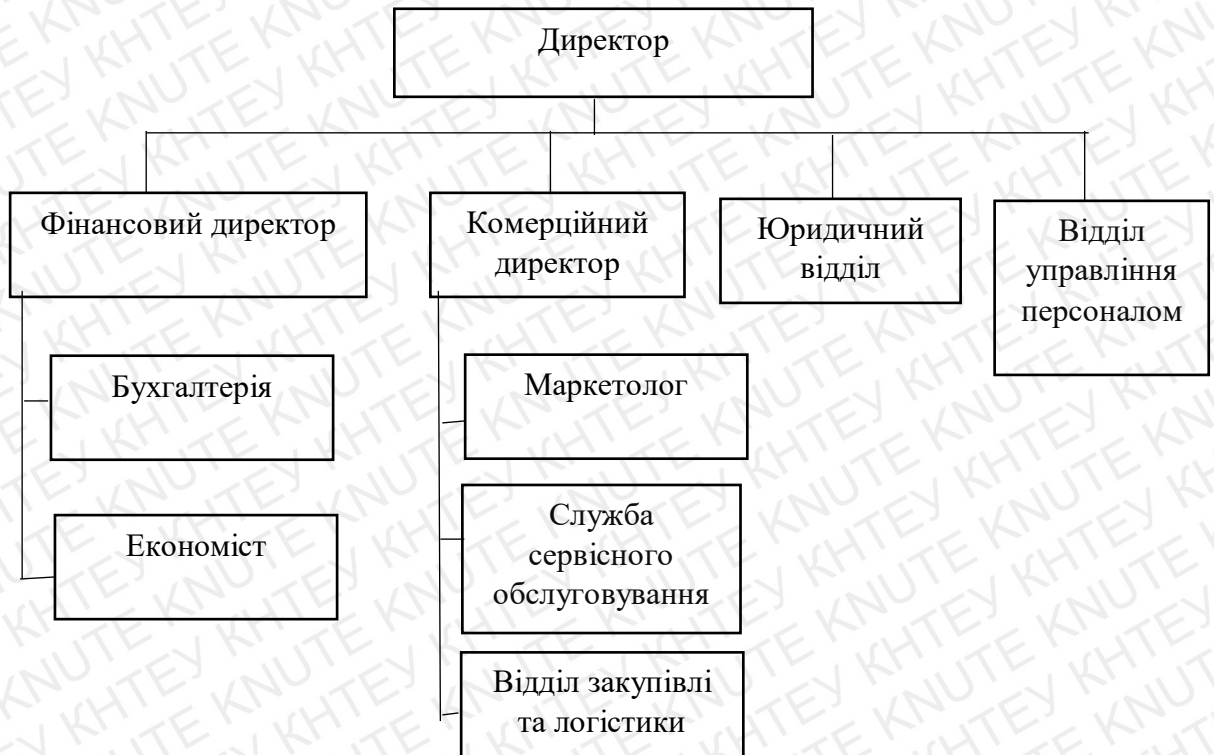


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОРТОІМПЕКС»

Займається організацією виробництва та здійснює контроль розробок, займається рекламою, прийомом та оформленням замовлень, проектуванням замовлень, планує роботу на підприємстві, проводить аналіз діяльності підприємства, фінансів та заробітної плати.

Слід відмітити, що на підприємстві відсутній такий функціональний підрозділ, як відділ маркетингу. Натомість у штаті є маркетолог, який підпорядковується безпосередньо комерційному директору підприємства. Маркетолог займається розробкою асортиментної, цінової та комунікаційної політики, формуванням маркетингової стратегії, маркетинговими дослідженнями. Відповідальним за організацію маркетингу на підприємстві є комерційний директор. Контроль маркетингу здійснює також комерційний директор. Маркетолог є відповідальним за аналітичну функцію маркетингу.

Розглянемо техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ОРТОІМПЕКС» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ОРТОІМПЕКС»,****тис. грн**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення, 2017/2016	
						Абсолютне, +/-	Відносне, %
Товарооборот	28236,9	31256,1	33417,4	41057,5	48721,9	7664,4	118,7
Націнка	14523,1	14523,6	16001,3	16 690,4	22791,1	6100,7	136,6
Витрати	4850,1	3201,2	2363,1	10619,2	10302,4	-316,8	97,0
Чистий прибуток	4025,6	5120,3	8929,2	4012,9	7452,4	3439,5	185,7

Як бачимо з табл. 2.1, спостерігається позитивна тенденція до зростання показників діяльності ТОВ «ОРТОІМПЕКС». Так, у 2017 році товарооборот підприємства зріс на 19%, або на 7664,4 тис. грн, а чистий прибуток збільшився на 86%.

Основну частку в структурі реалізації займають продажі медичного обладнання – 78%, на реалізацію медичних препаратів припадало 17% у 2017 році, решта 5% – медичний текстиль.

**2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

Для створення цілісної картини формування та забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕКС» на ринку продажу медичного обладнання України доцільно провести оцінку конкурентоспроможності підприємства. Так, наразі в підприємства є декілька найбільших конкурентів, які розміщені в одній маркетинговій зоні (ТОВ «Астер», ТОВ «Югмедконтракт», ТОВ «Фарма Старт»). Розглянемо їх більш детально.

ТОВ «Астер» є виробником хірургічного інструментарію, імплантів, елементів зовнішньої фіксації для ортопедії та травматології. Головний офіс і виробничо-технічна база підприємства знаходиться в місті Тернопіль.

Продукція ТОВ «Астер» характеризується високою якістю, про що свідчить грамота «100 кращих товарів України», уся продукція зареєстрована

та має відповідні Свідоцтва про державну реєстрацію. Ціни на продукцію підприємства встановлюються відповідно до ринкової кон'юнктури. Підприємство має власний штат високопрофесійних інженерів і працівників та якісне технологічне обладнання.

ТОВ «Фарма Старт» з 2015 року є представником швейцарської корпорації «АСІНО» в Україні. Офіс ТОВ «Фарма Старт» став регіональною штаб-квартирою АСІНО при виході на фармацевтичні ринки Росії, Казахстану, Білорусі, Узбекистану, Туркменістану та Грузії. Протягом 2 років «АСІНО» поступово буде інтегрувати український завод ТОВ «Фарма Старт» у систему забезпечення швейцарської якості та виведе на український ринок нові медичні препарати для лікування захворювань центральної нервової та серцево-судинної систем.

ТОВ «Югмедконтракт» є офіційним дистриб'ютором виробів медичного призначення та товарів для здоров'я. У портфелі компанії представлені продукти торгових марок CITIZEN, LONGEVITA, ARMOR, VITERA, FUJIFILM. ТОВ «Югмедконтракт» має представництва в таких містах України, як Київ, Харків, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Львів, Івано-Франківськ. ТОВ «Югмедконтракт» має свій власний бренд медтехніки – «Longevita», який включає: тонометри (електричні й механічні), термометри, інгалятори, глюкометри.

Асортимент продуктів Longevita допомагає стежити за показниками стану організму: температурою тіла, тиском та рівнем цукру в крові, а також проводити профілактику та лікування різноманітних захворювань за допомогою небулайзера в домашніх умовах.

Наявність власного бренду є додатковою перевагою підприємства на ринку, оскільки дає можливість вносити зміни в товари, упаковку, умови реалізації, виходячи з інтересів компанії.

Визначимо ринкову частку кожної компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ринкові частки підприємств-конкурентів протягом 2013-2017 рр., %**

Підприємство	2013	2014	2015	2016	2017
ТОВ «ОРТОІМПЕКС»	26,8	27,3	28,4	27,4	26,9
ТОВ «Астер»	21,1	20,5	19,4	17,9	15,5
ТОВ «Югмедконтракт»	15,5	15,1	14,9	17,6	18,2
ТОВ «Фарма Старт»	6,0	5,9	6,1	6,7	5,7

Відповідно до даних табл. 2.2, найбільшу ринкову частку протягом 2015-2017 рр. займає компанія ТОВ «ОРТОІМПЕКС», що є позитивним явищем для досліджуваного підприємства.

