

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування конкурентних переваг підприємства інструментами
маркетингу»**

(за матеріалами ТОВ «Двері Білорусії», м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи

спеціальності

075 «Маркетинг»

спеціалізації

«Рекламний бізнес»

Антюка

Романа Ігоровича

Науковий керівник:

доктор економічних наук,

професор

Лабурцева

Олена Іванівна

Гарант освітньої

програми:

кандидат технічних наук,

професор

Яцишина

Лариса Карпівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	03
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ	06
1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг	06
1.2. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства	36
Розділ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДВЕРІ БІЛОРУСІЇ»	52
2.1. Маркетингове середовище підприємства ТОВ «Двері Білорусії»	52
2.2. Аналіз ефективності формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Двері Білорусії»	62
2.3. Оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Двері Білорусії» на ринку	71
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДВЕРІ БІЛОРУСІЇ» ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ	80
3.1. Обґрунтування стратегії формування конкурентних переваг ТОВ «Двері Білорусії»	80
3.2. Розробка програми маркетингових заходів формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Двері Білорусії»	82
3.3. Прогнозування ефективності впровадження рекомендацій ТОВ «Двері Білорусії»	88
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що за умов ринкової економіки, активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів, збільшуються можливості вітчизняних підприємств в освоєнні нових ринків збуту поряд із посиленням конкуренції в існуючому конкурентному середовищі, яке характеризується завищеною пропозицією. У зв'язку з цим, ключовим завданням, яке повинні вирішувати підприємства, стає залучення споживачів, а не задоволення попиту. Такі зміни у зовнішньому середовищі вимагають від керівників адаптації до них діяльності всього підприємства та його стратегій, щоб бути конкурентоспроможними. Саме в такій ситуації головним фактором успішної діяльності підприємства має стати маркетинг, а управління конкурентоспроможністю підприємства, за умов непередбачуваного та нестабільного попиту, має відповідати принципам маркетингу – тобто бути маркетинговим управлінням конкурентоспроможністю підприємства.

Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в полі зору зарубіжних і вітчизняних вчених, проте велика кількість питань на сьогодні залишаються не вирішеними внаслідок несистемного характеру їх досліджень, складності процесів оцінки конкурентних переваг, недостатньо відрегульованої правової системи взаємовідносин між підприємствами-конкурентами та відсутності ефективного механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності. Ці та інші обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність розробки сучасного механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств.

Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених в окресленому колі питань свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з конкуренцією та конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів. Так, особливої уваги заслуговують праці Г.Л. Азоева, М.П. Войнаренка, В.І. Гринчуцького, П.С. Зав'ялова, С.М. Клименка, В.М. Нижника, Н.І. Перцовського,

Р.А. Фатхутдінова, В.Г. Шинкаренко та інших вчених. Теоретичним надбанням в теорії конкурентоспроможності є наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів: І.П. Арнаута, П.Ю. Беленького, З.А. Васильєвої, А.П. Градова, М.О. Єрмолова, М.Е. Портера, С.П. Ярошенко. Проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю у своїх працях піднімали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Л.В. Балабанова, П.М. Григорук, М.Г. Долінська, П.С. Зав'ялов, Ф. Котлер, С.В. Ковальчук, І.І. Куриленко, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, О.Б. Мних, А.О. Старостіна та інші.

Однак єдиної універсальної системи як оцінювання, так і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ще не знайдено. Окрім того, широка різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність у визначенні тих складових елементів, які б сприяли підвищенню рівня конкурентоспроможності. Через те, необхідним є пошук шляхів вирішення зазначених проблем, який має бути спрямований на розробку механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності промислових підприємств.

Мета наукового дослідження – обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються підприємством торгівельної сфери.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- дослідити та узагальнити теоретичні підходи щодо сутності та трактування понять «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги» в системі управління підприємствами;
- розвинути теоретико-методичну та практичну базу, а також обґрунтувати основні складові управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати методи оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах інтенсифікації конкурентного середовища;

- провести аналіз конкурентного середовища ринку будівельних матеріалів України;
- провести аналіз практики управління конкурентоспроможністю ТОВ «Двері Білорусії»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи і практичні засади формування конкурентного середовища та конкурентоспроможності послуг торгівельного підприємства.

Об’єкт дослідження – процес формування конкурентних переваг торгівельного підприємства ТОВ «Двері Білорусії».

Методи дослідження. Методичну і теоретичну основу дисертації склав синтез результатів прикладних досліджень в економіці, наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлено фундаментальні теорії розвитку конкурентних переваг, конкурентоспроможності та маркетингового менеджменту. В основу аналізу покладено системний і структурно-функціональний підходи та методи економічних досліджень: емпіричні, статистичні, порівняльного аналізу, економіко – математичні, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Джерела інформації. Інформаційною базою дослідження були офіційні статистичні дані Держкомстату України, законодавчі та інші нормативно-правові акти, монографічні праці та наукові публікації, а також дані бухгалтерської звітності ТОВ «Двері Білорусії».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг

За сучасних умов господарювання, коли кожний виробник продукції, продавець чи постачальник послуг знаходиться у посиленій конкурентній боротьбі, повсякчас постає питання виживання та розвитку підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність.

Ринкові умови господарювання вимагають підтримки високого рівня конкурентоспроможності – однієї із головних складових успіху підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках. Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів або продукції, до виробників або надавачів послуг, до регіонів і навіть окремих країн та національних економік. Звичайно, що сутність даного поняття в залежності від категорії застосування певним чином диференціюється, проте єдиним є те, що поняття «конкурентоспроможність» відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах.

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, виступає багатоаспектним поняттям, яке в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [138, с. 28]. Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який є автором теорії конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [112, 165].

Він стверджує, що теорія конкуренції базується на тому, що реальними конкурентами виступають не країни, а окремо взяті виробники. Окрема держава зможе бути конкурентоспроможною лише за умови наявності таких

галузей економіки, які також будуть конкурентоспроможними, але в свою чергу галузі будуть конкурентоспроможними лише в тому випадку, якщо до їх складу входять конкурентоспроможні підприємства, що виготовляють конкурентоспроможну продукцію.

Портер М. також небезпідставно вважає, що відокремлення одна від одної конкурентоспроможності товару, підприємства, галузі та країни є неможливим, тому що вони усі перебувають між собою у логічному взаємозв'язку.

Скудар Г.М. продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [127, с. 31]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари і послуги, які відповідають світовим вимогам [4, с. 39].

Виходячи з даних тверджень, можемо відмітити, що є можливість виділити такі три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- мікрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;
- мезорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей, кластерів;
- макрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю територій, регіонів, країн.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону [6]. В свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою наших досліджень ми вважаємо визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства.

На сьогоднішній день існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства» (Додаток А), але не існує єдиного її трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їх спроможність впроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

На нашу думку, кожна із зазначених складових конкурентоспроможності підприємства, а саме: внутрішня та зовнішня діяльність, товарна, виробнича та стратегічна складова перебувають у прямій залежності від ефективності маркетингової діяльності. Зокрема, досліджуючи зовнішню діяльність, маркетинг спрямовує внутрішні процеси підприємства, в тому числі товарну і виробничу складові, на якомога краще задоволення потреб цільової аудиторії, а розробляючи стратегічні маркетингові плани, є можливість впливати і на довгострокову перспективу розвитку підприємств.

Визначаючи поняття «конкурентоспроможність підприємства», М. Портер вважав, що це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [112, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на одному рівні з присутніми там аналогічними конкуруючими суб'єктами. Чому, на нашу думку, має сприяти ефективна маркетингова діяльність.

Єрмолов М.О. зауважує, що конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що показує різницю між процесами розвитку одного виробника від іншого, як за товарами, що випускаються, так і за ступенем ефективності виробництва [43]. Ми вважаємо, що дане визначення було б

точніше, якщо його доповнити посиланням на мету діяльності будь-якого підприємства – здобуття максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента.

А. Яновський стверджує, що конкурентоспроможність підприємства лежить у площині збалансованих показників і може бути виражена через такі функціональні сфери діяльності як виробництво, кадри, фінанси, наукові розробки, маркетинг [159, с. 22]. С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції і стимулювання робітників [156]. Автори чітко не окреслюють, за рахунок яких факторів підприємства здобуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Азоєв Г.Л. вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки виступає результатом її конкурентних переваг за усім спектром проблем управління компанією [1]. В даному випадку, автором на перший план виноситься фінансова складова, а усі інші є похідними від неї, в тому числі і випуск конкурентоспроможної продукції. Вважаємо, що таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.

Маренич А. та Астахова І. стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності тощо) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств в конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [92, с. 23]. Автори концентрують увагу лише на виробничо-господарській діяльності

підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Калашнікова Л.М. [53] конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, яке характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, ціленаправленою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми. З даного визначення не зрозуміло, чи це є перманентний процес, чи це є планомірна ціленаправлена робота, яка ґрунтується на стратегічному підході.

На думку Перцовського М.І., конкурентоспроможність підприємства – це можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [110]. Вважаємо, що перелік потенціалів підприємства в даному визначенні є певним чином звуженим.

Канінський П.К. під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [101, с. 532]. На нашу думку, поняття конкурентоспроможності підприємства є значно ширшим, ніж просто перерозподіл отриманих коштів.

На думку Зав'ялова Ф., Райзберга Б., Лозовського Л. та Поршнева А. конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [45]. У даному визначенні, на відміну від попередніх, поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища підприємства.

Швейцарська дослідницька організація «Європейський форум із проблем управління» надала визначення поняттю конкурентоспроможність як

можливості підприємств, що реально і потенційно досяжна в існуючих умовах, розробляти, виробляти та реалізовувати такі товари, які за ціновими і неціновими показниками є ціннішими для споживачів за аналогічні товари конкурентів. [155, с. 99-100].

Фатхутдінов Р.А. розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [145, с. 35]. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [145].

Продовжуючи думку попереднього автора, Васильєва З.А. [18] під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.

С.Б. Алексєєв під конкурентоспроможністю підприємства розуміє економічну категорію, яка дозволяє в умовах конкуренції представляти на внутрішній та зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби і забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі [3].

Погоджуємося з визначеннями Фатхутдінова Р.А., Васильєвої З.А. та «Європейського форуму із проблем управління», проте вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від конкурентоспроможності продукції або послуг, які воно реалізовує.

Зокрема, Л.С. Кобиляцький, розширюючи межі розуміння поняття конкурентоспроможності підприємства, доводить, що дане поняття, окрім конкурентоспроможності продукції, визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами

конкурентами [58]. Проте, в даному випадку запропонований перелік також не є вичерпним, зокрема поза увагою автора залишилась інноваційна діяльність.

На думку Беленького П.Ю. [16, с. 10] конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнюючим, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення слід підходити комплексно з урахуванням всіх факторів і механізмів. Вважаємо дане визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік.

Шинкаренко В.Г. і Бондаренко А.С. визначають конкурентоспроможність підприємства як спроможність підприємства до адаптації до змін у зовнішньому середовищі із одночасною підтримкою достатнього рівня конкурентних переваг [152, с. 14]. Вважаємо дане визначення найбільш вдалим із усіх нами розглянутих.

Отже, із вищенаведеного можна зробити наступні висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основі конкурентоспроможності підприємства лежить конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії є хоч і взаємопов’язаними, але не тотожними.

В рамках попередніх тверджень варто додатково наголосити на тому, що дійсно підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Проте, не все залежить від продукції, оскільки подекуди конкурентоспроможність власної продукції підприємства можуть забезпечувати або за рахунок доступу до більш дешевої сировини, або за рахунок її продажу за демпінговими цінами. Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються так:

- результати оцінки конкурентоспроможності продукції дійсні лише у короткостроковому періоді часу, в той час як конкурентоспроможність підприємства варто розглядати в довгостроковій перспективі;

- конкурентоспроможність продукції є одиничним показником по відношенню до комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, тобто конкурентоспроможність продукції розглядається щодо окремих її видів, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру його продукції;

- оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, в той час як конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями в момент її реалізації.

Разом з тим, низка провідних вчених в області дослідження конкурентоспроможності підприємств доводять, що дане поняття визначається набором факторів, таких як споживчі властивості товарів, міра їх конкурентної підтримки, характеристики цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства тощо. Дані фактори є настільки індивідуальними та різноманітними, а їх значимість може настільки ж суттєво коливатись для кожного підприємства, що виявляється неможливим пропонування універсальних методик їх оцінювання з метою прийняття управлінських рішень. Проте, якщо акцентувати увагу на конкурентних перевагах підприємства, тобто відповідних його характеристиках, що є кращими за аналогічні характеристики конкурентів, то є можливість певним чином звужити

кількість цих факторів. До основних чинників конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі віднесено такі: ринкова (маркетингова) діяльність, фінансове забезпечення, інноваційна та інвестиційна діяльність, конкурентне середовище функціонування, кон'юнктура ринку, кваліфікація працівників, кваліфікація менеджменту, правові аспекти діяльності, технологія виробництва, якість продукції і/або послуг, наявність стратегічних і тактичних планів підвищення конкурентоспроможності тощо.

У відповідності до досліджень Жан-Жака Ламбена, можемо визначити такі групи забезпечуючих конкурентну перевагу підприємства факторів, серед яких можемо виділити низку ключових факторів, а саме:

- високий рівень якості, що забезпечує додаткову цінність для споживачів за однією з двох основних складових: скорочення витрат споживачів або підвищення рівня ефективності продукції. За рахунок такої конкурентної переваги підприємство отримує додаткові ринкові вигоди у вигляді можливості встановлення більш високих цін;
- зниження витрат підприємства за рахунок підвищення продуктивності виробництва. За рахунок такої конкурентної переваги підприємство отримує вищі прибутки;
- перевага у ключових компетенціях підприємства – це певні особливості у технології або інших сферах підприємства, за рахунок яких підприємство створює унікальну споживчу цінність [69].

Маркетинг, на нашу думку, має якомога краще представити споживачу дані фактори – переконати споживача, що це і є підвищена цінність.

В рамках нашого дослідження вважаємо за необхідне також навести класифікацію конкурентних переваг за рядом ознак з урахуванням системи детермінант, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Така система детермінант представлена на рис. 1.1.

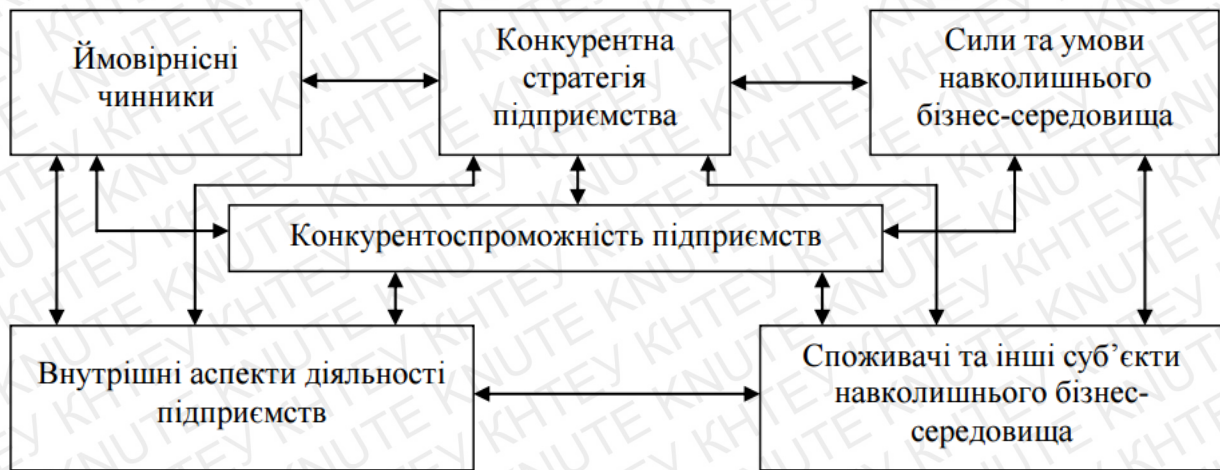


Рис. 1.1. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20, 33, 40, 69]

Зазначимо, що класифікацією конкурентних переваг, вслід за М. Портером, займався Р.А. Фатхутдінов [145]. Конкурентні переваги він згрупував за такими ознаками: до якої системи належать (рівень країни, рівень підприємства, рівень товару); яка сфера їх виникнення; який зміст конкурентної переваги; які методи її отримання; яка тривалість її реалізації; який кінцевий результат.

Варто також зосередити увагу на класифікації конкурентних переваг запропонованої Г.А. Азоевим та А.П. Челенковим. Автори концентрують увагу на таких категоріях прояву конкурентних переваг: особливості джерела конкурентної переваги; термін її дії; можливість її копіювання тощо [1, с. 57]. Зауважимо, що автори більш детально розглянули конкурентні переваги за видами, проте чітко охарактеризовані тільки ті види конкурентних переваг, які залежать від особливостей їх джерела. Усі інші категорії прояву конкурентних переваг залишились поза увагою авторів. На нашу думку, не є конкурентними ті переваги, які досягаються за рахунок певних незаконних, недобросовісних дій.

Проаналізувавши підходи до визначення конкурентних переваг підприємства, запропоновані різними авторами, ми пропонуємо таку систему класифікації конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20, 33, 40, 142, 144, 145]

З рис. 1.2 видно, що є можливим розподіл конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні, в залежності від джерел їх виникнення. Внутрішні характеризуються процесами, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства (витрати, продуктивність тощо), і є вищими за такі ж характеристики конкурентів. В основу зовнішніх конкурентних переваг поставлено продукування вищих цінностей для споживачів підприємства, в результаті чого краще задовольнятимуться потреби споживачів, зменшуватимуться витрати, підвищуватиметься ефективність діяльності підприємства.

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Ми вважаємо, що є можливість визначення додаткових видів внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг (рис. 1.3).

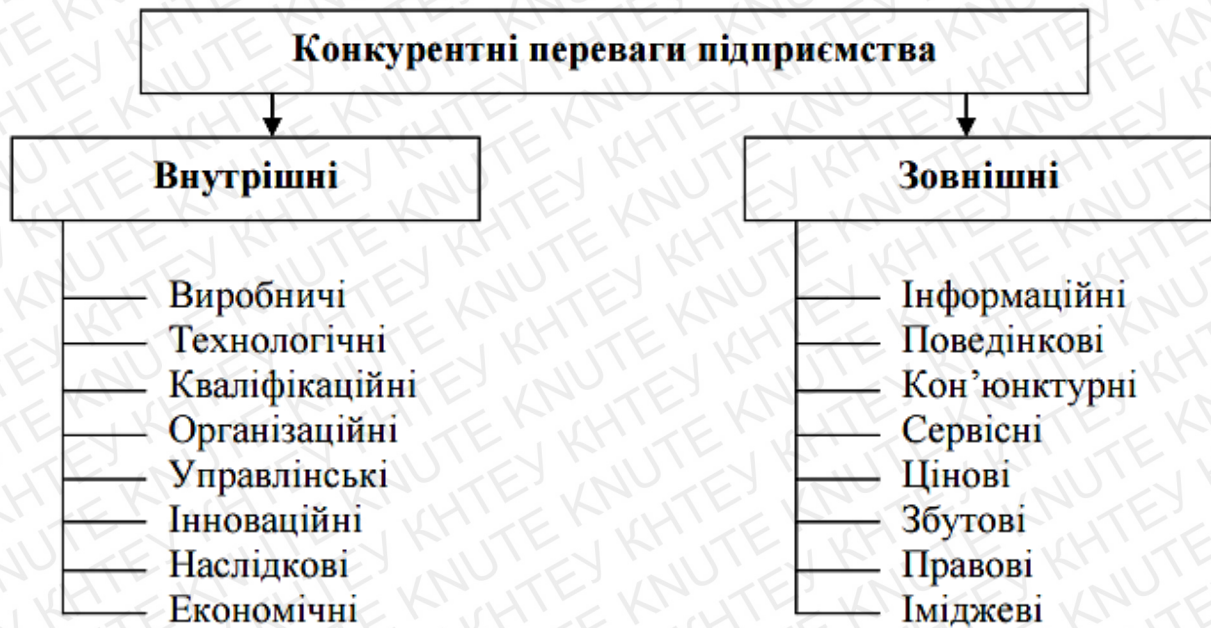


Рис. 1.3. Додаткові види внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на основі [20, 33, 40, 142, 144, 145]

Необхідно також додатково зосередити увагу на розподілі конкурентних переваг за їх стратегічною спрямованістю, згідно з якою є можливість виділити наступні види конкурентних переваг:

- конкурентні переваги, які утворюються в результаті того, що підприємство продукує унікальний продукт у вигляді товару або інших активностей, які створюють вищу цінність для споживачів, за яких ведеться боротьба між конкурентами;

- конкурентні переваги, які виникають внаслідок акцентування уваги підприємством на інших відмітних від конкурентів видах діяльності – створення нових потреб, а не задоволення існуючих. Зауважуємо на тому, що

даний вид конкурентних переваг є потенційно більш привабливим, оскільки є можливість досягнути кращих результатів.