Побудуємо конкурентну карту ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Конкурентна карта ринку**

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	1. Лідер	2. Сильна конкурентна позиція	3. Слабка конкурентна позиція	4. Аутсайдер
1. Швидке покращення конкурентної позиції	x	x	x	x
2. Покращення конкурентної позиції	ТОВ «ОРТОІМПЕКС»	x	x	x
3. Погіршення конкурентної позиції	x	x	ТОВ «Астер» ТОВ «Югмедконтракт»	x
4. Погіршення конкурентної позиції	x	x	x	ТОВ «Фарма Старт»

Ключові фактори успіху (конкурентні переваги) ТОВ «ОРТОІМПЕКС» у медичній галузі відрізняються та можуть із часом змінюватися під впливом змін загальної ситуації в галузі.

Для оцінки конкурентів було сформовано експертну групу, до складу якої увійшли провідні спеціалісти ТОВ «ОРТОІМПЕКС» та автор роботи.

Для порівняння конкурентів між собою експертною групою було обрано такі параметри конкурентоспроможності та розроблені такі критерії оцінки (табл. 2.4). Максимальна оцінка 5 балів, мінімальна –

Таблиця 2.4

**Показники конкурентоспроможності ТОВ «ОРТОІМПЕКС» і його конкурентів**

№ з/п	Критерій оцінки конкурентоспроможності	Шкала бальної оцінки
1	Ціни	1 бал – найвищий ціновий сегмент, націнки вище 100% 2 бали – високий ціновий сегмент, націнки 60-100% 3 бали – середній ціновий сегмент, націнки 30-60% 4 бали – націнки 20-30% 5 балів – найнижчий ціновий сегмент (націнки до 20%)
2	Асортимент	1 бал – парафармацевтична продукція 2 бали – парафармацевтична продукція, медичний текстиль 3 бали – парафармацевтична продукція, медичний текстиль, медичні прилади та інструменти 4 бали – медичне обладнання 5 балів – представлений весь асортимент виробів медичного призначення
3	Логістика	1 бал – 1 логістичний центр 2 бали – 2 логістичних центри 3 бали – 3 логістичних центри 4 бали – 4 логістичних центри 5 балів – 5 та більше логістичні центри
4	Якість обслуговування	Додаємо по 1 балу в разі виконання умов 1 бал – гарантія 1 бал – наявність сертифікатів якості 1 бал – сертифікація системи менеджменту якості 1 бал – персональний менеджер для VIP- клієнтів 1 бал – сервісне обслуговування
5	Дилерська мережа	1 бал – до 5 дилерів 2 бали – 5-10 дилерів 3 бали – 10-30 дилерів 4 бали – 30-50 дилерів 5 балів – 50 і більше дилерів
6	Додаткові послуги	Додаємо по 1 балу за виконання кожної умови: 1 бал – виїзд до клієнта 1 бали – електронні каталоги 1 бали – експрес-доставка із-за кордону 1 бали – довідкова система hot-line для кінцевих споживачів 1 бал – наявні ексклюзивні сервіси

Джерело: розроблено автором.

За допомогою розробленою шкали оцінювання конкурентів експертна група поставила такі бали (табл. 2.5). Програма експертного опитування приведена в Додатку А.

**Бальна оцінка ТОВ «ОРТОІМПЕКС» і його конкурентів за критеріями конкурентоспроможності [складено автором]**

Показники	ОРТОІМПЕКС	Югмедконтракт	Астер	Фарма Старт
Ціни	3	3	3	4
Асортимент	4	5	4	3
Логістика	5	3	3	2
Якість обслуговування	4	4	4	3
Дилерська мережа	4	5	3	2
Додаткові послуги	2	1	1	1
Всього	22	21	18	15

З табл. 2.6 видно, що найбільша кількість балів належить ТОВ «ОРТОІМПЕКС». Важливими конкурентними перевагами ТОВ «ОРТОІМПЕКС» є широкий асортимент, а також розвинута система логістики, якість обслуговування. На другому місці ТОВ «Югмедконтракт», високі бали компанія отримала за асортимент, логістику, якість обслуговування та дилерську мережу. ТОВ «Астер» отримало 3 місце.

Графічним способом проведемо оцінку конкурентних переваг (рис. 2.2).

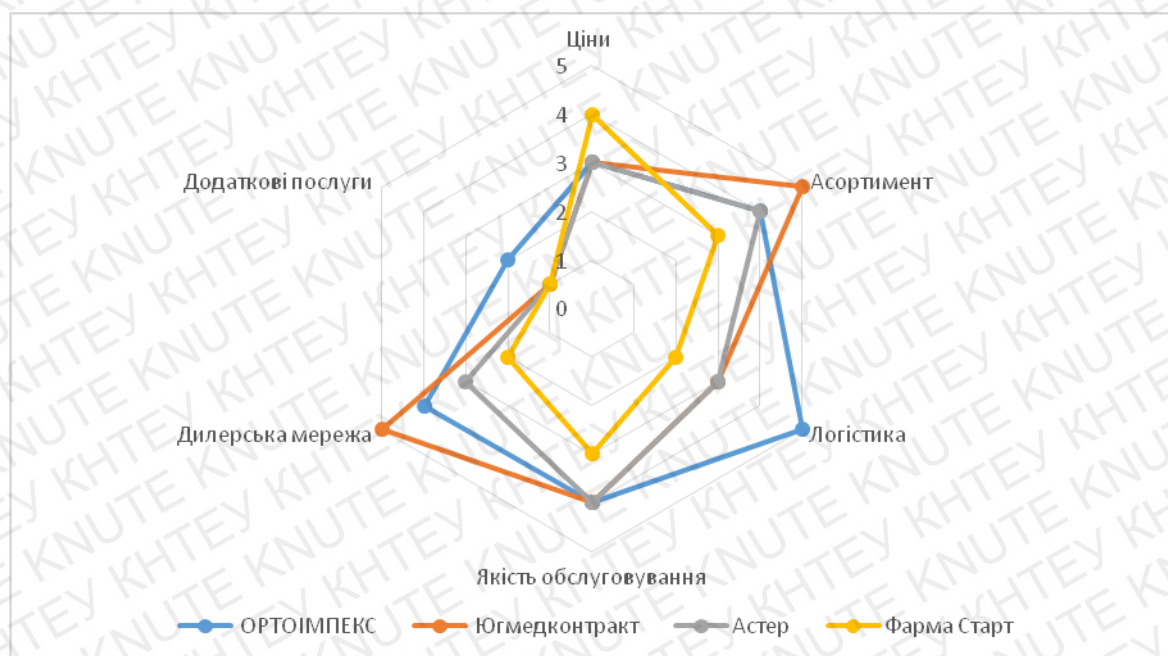


Рис. 2.2. Ромб конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕКС» і його конкурентів в 2017 році [складено автором]

За допомогою графічного методу наочно показано недостатність конкурентних позицій у ТОВ «ОРТОІМПЕКС», за такими параметрами як:

3 бали – ціна, хоча основні конкуренти також позиціонуються в середньому ціновому сегменті;

2 бали – додаткові послуги, хоча інші конкуренти за цим параметром показали, ще гіршу ситуацію.

Наявність оцінок у 4 бали вважаємо достатньою ринковою позицією для підприємства на даний момент.

### **2.3. Оцінка системи забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Суб'єктами управління системи забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ОРТОІМПЕКС» є директор, комерційний директор та маркетолог.

Об'єктами управління системи забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ОРТОІМПЕКС» є зовнішні та внутрішні фактори. Якщо внутрішніми факторами можна керувати, то на зовнішні підприємство впливу не має.

Цілями управління забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ОРТОІМПЕКС» є:

- займати провідні позиції на ринку Києва та області;
- забезпечити клієнтам весь необхідний асортимент продукції;
- покращати показники діяльності підприємства;
- надавати якісні товари.

На ТОВ «ОРТОІМПЕКС» основними функціями системи забезпечення конкурентних переваг є управління якістю:

- контроль якості продукції;
- контроль якості постачання;
- контроль якості обслуговування покупців;

– контроль якості зберігання.

Відповідальними за виконання цих функцій призначені маркетолог, спеціаліст з логістики, керівник відділу постачання і логістики.

Наразі на ТОВ «ОРТОІМПЕКС» немає спеціально розроблених документів, які б регламентували проведення політики забезпечення конкурентних переваг підприємства. Документація, що стосується системи забезпечення конкурентних переваг на ТОВ «ОРТОІМПЕКС», наведена в табл. 2.6.