Поділ конкурентних переваг за ознакою їх походження відбувається таким чином:

- конкурентні переваги, створені у відповідності і завдяки ситуації, що склалася в середовищі діяльності підприємства. Хто краще пристосувався, той отримав кращі конкурентні переваги;
- конкурентні переваги, спричинені змінами в середовищі діяльності підприємства. Хто швидше пристосувався, той отримав кращі конкурентні переваги.

Зрозуміло, що не усі конкурентні переваги обов'язково призводять до успішної діяльності підприємства. В залежності від цього фактора виділяють ймовірні (чітко не зрозуміло, чи отримає підприємства в кінцевому підсумку конкурентну перевагу) та очевидні, досліджувати та обґрунтовувати які додатково не потрібно.

Головною особливістю очевидних конкурентних переваг є їх стійкість до впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, саме тому вчені визначають такий вид конкурентних переваг як стійкий. Зокрема, П. Дойль визначає стійку конкурентну перевагу як певне вигідне відхилення позицій одного виробника від позицій конкурентів. Саме завдячуючи такому вигідному відхиленню цільові споживачі роблять вибір на користь цього виробника. Виділяють такі види критеріїв задоволення конкурентних переваг даного виду: унікальність, неповторність, прибутковість, споживча вигідність [38, с. 145].

Очевидним є те, що не усі конкурентні переваги здатні тривалий час приносити користь підприємству, у зв'язку із цим їх поділяють на конкурентні переваги тривалої і тимчасової дії. Якщо підприємству протягом тривалого періоду часу вдається тримати у секреті свої переваги і, відповідно, не давати можливості конкурентам їх скопіювати, то є підстави вести мову про конкурентні переваги тривалої дії, в іншому випадку термін дії конкурентних переваг стає значно коротшим у часі. Так, варто погодитись із твердженням

Д. Саттона та Т. Кляйна [121], які акцентують увагу на тому, що традиційні підходи до ведення комерційної діяльності передбачають напрацювання умінь копіювання діяльність конкурентів, що підсилюється несуттєвими законодавчими перепонами. З їхньої точки зору, завдання підприємства полягає в тому, щоб досягнути такого рівня, коли копіювання його діяльності буде настільки очевидним, що погіршуватиме імідж конкурентів.

Ключове значення конкурентних переваг спостерігається й у формуванні потенціалу підприємства; виходячи із цього, варто виділити такі конкурентні переваги, що формують і зміцнюють потенціал підприємства, й такі, що створюються на основі поточного потенціалу [121, с. 45].

Аналогічно до розподілу конкурентних переваг за потенціалом підприємства можна розглядати їх розподіл й за характером впливу на споживачів. Так, конкурентні переваги можуть формувати поведінку та потреби споживачів і навпаки, можуть формуватися споживачами – дана система відповідає концепції маркетингового управління підприємствами, що сьогодні набуває значного поширення.

Також існує класифікація конкурентних переваг, що виходить із рівня їх реалізації. В даному випадку варто виділити світові, національні, регіональні, міжгалузеві та галузеві конкурентні переваги.

Послугуючись концепціями конкурентних систем підприємства, його конкурентні переваги можна поділити на такі: що сприяють управлінню попитом (ефективні методи просування і збуту продукції, підвищення продуктивності праці, зменшення затрат на виробництво і збут); що сприяють управлінню запитами споживачів (формування комплексів маркетингу як оптимальних систем інструментів та дій, що сприяють успіху підприємства на конкретному ринку); що створюються сучасними конкурентними системами (прийоми та методи стратегічного, соціально-етичного, мережевого, партнерського та інших сучасних видів маркетингу).

Наведена класифікація конкурентних переваг підприємства не входить у протиріччя з нашими попередніми дослідженнями конкурентоспроможності

підприємства, більш того, вона дає можливість узагальнити під єдиною назвою усю безмежну кількість специфічних факторів конкурентоспроможності підприємства.

Отже, на нашу думку, категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися його конкурентними перевагами та здатністю завоювати й тривалий час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню у діяльності підприємств маркетингової концепції.

Зауважимо, що дане твердження забезпечує реалізацію існуючих протилежних наукових підходів, одні з яких ґрунтуються на тому, що більш пріоритетними для конкурентоспроможності є процеси, які протікають у внутрішньому середовищі підприємства, а інші – що важливішою є адаптація до зовнішніх умов господарювання, тобто здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність до зовнішніх умов. В нашому випадку з'єднувальною ланкою між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства виступає маркетингове управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, які представлені на рис. 1.4.

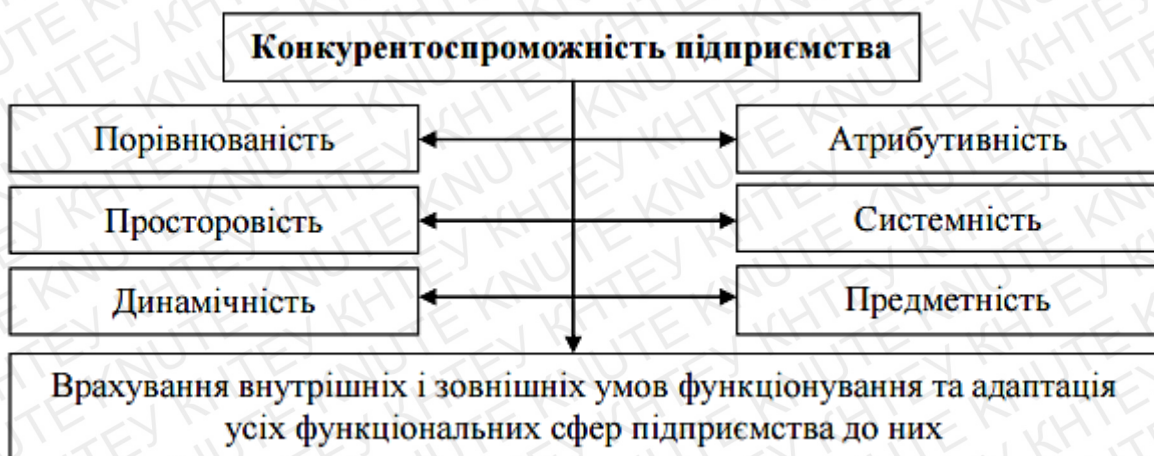


Рис. 1.4. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: сформовано автором на основі [20, 33, 40, 142, 144, 145]

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку).

Просторовість наголошує на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо).

Предметність передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію, високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Динамічність вміщує у собі те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді і втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною. Дана властивість вказує також і на те, що дослідження в області конкурентоспроможності потрібно здійснювати безперервно.

Системність передбачає врахування усієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність торгового підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю торгового підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Зрозуміло, що наведений склад властивостей не є вичерпним, але достатнім, на нашу думку, для розкриття сутності поняття конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг

Конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на цьому ринку, яка фактично зводиться до отримання ним стабільного і прогнозованого розміру прибутку.

За допомогою конкурентоспроможності є можливість відчутти реальний рівень розвитку того або іншого підприємства. Тут варто оцінити ефективність виробничої діяльності, що впливає на якість продукції і задоволеність нею споживачів; також не потрібно залишати поза увагою і соціальні фактори і умови діяльності підприємства. Отже, рівень конкурентоспроможності окремого виробника залежить від великої кількості факторів, які необхідно враховувати, що передбачає реалізацію процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Проблеми управління конкурентоспроможністю недостатньо досліджені як у вітчизняній, так і в зарубіжній теорії і практиці. Аналіз досвіду західноєвропейських підприємств зауважує на поетапності впровадження систем управління конкурентоспроможністю. Реалізація кожного етапу

відбувається за визначеною і розроблено програмою заходів з метою підвищення ефективності проведенні робіт даного виду [21, 36]. Початковий етап зводиться до визначення усіх відхилень від встановлених нормативів. На другому етапі прораховуються витрати на досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності. На декількох послідовних етапах розв'язуються завдання щодо зменшення витрат на реалізацію запланованих заходів. На заключному етапі впроваджується комплексна система управління конкурентоспроможністю, яка є органічною складовою виробничої системи підприємства. Так, на підприємствах Великої Британії основну увагу зосереджують на конкурентоспроможності сировини, на підприємствах Німеччини в центрі уваги знаходиться конкурентоспроможність конструкторських розробок, на підприємствах Італії та Франції ключовий об'єкт уваги – це конкурентоспроможність технологій, робота складського господарства, Польща приділяє значну увагу конкурентоспроможності допоміжних служб і підрозділів [66].

Для України характерною рисою є те, що управління конкурентоспроможністю є новою і незвичною сферою діяльності, тому воно потребує наукового напрацювання заходів в даному напрямі. Часто питання конкурентоспроможності на багатьох вітчизняних підприємствах зводяться до розв'язання суто внутрішніх технічних проблем підприємства – конструкторських або технологічних, в той час як поза увагою залишаються такі важливі аспекти забезпечення конкурентоспроможності, як формування стратегії, організація управління конкурентоспроможністю, соціальні й психологічні його аспекти, не говорячи вже про можливості врахування зовнішніх загроз. Саме тому, нестача теоретичних і практичних методів управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища стримує як їх розвиток, так і розвиток економіки загалом, що і зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми.

За сучасних умов господарювання володіння лише матеріальними і фінансовими ресурсами не є достатньою умовою успішного функціонування на

ринку. Підприємства повинні знайти оптимальний баланс між їх внутрішніми можливостями та зовнішніми факторами. Вони змушені звертати увагу не лише на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуюче середовище, а й на самих себе, свої внутрішні можливості, які є унікальними та властивими лише даному підприємству, іншими словами, підприємство має розробити спеціальний механізм управління, який водночас керуватиме всіма процесами на підприємстві і забезпечуватиме його такими перевагами, які будуть конкурентні у зовнішньому середовищі [157, С. 48].

Управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, передбачає виконання визначених функцій управління в напрямі виробництва й реалізації конкурентоспроможної продукції, які можливо реалізувати за допомогою відповідних засобів планування, оперативного реагування, забезпечення та підвищення [156].

Підтвердженням даного твердження є аналіз наявних визначень поняття «управління конкурентоспроможністю» (табл. 1.1), згідно з якими процес управління конкурентоспроможністю здійснює цілеспрямований вплив на поточний і майбутній рівень конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Підсумовуючи дані визначення, звернемо особливу увагу на те, що більшість авторів розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність важелів, способів і дій, які здійснює суб'єкт управління на об'єкт з відповідною метою – підвищення рівня конкурентоспроможності. Таким чином, відповідно до базових положень науки управління, у нас є можливість виділити основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства, до яких відносяться мета, об'єкт і суб'єкт, процес та функції, методи та принципи управління.

Так, метою управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, має бути забезпечення прибуткової діяльності підприємства за будь-яких змін у його зовнішньому середовищі, шляхом адаптації до них внутрішнього середовища підприємства, яка має бути спрямована на:

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Савельєва Н.А. [118]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.
Кузьмін О.Є. [66]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Балабанова Л.В. [10]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко А.С. [152]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Мансуров Р.Є. [73]	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
Галелюк М.М. [21]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів
Авторське визначення	Сукупність управлінських заходів, спрямованих на дослідження внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства та адаптацію до них усіх його функціональних сфер з метою формування й підтримки довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках

– розробку засобів захисту, направлених на протидію впливу негативних внутрішніх факторів на поточний рівень конкурентоспроможності підприємства;

– пошук у зовнішньому середовищі чинників, що позитивно впливають на діяльність підприємства, та їх використання для забезпечення конкурентних переваг;

– вироблення гнучких управлінських рішень, які були б однаково ефективними в умовах нестабільного зовнішнього середовища як позитивного, так і негативного характеру.

Як об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати той рівень конкурентоспроможності, який забезпечуватиме підприємство очікуваним рівнем прибутку або забезпечуватиме досягнення інших поставлених цілей. Зауважимо, що управлінський вплив в рамках управління конкурентоспроможністю переважно направлений на внутрішнє середовище підприємства, яке формує внутрішні конкурентні переваги підприємства. Вплив зовнішніх чинників у об'єкті управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, враховувати не потрібно через слабку можливість їх контролю з боку підприємства.

Розглядаючи головний об'єкт управління, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на інших додаткових об'єктах управління, які складаються із елементів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, при впливі на які у підприємства також є можливість збереження, підсилення та отримання нових конкурентних переваг.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- власники підприємства, які за будь-яких умов мають брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;
- топ-менеджмент підприємства (директор, його заступники та керівники тих структурних підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

- представники консалтингових або аутсорсингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегій й планів підвищення конкурентоспроможності;
- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватися за допомогою використання методичного інструментарію, який ґрунтується на базових положеннях науки управління, таких як теорії конкуренції та ринку, концепціях стратегічного менеджменту та маркетингу, а також за допомогою використання основоположних принципів, які ґрунтуються на основі системного, ситуаційного та процесного підходів.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства означає реалізацію визначеної кількості функцій управління, таких як: функція ціле покладання, функція планування, функція організації, функція мотивації та функція контролю. Даний підхід визначає, що цикл управління конкурентоспроможністю формується за допомогою реалізації функцій управління:

- Цілепокладання. Обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;
- Планування. Передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
- Організація. Забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності;

- Мотивація. Забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- 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 та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

Сутність ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до того, що у даний конкретний момент часу менеджер приймає рішення, виходячи із поточної ситуації. Перевагами застосування ситуаційного підходу є можливості знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях, що наділяє систему управління мобільністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, його можна використовувати, виходячи із того стану справ, який склався на ринку в даний період часу. Недоліками цього підходу можуть бути відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності. Менеджеру необхідна висока кваліфікація та розвинута інтуїція [25, с. 78].

Повертаючись до визначень поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», наведених у табл. 1.1, досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише під час використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю. Вперше на даному процесі акцентував увагу американський дослідник Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів підприємства, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й

експлуатації продукції на найбільш економічному рівні за повного задоволення потреб споживача [35].

Довбуш Р.А. під системою управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміє сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому або майбутньому бізнес-середовищі [37].

Інші дослідники проблем управління конкурентоспроможністю В.Л. Дікань, В.І. Савчук зазначають, що процес управління конкурентоспроможністю має бути об'єднаний у систему, поширений на абсолютно усі види діяльності підприємства та ефективно із ними взаємодіяти. Дана система повинна включати в себе маркетингову, проектну і конструкторську, закупівельну, збутову та ін. діяльність підприємства. Усі підрозділи підприємства, через реалізацію покладених на них виконавських функцій, повинні працювати на підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю [36].

Базові принципи управління конкурентоспроможністю такі [57]:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;
- принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;
- принцип наукової обґрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку,

застосування наукових підходів (зокрема – процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- принцип ранжирування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;
- принцип комплексності – цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;
- принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;
- принцип етапності – цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

На нашу думку, даний перелік принципів не є вичерпним. Ми вважаємо, що до зазначених базових принципів управління конкурентоспроможністю необхідно додати принцип безперервності, згідно з яким моніторинг та управління конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися безперервно, протягом усього життєвого циклу підприємства.

Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства як системи, на нашу думку, був би незавершеним без розгляду ієрархії управління конкурентоспроможністю підприємства, представленої на рис.1.5.

Управлінські рішення щодо конкурентоспроможності підприємства лежать у площині стратегічного управління, яке формує управлінські конкурентні переваги. Метою прийняття стратегічних управлінських рішень є розроблення стратегій в контексті управління конкурентоспроможністю та напрацювання загального кола напрямів діяльності торговельних підприємств. Стратегічні рішення містять загальні рекомендації щодо способів досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю. Стратегічні рішення виконуються за допомогою тактичного управління конкурентоспроможністю, що формує виробничі конкурентні переваги. Успіх виконання стратегічних завдань перебуває у прямій залежності від розроблених тактичних процедур, що визначають набір інструментів із реалізації стратегії.

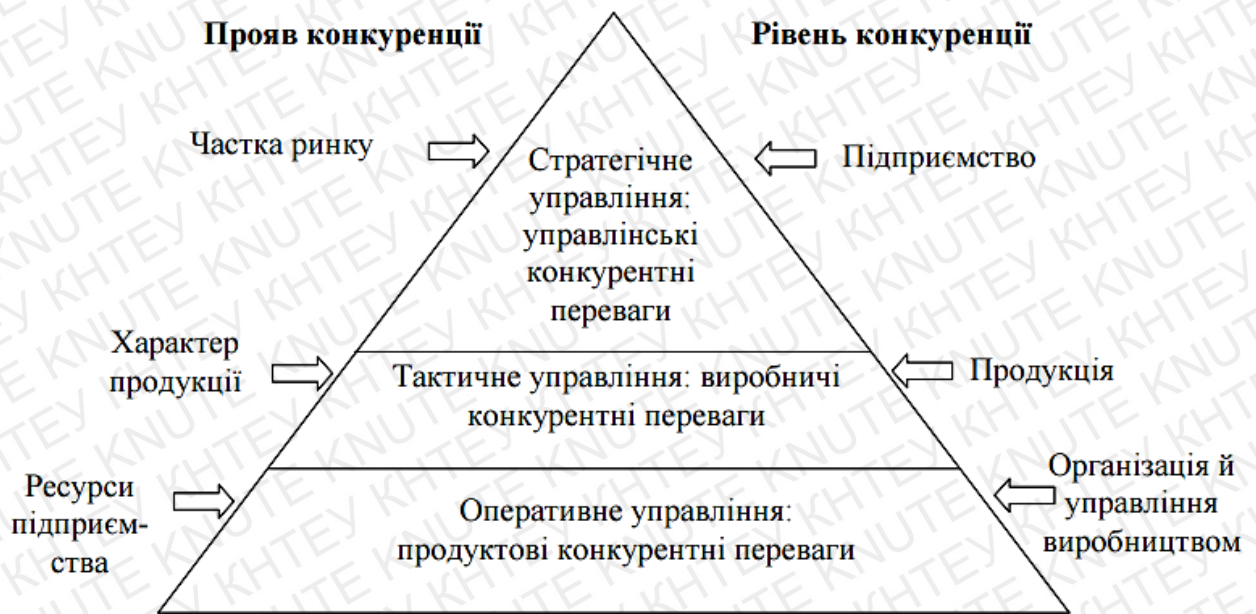


Рис.1.5. Ієрархія управління конкурентоспроможністю підприємства [19]

В свою чергу, тактичне управління залежить від дієвості оперативного управління конкурентоспроможністю, що формує продуктові конкурентні переваги. Чим більший термін, на який заплановано виконання стратегічного рішення, тим менш точний прогноз розвитку подій. Тому при виборі варіанта стратегічного рішення рекомендується орієнтуватися на час. Це вкрай необхідно в рамках управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.2).

Управління конкурентоспроможністю підприємства при системному підході – це система, яка включає велику кількість пов'язаних між собою блоків, так званих елементів системи. Ці блоки чутливо реагують на зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства, і спрямовують управлінську діяльність в напрямі поставлених цілей управління конкурентоспроможністю.