Таблиця. 2.6

**Склад документів підприємства по якості ТОВ «ОРТОІМПЕКС»**  
[складено автором]

Функції	Документація	Примітки
Загальне управління	Політика підприємства в конкурентоспроможності Інструкція Посадові інструкції	відсутня відсутня розроблено частково розроблено
Управління конкурентоспроможністю продукції	Положення про службу яка відповідає за конкурентоспроможність Методика контролю	відсутнє відсутня
Постачання, логістика	Правила оформлення документації на закупівлю продукції Методики, інструкції контролю своєчасності поставок, забезпечення наявності асортименту на складах Порядок розв'язання претензій по якості продукції, невиконання інших умов договорів із постачальниками	розроблено відсутня розроблено
Управління якістю торгівельного обслуговування	Порядок розгляду і задоволення рекамацій від споживача Правила обслуговування споживачів Інструкції щодо проведення переговорів та підготовки документації	частково відсутня відсутня
Фінанси	Облікова політика Положення про систему бюджетування	розроблено розроблено
Управління персоналом Відділ кадрів	Визначення потреби в підготовці кадрів Програма підготовки кадрів Програми навчання. Тренінги	розроблено частково відсутні



На зовнішні фактори досить сильний вплив має ринкова кон'юнктура тому доцільно проаналізувати ринок, на якому працює ТОВ «ОРТОІМПЕКС».

Обсяг виробництва вітчизняних медичних виробів, що склався в Україні, можна оцінити як незадовільний. Наслідок – погане забезпечення закладів охорони здоров'я медичною технікою та виробами медичного призначення. Нині в медичних закладах медичні прилади в середньому на 60-70% фізично зношені та застарілі й потребують повного переоснащення.

Протягом трьох останніх років спостерігається скорочення частки медичних виробів у структурі аптечного кошика як в грошовому, так у натуральному вимірі (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка частки медичних виробів у структурі аптечного кошика в грошовому та натуральному вимірі, % [66]

Зокрема, в грошовому вимірі протягом 2014-2017 рр. частка медичних виробів скоротилася на 3,6 відсоткових пункту, а в натуральному – на 0,4 відсоткових пункту.

Таким чином, український ринок медичного обладнання має високий потенціал до зростання, але в значній мірі залежить від імпорту високотехнологічного обладнання. Зокрема, сильною стороною вітчизняної медичної промисловості для її розвитку служать позитивні тенденції державної політики в галузі охорони здоров'я, що створюють передумови для

підвищення попиту на товари і послуги серед населення. Натомість, слабкою стороною є те, що в більшості вітчизняних компаній застаріла технологічна база і багато лікарів і медичний персонал не вміють працювати з високотехнологічним обладнанням. А на удосконалення виробництва і системи просування і реалізації товару, а також навчання персоналу необхідна велика кількість коштів.

Проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ОРТОІМПЕКС». Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в Додатку Б.

Оцінювання факторів зовнішнього середовища ТОВ «ОРТОІМПЕКС» проводилось автором роботи та маркетологом підприємства. На початку аналізу були сформовані думки відносно ймовірності виникнення події, оцінено важливість фактору та вплив на підприємство, відповідним чином далі сформована програма дій для посилення / нівелювання фактору.

Усі фактори, що чинять позитивний вплив на діяльність ТОВ «ОРТОІМПЕКС», отримали оцінку «+», що стосується негативних факторів впливу, то вони помічені «-». Обґрунтуємо відносно кожного фактору сформовану думку щодо напрямку його впливу.

Державна економічна політика (відшкодування ПДВ, пільги) позитивно впливає на діяльність підприємства, зокрема такі державні заходи дозволяють отримувати додаткові кошти для розвитку компанії. Ймовірність виникнення оцінена в 40%, що можна пояснити нестабільною активністю держави в цьому напрямі. Фактор дуже важливий, оскільки визначає рівень акумулювання грошових коштів для підприємства, тому поставлена оцінка 8. Для отримання позитивного впливу на підприємство з боку фактора необхідно лише вчасно прореагувати на відповідні зміни в законодавстві відносно відшкодування ПДВ, пільг.

Фактор підтримка політичної стабільності та внутрішньої політики, що необхідно для нормальної роботи підприємства, чинить виключно позитивний вплив на діяльність підприємства, але ймовірність його

виникнення дуже низька й оцінена на 30%, що також пояснюється неактивністю уряду в цьому напрямі заходів. Фактор дуже важливий, оскільки визначає ефективність діяльності підприємства, тому поставлена оцінка 9. Для отримання позитивного впливу на підприємство з боку фактора необхідно в разі політичної нестабільності частково призупинити продажі.

Вплив антимонопольного законодавства, яке обмежує діяльність компаній-лідерів на фармацевтичному ринку чи окремому його сегменті, чинить негативний вплив на діяльність компанії. Ймовірність виникнення вище середньої, а саме 60%, що слід пояснити активністю Антимонопольного комітету в напрямі обмеження лідерів ринку. Важливість фактору отримала оцінку 8. Для зниження впливу фактору рекомендується переносити торгівлю в інші сегменти.

Аналогічно проаналізуємо групу економічних факторів. Фактор «Податки, пільги, відшкодування ПДВ» чинять негативний вплив, оскільки відволікають грошові кошти компанії, які вона могла направити на інвестиційний розвиток. Ймовірність в 70% пояснюється активністю діяльності уряду в напрямі податкової політики, важливість фактору оцінена в 8 балів. Для уникнення негативного впливу фактора рекомендується вчасно сплачувати податки, щоб не виникало штрафних санкцій.

Середній рівень доходу населення, що частково визначатиме заробітну плату, чинить негативний вплив на діяльність компанії, що слід пояснити низьким рівнем доходів населення України та низьким рівнем середньої заробітної плати. Фактор оцінюється з ймовірністю виникнення в 40%, оскільки все ж таки лікарські препарати є товаром першої необхідності для підтримання рівня здоров'я на потрібному рівні, і покупець відмовить собі в придбанні іншого товару в сторону фармацевтичних товарів. Важливість фактору оцінена в 6 балів.

Рівень інфляції чинить також негативний вплив. Ймовірність настання – 70%, що пояснюється нестабільністю економічної ситуації в країні,

отримав оцінку 8 по тій же причині, що і фактор середній рівень доходу населення.

Підприємство ніяк не може вплинути політичні та економічні фактори.

Проаналізуємо групу соціальних факторів. Рівень розвитку соціальної сфери чинить позитивний вплив, вплив даного фактору підвищує попит на продукцію ТОВ «ОРТОІМПЕКС», ймовірність настання лише 40%, оскільки уряд України спрямовує недостатню кількість коштів в розвиток соціальної сфери, і рівень розвитку соціальної сфери в Україні значно нижче рівня інших європейських країн. Фактор отримав оцінку 7. Для підвищення позитивного впливу фактору слід стимулювати діяльність соціальних організацій.

Рівень забезпечення населення, що визначає кількість грошей, які вони витратять на препарати, позитивно впливає на діяльність компанії, оскільки збільшує її дохід. Ймовірність настання 50%, так як населення України має низькі доходи. Фактор важливий, тому отримав оцінку 7.

На соціальні фактори ТОВ «ОРТОІМПЕКС» також не має ніякого впливу.

Дослідимо технологічні фактори. ТОВ «ОРТОІМПЕКС» може частково вплинути на цю групу товарів, а саме в розрізі застосування інноваційних технологій і дослідження альтернативних варіантів препаратів. Ймовірність настання факторів невисока, відповідно 40% та 20%, оскільки галузь НТП у фармацевтиці розвивається на Україні повільними темпами. Важливість також оцінена низькими балами: 4 та 3 відповідно.

Враховуючи все зазначене вище, наведемо зведені дані щодо достовірності появи загроз і можливостей ТОВ «ОРТОІМПЕКС» та важливості впливу (табл. 2.7).

**SWOT-аналіз ТОВ «ОРТОІМПЕКС» [складено автором]**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збалансованість портфелю (представлені в усіх групах товарів) – може бути ексклюзивним постачальником.</li> <li>2. Власна торгова марка Longevita – вільний простір для внесення змін у товар, упаковку й умови продажу.</li> <li>3. Унікальні конкурентні переваги кожної категорії товарів.</li> <li>4. Високий рівень контактування і гнучкості вендорів у питанні цін, маркетингу, асортименту, а також швидкий та якісний зворотній зв'язок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок вітчизняних виробників з низькою ціною.</li> <li>2. Наявність затримок у постачанні (постачальники, митниця).</li> <li>3. Наявність ексклюзивних договорів клієнтів з конкурентною продукцією (найбільш стосується сегменту аптек)</li> </ol>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Захворюваннями серцево-судинної системи і опорно-рухового апарату страждають більше 85% населення України (відповідно 1 та 3 місце по захворюваності в світі).</li> <li>2. Розвиток співробітництва з іншими каналами збуту ТОВ «Югмедконтракт» та розширення клієнтської бази з мінімальними витратами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни в законодавстві України, що обмежує продаж деяких моделей товарів.</li> <li>2. Впровадження нових умов реєстрації виробів медичного призначення, що спричиняють додаткові часові та ресурсні щорічні витрати.</li> <li>3. Інфляція – зниження споживчих можливостей – орієнтація ринку на дешеві товари.</li> <li>4. Можливість непрогнозованої зміни курсу валют</li> </ol>

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ТОВ «ОРТОІМПЕКС» має низку сильних сторін і можливостей на фармацевтичному ринку. Можна використати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить компанії конкурентні переваги.

Наступним етапом є оцінка факторів внутрішнього середовища з використанням методу визначення профілю внутрішнього середовища (табл. 2.8).

Отже, усі фактори мають позитивний вплив на діяльність компанії. Найбільший вплив на ефективність роботи підприємства чинять досвід роботи на ринку та повнота товарного асортименту, оскільки це визначає лояльність клієнтів саме до компанії.

**Оцінка факторів внутрішнього середовища [складено автором]**

Фактори	Напрямок впливу	Вагомість фактору (сума 1)	Вплив на організацію (1-5)	Рівень важливості фактору (вагомість*вплив)
1. Досвід роботи на ринку	+	0,2	5	1
2. Товарний асортимент	+	0,2	5	1
3. Кількість постійних споживачів	+	0,15	4	0,6
4. Репутація фірми	+	0,1	4	0,4
5. Система просування продукції	+	0,15	4	0,6
6. Ринкова частка	+	0,1	3	0,3
7. Фінансовий стан	+	0,1	4	0,4

На основі аналізу факторів зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства було з'ясовано, що ТОВ «ОРТОІМПЕКС» не має впливу на економічні, політичні, соціальні фактори, але частково чинить вплив на технологічні фактори, зокрема через використання останніх досягнень і проведення власних досліджень.

Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ОРТОІМПЕКС» як представника на ринку продажу медичного обладнання. За результатами проведеного дослідження, встановлено, що компанія займає позицію лідера на ринку продажу медичного обладнання м. Київ, а підтримка його ефективного функціонування є одним зі способів забезпечення національних інтересів за стратегічними напрямами виробництва. Отже, конкурентна позиція ТОВ «ОРТОІМПЕКС» висока, оскільки явних конкурентів немає. Прибутковість підприємства перебуває на рівні вище середнього. Це свідчить про те, що підприємство знаходиться на стадії зростання.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ОРТОІМПЕК»

#### 3.1. Обґрунтування джерел конкурентних переваг підприємства

Актуальним на цьому етапі розвитку економіки є завоювання й утримання конкурентних переваг. Саме це є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Підприємство повинно використати якомога раціональніше всі фактори, як внутрішні, так і зовнішні для покращення свого становища та забезпечення стабільного розвитку та прибутковості. Повинні використовуватися всі технічні, економічні, адміністративні важелі для підвищення ефективності кожного працівника, відділу і підприємства загалом.

Необхідність підвищення економічної ефективності суб'єктів господарювання ставить перед підприємствами нові завдання, перш за все пов'язані з вибором ефективного підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє максимально використовувати існуючий потенціал.

Існує три стратегії конкурентних переваг: лідерство в ціні; диференціація та концентрація уваги на інтереси конкретних споживачів.

Сутнісна характеристика конкурентної стратегії – формування взаємодії підприємства з конкурентами в сегменті товарного ринку, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Метою конкурентної стратегії є досягнення істотних конкурентних переваг над головними ринковими конкурентами під час формування пропозиції, обґрунтованої за споживчими властивостями та вартістю продукції.

Процесу формування та реалізації конкурентних стратегій притаманні специфічні риси: різноманіття товарних і географічних сегментів ринку та можливість використання різних стратегій щодо різних конкурентів. В

основу розробки конкурентної стратегії підприємства може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки:

1) креативний тип (К), при якому система заходів, спрямована на створення й підтримку конкурентних переваг, формується усвідомлено за допомогою появи нових компонентів у діяльності підприємства на базі тривалого процесу пошуку та оновлення;

2) адаптивний тип (А), що відображає здатність підприємства до стратегічної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів;

3) забезпечувальний тип (З), який формується у випадках, коли конкурентні переваги підприємства реально існують і оцінюються як значні, але потребують підтримки, збереження в наглядній перспективі та формування умов для їх ефективної реалізації.

Аналіз особливостей кожного з типів дає змогу визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії, та сформувати матрицю конкурентної поведінки підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця конкурентної поведінки підприємства [7, с. 37]**

Типи конкурентних стратегій		Типи конкурентної поведінки		
		К	А	З
Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
	Стратегія помірною росту		+	
	Стратегія скорочення росту		+	+
	Комбінована стратегія	+	+	+
Стратегія функціонування	Стратегія лідерства у витратах	+		
	Стратегія диференціації	+	+	
	Стратегія фокусування	+		

На основі цього аналізу складемо збалансовану систему показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії з прив'язкою до індикаторів ефективності функціонування підсистем забезпечення



конкурентоспроможності підприємства за напрямками його діяльності  
(рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії

З метою визначення напрямів удосконалення організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг підприємства розглянемо, які конкурентні стратегії можуть для цього використовуватись.

1. Стратегія лідерства у витратах (табл. 3.2), тобто прагнення стати виробником з низькими витратами виробництва для випуску продукції з найменшою собівартістю в цій галузі.

Ідея використання цієї стратегії полягає в тому, що, домагаючись більш низьких витрат, ніж конкуренти, підприємство досягає зростання обсягів продажів і отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою собівартістю на аналогічну продукцію. У процесі стратегічного управління витратами виробництва важливим є аналіз не тільки внутрішньофірмових, але й зовнішніх факторів: поведінки постачальників, споживачів, конкурентів, посередників тощо. Для реалізації цієї конкурентної стратегії також необхідний контроль витрат.

**Характеристики стратегії лідерства у витратах [7, с. 38]**

Передумови	Еластичність попиту на продукцію за ціною
	Велика частка ринку, переваження на ньому цінової конкуренції, наявність крупних оптових споживачів
	Продукція стандартизована, її можна придбати у різних виробників
	Підприємства мають доступ до джерел дешевої сировини, трудових ресурсів та інших факторів виробництва
Переваги	Збереження рентабельності в умовах жорсткої конкуренції
	Низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри
	Лідер у витратах має більші резерви, ніж конкуренти, у випадках зростання цін на сировину, матеріали, напівфабрикати, що дає йому змогу утримувати ціни на потрібному рівні
	Низькі витрати дають змогу витіснити товари-замінники з ринку
	Імідж партнера, який піклується про бюджет споживача
Ризики	Поява технологічних нововведень, які можуть усунути наявні конкурентні переваги
	Концентрація уваги на зниженні витрат ускладнює своєчасне виявлення змін у вимогах ринку
	Зміна споживчих вимог, їх чутливість до цін
	Непередбачені дії факторів, які збільшують витрати та можуть привести до зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами

2. Стратегія диференціації (табл. 3.3), тобто прагнення до диференціації виробів і послуг для більш повного задоволення потреб і запитів споживачів, що передбачає більш високий рівень цін. Під час диференціації продукції виробники намагаються унікальним чином виділити свою продукцію з характеристиками, які є кращими, ніж у конкурентів, з маси аналогічної продукції.

Конкурентну перевагу отримує той виробник, унікальність продукції якого створює для споживача більшу цінність та може бути оплачена ним. Ця стратегія дає можливість підприємству стати лідером у галузі за певною групою продукції. Надання продукції особливих властивостей вимагає додаткових витрат на НДДКР і підвищення якості. Ці витрати компенсуються встановленням вищої ціни.

Конкурентна перевага, отримана в результаті диференціації продукції, забезпечує збільшення обсягів продажів і отримання додаткового прибутку

за рахунок завоювання переваг різних груп споживачів. Крім продукції, можна диференціювати сервіс, імідж, персонал тощо.