Елементи системи формують загальну цільову блочну структуру управління конкурентоспроможністю, яка реалізується через виконання економічних, організаційних, техніко-технологічних заходів, що сприяє

максимально ефективному здійсненню управлінських рішень в контексті управління конкурентоспроможністю.

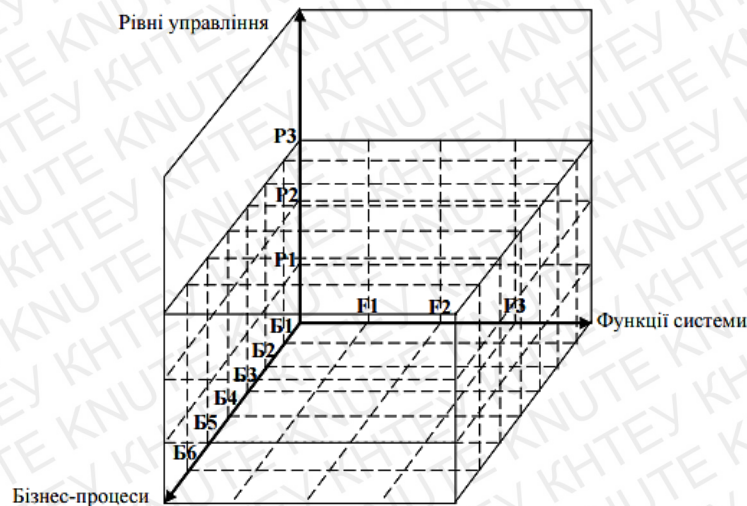
Таблиця 1.2

**Особливості стратегічного і тактичного управління
конкурентоспроможністю підприємства [19, 20]**

Ознака управління	Стратегічне управління	Тактичне управління
Спрямованість	Майбутній розвиток підприємства	Поточний розвиток підприємства
Масштабність	Загальне	Для реалізації конкретної мети
Часовий фактор	Довгострокове	Короткострокове
Предметність	Визначення цілей і засобів їх досягнення	Вибір засобів досягнення поставленої мети
Змістовність	Реалізація політики підприємства	Реалізація стратегії підприємства
Рівень управління	Вищий	Середній
Оцінка ефективності	Швидка реакція на зміни у кон'юктурі ринку та у інших факторах зовнішнього середовища	Економічна і соціальна ефективність реалізації мети

Окремий блок також є можливість розглядати як систему, він забезпечує вирішення конкретної, окремо взятої цілі. Сукупність блоків системи з'єднані між собою і створюють єдине цілісне поле. Завдання окремо взятого блока системи – забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства за окремим показником, що у сукупності сприятиме стійкому поступальному розвитку й формуванню конкурентних переваг (рис. 1.6).

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства перебуває під впливом значної кількості факторів. Важливу роль у формуванні поведінки підприємства в умовах конкуренції відіграють фактори зовнішнього мікросередовища. Вплив даних факторів переважно і формує конкурентну ситуацію, що складається на ринку. Проте не потрібно забувати, що підприємство і саме здатне суттєво впливати на фактори мікросередовища, серед яких, окрім конкурентів та споживачів, особливо варто відмітити постачальницькі та посередницькі організації, що також впливають значною мірою на рівень конкурентоспроможності суб'єкта ринкових відносин.



P1 – стратегічний рівень управління; P2 – тактичний рівень управління; P3 – оперативний рівень управління;
 F1 – діагностика системи на основі інформації; F2 – проектування і планування; F3 – аналіз та вибір рішень;
 B1 – маркетинг; B2 – виробництво; B3 – фінанси; B4 – якість; B5 – інновації та інформація; B6 – кадри.

Рис. 1.7. Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та рівнів управління ним [19, 20]

Чималий вплив, шляхом формування іміджу, здійснюють на діяльність підприємства і контактні аудиторії, відносини з якими також повинні бути включені у процес управління конкурентоспроможністю.

Проте більш складними для управління в рамках підвищення конкурентоспроможності виявляються чинники макросередовища. Чинники макросередовища впливають на процес управління конкурентоспроможністю не прямо, а опосередковано, чим значною мірою ускладнюють його.

До основних чинників макросередовища відносять: економічні; екологічні; політичні; міжнародні. Вплив даних чинників на діяльність підприємства обов'язково необхідно враховувати в рамках управління його конкурентоспроможністю.

Внутрішнє середовище підприємства становить інтегровану сукупність виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціокультурних, організаційно-технічних й адміністративних умов, що визначають характер і форми процесів усередині підприємства [111]. Особливо важливо в ринкових умовах здійснювати контроль за можливими змінами витрат на виробництво і

реалізацію товару, оскільки від вміння управляти витратами і прогнозувати результати від їх змін залежить прибутковість діяльності підприємства.

Таким чином, на нашу думку, конкурентоспроможність підприємства за умов перманентних змін ринку залежить від своєчасного реагування та прийняття відповідних управлінських рішень менеджментом підприємства. Для швидкого прийняття потрібних рішень у менеджменту постійно має бути статистична інформація за усіма напрямками виробничо-збутової діяльності в розрізі асортиментних груп та позицій. Лише за таких умов є можливість своєчасної та адекватної реакції з боку керівництва на можливі зміни у кон'юнктурі ринку з метою забезпечення прибутковості діяльності, що свідчитиме про належний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Надзвичайно важлива роль в рамках побудови ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства відводиться усвідомленню працівниками підприємства своєї участі в даному процесі. Формування на підприємстві відповідної організаційної культури сприятиме більш швидкому проходженню потрібної для прийняття вірних управлінських рішень інформації та зменшуватиме супротив з боку працівників до потрібних змін в контексті управління конкурентоспроможністю. Особливого значення набуває і розроблення дієвих систем мотивації й стимулювання робіт, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю підприємства.

Отже, створення ефективної системи управління, що відповідно реагуватиме на зміни у середовищі діяльності підприємства, забезпечить потрібний рівень його конкурентоспроможності. В свою чергу, тією ланкою, яка здатна об'єднати навколо себе усі напрями діяльності підприємства і, відповідно, забезпечити їх ефективну роботу на єдиний результат, на сьогоднішній день виступає маркетинг.

Досягти підвищення конкурентоспроможності підприємства можливо лише в тому випадку, коли в основу управління підприємством як пріоритетні будуть поставлені питання постійної діагностики конкурентоспроможності підприємства. Спільна реалізація зазначених вимог може бути забезпечена в

рамках реалізації маркетингового підходу до управління підприємством на всіх його рівнях, що набуло в останні десятиліття значного поширення в промислово розвинених країнах.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства

Процеси формування ринкових відносин і конкурентного середовища тісно взаємозалежні й взаємообумовлені. Їх взаємозв'язок виражається в системі забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. З моменту переорієнтації України на ринкові принципи економіки торговельні підприємства зіштовхнулися з необхідністю самостійно організовувати постачання та збут товарів і задовольняти платоспроможній попит населення.

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства ґрунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей підприємства. Вона покликана визначити потенційні можливості торговельного підприємства й заходи, які воно повинно почати для забезпечення високого рівня конкурентних переваг. У свою чергу, можливості підприємства в конкурентному середовищі доцільно оцінювати за допомогою маркетингових інструментів, тому що за умови їхнього ефективного використання розроблені маркетингові рішення будуть відповідати стратегічним цілям підприємства з досягнення довгострокових конкурентних переваг.

У рамках стратегічного аналізу становища торговельного підприємства на ринку питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язані з визначенням стратегічних перспектив, чинності конкурентоспроможної позиції підприємства, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності торговельного підприємства за витратами.

Аналіз наукової літератури дає змогу зробити висновки, що більшість методик визначають конкурентоспроможність підприємства у відриві від його

взаємовідносин з іншими торговельними підприємствами та елементами зовнішнього середовища [57, с. 77].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств в конкурентному середовищі нами згруповані в наступні блоки:

- економіко-математичні методи;
- графічні методи;
- матричні та портфельні методи;
- змішані методики.

Серед економіко-математичних методів найбільш розповсюдженими є наступні.

Параметричний метод застосовується при визначенні конкурентоспроможності різних категорій, у тому числі товарів, окремого підрозділу та підприємства в цілому. Метод базується на визначенні базових параметрів досліджуваного об'єкту, визначенні їх ваги та інтегрованого показника, який відображає рівень конкурентоспроможності у порівнянні з найбільш сильними конкурентами. Недоліком цього методу є обмеженість прогнозованого рівня конкурентоспроможності, тому що узагальнений показник характеризує поточну позицію підприємства у порівнянні з конкурентом.

Метод аналізу конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості передбачає: визначення параметрів діяльності підприємства окремо за технічним, екологічним, соціально-психологічним та юридичним блоками; розрахунок коефіцієнтів норми споживчої вартості за кожним з блоків та коефіцієнта загальної споживчої вартості. Недоліком цієї методики є обмеженість прогнозного рівня конкурентоспроможності.

Метод компаративних переваг є одним із найстаріших, який був розроблений ще за часів А. Сміта і Д. Рікардо. Суть його полягає в тому, що наявність у країні переваг, які дозволяють забезпечити відносно низькі витрати виробництва в певній галузі, є передумовою для завоювання даною галуззю сильних ринкових позицій, тобто для її конкурентоспроможності.

Структурно-функціональний метод. Відповідно до структурного підходу оцінка позицій підприємства може ґрунтуватися на знанні рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, і бар'єрів щодо вступу на галузевий ринок компаній. Щодо функціонального підходу, головну роль при цьому відіграють економічні показники діяльності підприємства: співвідношення «витрати-ціна», норма прибутку тощо.

Метод «профілів» та якості. Виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно певного продукту, встановлюються їхня ієрархія й порівняльна важливість у межах того спектра характеристик, які в змозі помітити й оцінити споживач, здійснюються порівняння техніко-економічних показників товару з іншими конкуруючими товарами.

Аналіз конкурентоспроможності на базі теорії життєвого циклу підприємства – ця методика є пріоритетною у аналізі та підвищенні конкурентоспроможності підприємства, вона зосереджує увагу на таких ринкових факторах, як попит, технології, крива життєвого циклу товару або послуги та самого підприємства в цілому. Стратегічне значення концепції життєвого циклу полягає в тому, що керівництво підприємства повинно передбачити зміну фаз життєвого циклу та відповідно орієнтувати стратегію підприємства [64, с. 41].

Основний недолік цього методу полягає в тому, що життєвий цикл не враховує зовнішніх факторів (технологічних, позицій конкурентів, економічних умов).

Одним з найбільш ефективних методів аналізу конкурентної позиції підприємства у конкурентному середовищі є метод складання карти стратегічних груп. Зазначений метод повинен застосовуватися тоді, коли у галузі присутні декілька певних груп конкурентів, кожна з яких займає свою, не схожу на іншу, позицію на ринку та має індивідуальний підхід до покупців. Стратегічна група складається з конкуруючих підприємств з однаковим підходом до конкуренції та однаковим положенням на ринку. Карта стратегічної групи складається шляхом визначення ринкової позиції

стратегічних груп галузі у двомірній системі координат. Віссю у цій системі можуть бути наступні показники: ціна / якість та номенклатура виробів (висока, середня, низька); географічна сфера діяльності (місцева, регіональна, національна, глобальна), ступень вертикальної інтеграції (відсутня, часткова, повна); номенклатура товарів (широка, вузька); використання каналів розподілу (один, декілька); обсяг наданих послуг (у повному обсязі, часткові).

Вищенаведений метод дозволяє наочно продемонструвати стан галузі у цілому і кожного з підприємств – конкурентів окремо.

Головне стратегічне значення цієї методики полягає в тому, що, орієнтуючись по карті стратегічних груп, підприємство може виявити недоліки власної діяльності у порівнянні з конкурентами та приймати стратегічні та тактичні дії щодо покращення власної конкурентної позиції.

Графічний метод. Цей метод використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства, використовуючи графічну ілюстрацію стану конкурентоспроможності підприємства. Радіус еталонного кола та масштабування осей еталонного багатокутника визначається встановленим максимальним балом оцінювання. Багатокутник фактичного стану підприємства будується шляхом відкладання на осях (напрямах оцінки) фактично набраних балів та з'єднання отриманих точок. Цей метод може застосовуватися не лише для оцінювання конкурентоспроможності підприємства відносно фактичних конкурентів, а й для порівняння з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства.

Матричний та портфельний методи. До найбільш поширених в Україні та закордоном можна віднести матричні та портфельні методи, у тому числі: матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), матриця Shell, McKinsey. General Electric, матриця конкурентної переваги; матриця Хинтерхубера.

У кожній матричній методиці за основу береться декілька оціночних показників та декілька рівнів їх розвитку для окремого підприємства. У зв'язку з цим спостерігається характерний недолік, властивий більшості матричних

методів – спрощення та згладжування проблеми, обмеження можливостей альтернативного вирішення проблеми до декількох варіантів. Так, у матриці BCG це рівень ринкового зростання та частки ринку, у матриці Shell – конкурентні можливості та перспективи прибутковості ринку, у матриці General Electric – діловий вплив на привабливість галузі.

Найбільш доступною є матриця BCG, яка концентрує увагу на товарних ринках та послугах, які випускаються або надаються підприємством, класифікуючи кожний товар, послугу чи підприємство за рівнем поточного ринкового зростання та розміром частки ринку, яку воно посідає. Причому показник «ринковий зріст» служить для оцінки потреби у фінансуванні, а «відносна частка ринку» – для відображення прибутковості. Основним недоліком цієї моделі є те, що вона дуже спрощує складні ситуації та розглядає невелике число стратегічних альтернатив. Матриця може внести вклад у стратегічне планування, що дуже важливо для підприємств роздрібної торгівлі, за умов врахування обмежень її застосування.

Матричні методики, розроблені компаніями Shell, McKinsey та General Electric – це аналоги матриці BCG, але вони використовують для аналізу факторів більшу кількість показників. Ці моделі більш привабливі, тому що враховують специфічні фактори, які властиві певній галузі, у тому числі торгівлі, та пропонують узагальнені стратегічні вказівки.

На основі даних моделей можна зробити висновок щодо стратегічного пріоритету конкурентної переваги торговельного підприємства, його можливостей та частки ринку. Головним недоліком у практичному застосуванні даних методик є вибір критеріїв оцінки положення підприємства у матриці, тому що показники успіху у різних галузях різні. Таким чином, для кожного окремого підприємства необхідно проводити окремі розрахунки [96, с. 46].

Матриця Хинтерхубера використовується для оцінки стратегічного ядра підприємства та ядра компетентності, тобто суми усіх знань, навиків, технологій, які забезпечують конкурентні переваги підприємства. Основними

факторами, які підлягають оцінці, є порівняна конкурентоспроможність та значення виробництва, які можуть бути оцінені як низькі, середні та високі.

Обмеження цієї методики полягає в тому, що для складання матриці використовується неповний набір параметрів, які характеризують діяльність різних підрозділів за відношенням до конкурента, але в розрахунку не застосовуються фактори зовнішнього середовища, а отже, підприємство не в змозі розробити систему дій щодо підвищення ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем.

Метод аналізу GAP – спрямований на прискорення розвитку між бажаною та прогнозованою діяльністю підприємства, він проводиться для кожного конкретного підприємства окремо, виходячи з його короткострокової та довгострокової мети, прогнозу динаміки норми прибутку, рівня інвестицій, ресурсів для здійснення діяльності.

Метод аналізу LOTS включає детальний, послідовний аналіз проблем конкуренції на різних рівнях ієрархії та різного ступеню складності: від корпоративної місії підприємства до конкретного проекту. Реалізація методу LOTS включає дев'ять етапів аналізу й стосується: існуючого положення фірми; стратегії; довгострокової мети; короткострокової мети; методів й об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності. Кінцева мета – розробка конкурентної позиції, яка дозволила б підприємству, підрозділу та окремому працівнику вірно збудувати свої ділові відносини та відповідно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) узагальнює усі змінні діяльності підприємства, які впливають на його довгострокову прибутковість та конкурентоспроможність. Аналіз досліджуваних показників показав, що на конкурентоспроможність підприємства постійно впливають три групи чинників: конкурентна ситуація, виробнича структура, ситуація на ринку. Перевагою моделі PIMS є те, що автори намагаються змінити відносну якість продукту, та у той же час оцінити відповідність структури виробництва

структурі потреб. Недолік моделі полягає у механічному застосуванні загальних формул для рішення конкретних завдань.

Серед змішаних методів оцінки конкурентоспроможності слід виділити такі методи.

Метод різниць, суть якого полягає у визначенні переваг та недоліків торговельного підприємства за окремими показниками, що порівнюються. При застосуванні даного методу підприємство, що оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюється, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжирування досягнутих значень показників, таких як обсяг товарообороту, активи підприємства, прибуток, валовий дохід, витрати обігу, рентабельність обороту, рентабельність капіталу, комерційна маржа, тривалість операційного циклу тощо. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання або випередження в цьому разі не проводиться). Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

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

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від основного конкурента і не дає обґрунтованих висновків через відсутність чітких критеріїв належності даного підприємства і його конкурентів до однієї порівняльної групи. Лише забезпечення умов порівнянності дасть можливість отримати достатньо коректні оцінки рингів за конкурентоспроможністю [60, с. 117].

Застосування методу балів дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності значної кількості конкурентів. Застосування даного методу передбачає складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами, виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінювання); розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності; встановлення значущості конкретного показника оцінки в загальній оцінці конкурентоспроможності підприємства; отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється за критерієм максимуму набраних балів, а й оцінити ступінь наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Метод ефективної конкуренції передбачає використання чотирьох груп показників ефективності: ефективності управління торговельним процесом, оборотними засобами, збутом і просуванням, та показників, які характеризують якість та ціну.

Модель росту «продукт-ринок», запропонована І. Ансоффом, розроблена у рамках концепції запланованої розбіжності. Ця концепція представляє собою

графічну оцінку розриву між поточним та прогнозованим рівнем збуту, який необхідно покрити за рахунок розробленої стратегії. В залежності від підприємства, його оточення застосовуються такі стратегії: проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку, диверсифікація. Значення методики полягає у необхідності управляти ринковим зростанням у відповідності з можливостями підприємства для досягнення реальної мети.

Семантичне позиціонування застосовується для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі опитування покупців (споживачів) і виявлення їх оцінки за конкретними факторами, які визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Метод «Дельфі» полягає в послідовному анкетуванні експертів різних галузей науки і техніки та формуванні масиву інформації, що відбиває індивідуальні оцінки експертів, засновані як на логічному аналізі, так і на інтуїтивному досвіді. Даний метод передбачає використання серії анкет, у кожній з яких міститься інформація з попередньої анкети. Таким чином, за допомогою методу «Дельфі» виявляється переважаюча думка фахівців із досліджуваного питання в обстановці, що виключає їхні прямі дебати між собою. Проте передбачається разом з тим періодично зважувати свою думку з урахуванням відповідей і досвіду своїх колег. Основна проблема використання експертних методів полягає в суб'єктивному характері оцінок, необхідності попередньої підготовки досліджень (вибір найбільш компетентних експертів), придатності лише для якісного аналізу, коли відсутні статистичні матеріали.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства, на наш погляд, особливий інтерес являє діагностика основних характеристик конкурентного середовища, факторів, які визначають її активність. Дані аналітичні процедури дають змогу оцінити шанси підприємства в конкретному цільовому сегменті й створюють умови для раціональнішого використання наявних ресурсів у процесі взаємодії з конкурентами. З практичної точки зору не менш важлива технологія, тобто

методичні засади вивчення діяльності власне конкурентів – основного елемента конкурентного середовища підприємства.

На сьогоднішній день немає систематизованих пропозицій і рекомендацій, і тому робота конкурентів часто аналізується за аналогією з аналізом виробничо-господарської діяльності власного підприємства, що не дає відповіді на ключові питання аналізу, а саме: у чому полягають цілі й наміри конкурентів, яка міра їхнього домінування на ринку, як передбачити зміну в товарно-асортиментній і ціновій політиці конкурентів та інше. У той же час без відповідей на подібні питання неможливо оцінити міру агресивності конкурента та його реальні можливості в боротьбі за збільшення ринкової частки.

Знання про конкурентів, їх реальні і планові дії є основою для стратегічної орієнтації торговельного підприємства в конкурентному середовищі. Методичні засади формування стратегії конкуренції орієнтовані на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку [10, с. 53].

Вивчення конкуренції є складовою вивчення й аналізу ринку в цілому. Найчастіше специфіка конкурентної боротьби в сучасній практиці системних досліджень вивчається за такими основними напрямками:

- зовнішні й внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- ступінь використання інструментів маркетингу в процесах розробки стратегії конкурентної боротьби.

Конкурентна ринкова ситуація через динамічний розвиток змушує підприємства систематично відслідковувати зміни, аналізувати їхню природу й динаміку. Тільки в такий спосіб торговельне підприємство може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості, розробити оптимальну з погляду прибутковості маркетингову стратегію, спрямовану на створення і підтримку власних конкурентних переваг.

Виділяють три основні форми організації процесу встановлення діагнозу – аналітичну, експертну й діагностику з використанням моделі, тобто імітацію.

Аналітична діагностика – це процес установлення діагнозу безконтактними й контактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації; використання результатів маркетингового дослідження, методів конкурентного аналізу стратегічних груп, аналізу конкурентних карт ринку (ретроспективних і перспективних).

Експертна діагностика ґрунтується на інформації, отриманій за допомогою проведення експертних і соціоекономічних опитувань.

За імітаційною (модельною) діагностикою можна одержати інформацію про об'єкти шляхом імітаційного моделювання. Використання цього методу ускладнюється наявністю інформаційного вакууму по багатьох напрямках маркетингової й виробничо-фінансової діяльності основних суб'єктів ринку.

Результатом проведення діагностики повинно бути визначення поточного й перспективного плану розвитку конкуренції на аналізованому ринку. Виходячи з результатів діагностики, визначаються пріоритетні маркетингові заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства. Конкурентна діагностика як процес визначення сильних і слабких сторін основних учасників ринку дає можливість привести у відповідність власні стратегічні можливості підприємства з детермінантами безпосереднього оточення в конкурентному середовищі.

Конкурентцію як частину комплексного дослідження ринку, на нашу думку, слід вивчати за такими напрямками:

- основні конкуренти, які володіють найбільшою частиною ринку;
- конкуренти, що найбільш динамічно розвивають свою діяльність;
- торговельні марки товарів-конкурентів;
- інструменти цінової політики;
- характеристика стратегічних товарних сегментів і груп;
- наявність особливих властивостей у продукту, завдяки яким збільшується попит з боку споживачів;

- можливість подальшої диверсифікації для лідерів ринку;
- офіційні дані про прибуток конкурентів.

Цей перелік, на нашу думку, можна доповнити аналізом впливу демографічних, соціально-економічних і сезонних факторів. Однак необхідність урахування факторів зовнішнього середовища диктується специфікою ринку й основних асортиментних груп.

Фактична ринкова частка, відображаючи найбільш важливі результати конкурентної боротьби, показує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливість впливати на об'ємні і структурні характеристики попиту та пропозиції по розглянутій групі товарів. Дослідження ринкових часток конкурентів дозволяє виявити розподіл сил у конкурентній боротьбі.

Значення ринкової частки розраховується за такими формулами:

$$D_i^k = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, i = 1...n, \quad 0 \leq D_i^k \leq 1 \quad (1.1)$$

$$D_i^{CT} = \frac{Q \cdot \Pi_i}{\sum Q_i \cdot \Pi_i} \quad D_i^{cm} = \frac{B_i}{\sum B_i}, i = 1...n, \quad 0 \leq D_i^{cm} \leq 1, \quad (1.2)$$

де D_i^k (D_i^{CT}) – ринкова частка і-того підприємства за кількістю (загальної вартості) реалізованої продукції;

Q_i ; Π_i – відповідно кількість і середньозважена ціна продукції, реалізованої і-тим підприємством;

B_i – виторг і-того підприємства за розглянутою продукцією;

n – кількість підприємств, що працюють на аналізованому ринку.

Формула (1.1) оперує з обсягами реалізації в натуральних вимірах, що досить істотно з погляду оцінки часткової місткості ринку. Разом з тим, коли

розглянута продукція має високу міру диференціації, а отже, і широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок необхідно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною (1.2).

У цьому випадку величина визначається за виторгом від реалізації продукції, що дає можливість визначення кращого для конкурентів цінового сегмента ринку. Очевидно, що підприємство працює в ціновому сегменті, якщо:

$$D_i^k / D_i^{CT} \left\{ \begin{array}{l} > 1 \text{ низькому} \\ = 1 \text{ середньому} \\ < 1 \text{ високому} \end{array} \right.$$

При всій важливості показника ринкової частки слід мати на увазі, що він являє собою статичну оцінку рівня конкретного моменту. У зв'язку з тим, що кон'юнктурна ситуація на ринку досить мобільна, необхідно знати тенденцію зміни даного показника й пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Цю тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки, що розраховують за формулою:

$$D_i^k / D_i^{CT} \left\{ \begin{array}{l} > 1 \text{ низькому} \\ = 1 \text{ середньому} \\ < 1 \text{ високому} \end{array} \right. \quad (1.3)$$

де T_i – темп приросту ринкової частки i -того підприємства, %;

D_{it}, D_i – ринкова частка i -того підприємства в період t (t_0), %;

m – кількість років у розглянутому періоді.

Від'ємні значення T_i , свідчать про наявність тенденції зменшення ринкової частки, додатні – її зростання, тобто констатують погіршення або поліпшення конкурентної позиції підприємства. Чим більший інтервал часу прийнятий для розгляду, тим дані тенденції стабільніші.

Застосування матриці формування конкурентної карти ринку, заснованої на перехресній класифікації розміру чи динаміки ринкових часток конкурентів по конкретному типу товарів, дає змогу виділити 16 типових позицій підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця формування конкурентної карти ринку

Ринкова частка D_i Темп приросту ринкової частки, T_i		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
		Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсай-дери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I	1	5	9	13
Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	II	2	6	10	14
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	III	3	7	11	15
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16

Найбільш значимим статусом володіють підприємства 1-ої групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшуються). Найбільш слабким – підприємства 16-ої групи (аутсайтери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується). Положення підприємства в межах кожної групи визначається величиною ринкової частки.

Класифікація конкурентів дає можливість систематизувати виявлені конкурентні переваги чи простежити, як вони впливають на зміну конкурентної позиції підприємства. За кожною із представлених у табл. 1.1 груп на основі результатів порівняльного аналізу закріплюються причини й умови виникнення конкурентних переваг у розрізі товарної пропозиції, ціноутворення, організацій

мереж реалізації продукції й використання коштів стимулювання продаж, а також їхні економічні результати [25, с. 278].

Конкурентна карта є свого роду фільтром, що відкине всі переваги, які не впливають на поліпшення економічних показників, виділить ключові фактори успіху на ринку. Таким чином, формується картина реально існуючого розміщення сил у конкурентній боротьбі. Вона дозволяє більш обґрунтовано підходити до розроблення стратегії конкуренції, що враховує конкурентні позиції підприємства, особливості її ринкового оточення й можливості по дестабілізації сформованої ринкової ситуації.

Оцінка положення конкурентів дає можливість вирішити ряд взаємозалежних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації, установити міру домінування підприємства на ринку; виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку. Класифікація конкурентів дає можливість систематизувати виявлені конкурентні переваги й простежити, як вони впливають на зміну конкурентної позиції підприємства. За кожною класифікаційною групою підприємства на основі результатів порівняльного аналізу закріплюються причини й умови виникнення конкурентних переваг у розрізі товарної пропозиції, ціноутворення, організації мереж реалізації продукції й використання засобів стимулювання продаж, а також їхні економічні результати.

Таким чином, аналіз існуючих методичних підходів до визначення конкурентоспроможності торговельного підприємства в конкурентному середовищі дає змогу дійти висновку, що всі вони ґрунтуються на принципі порівнянності з відповідною базою (тобто еталоном або лідером). Разом з тим рівень конкретності оцінок серед цих підходів можна виділити групу таких, що надають можливість отримати конкретну, чисельно визначену, оцінку рівня конкурентоспроможності, і групу таких, де ці оцінки не мають конкретного значення. У першій групі чисельна визначеність рівня конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні конкретних характеристик використання ресурсів,

у другій – відсутність чисельної визначеності пов'язана з використанням бальних та інших експертних оцінок.

Кожний із вказаних методів має свої переваги та недоліки. Проте, для підприємства, яке розглядає підвищення конкурентоспроможності як необхідність у процесі своєї діяльності, важливо використовувати такі методичні підходи в оцінці цього рівня, які б максимальною мірою були придатні для розробки відповідних програм дій у напрямі реалізації будь-якої обраної ними стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДВЕРІ БІЛОРУСІЇ»

2.1. Маркетингове середовище підприємства ТОВ «Двері Білорусії»

ТОВ «Двері Білорусії» – торгово-промислова компанія з іноземними інвестиціями, що спеціалізується на виробництві і просуванні міжкімнатних дверей, входних металевих дверей і дверей спеціального призначення.

Продукція торговельної марки «Двері Білорусії» поєднує в собі яскраві дизайнерські рішення, сучасні технології і натуральні матеріали; прикрашає інтер'єр; характеризується оптимальним співвідношенням ціни і якості; користується заслуженим попитом у фахівців, корпоративних споживачів і населення.

Бренд «Двері Білорусії» успішно розвивається з 2005 року по теперішній час. Торгово-промислова група (ТПГ) «Двері Білорусії» поставляє продукцію в Україну, Білорусь, Молдову, Казахстан, Росію, Азербайджан і країни ЄС; здійснює торговельну, логістичну, юридичну, маркетингову та рекламну підтримку партнерів.

Двері торговельної марки «Двері Білорусії» виробляються на високотехнологічних виробничих комплексах (фабриках) ТПГ «Двері Білорусії» в Республіці Білорусь та Україні. Парк обладнання налічує понад 600 верстатів з Німеччини, Франції, Італії, Іспанії та Японії. Виробництво кожної моделі дверей налічує близько 40 операцій і близько 60 найменувань комплектуючих. Компанія постійно інвестує кошти в розвиток нових технологій і асортименту продукції.

На кожній фабриці, що спеціалізується на виробництві певного асортименту продукції, працює відділ технічного контролю. Багатоступінчастий контроль якості продукції здійснюється на всіх етапах – від постачання сировини і матеріалів до виробництва та пакування готової продукції.

Асортимент продукції компанії «Двері Білорусії» складається з декількох основних видів:

- міжкімнатні двері,
- входні металеві двері,
- двері спеціального призначення.

З додаткового асортименту:

- дверна фурнітура,
- покриття для підлоги,
- міжкімнатні арки і лісоматеріали.

Товари підкріплені відповідними сертифікатами якості. Підприємство співпрацює з найвідомішими будівельними фірмами, має свою мережу магазинів. Протягом всього року діють сезонні і святкові знижки, акційні пропозиції та розпродажі.

Компанія «Двері Білорусії» сформувала в Україні широку роздрібно-сервісну мережу, яка налічує 135 фірмових салонів, інтернет-магазин, 130 бренд-відділів в точках продажів партнерів компанії, більше 300 монтажних бригад і партнерських будівельних компаній, налагоджену систему продажів, логістики і зворотнього зв'язку з виробництвом. Це забезпечує споживачам легкий доступ до товарів і якісного сервісу від ТПГ «Двері Білорусії».

Останні пару років вітчизняний ринок непродуктової роздрібної торгівлі перебував у жорстких умовах ведення бізнесу: девальвація гривні, втрата східних територій України і зменшення платоспроможного попиту. Змінилися умови ведення бізнесу на правах оренди. Відбулося багато зрушень також в частині виходу на ринок вітчизняних компаній. Заплановані задовго до останніх політичних подій проекти по відкриттю нових точок збуту (магазинів тощо) мали старт впродовж 2015 року. Таким чином, рік вніс певний сумбур у злагоджену роботу компаній і поставив ряд питань щодо активного та гнучкого реагування на сучасні тенденції сегменту непродуктової роздрібної торгівлі.

Ринок вхідних і міжкімнатних дверей відзначається надвисокою вагою у структурі оптової роздрібною торгівлі в країні. Так, на будівельну фурнітуру у 2015 році припадало 10,2 % роздрібного товарообороту непродовольчих товарів (2351,4 млн грн), що поступається лише автомобілям (29,2 %) [83]. Ринок стрімко росте й розвивається і в 2016 році стає привабливим об'єктом для іноземного інвестування. Тенденції на даному ринку впливають на різні сфери економіки: ціни на сировину позначаються на вартості виробництва; значні маркетингові бюджети роздрібних операторів ринку дозволяють їм освоювати нові технології просування товару; розвиток роздрібною мережі дозволяє нарощувати доходи для вітчизняних виробників будматеріалів. Однак попри викладене вище український ринок міжкімнатних дверей залишається поза увагою науковців. Наявним же публікаціям з даної тематики у періодичних виданнях бракує наукового інструментарію для аналізу та системного підходу. Тому визначення тенденцій та факторів розвитку ринку будівельної фурнітури вбачається актуальним науково-практичним завданням.

З розвитком вітчизняного ринку будівельної фурнітури можна спостерігати виділення у його структурі різних форматів торгівлі. Проведене нами дослідження показало, що якщо раніше мала місце боротьба форматів, то тепер — боротьба всередині них, причому ринок вже в основному визначив необхідні формати.

У цілому на загальному ринку можна виділити наступні формати:

1. Склад-магазин (як окремі торговельні точки, так і мережні) — торговельний об'єкт площею від 800 до 6000 кв. м.
2. Мережні магазини, що спеціалізуються на продажі окремих груп товарів, і універсальні.
3. Невеликі магазини з торговельною площею до 500 кв. м.
4. Торговельні точки на відкритих будівельних ринках — лотки, контейнери, невеликі спеціалізовані павільйони або магазини.
5. Великі будівельні магазини з універсальними асортиментами (відділи: сантехніка, будматеріали, напольні покриття, плитка, садові рослини, садово-

дачний інвентар, усе для будинку, салон дверей, шпалер й електроосвітлення). Проведене нами дослідження показало переважання окремих форматів у окремих сегментах (табл. 2.1). Як бачимо, ринок є дуже неоднорідним: суттєво диференціюються як покупці, так і продавці.

Таблиця 2.1

Співвідношення різних форматів торгівлі на ринку будівельної фурнітури України, %

№ з/п	Формат торгівлі	Частка підприємств даного формату, що працюють у сегменті	
		Вхідні	Міжкімнатні
1	Склад-магазин	15	85
2	Мережні магазини	50	50
3	Невеликі магазини з торговельною площею до 500 кв. м	65	35
4	Торговельні точки на відкритих будівельних ринках	80	20
5	Великі будівельні магазини з універсальними асортиментами	75	25

Одним з найбільших гравців на ринку за кількістю, площею та географією торгових точок є ТОВ «Двері Білорусії», які мають на території України 135 торгових точок. Крім того, ще в грудні 2010 року мережа створила онлайн-магазин, який дає широкий доступ до інформації про асортимент і продукцію для клієнтів; також додатковою перевагою є можливість точно розрахувати вартість і сформувані замовлення на комплекс товарів від бренду.

Прямими конкурентами ТМ «Двері Білорусії» на сьогоднішній день залишаються ТМ «Ваші двері» та ТМ «Оміс», перший з яких займає передові місця в більшості країн центральної Європи, на відміну від ТМ «Оміс», який сконцентрував свою діяльність на українському ринку.

Розгорнута характеристика конкурентного середовища на ринку міжкімнатних і вхідних дверей України надана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Конкурентне середовище ринку міжкімнатних і входних дверей
України**

Назва	Формат	Кількість магазинів	Частка ринку
ТОВ «Двері Білорусії»	Гіпермаркет, роздрібні магазини (до 100 кв.м), супермаркети формату DIY	135 – роздрібні магазини 130 – дилерська мережа	15,5%
ТМ «Ваші двері»	Роздрібні магазини (до 100 кв.м), супермаркети формату DIY	18 - роздрібна мережа 300 – дилерська мережа	12,5%
ТМ «Оміс»	Гіпермаркет (від 100 кв.м)	115 – дилерська мережа	13,5
ТМ «Термінус»	Гіпермаркет, роздрібні магазини (до 100 кв.м), супермаркети формату DIY	100 – роздрібна мережа 500 – дилерська мережа	22,5%
ТМ «Новий стиль»	Роздрібні магазини (до 100 кв.м)	20	13%
ТМ «Папа Карло»	Роздрібні магазини (до 100 кв.м)	16	11%
Інші ТМ представлені на ринку	-	-	12%

Джерело: складено автором на основі [105]

Як бачимо, ТОВ «Двері Білорусії» займає середні конкурентні позиції на ринку у порівнянні з іншими гравцями на ринку. Лідером у цій галузі виступає ТМ «Термінус», якому належить найбільша частка ринку, а саме 22,5%, що стало можливим завдяки великій роздрібній і дилерській мережам тощо.

Набувають розвитку спеціалізовані вузькопрофільні магазини – це один з альтернативних каналів збуту продукції. Серед таких відзначимо торговельні марки «Новий стиль» і «Папа Карло», що забезпечують повний цикл виробництва та дистрибуції продукції різного цінового сегменту, де «Новий стиль» забезпечує потреби нижньої цінової групи, а «Папа Карло» – високої.

Аналогічно діють інші виробники дверей, наприклад, торговельна марка WoodOk, якій належить мережа з більш ніж 50 фірмових точок і онлайн-магазину. Продукція фірми представлена на ринку у вигляді рішень для певного інтер'єру – класичного, модерн та престижного.

На думку учасників ринку, націнка у великих магазинах ДІУ може становити 50% - 200%, тоді як фірмові профільні магазини, як правило, ставлять націнку не вище 20%. Крім того, як відзначають представники компаній-виробників, фірмові магазини, як правило, знаходяться в межах міста, в місцях найбільшого скупчення споживачів, це так звані «прохідні» місця. А магазини торгових мереж, через великі площі, розміщують свої гіпермаркети часто на околицях міст або за межами міста. Наразі тенденціями на ринку ДІУ в Україні є: 1) розвиток магазинів формату «біля дому», 2) перехід на торгівлю через інтернет-платформи, з можливістю онлайн замовлення товарів і послуг, 3) для постачальників – відстрочка платежу 90 днів за товар, 4) відкриття мереж ДІУ в безпосередній близькості до інших об'єктів ритейлу (Епіцентр біля гіпермаркету Auchan і METRO, Leroy Merlin біля Novus), 5) розвиток продажів під власними торговельними марками.

Отже, проаналізувавши ринок будівельної фурнітури України, можна сказати, що ТОВ «Двері Білорусії» майже не впливає на його формування.