Таблиця 3.3

### Характеристики стратегії диференціації продукції [7, с. 39]

Передумови	Попит на продукції є різноманітним за структурою
	Засоби диференціації не можуть бути оперативно імітовані без залучення значних витрат
	Переважаючою є нецінова конкуренція
	Існує значна група споживачів, які визнають, що унікальність характер
	Наявність можливостей надання продукції унікальних властивостей
Переваги	Унікальність продукції створює високі вхідні бар'єри на ринок, знижуючи вплив конкурентів
	Високий прибуток полегшує відносини з постачальниками
	Формується імідж партнера, який піклується про специфічні запити різних груп споживачів
Ризики	Високі витрати на створення іміджу підприємства
	Диференціація продукції може виявитися надлишковою, споживач не відчуж ефекту від диференціації
	Можлива імітація інших виробників, що призведе до зниження переваг, пов'язаних із диференціацією
	Може знизитися потреба споживачів у диференційованій продукції, що зробить неефективним її виробництво

Стратегія диференціації є доцільною у випадках, коли існує безліч можливих способів диференціації продукції, значна частина покупців сприймає ці відмінності як такі, що мають певну ціну; потреби покупців в даному продукті різняться, причому сам продукт можна використовувати по-різному; незначна кількість конкуруючих підприємств використовує стратегію диференціації.

3. Стратегія ринкової ніші (табл. 3.4), тобто фокусування увагу на основних сегментах ринку для задоволення потреб і запитів обмеженого кола споживачів за рахунок низької ціни або високої якості.

Підприємства, які застосовують цю стратегію, змушені ухилятися від конкуренції підприємств-лідерів у витратах або підприємств-диференціаторів, вести пошук такої ринкової ніші, де конкурентні переваги можуть бути реалізовані. Стратегія передбачає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій групі споживачів, які мають відносно

однорідні потреби, що дасть змогу здійснити спеціалізацію робіт з випуску продукції.

Таблиця 3.4

### Характеристики стратегії ринкової ніші [7, с. 39]

Передумови	Існують ринкові ніші, які дають змогу спеціалізувати діяльність підприємства відповідно до його можливостей та забезпечити його прибуткове функціонування
	Постійне відстеження ємності ринкової ніші
	Відеутність конкурентів у ніші
	Споживачі повинні формувати різноманітність попиту
Переваги	Досягнення конкурентної переваги за рахунок розробки продукції, яка максимально відповідає потребам споживчої аудиторії
	Високий рівень лояльності захищає від переходу споживчої аудиторії до конкурентів
	Встановлення вищої ціни, підвищення рентабельності продажів
	Концентрація зусиль на одному сегменті дає змогу досягнути високої КС продукції навіть за умов низького бюджету на просування та відносно малих витрат на підтримку та розповсюдження продукції
Ризики	Забезпечення високої частки у ринковій ніші
	Різниця в цінах на продукцію спеціалізованих підприємств та компаній, які обслуговують увесь ринок, можуть не відповідати перевагам специфічної для даного сегменту продукції
	Ринкова ніша може стати настільки привабливою, що це призведе до появи сильніших конкурентів
	Ємність сегмента скоротиться настільки, що ефективне функціонування в ньому стане неможливим
	Конкуренти можуть спеціалізувати свою продукцію сильніше, розбивши сегмент ринку (нішу) на складові частини

Ця стратегія використовується у випадках, коли ресурси підприємства не дають йому змогу обслуговувати весь ринок, а конкуренти не намагаються спеціалізуватися на конкретних сегментах ринку.

Концентрація починається з вибору ринкової ніші, яка характеризується певними вимогами та уподобаннями споживачів. Основою для успішної конкурентної боротьби за умови застосування цієї стратегії є або менші, ніж у конкурентів, витрати, або здатність запропонувати споживачам унікальну продукцію. Ефективність реалізації стратегії ринкової ніші, заснованої на знижених витратах, залежить від наявності цільового сегмента, потреби якого можна задовольнити з меншими витратами; на диференціюванні – від наявності цільового сегмента ринку, що вимагає особливих якостей продукції.

Конкурентні переваги підприємства, які воно отримує за допомогою імплементації тієї чи іншої конкурентної стратегії, за джерелами їх виникнення (табл. 3.5) поділяються на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 3.5

**Джерела конкурентних переваг ТОВ «ОРТОІМПЕКС» [складено автором]**

Фактори конкурентних переваг	Джерела конкурентних переваг
Економічні	Внутрішньо-організаційні: ефекти масштабу та досвіду, економічний потенціал, пошук і ефективне використання фінансових коштів; ринкові: економічний стан ринку (сприятлива динаміка цін, висока галузева норма прибутку), зростаючий попит (сприятлива динаміка ємності ринку, відсутність товарів-замінників, демографічні зміни); стимулююча політика (інвестиційна, кредитна, податкова, пільгова)
Структурні	Інтеграція бізнесу: регресивна (прагнення отримати у володіння або поставити під контроль постачальників); прогресивна (впровадження в систему розподілу); горизонтальна (об'єднання або посилення взаємодії суб'єктів, які випускають однорідну продукцію).
Науково-технічні та технологічні	Високий рівень розвитку прикладної науки і техніки в галузі; особливості технології виробництва продукції; технічні параметри продукції; технічні характеристики обладнання.
Інформаційні	Наявність банку даних про ринок, продавців, споживачів, конкурентів, нормативно-правові акти органів влади, інфраструктуру ринку.
Географічні	Вигідне географічне розташування суб'єкта; можливість економічного подолання географічних бар'єрів входу на ринок.
Нематеріальні	Репутаційні активи: назва компанії, торгові марки, відносини зі споживачами, постачальниками, державою та суспільством
Нелегальні	Недобросовісна конкуренція; бюрократизм; корупція
Інфраструктурні	Стан і розвиток засобів комунікації; відкритість та організованість ринків праці, капіталу, технологій, інвестиційних товарів; розвиток дистриб'юторської мережі (роздрібної, оптової торгівлі); розвиток служб з надання ділових послуг; розвиток міжсуб'єктної кооперації.

Внутрішні переваги – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту).

Зовнішні переваги базуються на здатності суб'єкта створювати більш значущі для споживачів цінності, що створює можливості найповнішого задоволення споживчих потреб.

Основними причинами втрати конкурентних переваг є:

- погіршення факторних умов (збільшення витрат виробництва, зниження кваліфікаційного рівня кадрів);
- зниження інвестиційної привабливості підприємства та його інноваційного потенціалу;
- зниження здатності до адаптації (бюрократизація, використання морально застарілого обладнання, тривалі терміни створення нової продукції);
- ослаблення конкуренції на ринку внаслідок посилення монополізму, дій уряду з введення мита на товари;
- низькі доходи основних груп населення, які призводять до зниження вимогливості до якості продукції та її асортименту.

Таким чином, орієнтація підприємства на пошук конкурентних переваг за допомогою реалізації конкурентної стратегії зумовлює набір функцій апарату управління, склад її підрозділів та вибір підходів до її розробки. Для розвитку підприємств важливу роль відіграють стимули, пов'язані з посиленням кооперації та конкуренції внаслідок розширення ринку, підвищенням якості продукції та попиту, розробкою та впровадженням нових товарів, зниженням витрат, інноваціями у галузі управління та маркетингу.

### **3.2. Удосконалення організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Останнім часом бізнес-процеси все більше втрачають характер технологічних операцій і починають характеризуватись такими показниками, як «швидкий розвиток мереж», «управління каналами зв'язку зі споживачами та клієнтами» тощо. Інвестиції скеровуються на прив'язування споживача, управління взаєминами зі споживачами, а також вирішення інших проблем, пов'язаних з ринком.

До організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг підприємства слід віднести:

- 1) прями́й нагляд;
- 2) планування;
- 3) ці́льові показники;
- 4) культу́рні процеси;
- 5) самоконтроль.

Нині на ТОВ «ОРТОІМПЕКС» немає чіткої політики забезпечення конкурентних переваг, тому запровадження системи управління конкурентними перевагами має бути стратегічним рішенням організації ТОВ «ОРТОІМПЕКС». На її розробку та впровадження в організації впливають:

- 1) середовище організації, зміни в цьому середовищі, а також ризики, пов'язані з цим середовищем;
- 2) зміна потреб організації;
- 3) конкретні цілі організації;
- 4) продукція, яку постачають;
- 5) застосовувані процеси;
- 6) розмір і структура організації.