Проаналізуємо маркетингові стратегії головних конкурентів ТОВ «Двері Білорусії» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняльний аналіз стратегій конкурентів підприємства
ТОВ «Двері Білорусії»**

Показники	ТОВ «Двері Білорусії»	ТМ «Ваші двері»	ТМ «Оміс»
<i>Аспект конкурентоспроможності</i>			
1. Рівень якості	Дуже високий	Високий	Дуже високий
2. Кількість товарного асортименту	до 400 різних варіантів + замовлення «під ключ»	200 різних варіантів + замовлення «під ключ»	до 135 різних варіантів + замовлення «під ключ»
3. Послуги для будівництва	Наявні	Наявні	Відсутні
<i>Фінансовий аспект</i>			
4. Рівень цін на товари	Різні ціни	Різні ціни	Різні ціни
5. Система знижок	Багато акцій і знижок для оптових закупівель	Багато акцій і знижок для оптових закупівель	Багато акцій і знижок для оптових закупівель
<i>Сервісний аспект</i>			
6. Гарантія якості товарів	Сертифікати якості на товари	Сертифікати якості на товари	Сертифікати якості на товари
7. Ставлення до клієнтів	Дуже сприятливе	Дуже сприятливе	Сприятливе
<i>Охопленість</i>			
8. Кількість фірмових магазинів по Україні	135	18	Лише дилерська мережа
<i>Комунікаційний аспект</i>			
9. Реклама	Зовнішня реклама; Реклама в журналах і спеціалізованих виданнях; Інтернет; ТБ;	Зовнішня реклама; Реклама у спеціалізованих виданнях; Інтернет;	Зовнішня реклама; Реклама в журналах і спеціалізованих виданнях; Інтернет; ТБ;
<i>Імідж</i>			
10. Фірмовий стиль	Фірмова упаковка Фірмові пакети	Фірмова упаковка Фірмові пакети	Фірмова упаковка Фірмові пакети

Джерело: складено автором

За допомогою методу експертних оцінок порівняємо стратегії конкурентів зі стратегією підприємства «Двері Білорусії». Ступінь впливу факторів було оцінено експертом (технологом підприємства «Двері Білорусії») за 5-ти бальною шкалою, де: 5 балів означає дуже високий ступінь впливу, 4 бали – високий, 3 бали – середній, 2 бали – низький, 1 бал – дуже низький (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльний аналіз стратегій конкурентів підприємства
ТОВ «Двері Білорусії» методом експертних оцінок**

Показники	ТОВ «Двері Білорусії»	ТМ «Ваші двері»	ТМ «Оміс»	Коефіцієнт вагомості
<i>Аспект конкурентоспроможності</i>				
1. Рівень якості	5	5	5	0,2
2. Кількість товарного асортименту	5	4	3	0,1
3. Послуги для будівництва	5	3	0	0,05
<i>Фінансовий аспект</i>				
4. Рівень цін на товари	5	5	5	0,2
5. Система знижок	5	4	4	0,1
<i>Сервісний аспект</i>				
6. Гарантія якості товарів	5	5	5	0,05
7. Ставлення до клієнтів	5	5	4	0,1
<i>Охопленість</i>				
8. Кількість магазинів по Україні	4	3	1	0,05
<i>Комунікаційний аспект</i>				
9. Реклама	5	5	3	0,1
<i>Імідж</i>				
10. Фірмовий стиль	5	5	4	0,05
Загальний бал	4,95	3,7	3,35	1

Джерело: складено автором

Отже, за кількістю балів ТОВ «Двері Білорусії» займає 1 місце серед конкурентів, оскільки, на думку експертів, важливими є такі показники: якість,

різновид товарного асортименту, ціна, система знижок, ставлення до клієнтів і реклама. Результати аналізу за даними табл. 2.4 зображені графічно на рис. 2.1 у вигляді багатокутника конкурентоспроможності.

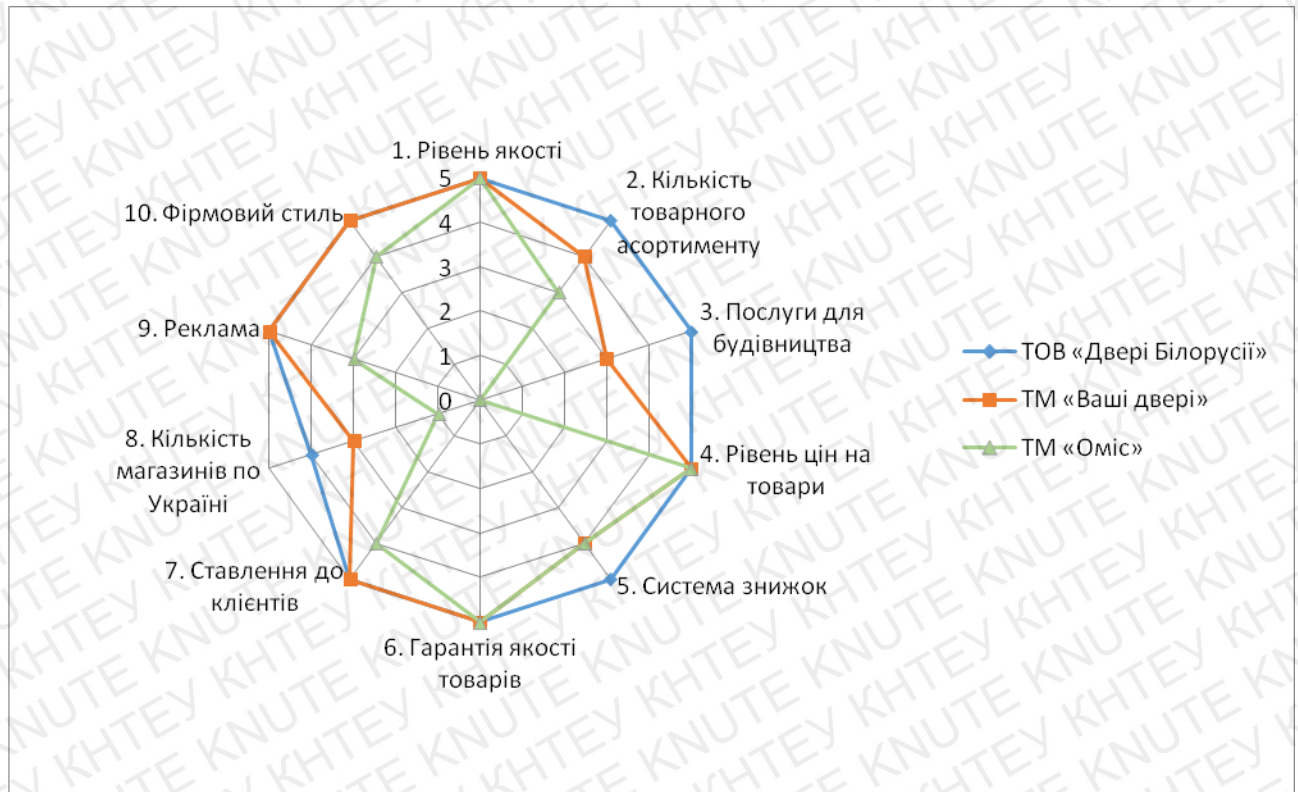


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Як підсумок, аналіз конкурентного середовища ТОВ «Двері Білорусії» узагальнено можна подати за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.7).

Підсумовуючи, відзначимо ключові фактори та тенденції розвитку ринку міжкімнатних і входних дверей:

- 1) ринок зростає відповідно до зростання доходів населення, а отже - до обсягів ремонтних та будівельних робіт;
- 2) із зростанням ринку спостерігається його концентрація (особливо у роздрібному сегменті DIY) та чіткий розподіл виробничих підприємств по форматах, усередині яких вже спостерігається власне конкурентна боротьба.

Попри продовження стрімкого росту та розвитку ринок переходить до стадії стабілізації.

Таблиця 2.5

**Модель конкурентного середовища (5 сил конкуренції) підприємства
«Двері Білорусії»**

Фактор	Вплив	Оцінка впливу
Конкурентна боротьба в галузі	Високий	У галузі міжкімнатних і вхідних дверей на території України та світу існує висока конкуренція з компаніями, котрі давно вкорінилися. Проте на Україні цей ринок представлений шістьма брендами і, все ж таки, конкуренція залишається високою
Вплив постачальників	Дуже високий	Від постачальників залежить майже все: загальний асортимент, якість, наявність певних товарів на певний момент, що в загальному впливає на кількість покупців, товарооборот та чистий прибуток.
Вплив покупців	Високий	Залежить від рівня доходів та територіальною розміщення
Вплив галузей, що виробляють замітники	Високий	Важко знайти замітники міжкімнатним і вхідним дверям, проте існує велика кількість вузькоспеціалізованих магазинів біля дому, що впливають на діяльність аналізованої галузі
Вплив нових гравців на ринку	Високий	Мало хто наважується виходити на цей ринок через жорстку конкуренцію, але все ж таки такі є. А поява нових брендів на території країни значно підвищить конкуренцію.

Можна говорити, що ринок міжкімнатних і вхідних дверей на Україні вже структурувався, і надалі суттєвих змін у його структурі не очікується, а тому надалі боротьба за кожен процентний пункт ринкової частки вкрай загостриться. Оскільки всі привабливі ділянки землі у більшості міст України уже зайнято під забудову, підприємствам буде складніше розширювати свою діяльність, і для підвищення фінансових результатів найважливішим інструментом стає маркетинг.

Стосовно конкурентного середовища ТОВ «Двері Білорусії» можна сказати, що на ринку міжкімнатних і вхідних дверей на Україні існує значна кількість конкурентів, що спричинено великим рівнем населенням та значною площею країни.

Основним конкурентами є ТМ «Ваші двері» та ТМ «Оміс», серед яких аналізоване підприємство виграє майже по всіх параметрах.

Основною перевагою є наявність послуг для будівництва, асортимент товару та кількість магазинів на території країни. В цілому ж підприємству слід створити більш ефективну конкурентну стратегію, щоб вийти на перше місце в країні.

2.2. Аналіз ефективності формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Двері Білорусії»

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і врахувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, зокрема рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів.

Тому буде досліджений фінансово-господарський стан ТОВ «Двері Білорусії».

На сучасному етапі розвитку економіки прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві неможливе без всебічного дослідження умов і процесів його господарювання, яке забезпечується якісним, системним, комплексним аналізом усіх показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

Результативність фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень залежить від якості інформації, організації фінансового та інформаційного менеджменту на підприємстві. Фінансовий аналіз – це процес, що базується на вивченні показників про фінансовий стан підприємства і результати його діяльності в минулому з метою оцінки умов і результатів діяльності у майбутньому [36, с. 45].

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на організацію надходження й ефективного використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо – господарських факторів і характеризуються системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Динаміка обсягу фінансових результатів підприємства представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фінансові результати ТОВ «Двері Білорусії»

Показник	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				на 01.01. 2017	на 01.01. 2018	на 01.01. 2017	на 01.01. 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36099	38281	42564	2182	4283	6,04	11,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24418	25853	29864	1435	4011	5,88	15,51
Валовий прибуток, тис. грн.	11681	12428	12700	747	272	6,40	2,19
Чистий прибуток, тис. грн.	1554	1439	727	-115	-712	-7,40	-49,48

На 01.01.2017 чистий дохід від реалізації продукції становив 38281 тис. грн, на 2182 тис. грн. більше ніж на 01.01.2016, темп приросту становить 6,04%. На 01.01.2018 чистий дохід від реалізації збільшився порівняно з минулим роком на 4283 тис. грн або на 11,19%. Валовий прибуток на 01.01.2017 становив 12428 тис. грн., що на 747 тис. грн. більше ніж на відповідну дату минулого року, а темп приросту склав 6,4%. На 01.01.2018 валовий прибуток зріс порівняно з 01.01.2017 на 272 тис. грн. або на 2,19%. Незважаючи на приріст чистого доходу та валового прибутку, відбувається зменшення чистого прибутку на 115 тис. грн. на 01.01.2017 тис. грн та 712 тис. грн. на 01.01.2018 або на 7,40% і 49,48% відповідно. Передусім це зумовлено збільшенням

собівартості реалізованої продукції на 1435 тис. грн. на 01.01.2017 порівняно з 01.01.2016 і на 4011 тис. грн. на 01.01.2018 порівняно з 01.01.2017. А також, за рахунок збільшення інших видів витрат, таких як: витрати на збут, адміністративні витрати, фінансові та інші операційні витрати.

Тому можна сказати, що підприємство має прибуток і має здатність розраховуватись по своїм зобов'язанням за рахунок наявних грошових коштів і за рахунок власних фінансових ресурсів.

У практичній діяльності оцінки результативності діяльності підприємства рентабельність власного капіталу є найважливішим підсумковим показником, де фокусуються результати всіх напрямків діяльності підприємства. Одним з способів розрахунку рентабельності власного капіталу є система «Дюпон» інтегрального аналізу ефективності використання капіталу підприємства. В основу аналізу покладено жорстко детерміновану факторну модель, що дозволяє ідентифікувати і дати порівняльну характеристику основних моментів, що впливають на зміну того або іншого показника діяльності підприємства.

За цією моделлю рентабельність власного капіталу залежить від 3-х факторів:

1. Чистої рентабельності продажів.
2. Ресурсовіддачі.
3. Структури джерел коштів, які були інвестовані у підприємство.

Розрахунок рентабельності таким способом представлений у табл. 2.7.

На 01.01.2017 рентабельність власного капіталу становить 19 %, що на 2% менше ніж на 01.01.2016, а на 01.01.2018 рентабельність зменшилась на 9 % і складає 10 %. Для розрахунку впливу факторів на рентабельність власного капіталу за моделлю «Дюпон», яка є мультиплікативною, використаємо спосіб абсолютних різниць.

Зміна рентабельності власного капіталу на 01.01.2017 за рахунок:

- 1) рентабельності продажу зменшується на 3 %;
- 2) ресурсовіддачі зменшується на 1 %;
- 3) коефіцієнта фінансової незалежності збільшується на 2 %.

Таблиця 2.7

Зміна коефіцієнтів рентабельності власного капіталу і факторних показників у динаміці

Показники	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	Абсолютна зміна	
				На 01.01. 2017	На 01.01. 2018
Чиста рентабельність продажів	0,04	0,04	0,02	-0,01	-0,02
Ресурсовіддача	3,90	3,60	4,09	-0,3	0,49
Коефіцієнт фінансової залежності	1,27	1,39	1,43	0,12	0,04
Рентабельність власного капіталу, %	21	19	10	-2	-9
Зміна рентабельності за рахунок: чистої рентабельності продажів, %	x	-3	1	x	x
Ресурсовіддачі, %	x	-1	1	x	x
Коефіцієнта фінансової залежності, %	x	2	-11	x	x

Зміна рентабельності власного капіталу на 01.01.2018 за рахунок:

- 1) рентабельності продажу збільшується на 1 %;
- 2) ресурсовіддачі збільшується на 1 %;
- 3) коефіцієнта фінансової незалежності зменшується на 11 %.

Модель Дюпона свідчить, що найбільший вплив на рентабельність власного капіталу має коефіцієнт фінансової залежності, що свідчить про збільшення частки позикових коштів відносно власних і про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел. Усі інші показники в динаміці зменшились, а це, відповідно, негативно для підприємства.

Зменшення:

- 1) рентабельності власного капіталу свідчить про неефективне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства;
- 2) рентабельності продажу означає, що знизилась ефективність продажу продукції, тобто зменшились прибутки, отримані підприємством в обсягу реалізації цієї продукції;
- 3) показника ресурсовіддачі означає зменшення чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи.

Для аналізу ефективності власних фінансових необхідним є розрахунок ефекту фінансового важеля. Він характеризує приріст рентабельності власного

капіталу у зв'язку із залученням позикових коштів. Розрахунок ефекту фінансового важеля представлений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ефект фінансового важеля, яким користується ТОВ «Двері Білорусії»

Показники	На 01.01.2016	На 01.01.2017	На 01.01.2018	Абсолютна зміна		Темпи приросту, %	
				На 01.01.2017	На 01.01.2018	На 01.01.2017	На 01.01.2018
Середня сума власного капіталу, тис.грн.	6 818,00	7 478,0	7 478	660,00	-0,5	9,68	-0,01
Середня сума позикового капіталу, тис.грн.	2 089	2 464	3 046	375,00	582,00	17,95	23,62
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	2 070	1 960	1 094	-110,00	-866,00	-5,31	-44,18
Чистий прибуток, тис.грн.	1554	1439	727	-115,00	-712,00	-7,40	-49,48
Фінансові витрати, тис.грн.	21	14	102	-7	88	-33,33	628,57
Нетто-результат експлуатації інвестицій, тис.грн.	2 091	1 974	1 196	-117,00	-778,00	-5,60	-39,41
Середня ставка відсотку, %	1	0,6	3,3	0	2,8	-43,48	489,36
Економічна рентабельність, %	23,48	19,86	11,37	-3,62	-8,49	-15,42	-42,76
Ефект фінансового важеля, %	5,58	5,21	2,68	-0,37	-2,53	-6,56	-48,62
Податковий гніт (частки одиниці)	0,81	0,82	0,82	0,01	0,00	1,23	0,00
Диференціал важеля, %	22,47	19,29	8,02	-3,18	-11,27	-14,17	-58,44
Коефіцієнт фінансового левериджу (плече важеля)	0,306	0,329	0,407	0,02	0,08	7,54	23,63
Зміна ефекту фінансового важеля за рахунок:							
-податкового гніту, %	x	0,07	0	x	x	x	x
-диференціалу важеля, %	x	-0,80	-3,05	x	x	x	x
-коефіцієнту фінансового левериджу, %	x	0,37	0,51	x	x	x	x

На 01.01.2016 залучення позикового капіталу на суму 2086 тис. грн. збільшило рентабельність власних коштів на 5,58%. Це сталося внаслідок

перевищення економічної рентабельності підприємства над величиною вартості залучення позикового капіталу.

На 01.01.2017 вартість залучення позикових коштів збільшилась на 375 тис. грн., проте незважаючи на це ефект фінансового важеля зменшився на 0,37%.

На 01.01.2018 вартість залучення позикових коштів збільшилась на 582 тис. грн., проте незважаючи на це ефект фінансового важеля зменшився на 2,53%.

За допомогою методу абсолютних різниць визначимо кількісний вплив зміни складових ефекту фінансового важеля на зміну його значення.

Так, за рахунок збільшення податкового коректора на 0,1 ефект фінансового важеля збільшився на 0,07 %. На 01.01.2018 податковий коректор не мав впливу, оскільки ставка податку на прибуток не змінилась.

На 01.01.2017 за рахунок зменшення диференціалу важеля на 3,18% його ефект зменшився на 0,8%. За рахунок збільшення коефіцієнта фінансового важеля на 0,02 його ефект збільшився на 0,37%.

На 01.01.2018 за рахунок зменшення диференціалу важеля на 11,27% його ефект зменшився на 3,05,%. За рахунок збільшення коефіцієнта фінансового важеля на 0,08 його ефект збільшився на 0,51%.

Отже, можна сказати, що рентабельність власного капіталу у зв'язку із залученням позикових коштів з кожним роком зменшувалась.

Однією з найважливіших характеристик ефективності використання фінансових ресурсів підприємства є його фінансова стійкість.

Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Основні показники оцінки фінансової стійкості систематизовано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Система показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Двері Білорусії»

Назва коефіцієнтів	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	Темпи приросту, %		Оптимальне значення
				На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	
1. Коефіцієнт автономії	0,79	0,72	0,70	-8,68	-2,65	> 0,5
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,27	1,39	1,43	9,50	2,72	< 2,0
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,15	1,70	1,80	-21,06	5,91	> 0,4
4. Коефіцієнти забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	1,15	0,70	0,80	-39,36	14,39	> 0,1
5. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	3,74	2,58	2,35	-31,03	-8,88	> 1,0
6. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	0,27	0,39	0,43	44,98	9,74	< 0,5
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,42	0,34	0,23	-19,45	-31,37	> 0,1
8. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,21	0,25	0,29	19,05	16,00	> 0,5
9. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,02	0,03	0,025	50,00	-16,67	< 0,2
10. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,80	0,79	0,87	-0,50	8,85	> 0,5

Проаналізувавши основні показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт автономії на 01.01.2017 становить 0,72, що менше на 8,68% порівняно з 01.01.2016. На 01.01.2018 показник зменшився на 2,65% порівняно з попереднім роком і складає 0,7. Проте значення коефіцієнтів перевищують нормативні значення і свідчать про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу на 01.01.2017 складає 1,7, що на 21,06% менше ніж на 01.01.2016. На 01.01.2018 цей показник збільшився на 5,91% і становить 1,8. Коефіцієнти за 3 роки перевищують нормативні і кажуть

про те, що на 01.01.2016 на 1 грн. оборотних активів припадає 2,15 грн власного капіталу, на 01.01.2017 – 1,7 грн, а на 01.01.2018 – 1,8 грн.

Коефіцієнт фінансової стійкості на 01.01.2017 дорівнює 2,58, що менше на 31,03%, ніж на 01.01.2016, і показує, що на 1 грн. позикового капіталу припадає 2,58 грн. власного. На 01.01.2018 значення даного показника порівняно з 01.01.2017 зменшилось на 8,88% і становить 2,35, що означає, що на 1 грн. позикового капіталу припадає 2,35 грн. власного.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами на 01.01.2017 становить 0,34, що менше на 19,45% ніж на 01.01.2016 і показує, що 34% оборотних активів забезпечуються за рахунок власних коштів. На 01.01.2018 цей коефіцієнт становив 0,23, що на 31,37% менше порівняно з минулом роком і показує, що 23% оборотних активів забезпечуються за рахунок власних коштів.

Отже, можна сказати, що за всіма показниками досліджуване підприємство є фінансово стійким, оскільки спроможне забезпечити формування запасів за рахунок власних джерел.

Основні показники ефективності використання підприємством у 2015-2015 роках позикового капіталу представлені у табл. 2.10. Проаналізувавши ці показники, можна зробити такі висновки.

Кредитовіддача на 01.01.2017 становила 15,54, що на 10,06% менше ніж на 01.01.2016, що означає зменшення ефективності використання позикового капіталу; на 01.01.2018 цей показник зменшився на 9,93% порівняно з минулим роком і становив 14,00, що також означає зменшення ефективності використання позикового капіталу.

Кредитомісткість на 01.01.2017 збільшилась на 11,18% порівняно з 01.01.2016 і становить 0,065 і показує, що на отримання 1 гривні доходу використовується 6,5 копійок позикового капіталу; на 01.01.2018 цей показник збільшився на 11,03 % і становив 0,7 і показує, що на отримання 1 гривні доходу використовується 7 копійок позикового капіталу. Збільшення цього показника є негативною тенденцією.

Таблиця 2.10

**Основні показники ефективності позикового капіталу
ТОВ «Двері Білорусії»**

Показники	На 01.01. 2016	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	Абсолютна зміна		Темпи приросту, %	
				На 01.01. 2017	На 01.01. 2018	На 01.01. 2017	На 01.01. 2018
1. Кредитовіддача	17,28	15,54	14	-1,74	-1,54	-10,06	-9,93
2. Кредитомісткість	0,06	0,065	0,07	0,01	0,01	11,18	11,03
3. Період обороту позикового капіталу, дні	20,83	23,16	25,72	2,33	2,55	11,18	11,03
3.1. Період обороту довгострокового позикового капіталу	1,99	1,54	1,89	-0,45	0,35	-22,67	22,84
3.2. Період обороту короткострокового позикового капіталу	18,84	21,62	23,82	2,78	2,2	14,77	10,18
4. Коефіцієнт оборотності позикового капіталу, рази	17,28	15,54	14	-1,74	-1,54	-10,06	-9,93
4.1. Коефіцієнт оборотності довгострокового позикового капіталу	180,5	233,42	190,02	52,93	-43,4	29,32	-18,59
4.2. Коефіцієнт оборотності короткострокового позикового капіталу	19,11	16,65	15,11	-2,46	-1,54	-12,87	-9,24
5. Рентабельність позикового капіталу (за чистим прибутком), %	74,39	58,42	23,91	-15,96	-34,51	-21,46	-59,07
6. Коефіцієнт кратності відсотків	99,57	141	11,73	41,43	-129,27	41,61	-91,68

Швидкість обороту позикового капіталу на 01.01.2017 була значною мірою збільшена на 11,18 % і становила – 23,16 дні, а на 01.01.2018 збільшена на 11,03% – 25,72 днів.

Коефіцієнт оборотності позикового капіталу на 01.01.2017 зменшився порівняно з 01.01.2016 на 10,06%; на 01.01.2018 цей показник становив 14,00, що менше на 9,93%, ніж на 01.01.2017.

Рентабельність позикового капіталу на 01.01.2017 зменшилась на 21,46% і становить 58,42%. Такий розмір цього показника говорить про те, що одна

гривня позикового капіталу дає 58,42 коп. чистого прибутку. На 01.01.2018 рентабельність зменшилась на 59,07% і становила 23,91% і це говорить про те, що одна гривня позикового капіталу дає 23,91 коп. чистого прибутку.

Коефіцієнт кратності відсотка показує, що ТОВ «Двері Білорусії» на 01.01.2016 мав можливість майже 100 разів погасити кредит, на 01.01.2017 – 141, а на 01.01.2018 – майже 12.

В цілому можна зробити висновок, що підприємство є незалежним від зовнішніх джерел, має достатній рівень ефективності використання фінансових ресурсів, є фінансово стійким та конкурентоспроможним.

Таким чином, застосування маркетингових інструментів формування конкурентних переваг підприємством ТОВ «Двері Білорусії» в цілому можна вважати ефективним, проте деяке зниження показників фінансової ефективності підприємства у 2015-2017 рр. свідчить про необхідність активізації цих інструментів.

2.3. Оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Двері Білорусії» на ринку

Основними параметрами оцінки обрано споживчі та комунікаційні елементи механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Як об'єкт оцінки, обираємо однотипні товари, т.к. двері, з преміум сегменту від трьох брендів: ТОВ «Двері Білорусії» – товар А, ТМ «Оміс» – товар В та ТМ «Ваші двері» – товар С.

Сукупність показників, що використовуються, відображають зміст, предмет, мету дослідження, стратегічний підхід до оцінки і планування конкурентоспроможності, забезпечують врахування впливу конкурентного середовища, ефективності використання конкурентних переваг торговельного підприємства. Систематизацію показників оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства проведено за ознакою відсутності тісної лінійної

залежності між ними, що забезпечує їх репрезентативність та важливість для достовірності розрахунку інтегрованого показника.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару (KC) визначають за співвідношенням:

$$KC = I_{\dot{i}, \dot{e}} * \frac{\alpha^{*2}_{c, \dot{i}} + (1 - \alpha)^{*2}_{\dot{e}, \dot{i}}}{^2_{e, \dot{i}}}, \quad (2.1)$$

де $^2_{\dot{i}, \dot{e}}$ – груповий індекс нормативних параметрів, тобто таких, відсутність яких у товару виключає можливість його продажу на ринку:

$$I_{\dot{i}, \dot{e}} = \prod_{z=1}^N I_{iz} ; \quad (2.2)$$

I_{ni} – значення одиничного індексу i -го нормативного параметра; воно дорівнює одиниці, якщо параметр задовольняє встановленим нормативам, і нулю, якщо ні; таким чином, якщо хоча б один одиничний індекс дорівнює нулю, груповий індекс також буде нульовим і виріб буде визнано неконкурентоспроможним;

$I_{c, \dot{i}}$ – груповий індекс споживчих параметрів товару,

$$^2_{c, \dot{i}} = \sum_{z=1}^N \alpha_z^{*2}_{c, z} ; \quad (2.3)$$

α_i – коефіцієнт вагомості i -го споживчого параметра, $\sum_{i=1}^N \alpha_i = 1$;

I_{ci} – значення одиничного індексу i -го споживчого параметра,

$$I_{ci} = \frac{\dot{A}}{\dot{A}_e} ; \quad (2.4)$$

B – оцінка в балах бажаності для споживачів реального значення i -г-параметра виробу, що оцінюється;

$\dot{A}_e$ – аналогічна оцінка для виробу-еталона (як правило, 10 чи 100 балів);

$I_{\dot{e}, \dot{i}}$ – груповий індекс комунікаційних параметрів, тобто параметрів, що характеризують фізичні (збутова діяльність) та інформаційні (комунікаційна діяльність) комунікації й підвищують привабливість товару для споживачів;

схема розрахунку аналогічна розрахунку групового індексу споживчих параметрів;

α – коефіцієнт вагомості споживчих параметрів з точки зору покупців;

$(1 - \alpha)$ – коефіцієнт вагомості комунікаційних параметрів з точки зору покупців;

$I_{e.i.}$ – груповий індекс економічних параметрів:

$$I_{e.i.} = \frac{\ddot{O}}{\ddot{O}_e}; \quad (2.5)$$

$\ddot{O}, \ddot{O}_e$ – відповідно ціна споживання (тобто ціна покупки плюс усі поточні витрати, що виникають в зв'язку з використанням товару протягом всього періоду його експлуатації) для оцінюваного товару і для товару-еталона. Якщо еталоном виступав «ідеальний» товар, то на даному етапі в ролі ціни еталона виступає ціна того товару, який за попередніми розрахунками одержав найвищу оцінку чисельника формули конкурентоспроможності.

Відповідно до запропонованого методичного підходу, інтегральний показник є відображенням раціональності стратегічного позиціонування в конкурентному середовищі, сильних та слабких сторін господарського механізму, ресурсного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Проведені дослідження відображають порівняльність та достовірність отриманих результатів.

На ринку міжкімнатних та металевих дверей конкурують три товари, характеристики яких подаються у табл. 2.11. Нормативні параметри всіх товарів задовольняють встановленим вимогам ($^2_{i.i.} = 1$); коефіцієнт вагомості споживчих та комунікаційних параметрів $\alpha = 0,5$.

Будемо вважати, що при оцінюванні споживчих і комунікаційних параметрів за еталон умовно прийнято «ідеальний» товар, всі параметри якого оцінюються у 10 балів. Тоді розрахунок одиничних індексів виконуємо в табл. 2.12 шляхом ділення балів, набраних товарами за окремими параметрами, на

Таблиця 2.11

Дані для розрахунку індексів конкурентоспроможності

Параметри	Вага параметрів	Фірмові двері ТОВ «Двері Білорусії», А	Фірмові двері ТМ «Оміс», В	Фірмові двері ТМ «Ваші двері», С
Споживчі (бали):				
- Дизайн	0,4	9	10	9
- Якість товару	0,4	10	9	8
- Асортимент	0,1	10	9	7
- Гарантія	0,1	10	10	10
Комунікаційні (бали):				
- Імідж виробника	0,2	8	8	7
- Кількість точок продажу	0,5	9	7	4
- Привабливість акцій	0,3	8	7	5
Ціна (грн.)	х	8480	7950	8350

максимальний бал 10. Наприклад, для товару А одиничний індекс дизайну $9 / 10 = 0,9$, якості товару $10 / 10 = 1,0$ і т.д. Групові індекси споживчих та комунікаційних параметрів розраховані в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок групових індексів конкурентоспроможності

Параметри	Вага	Індекс			Вага * Індекс		
		А	В	С	А	В	С
- Дизайн	0,4	0,9	1,0	0,9	0,36	0,40	0,36
- Якість товару	0,4	1,0	0,9	0,8	0,40	0,36	0,32
- Асортимент	0,1	1,0	0,9	0,7	0,10	0,09	0,07
- Гарантія	0,1	1,0	1,0	1,0	0,10	0,10	0,10
Груповий індекс споживчих параметрів					0,96	0,95	0,85
- Імідж виробника	0,2	0,8	0,8	0,7	0,16	0,16	0,14
- Кількість точок продажу	0,5	0,9	0,7	0,4	0,45	0,35	0,20
- Привабливість акцій	0,3	0,8	0,7	0,5	0,24	0,21	0,15
Груповий індекс комунікаційних параметрів					0,85	0,72	0,49

Відповідно до групових індексів конкурентоспроможності визначено, що товар Фірмові двері ТОВ «Двері Білорусії» відноситься до товару з сильною конкурентною позицією (інтегральна оцінка: 0,96 – споживчі параметр, та 0,85 – комунікаційні параметри), товар Фірмові двері ТМ «Оміс» до товарів з середньою конкурентною позицією (0,95 – споживчі параметр, та 0,72 – комунікаційні параметри) і товар Фірмові двері ТМ «Ваші двері», відповідно, до товарів із слабшою конкурентною позицією (0,85 – споживчі параметри, та 0,49 – комунікаційні параметри).

Макросередовище формує загальні умови функціонування підприємства в зовнішньому середовищі і забезпечує його довгостроковий розвиток і максимізацію прибутку. Фактори, віднесені до макросередовища, практично невідконтрольні з боку фірми. Вони діють на всі організації і не характеризуються якими-небудь специфічними особливостями стосовно окремо взятої організації. Але разом з тим вплив макросередовища на різні організації різний, що визначається сферою діяльності, територіальним розташуванням, розмірами, потенціалом організації тощо [22, с. 95].

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища – це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

Вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Двері Білорусії» буде досліджено за допомогою PEST-аналізу. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значущість для організації

окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом даються оцінки. В даному дослідженні братимуть участь 5 експертів: власне автор, 2 працівники підприємства та 2 випадкові клієнти.

Результати дослідження представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз ТОВ «Двері Білорусії»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
Політичні								
Можливість розвитку воєнних дій	3	3	4	4	2	3	3,2	0,5
Податкова політика	2	2	3	2	3	3	2,6	0,27
Недосконалість законодавства	2	2	4	3	2	3	2,8	0,07
Економічні								
Курс валют	3	4	4	3	5	4	4	0,63
Рівень інфляції	3	4	4	4	3	4	3,8	0,6
Рівень безробіття	2	2	3	2	2	3	2,4	0,25
Соціальні								
Схильність до заощаджень	2	3	4	3	2	3	3	0,32
Темпи зростання населення	3	4	5	4	4	4	4,2	0,66
Технологічні								
Розвиток соціальних мереж	2	4	3	3	3	3	3,2	0,34
Всього	19	х					29,2	х

Узагальнюючі результати представлені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Стратегії підприємства щодо впливу факторів макросередовища

Фактори	Вплив на підприємство	Стратегія
Політичні		
Можливість розвитку воєнних дій	Припинення діяльності	Підготовка максимально ефективної ліквідації підприємства
Податкова політика	Зменшення прибутку	Оптимізація витрат та пошук шляхів зменшення плати суми податку
Недосконалість законодавства	Обмеження діяльності	Пошук прогалин в законодавстві
Економічні		
Курс валют	Зменшення попиту	Зниження цін на товари
Інфляція	Зменшення попиту	Зниження цін на товари
Рівень безробіття	Набір нового персоналу	Створення максимально зручних умов праці
Соціальні		
Схильність до заощаджень	Формування попиту	Заохочення до купівлі товарів
Темпи зростання населення	Формування попиту	Заохочення до купівлі товарів
Технологічні		
Розвиток соціальних мереж	Розвиток бізнесу	Вдосконалення маркетингової діяльності

Проаналізувавши вплив макросередовища на діяльність підприємства, доцільно буде зробити його SWOT-аналіз. Проведення даного аналізу включає в себе дослідження сильних та слабких сторін власне самого підприємства, а також аналіз ринкових можливостей та загроз. Таким чином SWOT-аналіз виконує функції як внутрішніх, так і зовнішніх маркетингових досліджень,

тому є досить дієвим й ефективним методом проведення маркетингових досліджень.

Для здійснення даного аналізу визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, їхні можливості та загрози, які представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ТОВ «Двері Білорусії»

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище	Можливості: 1. Зростання населення 2. Вдосконалення чинного законодавства 3. Підвищення платоспроможності населення	Загрози: 1. Розгортання воєнних дій в країні 2. Інфляція 3. Нестабільність курсу валют
Сильні сторони: 1. Помірні ціни 2. Доступність 3. Зручне розміщення 4. Сучасний ремонт 5. Орієнтація на задоволення потреб клієнтів 6. Професіоналізм персоналу 7. Висока якість послуг 8. Широкий асортимент 9. Послуги для будівництва та ремонту	Заходи підтримки сильних сторін у зовнішньому середовищі: 1. Стимулювання збуту 2. Підвищення кваліфікації працівників 3. Відкриття нових магазинів	Стратегії боротьби з загрозами за рахунок внутрішніх ресурсів: 1. Зниження цін на товари 2. Готовність до можливих воєнних дій в країні.
Слабкі сторони: 1. Низька функціональність сайту 2. Мала площа магазину 3. Слабка маркетингова діяльність. 4. Довге виконання замовлень 5. Низька кількість персоналу 6. Сезонність асортименту 7. Постійно великі черги 8. Неправдива реклама	Стратегії використання можливостей для подолання слабких сторін: 1. Розширення асортименту послуг. 2. Розширення площі 3. Підбір нового персоналу.	Стратегії для відвернення загроз у зовнішньому середовищі: 1. Підвищення ефективності маркетингової діяльності. 2. Заохочення до купівлі товарів

У підприємства є можливість значного розширення, йому слід розширити асортимент, площу приміщень, а в пріоритеті відкрити нові магазини в інших областях. Також, здійснити добір персоналу, особливо для покращення послуг для будівництва та ремонту, та підвищити кваліфікацію вже існуючих. Це дасть змогу збільшити чистий прибуток компанії та досягти зростання бази клієнтів.

Отже, оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Двері Білорусії» на ринку показала, що підприємство є лідером за сукупністю таких параметрів, як дизайн, якість товару, асортимент та гарантії, а також імідж виробника, кількість точок продажу та привабливість акцій. Це дає підприємству право на використання преміальної націнки, втім, співвідношення «ціна – якість» теж дозволяє утримувати лідерство на ринку металевих та міжкімнатних дверей України. За допомогою PEST-аналізу виявлено основні можливості й загрози у макросередовищі підприємства; загальний висновок щодо конкурентної позиції підприємства з урахуванням можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з найближчими конкурентами зроблено за допомогою SWOT-аналізу. На сьогодні у підприємства ТОВ «Двері Білорусії» більше сильних сторін, ніж слабких, і більше можливостей у зовнішньому ринковому середовищі, ніж загроз, що створює передумови для використання стратегії агресивного розвитку та закріплення існуючих конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «Двері Білорусії» ІНСТРУМЕНТАМИ МАРКЕТИНГУ

3.1. Обґрунтування стратегії формування конкурентних переваг ТОВ «Двері Білорусії»

Підвищення рівня конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства ТОВ «Двері Білорусії», набуття та збереження конкурентних переваг вимагає від підприємства застосування дієвих заходів щодо реалізації цих завдань, зокрема таких, як диверсифікація та інновації.

Значення диверсифікації в діяльності підприємства на сьогоднішній день не отримало належної оцінки і визнання, а тому її можливості використовуються далеко не повністю. Вважаємо, що в умовах конкурентного середовища, яке склалося у сфері торгівлі, ТОВ «Двері Білорусії» слід активно використовувати різні напрями диверсифікації.

Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Диверсифікація пов'язана із різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективним функціонування компанії в цілому, незалежно від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання. Якщо продукти компанії мають дуже вузьке застосування, то вона є спеціалізованою; якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це – диверсифікована компанія.

Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників. Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою ознакою такого розриву показників продуктивності часто є скорочення портфеля замовлень або зменшення виробничої потужності.

Усі причини застосування диверсифікації викликані одним — підвищити ефективність діяльності підприємства не лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу.

Процес вироблення оцінки і плану диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне — фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва лише в межах країни («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн («широка» диверсифікація).

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом.

Реально, на практиці роздрібні торговельні підприємства можуть застосовувати такі моделі диверсифікації, як:

- концентрична, яка полягає у підвищенні якості діяльності, її модифікації, удосконаленні та розширенні асортименту;
- горизонтальна – здійснення нових видів діяльності, які задовольнятимуть більш широке коло потреб споживачів;
- конгломератна – зміна профілю діяльності, інвестування коштів у інші сфери діяльності;
- комплексна – поєднання зазначених вище моделей.

Диверсифікаційні перетворення різних роздрібних торговельних підприємств безумовно є неоднаковими і залежать від їх розміру та можливостей [38, с. 101].

Так, для таких торговельних підприємств найбільш ефективно, на нашу думку, використовувати концентричну модель диверсифікації.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;
 - обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
 - необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, врешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.
- Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

3.2. Розробка програми маркетингових заходів формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Двері Білорусії»

Формування асортименту повинно проводитися з врахуванням звичок та потреб споживачів, які є постійними клієнтами магазинів.

Крім того, для підвищення конкурентоспроможності велике значення має персоніфікована робота з відвідувачами. Продавець повинен нагадувати споживачам про ще не придбані товари, знаючи їх смаки та потреби. В такому випадку відвідувачі стануть добрими знайомими і щоразу повертатимуться в магазин, щоб підтримати його, здійснивши покупку.