Важливе місце в системі управління бізнес-процесами в ТОВ «ОРТОІМПЕКС» відведено ключовим показникам бізнес-процесів (рис. 3.2).

Впровадження системи забезпечення конкурентних переваг у ТОВ «ОРТОІМПЕКС» пропонується здійснювати за наступною схемою.

1. Призначити наказом Директора ТОВ «ОРТОІМПЕКС» працівника, відповідального за розробку і впровадження системи забезпечення конкурентних переваг на підприємстві.

2. Сформувати робочу групу відповідальних виконавців. До складу робочої групи відповідальних виконавців доцільно включити:

- комерційного директора;
- маркетолога;
- керівника відділу логістики та постачання;
- керівника фінансового відділу та економіста.

3. Проаналізувати цілі та завдання впровадження системи забезпечення конкурентних переваг, ресурсні можливості підприємства, економічну доцільність.



Рис. 3.2. Ключові показники бізнес-процесів в ТОВ «ОРТОІМПЕКС»

4. Систематизувати документи, використовувані на підприємстві, актуалізувати їх і доробити у відповідності з встановленими вимогами:

- положення, посадові інструкції, інструкції охорони праці;
- нормативно-технічна документація;
- графіки, плани.

5. Розробити структуру документації підприємства, визначити склад документів системи забезпечення конкурентних переваг:



- наказ про призначення відповідальної особи за впровадження системи забезпечення конкурентних переваг;

- наказ про призначення робочої групи.

6. Оформити та затвердити остаточні редакції документів системи забезпечення конкурентних переваг.

Отже, розроблення системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «ОРТОІМПЕКС» передбачає чітке прописання всіх бізнес-процесів із вказанням входу, виходу, строку виконання та відповідальної особи.

### **3.3. Оцінка економічних витрат на реформування системи забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Інтеграція сучасних інформаційних технологій управління підприємством підвищує швидкість перетворень на підприємстві, її ефективність і прозорість діяльності.

Зважаючи на те, що ТОВ «ОРТОІМПЕКС» не має корпоративного сайту, не використовує інформаційні мережі для просування продукції можна запропонувати для посилення конкурентної позиції підприємства використовувати ІКТ.

Для ТОВ «ОРТОІМПЕКС» можна сформувати можливі ефекти від використання корпоративного сайту та використання інших переваг інтернет-медіа (рис. 3.2).

ТОВ «ОРТОІМПЕКС» доцільно розробити власний сайт і найняти працівника, який б займався просуванням послуг, спілкуванням з клієнтами, перевізниками, а також налагоджував контакти із закордонними партнерами через мережу Інтернет. Сайт буде призначений для оперативного забезпечення на основі комп'ютерних інформаційних технологій відповідних підрозділів органів виконавчої влади, інших учасників інвестиційної діяльності в галузі необхідною нормативно-правовою, науково-технічною,

комерційною та іншою інформацією з метою підвищення ефективності їх діяльності та виконання завдань, що стоять перед ними, здійснення інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень, надання послуг з системного аналізу, агрегації та дезагрегації інформації для прогнозно-аналітичної та експертної діяльності, моніторингу ринків продукції та послуг в галузі шляхом інтеграції інформаційних ресурсів, створених в різних організаціях.

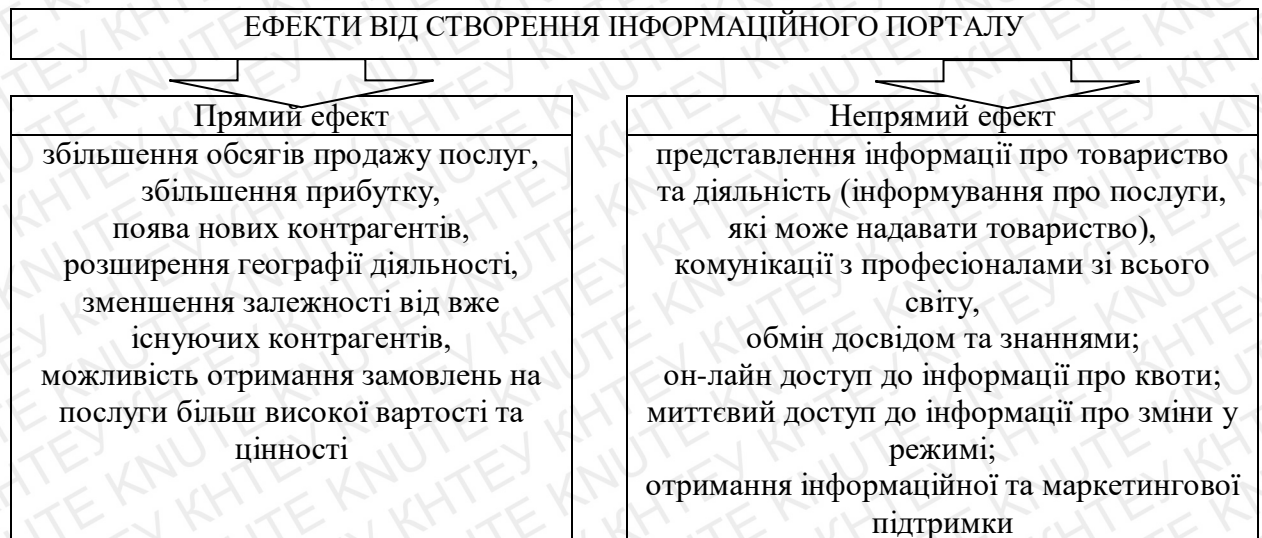


Рис. 3.2. Ефекти від створення корпоративного сайту та використання інших інтернет-медіа для ТОВ «ОРТОІМПЕКС»

При розрахунку доходів і витрат, пов'язаних зі створенням та запуском сайту, приймає такі вихідні дані:

– приміщення для розміщення відділу, що займатиметься питаннями створення, підтримання та просування сайту в мережі не потрібне.

Підприємство має в наявності необхідні приміщення;

– необхідно найняти трьох спеціалістів: менеджера, який буде наповнювати інформаційними матеріалами; діджитал-стратега, який займатиметься розвитком сайту; веб-дизайнера, який розроблятиме саму веб-сторінку;

– фінансування створення та підтримання Інформаційного порталу відбуватиметься за рахунок власних коштів (із чистого прибутку підприємства).

Плановий кошторис і динаміка витрат на створення сайту в 2018–2022 рр. наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Плановий кошторис витрат на створення сайту ТОВ «ОРТОІМПЕКС» у 2018–2022 рр., тис. грн [складено автором]**

Статті витрат	2018	2019	2020	2021	2022
Реєстрація домена і хостинг	1,5				
Розробка веб-порталу	81,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Оплата за просування порталу в Інтернеті	60,00	54,00	43,20	30,24	0,00
Комп'ютер та обладнання	30,00				
Інформаційно-рекламні витрати	50,00	35,00	24,50	0,00	0,00
Фонд заробітної плати	210,00	219,00	228,90	239,79	251,77
Відрахування на соціальні заходи з заробітної плати спеціалістів	78,75	82,13	85,84	89,92	94,41
Непередбачувані витрати	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<b>РАЗОМ</b>	<b>521,25</b>	<b>400,13</b>	<b>392,44</b>	<b>369,95</b>	<b>356,18</b>

Зважаючи на те, що однією з найбільших конкурентною перевагою майбутнього порталу є зацікавленість потенційних рекламодавців у донесенні інформації до керівників компаній (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Планові доходи від надання реклами на сайті ТОВ «ОРТОІМПЕКС» у 2018–2022 рр., тис. грн [складено автором]**

Статті доходів	2018	2019	2020	2021	2022
Банерна реклама	384	460,8	506,88	557,568	613,325
Створення веб-візиток для ТОВ «ОРТОІМПЕКС»	72,00	86,40	95,04	104,54	115,00
Рекламні матеріали	120,00	144,00	172,80	207,36	248,83
Реклама через Google	0,00	10,00	12,00	14,40	17,28
<b>РАЗОМ</b>	<b>576,0</b>	<b>701,2</b>	<b>786,7</b>	<b>883,9</b>	<b>994,4</b>

Динаміку фінансових результатів і чистого прибутку від створення та функціонування сайту для ТОВ «ОРТОІМПЕКС» наглядно наведено на рис. 3.4.

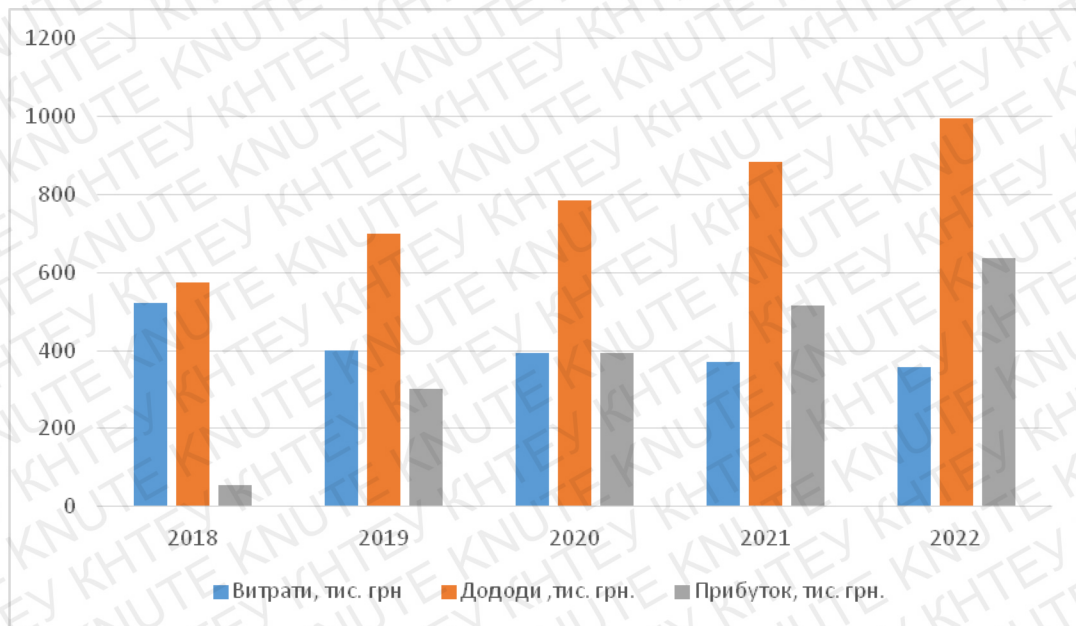


Рис. 3.4. Динаміка фінансових результатів та чистого прибутку від створення та функціонування сайту для ТОВ «ОРТОІМПЕКС» за 2018–2022 рр.

[складено автором]

Результати розрахунку фінансових результатів від створення та функціонування сайту ТОВ «ОРТОІМПЕКС» наведені в табл. 3.8.

Передбачається відповідно до розрахунків, що діяльність сайту в перші роки буде менш прибутковою та рентабельною, однак із часом при належному просуванні й отриманні доходів від розміщення реклами, буде приносити для ТОВ «ОРТОІМПЕКС» суттєві доходи.

Таблиця 3.8

**Ефективність створення та функціонування сайту ТОВ «ОРТОІМПЕКС» у 2018–2022 рр., тис. грн [складено автором]**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на підтримку інтернет-порталу	521,25	400,13	392,44	369,95	356,18
Доходи від діяльності інтернет-порталу	576,00	701,20	786,70	883,90	994,40
Загальний прибуток	54,75	301,07	394,26	513,95	638,22
Податок на прибуток	8,76	48,17	63,08	82,23	102,12
Чистий прибуток	45,99	252,90	331,18	431,72	536,10
Рентабельність, %	7,98	36,07	42,10	48,84	53,91

Розрахунок показників економічної ефективності проекту створення сайту ТОВ «ОРТОІМПЕКС» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Розрахунок показників економічної ефективності проекту створення сайту ТОВ «ОРТОІМПЕКС» у 2018–2022 рр., тис. грн [складено автором]**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Початкові інвестиції	521,25				
Коефіцієнт дисконтування	0,820	0,672	0,551	0,451	0,370
Грошовий потік	51,99	258,90	337,18	437,72	542,10
Дисконтований грошовий потік	42,61	173,94	185,69	197,59	200,58
Чиста теперішня вартість	-478,64	-304,69	-119,00	78,58	279,16

Враховуючи наведені дані про доходи і витрати, чиста теперішня вартість проекту на кінець 2022 року становитиме понад 270 тис. грн, внутрішня норма доходу проекту становить 38,8%. Термін окупності початкових інвестицій – 3,25 роки. Отже, орієнтація підприємства на пошук конкурентних переваг за допомогою реалізації конкурентної стратегії зумовлює набір функцій апарату управління, склад її підрозділів і вибір підходів до її розробки. Для розвитку підприємств важливу роль відіграють стимули, пов'язані з посиленням кооперації та конкуренції внаслідок розширення ринку, підвищенням якості продукції та попиту, розробкою та впровадженням нових товарів, зниженням витрат, інноваціями в галузі управління та маркетингу. Беручи до уваги те, що ТОВ «ОРТОІМПЕКС» не має корпоративного сайту, не використовує інформаційні мережі для просування продукції можна запропонувати для посилення конкурентної позиції підприємства використовувати ІКТ. Передбачається, що діяльність сайту у перші роки буде менш прибутковою і рентабельною, однак з часом при належному просуванні та отриманні доходів від розміщення реклами, буде приносити для ТОВ «ОРТОІМПЕКС» суттєві доходи.

Розрахунки показали, що чиста теперішня вартість проекту на кінець 2022 року становитиме понад 270 тис. грн, внутрішня норма доходу проекту становить 38,8%. Термін окупності початкових інвестицій – 3,25 роки.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного в роботі дослідження системи конкурентних переваг підприємства були отримані такі результати.

Конкурентна перевага визначає положення підприємства на ринку, дозволяє йому виграти в конкурентній боротьбі, збувати продукцію з максимальною вигодою, що забезпечує більш високу рентабельність порівняно з середнім її значенням у рамках галузі або в ринковому сегменті.

Аналіз підходів до висвітлення сутності конкурентних переваг підприємства дозволяє трактувати останнє як комплексну характеристику організації, що вказує на її можливість у будь-який момент часу забезпечувати свою конкурентоспроможність і прибутковість, а також адаптуватися до постійно змінюваних умов довкілля.

Для використання заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємств, доцільно застосовувати маркетинговий інструментарій, який складається з товарної, цінової, комунікаційної політики, а також політики збуту.

Конкурентні переваги підприємства формуються за рахунок низки чинників та економічно активних суб'єктів, які забезпечують ефективне функціонування елементів споживчого ринку та здійснення господарських процесів. Через постійну зміну кон'юнктури ринку, зміну чинників, впливають на діяльність організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, не можуть існувати вічно, кожне з них переживає свій життєвий цикл.

Проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ОРТОІМПЕКС» як представника на ринку продажу медичного обладнання. За результатами проведеного дослідження, встановлено, що компанія займає позицію лідера на ринку продажу медичного обладнання м. Київ, а підтримка його ефективного функціонування є одним із способів забезпечення національних інтересів за стратегічними напрямками виробництва.

Встановлено, що компанія ТОВ «ОРТОІМПЕКС» має найбільшу ринкову частку станом на 2017 рік – 26,9%, що є позитивним явищем для досліджуваного підприємства. Найближчим конкурентом є ТОВ «Югмедконтракт» з часткою 18,2%.

Це підтвердили і результати проведеного аналізу конкурентних переваг, зокрема, встановлено що ТОВ «ОРТОІМПЕКС» набрав 22 бали, що є найкращим показником серед усіх досліджуваних підприємств. Провідні позиції ТОВ «ОРТОІМПЕКС» займає за такими показниками, як логістика (5 балів), якість обслуговування, дилерська мережа та асортимент (усі по 4 бали). Друге місце посідає ТОВ «Югмедконтракт» з показником у 21 бал.

Отже, конкурентна позиція ТОВ «ОРТОІМПЕКС» висока, оскільки явних конкурентів немає. Прибутковість підприємства перебуває на рівні вище середнього. Це свідчить про те, що підприємство знаходиться на стадії зростання.

Зважаючи на те, що ТОВ «ОРТОІМПЕКС» не має корпоративного сайту, не використовує інформаційні мережі для просування продукції можна запропонувати для посилення конкурентної позиції підприємства використовувати ІКТ.

Передбачається, що діяльність сайту в перші роки буде менш прибутковою та рентабельною, однак із часом при належному просуванні та отриманні доходів від розміщення реклами, буде приносити для ТОВ «ОРТОІМПЕКС» суттєві доходи.

Розрахунки показали, що чиста теперішня вартість проекту на кінець 2022 року становитиме понад 270 тис. грн, внутрішня норма доходу проекту становить 38,8%. Термін окупності початкових інвестицій – 3,25 роки.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абибуллаев М. С. Прикладные аспекты эволюционной теории экономики / М. С. Абибуллаев // Экономика Крыма. – 2008. – № 23. – С. 38–42.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Аренков И. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова, М. А. Гаврилова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 120–127.
4. Артеменко Л. П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, А. С. Піддубна. – Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/45626/41846>
5. Бажеріна К. В. Організаційно-економічний механізм управління дилерськими мережами на ринку побутових котлів / К. В. Бажеріна, О. О. Комяков, В. В. Стадніченко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 339–349.
6. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 714. – С. 174–179.
7. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності / О. Ю. Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». – 2015. – Том 21, № 2. – С. 36–41.

8. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В. І. Блонська, І. В. Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174–180.

9. Богуславский Є. І. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту / Є. І. Богуславський, Ю. С. Шибалкіна // Социальная экономика. – 2009. – № 2. – С. 182–187.

10. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.

11. Гончарук П. А. Формування конкурентних переваг підприємства / П. А. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 3, Т. 2. – С. 216–219.

12. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції / Р. Л. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 12. – С. 35–38.

13. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. / Р. А. Джонсон. – К. : Бліц-Інформ, 2003. – 592 с.

14. Денисенко М. П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / М. П. Денисенко, Т. Є. Воронкова, Т. М. Янковець // Науково-технічна інформація. – 2015. – № 1. – С. 37–46.

15. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 36. – С. 100–105.

16. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства [Текст] : навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

17. Донець А. А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / А. А. Донець, Л. І. Донець // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – №1(5). – Том 2. – С. 101–106.

18. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

19. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Жовновач // Вісник Класичного приватного університету. – 2010. – № 11. – С. 86.

20. Жовновач Р. І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 23. – С. 116–123.

21. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов – сто ответов о том, как эффективнее действовать на внешнем рынке) / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. – М. : Междунар. отношения, 2006. – 416 с.

22. Закревська Л. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Л. М. Закревська. – К., 2005. – 211 с.

23. Ермакова И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / И. А. Ермакова // Молодой ученый. – 2017. – № 16. – С. 256–259.

24. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства: наукове видання / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 214 с.

25. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 349 с.

26. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
27. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації : навч. посіб. / О. Л. Канищенко. – 2-ге вид., переробл. – К. : Видавництво «Політехніка», 2004. – 152 с.
28. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2011. – 239 с.
29. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков ; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2013. – Вип. 3(50), ч. 2. – С. 24–32.
30. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 26. – С. 181–187.
31. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
33. Кривешко О. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О. В. Кривешко, П. В. Сідун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 720. – С. 180–188.
34. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 2. – С. 22–30.

35. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.
36. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
37. Кузьмін О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 159–166.
38. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. под ред. В. В. Колганова. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
39. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1. – С. 138–142.
40. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей / Р. Л. Лупак, Л. О. Приходько // Наук. вісн. НЛТУ України. – Л., 2010. – Вип. 20.6. – С. 252.
41. Маркетинг : підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін. ; за заг. ред. А. О. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 1070 с.
42. Маслак О. І. Визначення рівня конкурентних переваг / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко // Ефективна економіка. – 2014. – № 7 – С. 11–25.
43. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2009. – 227 с.
44. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. д-ра екон. наук М. П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.

45. Николук О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства / О. М. Николук // Економічний вісник НГУ. – 2012. – № 2. – С. 151–154.

46. Николук О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства / О. М. Николук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 3, Т. 3. – С. 34–38.

47. Павлова В. А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М. С. Жуковського. – Харків : ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.

48. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, В. М. Орлова. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

49. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 168–175.

50. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 400 с.

51. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 32. – С. 45–51.

52. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 328 с.

53. Портер М. Э. Конкуренция : пер. с англ. / Э. М. Портер. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.

54. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 227–230.

55. Рябик Г. Є. Теоретико-методичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства: маркетинговий аспект : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Г. Є. Рябик; Харківський національний економічний університет. – Харків, 2013. – 21 с.

56. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

57. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник / А. О. Старостіна. – К. : Лазарит-Поліграф, 2012. – 480 с.

58. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

59. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Журба, Ю. М. Коляденко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 35. – С. 97–103.

60. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е. А. Сысоева // Экономика и управление. Экономические науки. – 2010. – № 12 (73). – С. 283–287.

61. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред. О. А. Паршиной. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – Т. 4. – 319 с.

62. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності : монографія / І. М. Труніна. – Харків : Точка, 2013. – 436 с.
63. Чайникова Л. Н. Формирование системы управления стратегической конкурентоспособностью региона : монография / Л. Н. Чайникова. – Тамбов : ГОУ ВПО ТГТУ, 2010. – 264 с.
64. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / А. В. Череп, Ю. О. Салип // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8 (34). – С. 77–79.
65. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства / Л. Ф. Чумак, Г. В. Котляр // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 215–219.
66. Фармацевтичний ринок України: у фокусі – аптечний сегмент! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.apteka.ua/>
67. Фомішин С. В. Світове господарство: деякі особливості сучасного етапу розвитку / С. В. Фомішин // Держава та регіони. – 2009. – № 7. – С. 44–51.
68. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. – 2015. – Вип. 2(2). – С. 120–126.
69. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
70. Шипуліна В. О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В. О. Шипуліна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 99–102.
71. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 2010. – № 5. – С. 21–23.
72. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту : збірник наукових праць.



– 2011. – № 2. – Режим доступа : [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Бальна оцінка критеріїв оцінки конкурентоспроможності – маркетинг

Параметри	ОРТОІМПЕКС	Югмедконтракт	Астер	Фарма Старт
Ціни	2	3	5	4
Асортимент	4	5	3	3
Логістика	4	4	3	3
Якість обслуговування	5	4	3	5
Дилерська мережа	4	4	2	5
Додаткові послуги	3	1	2	3
Всього	22	21	18	23

Бальна оцінка критеріїв оцінки конкурентоспроможності – логістик

Параметри	ОРТОІМПЕКС	Югмедконтракт	Астер	Фарма Старт
Ціни	3	2	5	4
Асортимент	5	4	3	4
Логістика	3	3	4	3
Якість обслуговування	4	4	3	5
Дилерська мережа	5	5	3	5
Додаткові послуги	1	3	2	3
Всього	21	21	20	24

## Додаток Б

## PEST-аналіз діяльності ТОВ «ОРТОІМПЕКС»

Група факторів	PEST – фактори	Аналіз впливу фактору (+/-)	Ймовірність виникнення події (1-100%) А	Важливість фактору [1-10] В	Вплив на підприємство С= ±АВ	Програма дій для посилення/ нівелювання фактору
1	2	3	4	5	6	7
Політичні	Державна економічна політика (відшкодування ПДВ, пільги)	+	0,4	8	3,2	Вчасне реагування на відповідні зміни
	Підтримка політичної стабільності та внутрішньої політики, що необхідно для нормальної роботи підприємства	+	0,3	9	2,7	У разі політичної нестабільності – часткове призупинення продажів
	Вплив антимонопольного законодавства, яке обмежує діяльність компаній-лідерів на фармацевтичному ринку чи окремому його сегменті	-	0,6	8	-4,8	Перенесення торгівлі в інші сегменти
Економічні	Податки, пільги, відшкодування ПДВ	-	0,7	8	-5,6	Вчасно сплачувати
	Середній рівень доходу населення, що частково визначатиме заробітну плату	-	0,4	6	-2,4	Максимально автоматизувати торгівельний процес
	Інфляція	-	0,7	8	-5,6	Мати запаси товарів
Соціальні	Рівень розвитку соціальної сфери	+	0,4	7	2,8	Стимулювати діяльність соціальних організацій
	Рівень забезпечення населення – що визначає кількість грошей, які вони витратять на препарати	+	0,5	7	3,5	Сприяти соціалізації суспільства

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7
	Знання населення щодо фармацевтики в Україні	+	0,5	4	2	Забезпечення вільного доступу до інформації
Технологічні	Застосування інноваційних технологій	+	0,4	4	1,6	Використовувати останні досягнення
	Дослідження альтернативних варіантів препаратів	0	0,2	3	0,6	Проводити власні дослідження та розробку альтернативних рецептурних препаратів