Використання схеми «канбан» (постачання точно в термін), яка полягає в постачанні потрібних товарів у потрібний час і у потрібних (невеликих) кількостях є вкрай актуальним для ТОВ «Двері Білорусії», – вона дозволить на обмежених за розміром торговельних площах виставляти якомога більше товарів.

Дисконтна система гнучких скидок відноситься до системи лояльності і є перспективною для використання підприємствами. Вона передбачає, що покупець, який здійснив покупку на встановлену магазином суму, отримає картку, після чого йому на кожну наступну покупку буде надаватися знижка в розмірі 5-7% від загальної суми.

При введенні в дію дисконтних карток пропонується враховувати наступне:

- дисконтна картка повинна бути багатофункціональною, так, вона може бути виконана у вигляді брелка, календаря, тобто предмета, який є необхідність носити з собою. У цьому випадку споживач кожного разу буде наштовхуватись на міні рекламу підприємства;
- в журналі реєстрації видачі карток слід фіксувати не тільки координати майбутнього постійного клієнта, а і його день народження, щоб знову ж таки персоніфікувати підхід до споживача, вітаючи його з днем народження.

Також пропонується для ТОВ «Двері Білорусії» розширити площу магазину. У цьому випадку, по-перше, буде досягнуте ефективне використання площі, по-друге, створить ефект масштабності магазину, який

порівнюватиметься споживачами з тим же Епіцентром чи Леруа Мерлен, третє, дозволить значно розширити асортимент товарів.

Перш ніж диверсифікувати сервісне обслуговування, пропонується ТОВ «Двері Білорусії» провести вивчення рівня якості обслуговування відвідувачів шляхом використання методики «таємний покупець» (Mystery Shopping). Така програма дозволить прийняти рішення, чи варто диверсифікувати рівень обслуговування чи персонал.

Другим, на наш погляд, дуже важливим засобом набуття підприємством роздрібної торгівлі конкурентних переваг є впровадження інновацій. Самі по собі інновації, які необхідні підприємствам роздрібної торгівлі, розділені на декілька типів.

В першу чергу, це радикальні інновації, пов'язані з серйозними змінами в області технологій і кардинальні зміни, що вони спричиняють. Наприклад, Інтернет дозволяє створити системи електронної торгівлі, що зробили переворот в роботі з постачальниками і розширили свою географію на весь світ.

Покрокові інновації характеризуються незначною технологічною еволюцією і поетапним поліпшенням умов для споживача. Наприклад, поступове збільшення простору для проходження в торгових площах створюватимуть комфортніші умови для здійснення покупок.

Соціальні інновації припускають незначні зміни технології при чутливій еволюції купівельних звичок. Цілодобово відкриті магазини повинні набути широкого поширення тому, що вони більш пристосовані до реального ритму життя людини, не вимагаючи капітальних змін у власне технологіях торгівлі.

Технічні інновації можуть не відчуватися споживачем безпосередньо, проте саме вони визначають передові позиції лідерів на ринку пропозиції. Наприклад, у гіпермаркетах та інших дискаунтерах доцільно використовувати портативне упакування виробників, яке дозволить виставляти товари без зайвих маніпуляцій, що призведе до скорочення витрат, а отже і роздрібної ціни.

Револьюційні інновації укріплюють існуючі відносини між учасниками ринку, замінюючи застарілі технології. Так, технології електронного обміну

даними (EDI, electronic data interchange) між виробниками і ритейлорами (зокрема, через інтернет) призведуть до революції в області обміну інформацією, замінять застарілі способи комунікації, включаючи звичайну пошту, телефон і факс.

Локальні інновації – інновації усередині своєї ніші – руйнують існуючі комерційні відносини без зміни технологій. Необхідний широкий розвиток власних торгових марок (private label).

Еволюція ролі роздрібної торгівлі примушує підприємців адаптуватися до конкурентного середовища і змін, що відбуваються в ньому.

На нашу думку, основними напрямками комерційних інновацій, які повинні стати сферою додаткових зусиль для отримання конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств, є:

- перетворення пасивного споживача на активного учасника ринку; це повинно стати важливою частиною процесу виробництва послуг роздрібної торгівлі;
- пошук засобів, що дозволяють споживачу отримати задоволення від процесу здійснення покупок, зокрема створення приємної атмосфери в місцях продажів;
- підвищена увага, що приділяється клієнтом своєму бюджету, часу і важливості здійснюваних покупок;
- перетворення роздрібної торгівлі на майданчик, де виникають нові зв'язки і відбувається обмін креативними ідеями.

Для отримання конкурентних переваг ТОВ «Двері Білорусії» необхідно провести інноваційне реформування шляхом обов'язкового введення в експлуатацію:

- радіочастотних систем передачі даних (RFID);
- персональних комп'ютерів PDA;
- сучасних конструкцій стелажів («розумні полиці»);
- інформаційних терміналів, електронних рекламних дисплеїв і т.д.

Широке застосування RFID (приладів ідентифікації радіочастоти), нового покоління технології штрих-кодування, є важливими атрибутами магазинів роздрібної торгівлі.

Сканування відбувається, коли товар покидає центр розподілу (дистрибуції), потрапляє на склад магазину і, нарешті, на прилавок. Зчитування RFID сигналів, які вбудовані в полиці, є частиною централізованої системи руху товарів, автоматично повідомлять персонал магазину, коли, куди необхідно переставити товар або замінити і т.д.

Важливим елементом нових технологій є електронні, рекламні табло (дисплеї), розташовані на стелажах з товарами, які демонструють рекламу представленої продукції.

Інформаційні термінали, розташовані поблизу стелажів, дозволяють покупцеві отримати максимальну інформацію про вибраний товар: виробника, його якість і характеристики, терміни придатності, умови зберігання, способи приготування і вживання.

Аналогічні термінали можуть автоматично за формою і кольором розпізнати продукт, поміщений на ваги, вивести зображення на екран і оцінити вартість покупки, використовуючи мікрочіп, розміщений на кожному товарі.

Електронний портал для контролю за процесом руху товару автоматично прочитує, звіряє, контролює всю інформацію по переміщенню товарів з центру розподілу на склад і в торговий зал.

Складовою частиною цієї системи є портал персоналу магазину, де є вся інформація про компанії, графік роботи, тренінги, зміни і ін.

Для обслуговування покупців передбачається використовувати комп'ютер невеликого розміру «особистий консультант» (Personal Shopping Assistant, PSA), який кріпитися до корзини для продуктів.

Комп'ютер пізнає покупця по його особистій карті, відображає всю інформацію про наявність товару в магазині, його ціну і місце і розташування на стелажах.

Особиста карта допомагає покупцеві здійснювати своє замовлення з будинку, прийшовши в магазин змінити вибір, провести швидкий пошук товарів в магазині, оцінити вартість і сплатити покупку. Впровадження такої системи привертає покупців, робить процеси покупки більш зручними, системними і раціональними.

Проект по впровадженню інноваційних технологій повинен розглядатися з точки зору клієнта і внутрішньої діяльності підприємства.

Він поєднує мерчандайзинг, систему дисплеїв, ціноутворення, пошукові системи розташування товарів і інструменти підвищення інформованості покупців і співробітників про асортимент, промоакції, виписування чеку і оплату покупок [48, с. 56].

Особиста картка дозволяє враховувати індивідуальний підхід до покупця. Введена в комп'ютер, вона чітко відображає зроблене замовлення і, виходячи з аналізу минулих покупок, виділяє традиційні товари з урахуванням особистих переваг покупців.

При просуванні у торговому залі на дисплеї комп'ютера покупця автоматично змінюється реклама, відбиваються спецпропозиції і промоакції завдяки системі «розумна шкала», яка автоматично визначає продукт і його вартість, видає чек і дозволяє провести оплату за системою «check - out», якщо наперед були проскановані товари.

Таким чином, покупець має два варіанти оплати: через традиційну касу або самостійно, через встановлені в торговому залі термінали для оплати.

Впровадження інноваційних технологій дозволить:

1. підвищити ефективність процесу продажу, оптимізувати витрати, збільшити конкурентоспроможність підприємства в результаті використання бездротових і радіочастотних технологій;
2. забезпечити покупця максимально можливим обсягом інформації про товари і послуги;
3. підвищити продуктивність роботи працівників;
4. покращити показники фінансово-економічної діяльності;

5. збільшити прибуток.

Отримання конкурентних переваг і утримування позицій в умовах жорсткої конкурентної боротьби вимагає фінансових вкладень. У наступному параграфі буде розглянуто ефективність впровадження наведених заходів у діяльність ТОВ «Двері Білорусії»

3.3. Прогнозування ефективності впровадження рекомендацій

ТОВ «Двері Білорусії»

Розрахуємо фінансові показники та ефективність наведеного проекту. Проектом передбачається впровадження наступних заходів для ТОВ «Двері Білорусії»:

- 1) Впровадження схеми «канбан» у постачаннях;
- 2) Впровадження дисконтної системи гнучких скидок (введення дисконтних карток);
- 3) Впровадження використання методики «таємний покупець» (Mystery Shopping);
- 4) Інноваційне реформування шляхом обов'язкового введення в експлуатацію:
 - радіочастотних систем передачі даних (RFID);
 - персональних комп'ютерів PDA;
 - сучасних конструкцій стелажів («розумні полиці»);
 - інформаційні термінали, електронні рекламні дисплеї.

Проект розрахований на 7 років.

У табл. 3.1 наведемо інвестиційні витрати на технологічне та інше обладнання.

Таблиця 3.1

Витрати на технологічне обладнання та інші інвестиційні витрати

ТОВ «Двері Білорусії»

Статті витрат	Вартість,	Кількість,	Загальна
---------------	-----------	------------	----------

	грн.	од.	вартість, грн.
1	2	3	4
1. Витрати на установку інноваційних технологій організації торгівлі			1 246 300

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
1.1. Радіочастотні системи передачі даних (RFID)	63000	1	116300
1.2. Персональний комп'ютер PDA	82 000	1	564 000
1.3. Сучасні конструкції стелажів «Розумні полиці»	26 000	5	326 000
1.4. інформаційні термінали	20 000	2	240 000
2. Електронні рекламні дисплеї	15000	1	485000
3. Витрати на впровадження системи «канбан»		8500	
4. Впровадження дисконтної системи		4800	
5. Витрати на переобладнання формату торгівлі з традиційної через прилавок на формат бентаму		158000	
6. Додаткові витрати		6000	
Загальні витрати проекту		507 300	

Для здійснення переобладнання магазину та інновацій передбачено залучення кредиту в рамках кредитної лінії ЄБРР на розвиток підприємництва на 7 років під 9,5% річних. Передбачено, що погашення кредитних коштів відбуватиметься на другий рік реалізації проекту.

У табл. 3.2 складемо графік погашення кредиту.

Таблиця 3.2

Графік погашення кредиту на фінансування інвестиційного проекту

Рік	Сума кредиту на початок року, грн.	Відсотки за кредит, грн.	Виплата «тіла» кредиту, грн.	Сума кредиту на кінець року, грн.
1	2	3	4	5
1	507 300	48193,5	-	507 300

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
2	507 300	48193,5	84550	422 750
3	422 750	40161,25	84550	338 200
4	338 200	32129	84550	253 650
5	253 650	24096,75	84550	169 100
6	169 100	16064,5	84550	84 550
7	84 550	8032,25	84550	0

Таким чином, у перший рік витрати за кредитом складуть тільки суму відсотків за користування – 48193,5 грн.

У табл. 3.3 покажемо основні показники реалізації за проектом.

Таблиця 3.3

Основні показники реалізації за проектом

№	Найменування послуги	Од. вим.	Проектний місячний обсяг реалізації	Кошти від реалізації на рік
1	Реалізація продукції	грн.	309 250	3711000
2	Надання рекламних послуг через електронні рекламні дисплеї	грн.	18 000	216000
3	Розміщення інформаційних матеріалів та повідомлень	грн.	5 000	60 000

	Усього:		3 987 000
--	---------	--	-----------

Щодо чисельності та фонду оплати робітників то зазначимо, що для ТОВ «Двері Білорусії» економічно неефективно збільшувати штат.

У табл. 3.4 наведемо відомості про поточні витрати обслуговування за інвестиційним проектом.

Таблиця 3.4

Поточні витрати за проектом

№	Найменування витрат	грн/рік
1	Ремонт та обслуговування обладнання	18000
2	Ремонт та обслуговування електронних пристроїв	52 000
3	Навчання персоналу	9 550
4	Витрати на білінг	13 560
5	Охороні системи	6000
6	Витратні матеріали	1500
7	Витрати на інформаційну підтримку	9 100
Усього:		109 710

В табл. 3.5 наведемо прогноз прибутків/збитків за проектом. Припустимо, що протягом перших семи років ТОВ «Двері Білорусії» суттєво не нарощуватиме обсягів обслуговування, отже, передбачене 2,5%-ве зростання обсягів реалізації послуг та 2%-ве зростання експлуатаційних витрат на рік.

Таблиця 3.5

Прогноз прибутків та збитків по роках реалізації проекту, тис. грн

Стаття витрат	Роки							Разом
	1	2	3	4	5	6	7	
Виторг від продажів	3987	4126	427	4420	4575	4735	4901	31016
Поточні витрати	109	109	110	110	110	110	111	772

Собівартість реалізованої продукції	3519	3642	3770	3902	4038	4180	4326	27381
Прибуток до сплати податків та відсотків	357	373	390	407	425	444	463	2862
Витрати на обслуговування кредиту	48	132	124	116	108	100	100	732
Податок на прибуток	64	45	50	55	60	65	68	410
Чистий прибуток	244	195	215	235	256	278	293	1719

Сплата податку на прибутку передбачена:

- у 1-му році реалізації – 21%;
- подальших роках – 19%.

В табл. 3.6 розрахуємо показники ефективності проекту за методикою чистої приведеної вартості:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0, \quad (3.1)$$

де C_t – чистий грошовий потік за проектом;

r – ставка відсотку, r приймемо рівною 12% на рік.

Таблиця 3.6

Чиста приведена вартість інвестиційного проекту ТОВ «Чернігівторг»

Період	Чистий грошовий прибуток	Коефіцієнт дисконтування при $r=12\%$	ЧПВ1	Коефіцієнт дисконтування при $r=25\%$	ЧПВ2
0	-507300	1	-507300	1	-507300
1	244407,44	0,893	218220,92	0,800	174576
2	195179,12	0,797	155595,60	0,640	99581,19
3	215218,21	0,712	153188,07	0,512	78432,29
4	235736,82	0,636	149815,01	0,410	61364,23
5	256751,76	0,567	145687,84	0,328	47738,99
6	278280,41	0,452	125879,92	0,210	26398,93
7	293834,64	0,322	94606,89	0,107	10158,34
Разом			535694,26		-45606,56

$$NPV = 2612104,52 \text{ грн.}$$

Внутрішню ставку доходу по проекту розрахуємо за формулою:

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{a - b}, \quad (3.2)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій $NPV > 0$;

B – величина ставки дисконту, при якій $NPV < 0$;

a – величина позитивної чистої теперішньої вартості NPV при величині ставки дисконту A ;

b – величина негативної чистої теперішньої вартості NPV при величині ставки дисконту B .

При річній ставці дисконту 12% величина NPV дорівнює 535 694,26 грн.

При річній ставці дисконту 25% величина $NPV = -45 606,56$ грн.

Таким чином, IRR становить:

$$IRR = 12 + \frac{535\,694,26 \cdot (25 - 12)}{535\,694,26 - (-45\,606,56)};$$

$$IRR = 23,98\%$$

Індекс рентабельності – відношення дисконтованого грошового потоку до обсягу інвестицій.

$$PJ = \sum \frac{I_n}{C_0},$$

I_n – справжня вартість грошей.

$$PJ = \frac{822507,45}{507\,300};$$

$$PJ = 1,62.$$

Індекс рентабельності за проектом показав, що на кожен вкладений ТОВ «Двері Білорусії» гривню у проект очікується отримання віддачі у розмірі 1,62 грн. чистого прибутку.

Дисконтований термін окупності складає: накопичена сума дисконтованого грошового потоку наприкінці 3-го року складає 19704,59 грн.

$$\frac{507300 - 373816,53}{153188,07} = 0,871$$

Проект окупиться за 2 повні роки + року. Тобто, термін окупності проекту становить 2,871 роки.

Отже, за наведеними показниками проект визнано ефективним. Показник чистої приведеної вартості становить 535,694 тис. грн., внутрішня норма доходності 23,98%; індекс рентабельності показує 1,62 грн. чистого прибутку на кожен 1 грн. вкладених засобів та дисконтований термін окупності складає приблизно 3 роки. Також, впровадження даного проекту підвищить рівень фінансової стійкості та ділової активності підприємства, що зміцнить його конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Складемо узагальнюючі висновки за підсумками аналітичних досліджень та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються підприємством торгівельної сфери ТОВ «Двері Білорусії».

1. Конкурентне середовище – це середовище найбільш адекватне до існуючого стану суспільного виробництва і його ринкових проявів. Воно слугує основою для реалізації конкурентних відносин на споживчому ринку і його розвиток пов'язаний з наявністю великої кількості контрагентів на ринку.

2. Конкурентне середовище торговельних підприємств формується під впливом:

- наявності конкурентів та потенційних конкурентів, які вступають на ринок і які загострюють конкурентну боротьбу;
- споживачів продукції, які чинять тиск на торговельні підприємства;
- постачальників товарів;
- існування конкуренції за межами ринку, на якому існує торговельне підприємство;
- ефективності конкурентної політики, що проводить держава.

3. Роздрібна торгівля за своєю специфікою та об'єктивними особливостями належить до тих галузей, в яких немає чітко встановлених (виявлених) лідерів, які володіють значною часткою на ринку. Взаємодія

торговельного підприємства в конкурентному середовищі відбувається у двох зонах: макросередовищі та мікросередовищі. Макросередовище (загальне оточення) включає в себе глобальні чинники, що відображають соціально-економічні відносини в суспільстві. Мікросередовище (оперативне середовище) охоплює фактори, які безпосередньо впливають на конкретне торговельне підприємство.

4. Основні методи оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств в конкурентному середовищі нами згруповані в наступні блоки:

- економіко-математичні методи;
- графічні методи;
- матричні та портфельні методи;
- змішані методики.

5. Аналіз існуючих методичних підходів до визначення конкурентоспроможності торговельного підприємства в конкурентному середовищі дає змогу дійти висновку, що всі вони ґрунтуються на принципі порівняльності з відповідною базою (тобто еталоном або лідером). Разом з тим рівень конкретності оцінок серед цих підходів можна виділити групу таких, що надають можливість отримати конкретну, чисельно визначену, оцінку рівня конкурентоспроможності, і групу таких, де ці оцінки не мають конкретного визначення.

6. Стосовно конкурентного середовища ТОВ «Двері Білорусії» можна сказати, що на ринку міжкімнатних та металевих дверей України, існує незначна кількість конкурентів, але це спричинено низьким рівнем населення та площею області.

Основним конкурентами є ТМ «Оміс» та ТМ «Ваші двері», які програють нашому підприємству майже по всім параметрам.

Основною перевагою є наявність послуг з будівництва. В цілому ж підприємству слід створити більш ефективну конкурентну стратегію.

7. При аналізі показників ефективності використання фінансових ресурсів даного підприємства отримали такі результати:

1) підприємство здійснює свою діяльність в основному за рахунок власного капіталу (на 01.01.2016 власний капітал становить 78,88%, на 01.01.2017 – 72,04%, на 01.01.2018 – 70,13%), що говорить про його високу фінансову стійкість і здатність забезпечувати свою діяльність власними коштами, а за рахунок високої частки нерозподіленого прибутку збільшити своє виробництво;

2) розрахована двома способами рентабельність власного капіталу має від’ємний темп приросту, що говорить про погіршення використання власних фінансових ресурсів з кожним роком;

3) всі розраховані коефіцієнти фінансової стійкості відповідають оптимальним значенням, що знов підтверджує фінансову стійкість підприємства;

4) падіння ефективності використання позикового капіталу, про що говорить зменшення кредитовіддачі (на 01.01.2017 зменшилась на 10,06, а на 01.01.2018 на 9,93%) та рівня рентабельності позикового капіталу, що на 01.01.2017 зменшився на 21,46%, а на 01.01.2018 на цілих 59,07%.

В цілому можна зробити висновок, що підприємство є незалежним від зовнішніх джерел, але має не достатньо високий рівень ефективності використання фінансових ресурсів.

8. Відповідно до групових індексів конкурентоспроможності визначено, що товар ТОВ «Двері Білорусії» відноситься до товару з сильною конкурентною позицією (інтегральна оцінка: 0,96 – споживчі параметр, та 0,85 – комунікаційні параметри), товар ТМ «Оміс» до товарів з середньою конкурентною позицією (0,95 – споживчі параметр, та 0,72 – комунікаційні параметри) і товар ТМ «Ваші двері», відповідно, до товарів із слабшою конкурентною позицією (0,85 – споживчі параметр, та 0,49 – комунікаційні параметри).

9. У підприємства є можливість значного розширення, йому слід розширити асортимент, площу приміщення, а в пріоритеті відкрити нові магазини в інших областях. Також, здійснити добір персоналу, особливо для

послуг будівництва та ремонту, та підвищити кваліфікацію вже існуючих. Це дасть змогу збільшити чистий прибуток компанії та досягти зростання клієнтської бази.

Підвищення рівня конкурентоспроможності роздрібного торгівельного підприємства ТОВ «Двері Білорусії», набуття та збереження конкурентних переваг вимагає від підприємства застосування дієвих заходів щодо реалізації цих завдань, зокрема, диверсифікація та інновації.

10. На реалізацію зазначених напрямів запропоновано інноваційний проект, яким передбачається впровадження наступних заходів для ТОВ «Двері Білорусії»:

- впровадження схеми «канбан» у постачаннях;
- впровадження дисконтної системи гнучких скидок (введення дисконтних карток);
- впровадження використання методики «таємний покупець» (Mystery Shopping);
- інноваційне реформування шляхом обов'язкового введення в експлуатацію: радіочастотних систем передачі даних (RFID); персональних комп'ютерів PDA; сучасних конструкцій стелажів («розумні полиці»); інформаційні термінали, електронні рекламні дисплеї.

11. Проект передбачений на 7 років. Для здійснення переобладнання магазину та інновацій передбачено залучення кредиту в рамках кредитної лінії ЄБРР на розвиток підприємництва на 7 років під 9,5% річних.

12. Проведений аналіз ефективності виявив, що за розрахованими показниками проект визнано ефективним. Показник чистої приведеної вартості становить 535,694 тис. грн., внутрішня норма доходності 23,98%; індекс рентабельності показує 1,62 грн. чистого прибутку на кожну 1 грн. вкладених засобів та дисконтований термін окупності складає приблизно 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 267 с.
2. Академия рынка : Маркетинг / [А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар, А. Оливье, и др.]; под. ред. А. Г. Худокормова. – [пер. с франц.] – М. : Экономика, 1993. – 572 с.
3. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий / С.Б. Алексеев // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 191 : в 4 т.т. II. – Д. : ДНУ, 2004. – С. 614-619.
4. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Экономист. – 1997. – № 10. – С. 37-47.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2004. – 426 с.
6. Арнаут І.П. Дослідження підходів до дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – №3. – С. 111-114.
7. Архипов В. Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В. Е. Архипов – М. : Инфра-М, 1998. – 43 с.
8. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник / Г. Ассэль. – 2-е изд. – М. : Инфра-М, 1999. – XII. – 804 с.
9. Багиев Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб. : Питер, 2012. – 560с.
10. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : «Професіонал», 2006. – 448 с.

11. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К. : КНЕУ, 2000. – С. 201-208.
12. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №6. – С. 23-28.
13. Батуров А. В. Конкурентоспособность строительных предприятий на региональном рынке / А. В. Батуров, Л. В. Мошкова // Будстрой. – 2003. – № 2. – С.13-18.
14. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С.18-25.
15. Белявцев М.И. Основы маркетингового управления. Учеб. пособие / Под общ. ред. М.И. Белявцева. – Донецк : ДонНУ, 2003. – 327 с.
16. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.
17. Блинов А. О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 20-24.
18. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90.
19. Верхоглядова Н.І. Напрями ефективного управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства наукоємного профілю / Н. І. Верхоглядова, Р. М. Журило // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2009. – Т. 6. – С. 34-40.
20. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
21. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 15-21.

22. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
23. Геліч Н. В. Аналізування розвитку будівельних підприємств України / Н. В. Геліч // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – №5. – С. 21-24.
24. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник / В.Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1994. – 327 с.
25. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 501 с.
26. Голубков Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 2003. – 688 с.
27. Горбанев М. М. Международные рейтинги конкурентоспособности и что они на самом деле измеряют? / М. М. Горбанев // Дискуссионная работа. Ин-т комплексных стратегич. исслед., 2002. – 21 с.
28. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон. – [Пер. с англ. О.Н. Нестеровой]. – СПб. : Питер, 2001. – 379 с.
29. Гринчуцький В. І. Вплив бенчмаркінгу на конкурентоспроможність підприємства / В. І. Гринчуцький // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 114-119.
30. Гринчуцький В. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. Гринчуцький // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2008. – Вип. 4 (13). – С. 250-257.
31. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
32. Дам'янов А. Галузевий маркетинг: Навч. посібник / А. Дам'янов, Є. Савельєв, Д. Штефанич [та ін.] ; за заг. ред. Є.В. Савельєва та Д.А. Штефанича. – К. : ІЗМН, 2007. – 176 с.
33. Данилов И. П. Проблемы конкурентоспособности продукции / И. П. Данилов. – М. : Пресс-сервис, 1997. – 129 с.

34. Дафт Р.Л. Менеджмент. Учебное пособие. / Р.Л. Дафт. – СПб.: «Питер», 2000. – 832 с.
35. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. пос. – К. : ВД «Бліц-Інформ», 2003. – 592 с.
36. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – К.: Знання. 2004. – 207 с.
37. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во «Основа», 2003. – 250 с.
38. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуровского. – СПб : Питер, 2001. – 480 с.
39. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль ; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуровского. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
40. Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность строительной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М. : Экономика, 1999. – 128 с.
41. Долан Эдвин Дж. Микроэкономика / Э. Дж. Долан, Д. Е. Линдсей : [пер. с англ.]. – Санкт-петербург : Литера плюс, 1996. – 448 с.
42. Ермолов М. О. Почему необходимо оценивать конкурентоспособность фирмы // Как продать ваш товар на внешнем рынке / Под ред. Б.А. Савинова. – М. : Мысль, 1990. – С. 228-237.
43. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 229 с.
44. Ефремов В. С. Концепция стратегического управления компании Шелл (SHELL / DPM) / В. С. Ефремов // Маркетинг. – 2005. – № 7. – С. 29-35.
45. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
46. Завьялов П.С. Роль маркетинга в решении проблемы конкурентоспособности российских товаропроизводителей// Маркетинг. – 1996. – №6. – С. 20-31.

47. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин // Бизнес и банки. – 2004. – № 1-2. – С. 1-5.
48. Захарченко В. И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / В. И. Захарченко // Машиностроитель. – 1999. – №11. – С. 13-17.
49. Захарченко В. И. Конкурентоспособность строительной продукции / В. И. Захарченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С.21-23.
50. Зилькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зилькарнаев, Л. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4(24). – С. 17-27.
51. Інформаційний портал «Економіка підприємства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.houseofmcdonnell.com>.
52. Как продать ваш товар на внешнем рынке : Справочник / Отв. ред. Ю. А. Савинов. – М. : Мысль, 1990. – 364 с.
53. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15-18.
54. Капітанець Ю. О. Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Ю. О. Капітанець. – Тернопіль, 2009. – 20 с.
55. Кара А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на рынке / А. Кара, Е. Ерохина // АИМ-Пресс. – 2003. – № 12. – С.10-19.
56. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : навч. посібник / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 1997. – 156 с.
57. Клименко С.М., Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
58. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник / Л.С. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

59. Ковальчук С.В. Еволюція становлення та розвитку концепції маркетинг менеджменту / Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За загальною редакцією Л.І. Федулової. – К. : ЦУЛ, 2007. – С. 260-310.
60. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно : пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
61. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. В. А. Гольдича, И. А. Оганесовой; Наук. ред. и авт. вступление Б. А. Соловьев – М. : ООО «Издательство АСТ», 2000. – 272 с.
62. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент/ Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб : «Питер», 1999. – 896 с.
63. Крикавський Є.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 276 с.
64. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles_6139.html.
65. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с. 66. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
67. Куприянова Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? / Т. Куприянова // Консультант директора. – 2001. – № 22. – С. 17-29.
68. Куриленко І.І. Маркетингова система формування конкурентних переваг будівельного підприємства / І.І. Куриленко // Вісник Хмельницького національного університету, 2015. – №3. Т.1. – С. 204-207.
69. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент ориентированный на рынок / Ж.- Ж. Ламбен ; под ред. В.Б. Колчанова ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.

70. Левитт Т. Маркетинговая миопия. /В кн.: Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : Пер. с англ / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 11-34.

71. Лук'янець Т.І. Економічний механізм маркетингу. навч. посібник / Т.І. Лук'янець – К. : КНЕУ, 2006. – 462 с. 7

2. Малащук Д.В. Конкурентоспроможність будівельного комплексу України в умовах глобалізації світових ринків: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Д.В. Малащук; Укр. ак. зовн. торг. – К., 2005. – 24 с.

73. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91-94.

74. Мануйлович Ю.М. Аналіз стану та перспектив розвитку підприємств торгівлі будівельними матеріалами України / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4.Т.2. – С. 270-273.

75. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – № 4. – С. 274-282.

76. Мануйлович Ю.М. Комплекс маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Управління економічними процесами у світовій та національній економіці : Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, 23-24 січня 2015 р. – К. : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2015. – С. 127-129.

77. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління як головний фактор успішної діяльності підприємства на ринку / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 5.Т.3. – С. 66-69.

78. Мануйлович Ю.М. Маркетингові дослідження стану інноваційної діяльності як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава : РВВ ПДАА, 2014. – № 1(8).Т.1. – С. 227-234.

79. Мануйлович Ю.М. Місце маркетингових досліджень в управлінні конкурентоспроможністю підприємства / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3.Т.1. – С. 63-67.

80. Мануйлович Ю.М. Модель системи управління конкурентоспроможністю в рамках маркетингових стратегій / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5.Т.2. – С. 14-17.

81. Мануйлович Ю.М. Обґрунтування необхідності застосування маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6.Т.2. – С. 251-254.

82. Мануйлович Ю.М. Основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 6.Т.2. – С. 180-185.

83. Мануйлович Ю.М. Порівняльна характеристика розвитку будівельного комплексу України / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5.Т.1. – С. 120-123.

84. Мануйлович Ю.М. Стимулювання маркетингових структур для підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі використання системи збалансованих показників / Ю.М. Мануйлович // Сталий розвиток економіки. – Тернопіль : СМП «Тайп», 2014. – № 2. – С. 71-78.

85. Мануйлович Ю.М. Сутність та принципи роботи механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Наукові засади ресурсозбереження в

системі антикризового управління і відтворення економіки : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 30-31 січня 2015 р. – Хмельницький: ВД «Гельветика», 2015. – Ч. 1. – С. 131-133.

86. Мануйлович Ю.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках маркетингової стратегії / Ю.М. Мануйлович // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції, 4-6 грудня 2014 р. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – С. 39-41.

87. Мануйлович Ю.М. Управління цільовими ринками як ключова складова механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2.Т.1. – С. 167-171.

88. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю підприємств торгівлі / Ю.М. Мануйлович // Проблеми сучасної економіки : Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції, 13-14 лютого 2015 р. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2015. – Ч. 2. – С. 94-96.

89. Мануйлович Ю.Н. Маркетинговое обеспечение повышения уровня конкурентоспособности предприятий торговли / Ю.Н. Мануйлович // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Курск : Редакция журнала научных публикаций аспирантов и докторантов, 2014. – № 8. – С. 17- 21.

90. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М. В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 25-31.

91. Марголис Дж. Рыночно-ориентированная организация: учеб.-метод. пособие. Блок 1 : Кн.2. : Пер. с англ. / Дж. Марголис. – Жуковский : МИМ ЛИНК, 2005. – 48 с.

92. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия / А.Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – №5 – С. 23-27.

93. Маркетинг-менеджмент. Научное издание. / Под ред. Балабановой Л.В. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
94. Мильгром Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С.45-48.
95. Минитер Р. Миф о доле рынка. – М. : ООО Издательство «Добрая книга», 2003. – 176 с.
96. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М. : Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.
97. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Е. Млоток – М. : Инфо, 2006. – 278 с.
98. Не расходы, а инвестиции. Раздел: Маркетинг и продажи. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark134.html>.
99. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке/ Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
100. Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. / Дж. Обер-Крие. – М. : Прогресс, 2005. – 304 с.
101. Основи аграрного підприємництва / За ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститут аграрної економіки, 2000. – 582 с.
102. Офіційний сайт гіпермаркету Епіцентр [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epicentr.com.ua>
103. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
104. Офіційний сайт гіпермаркету Вена [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://venach.com>.
105. Український ринок дверей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.kontrakty.ua/ks/2011/12/5-ukrainskijj-rynok-dverejj>
106. Обзор ритейл-рынка Украины 2015 года [[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trademaster.ua/articles/1486>

107. ТОП -10 крупнейших украинских ритейлеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: : <http://biz.liga.net/all/fmcg/stati/2740497-top-10-krupneyshikh-ukrainskikh>
108. Павлова В. А. Способы систематизації визначення конкурентоспроможності підприємства / В. А. Павлова // Економіка та підприємництво, 2003. – № 1. – С. 41-45.
109. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
110. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Н.И. Перцовского. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.
111. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 1. – С. 50-55.
112. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
113. Прангишвили И. В., Бурков В. Н., Горчидзе И. А. и др. Системные закономерности и системная оптимизация. / Под ред. И.В. Прангишвили. – М. : Синтег, 2004. – 208 с.
114. Прауде В. Р. Маркетинг : навч. посібник / В. Р. Прауде, О. Б. Білий. – К. : Вища шк., 1994. – 256 с.
115. Примак Т.О. Маркетинг: Навчальний посібник./ Т.О. Примак. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.
116. Рубин Ю. В. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю. В. Рубин, В. В. Шустов. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
117. Руделіус В. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. Азарян, Н. Бабенко та ін. – 3-тє вид. – К.: НМЦ «КУМОУ», 2008. – 648 с.
118. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 382 с.
119. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : / Г. В. Савицкая. – Минск : ООО «Новое знание», 1999. – 688 с.

120. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
121. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Д. Саттон, Т. Кляйн. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с.
122. Светуньков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светуньков. – СПб. : Питер, 1997. – 264 с.
123. Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России. – М. : Юрист, 1999. – 384 с.
124. Сергеев И.В. Экономика предприятий/ И.В. Сергеев. – М: Финансы и статистика, 2000. – 312 с.
125. Сидорова Г. Инструменты PR при решении маркетинговых задач / Г. Сидорова // Маркетинг и реклама. – 2007. – №4. – С. 46-47.
126. Сирочук Н.А. Машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Н.А. Сирочук // Вісник Хмельницького національного університету – 2011. – №3. – С. 213-217.
127. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
128. Сокотун Г. О. Конкурентоспроможність будівельних підприємств України у порівнянні з іноземними [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=2404>
129. Соловійов І. О. Маркетинг відносин в Україні: орієнтири на майбутнє / І. О. Соловйов, О. В. Самчук // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 5. – С. 47-51.
130. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием : монография / М. К. Старовойтов, Б.Ф. Фомин. – М. : Высшая школа, 2002. – 294 с.
131. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. – К.; М.; СПб. : Видавничий дім «Вільямс», 1998. – 262 с.
132. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 1070 с.

133. Старостіна А.О. Міжнародні маркетингові дослідження та управління ризиками – важливі чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Вип. 26. – 2011. – С. 14-26.

7. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – К. : Знання, 2009. – 310 с.

135. Стрій Л. О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження : монографія / Л. О. Стрій. – Одеса : Астропринт, 2000. – 304 с.

136. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е издание. – [пер с англ.] – М. : Вильямс, 2009. – 928 с.

137. Уланчук В. С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності / В. С. Уланчук, Н. О. Лисенко [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://udau.edu.ua/library.php?pid=399>.

138. Управління конкурентоспроможністю підприємства / [Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін.]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

139. Урсе Р. Международный маркетинг. Академия рынка: маркетинг / Р. Урсе, А. Оливье, А. Дайан. – М. : Экономика, 2004. – 513 с.

140. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А.Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”. Изд-во “ЭКМОС”, 2000. – 352 с.

141. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С 53-68.

142. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р.А.Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.

143. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с. 144. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М. – 2004.– 312 с.

145. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
146. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 620 с.
147. Френсис Г. Бенчмаркинг лучшей практики : учеб.-метод. пособие. Блок 1: Кн. 17 : Пер. с ан. / Г. Френсис. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2005. – 28 с.
148. Холодный Г.О. Маркетингова товарна політика. Навчальний посібник. / Г.О. Холодный. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 324 с.
149. Целикова Л. В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки // Вестн. Моск. у-та. Серия 6. Экономика. – 2000. – № 2. – С. 57-67.
150. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посібник / Т.М. Циганкова. – К. КНЕУ, 2001. – 132 с.
151. Циганок О. О. Систематизація основних методів конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Циганок. – Режим доступу : – http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2009_27/statti/3_11.htm.
152. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
153. Шершньова З.Е., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384с.
154. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К. В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 21-29.
155. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. проф. А.П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589с.
156. Экономика отрасли. Серия «Учебники и учебные пособия». – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 448с.

157. Экономический потенциал административных и производственных систем. Монография / Под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 973 с.

158. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1999. – 384с.

159. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А.Яновский // Бизнес-Информ. – 1996. – №5. – С. 21-23.

160. Holloway J. A., Identifying Best Practice in Benchmarking, London, CIMA.

161. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced ScoreCard. / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – P.75-85.

162. Kastens M. Long-Range Planning for your Business. – N.Y. – 1976. – P. 52-53.

163. Miller D.C. Total Marketing – Management's Point of View // Regional Industrial Marketing Conf. American Marketing Association. – Columbus (Ohio). – 1985. – P. 71-85.

164. Palay N. The Managers Guide to compenentive Marketing Strategies. – N.Y. – 1989. – P. 81-82. 165. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter (editor). – New York : Free Press, 1990. – 426 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Автор	Визначення
Баринов В.А. [12]	Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети
Блінов А.О., Захаров В.Я. [17]	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність створювати такі конкурентні переваги над конкурентами, які дозволять досягти поставлених цілей. Захаров О.М. [47] Конкурентоспроможність орг
Калашникова Л.М. [53]	Конкурентоспроможність – це обумовлене економічними, соціальними, політичними факторами становище товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), які адекватно характеризують такий стан та його динаміку.
Конно Т. [60]	Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність характеристик, які включають у себе: частку ринку підприємства, здатність підприємства до виробництва, збуту та розвитку, спроможності вищої ланки керівництва до реалізації поставленої мети
Купріянова Т. [67]	Конкурентоспроможність підприємства – це боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту, яка ведеться підприємством на доступних йому сегментах.
Маракулін М.В. [90]	Конкурентоспроможність компанії – здатність компанії працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді
Фатхутдінов Р.А. [143]	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.
Дулісова І.Л. [130]	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби

	порівняно з кращими аналогічними об'єктами
Ермолов М.О. [42]	Реальна і потенційна здатність компанії, а також наявних у неї для цього можливостей проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та нецінових характеристиках у комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
Сергєєв І.В. [124]	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його вміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал.