

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка конкурентної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Петренко
Владислава Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Яцишина
Клавдія Валеріївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Наукові підходи до формування конкурентної стратегії підприємства.....	6
1.2. Адаптація конкурентної стратегії до особливостей динаміки ринку	13
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МЕДІТЕРАНІАН ЕКСІМ ТРЕЙД КОМПАНІ».....	23
2.1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	23
2.2. Аналіз діючої стратегії підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕДІТЕРАНІАН ЕКСІМ ТРЕЙД КОМПАНІ».....	41
3.1. Розробка конкурентної стратегії підприємства.....	41
3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження конкурентної стратегії підприємства.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки перед кожним підприємством особливо гостро стоять питання створення, збереження та посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, що неможливо без розробки відповідної стратегії та її ефективної реалізації. Трансформаційні процеси призвели до скорочення матеріально-технічної бази підприємств і втрати монопольного становища в обслуговуванні населення. А отже, наразі українські підприємства повинні діяти раціонально й обґрунтовано, та обирати таку конкурентну стратегію, за якої їх продукція та послуги повною мірою відповідали б попиту на ринку, а їх стратегічні програми максимально були б пристосовані до побажань і очікувань фактичних і потенційних споживачів. Отже, розробка стратегічного бачення розвитку і місії підприємства, визначення мети та вибір конкурентної стратегії є головними завданнями подальшого розвитку підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти створення ефективної системи управління підприємством, розробка ринково-орієнтованих стратегій його розвитку в умовах жорсткої конкуренції знаходяться в центрі уваги науковців і практиків усього світу, зокрема Д. Аакера, Л. Абалкіна, О. Виханського, І. Гуркова, П. Дойля, П. Друкера, Ф. Котлера, Д. Кревенса, М. Мескона, Б. Мільнера, А. Смолкіна, Д. Траута, Е. Уткіна, Р. Фатхутдінова, Ф. Хедоурі, А. Челенкова та ін.

Опубліковано багато наукових праць, присвячених питанням конкурентної боротьби, конкурентних переваг, конкурентоспроможності й управління нею, як вітчизняними, так і закордонними науковцями, з-поміж яких Г. Азоев, І. Ансофф, Л. Балабанова, І. Герчикова, О. Горбашко, І. Должанський, Ю. Іванов, В. Павлова, М. Портер, А. Томпсон, І. Тучковська, Ч. Стрікланд, А. Юданов.

Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо становлення та розвитку підприємств України, залишається ряд невирішених проблем. Зокрема, недостатньо уваги приділено питанням удосконалення методичних підходів до формування конкурентних стратегій підприємств.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання випускної кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо розробки конкурентної стратегії підприємства на основі поглиблення теоретичних, методичних та практичних знань з питань управління підприємством.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати наукові підходи до формування конкурентної стратегії підприємства;
- розкрити та обґрунтувати методичний інструментарій адаптації конкурентної стратегії до особливостей динаміки ринку;
- оцінити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати діючу стратегію досліджуваного підприємства;
- розробити конкурентну стратегію підприємства;
- провести прогнозну оцінку результатів впровадження конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань у випускній кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні прийоми й методи дослідження: методи аналізу та синтезу – при формуванні базових принципів, цілей, предмета та об'єкта конкурентних стратегій підприємства; узагальнення та наукового абстрагування – для

обґрунтування методичних підходів формування конкурентних стратегій підприємства; статистичних порівнянь – для інтерпретації результатів проведеного дослідження; експертних і бальних оцінок, метод середніх і відносних величин – для проведення комплексної оцінки сучасного стану соціально-економічного розвитку підприємства; теорії нечітких множин і система збалансованих показників – для оцінювання ефективності конкурентної стратегії на підприємстві; теорія нечіткої логіки та метод аналізу ієрархії – для визначення впливу факторів на рівень конкурентного потенціалу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також особисті дослідження автора.

Апробація результатів ВКР. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на тему «Адаптація конкурентної стратегії до особливостей динаміки ринку» у Збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків; викладена на 51 сторінці основного тексту, в т.ч. містить 13 таблиць та 8 рисунків; 14 додатків, список використаних джерел нараховує 49 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до формування конкурентної стратегії підприємства

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких воно зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари/послуги вищої споживчої цінності. Зважаючи на це, підприємство повинно сформувати портфель стратегій, який відображає специфіку функціонування та розвитку ринкового суб'єкта, рівень його очікувань щодо майбутнього конкурентного положення. Узагальнюючи погляди науковців (Р.Е. Мансуров [27], А. Наливайко [31], О.О. Шевченко [43], А.Дж. Томпсон [49]), слід виділити наступні групи конкурентних стратегій: загальні – для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні – за окремими бізнес-напрямами; продуктово-товарні – для кожного з напрямків діяльності підприємства (як з виробництва/реалізації різних видів товарів, так і з надання послуг); функціональні – для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні – для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Управління конкурентною поведінкою будь-якого підприємства базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Конкурентні стратегії складаються з управлінських зусиль, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи у відповідній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках і виступають як:

- своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших сферах;
- розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити стійку перевагу над конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент розвитку підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії» [26, С. 117], «маркетингові стратегії» [25], «підприємницькі стратегії» [27, С. 96], «корпоративні стратегії» [28, С. 201], «портфельні стратегії» [41], «стратегії бізнесу» [47, С. 414] тощо, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку.

Узагальнюючи погляди науковців на розуміння сутності конкурентної стратегії (Додаток Б), та враховуючи особливості функціонування підприємств, є очевидним, що конкурентна стратегія підприємства являється логічною реакцією на необхідність забезпечення його ефективної діяльності шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструментом формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі; основою оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль.

У процесі дослідження наукової літератури (Д.О. Барабась [4], І.П. Балабанова [3], К.Ю. Вергал [8], В.О. Горемикін [8], Е.З. Малевський [28], Л.П. Стеців [41]) з'ясовано, що кожен науковець пропонує власне розуміння процесу формування конкурентної стратегії, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії.

За М. Портером, розробка конкурентної стратегії значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх

досягнення [48, С. 287]. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії підприємства, на думку вченого, впливають: характер активів і досвіду підприємства у порівнянні з аналогічними показниками конкурентів; мотиваційні настанови і потреби персоналу, задіяного у процес впровадження обраної стратегії; внутрішні та зовнішні межі конкурентної стратегії, яку підприємство може застосувати у своїй діяльності; соціально-політичні фактори тощо.

Згідно з Г. Азоєвим, конкурентна стратегія, як програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками: реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому; розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати вагому перевагу над конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів підприємства; вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент розвитку підприємства [2, С. 5-8].

На думку П. Друкера, процес формування конкурентної стратегії включає в себе наступну послідовність дій: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [45, С. 113–128].

За Ю.Б. Івановим процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів: оцінка існуючої стратегії, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [16, С. 33–36].

Процес формування конкурентної стратегії підприємства має характеризуватися комплексністю та завершеністю. Результатом досліджень праць науковців з даної проблематики виступає необхідність доповнення процесу розробки конкурентної стратегії етапами, що пов'язані з подальшою її реалізацією (Додаток В).

Слід зазначити, запропонований у Додатку В перелік етапів повинен спиратися на поточні внутрішні та зовнішні обставини функціонування підприємств. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Формуючи конкурентну стратегію, підприємству необхідно враховувати:

- переваги та недоліки існуючої стратегії підприємства, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути несвоєчасною, представленою у недостатньому для оцінки обсязі; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути небажання керівництва щодо критичної оцінки існуючої стратегії [8, С. 62];

- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох підприємств; наявність монопольного тиску на ринок) [19, С. 49];

- розміри та сферу діяльності підприємства (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи ексклюзивне виробництво/реалізація продукції; інноваційна діяльність) [21, С. 33];

- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільненого зростання, ринок в період застою) з метою адаптації конкурентної стратегії до особливостей різних етапів життєвого циклу [30];

- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться на стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і занепаду; конкуренція в суміжних, але взаємопов'язаних галузях; конкуренція на міжнародних ринках тощо) [33];

- конкурентний статус підприємства, ступінь його домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; підприємств, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [26, С. 117];

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які виконують підприємства на досліджуваному ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і підприємств, обслуговуючих певну ринкову нішу [28, С. 198].

За час свого існування підприємство проходить чотири стадії розвитку: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам [22, С. 201]. У наш час при розробці конкурентних стратегій підприємства повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинні базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування власників, акціонерів, пайовиків підприємства; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків. Не слід забувати і про вплив людського фактору – персонал підприємства, який відіграє не менш важливу роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондоддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту,

кількості капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності конкурентної стратегії [21, С. 68]. Результатом даного аналізу може бути перегляд конкурентної стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підсумовуючи вищезазначене, на наш погляд, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, внутрішнього і зовнішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та можливостей для їх реалізації.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Реалізація конкурентної стратегії.

4. Контроль за реалізацією конкурентних стратегій, пов'язаний із систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на не бажані непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього переліку існуючих стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів діяльності підприємства.

Отже, враховуючи вищезазначений зміст та процес формування конкурентної стратегії підприємства можна представити через взаємозв'язок об'єкту, предмету, цілей, принципів та продукту конкурентної стратегії (Додаток Г).

Проведений аналіз існуючих методик формування стратегій підприємств (Л.В. Балабанова [3], Д.О. Барабась [4], Р. Грант [11], М. Портер [36], П. Друкер [45]) дозволив визначити, що, залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань і необхідних результатів діяльності, а також знань специфіки функціонування об'єктів управління, науковцями розглядається чотири основних методи формування конкурентних стратегій:

1. Метод формування конкурентних стратегій підприємств на основі інтуїції – ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін; за таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників.

2. Метод формування конкурентних стратегій підприємств, що базується на здоровому глузді – ситуація, коли відомо, що робити, але невідомо як; застосовуються методи «експерименту», «проб і помилок», які потребують участі висококваліфікованих експертів.

3. Метод формування конкурентних стратегій підприємств шляхом компромісу – в оцінюванні ситуації, визначенні напрямків розвитку підприємства немає спільної згоди, але в наявності є володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм досягнення стратегічних конкурентних цілей; основну увагу приділяється досягненню згоди між ключовими керівниками та експертами.

4. Аналітичний метод формування конкурентних стратегій підприємств – для оцінки ситуації, визначення цілей і засобів їхнього досягнення застосовується весь інструментарій стратегічного планування і контролю управління конкурентоспроможністю, економіко-математичного моделювання, системного аналізу.

З огляду на це, конкурентна стратегія підприємства постає в реальному житті як ключовий план дій, який передбачає розробку та апробацію прогнозно-ефективних стратегічних завдань подальшого функціонування підприємства, накопичення та використання необхідних для їх досягнення ресурсів, проектування можливої послідовності діяльності щодо їх

використання і мінімізації загроз. У такій ситуації вагомими характеристиками обраної конкурентної стратегії слід вважати цілеспрямованість, системність, гнучкість, врахування особливостей місця і часу, можливостей підприємства. Все це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля задля перетворення сформованої моделі конкурентної стратегії на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ринкових ситуаціях, виходячи із ключових, особливо значущих інтересів торговельного підприємства.

1.2. Адаптація конкурентної стратегії до особливостей динаміки ринку

Досить часто, незважаючи на те, що розробка стратегії зайняла багато зусиль і часу, результати не завжди є задовільними. І, як правило, стратегія залишається планом, про який знає лише керівництво підприємства, який ніхто не виконує і виконання якого ніхто не контролює. Дослідження показують, що через певні прорахунки при планування чи впровадженні в середньому лише 63% стратегій ефективно реалізуються [11, С. 372]. Інше дослідження показало, що 70% невдач головних виконавчих директорів були результатом не поганої стратегії, а неефективної її реалізації [12, С. 19]. Якщо вибір стратегії більшою мірою визначається умовами зовнішнього середовища, то реалізація стратегії залежить від умов ведення бізнесу, фінансових можливостей, якісного менеджменту, ефективності організації бізнес-процесів, корпоративної культури, системи мотивації тощо.

І. Ансофф проаналізував і виділив основні причини невдач в області стратегічного планування [1, С. 97-101]. По-перше, стратегічне планування не є цілісною системою, тобто відсутній механізм реалізації і контролю стратегії. По-друге, присутній постійний конфлікт інтересів між стратегічною і поточною діяльністю, визначення пріоритетів. По-третє,

комп'ютерна система інформації для управління не спроможна забезпечити необхідною стратегічною інформацією менеджерів. По-четверте, серед менеджерів відсутні навички стратегічного планування, що зменшує ефективність планування. І по-п'яте, завжди буде присутній опір змінам через загрозу організаційній структурі та способу мислення.

Майкл Менкінс та Річард Стіл виділили наступні причини неефективної реалізації стратегії [30]:

- підприємства не порівнюють поточні результати діяльності з довгостроковими планами (відповідно до досліджень менше 15% підприємств регулярно порівнюють результати кожного підрозділу з прогнозом для нього і з його минулорічними планами);
- результати рідко відповідають прогнозам протягом декількох років (незважаючи на те, що результати на початок кожного наступного року трохи вищі, ніж на початок попереднього, вони все рівно не співпадають із запланованими);
- складності сприйняття стратегії (якщо стратегія розписана не чітко, то правильний розподіл ресурсів неможливий. Більш низькі рівні в організації не знають, що і коли необхідно робити, які ресурси необхідні для отримання результатів. І крім того, якщо невідомо, що треба зробити, то і неможливо проконтролювати виконання запланованого);
- «вузькі місця» часто не помітні керівництву (керівництво не може визначити, розрив між стратегією і отриманими результатами відбувся через погане планування чи її неефективну реалізацію);
- розрив між стратегією і результатами заохочує культуру «розслаблення» (коли приймаються нереалістичні плани, вся організація очікує, що ці плани не будуть виконанні. І оскільки ці очікування дійсно справджуються, то поступово стає нормою те, що заплановані результати ніколи не досягаються).

Р. Каплан та Д. Нортон визначили чотири специфічних бар'єри, що перешкоджають ефективній реалізації стратегії [20, С. 203-210; 22, С. 113]:

– бачення та стратегія нездійсненні (підприємство не здатне перевести свою стратегію у площину зрозумілих і досяжних завдань. В результаті виникає розрізненість і лише часткова оптимізація зусиль. Генеральному директорові та керівникам підрозділів не вдається прийти до єдиної думки про те, що насправді означає загальна концепція і стратегія підприємства. За дослідженнями Р. Каплана та Д. Нортонів тільки 59% топ-менеджерів, 7% менеджерів середньої ланки і службовців, які безпосередньо працюють з клієнтами, вважають, що розуміють, як необхідно діяти);

– стратегія не пов'язана з індивідуальними цілями підрозділів (відсутній взаємозв'язок між загальними стратегічними цілями і цілями підрозділів, а також завданнями кожного окремого співробітника. Дослідження Р. Каплана та Д. Нортонів виявило, що 74% топ-менеджерів вважають, що оплата їх праці залежить тільки від рішення річних, тобто короткострокових завдань, і лише менше третини респондентів вважають, що їх зарплата безпосередньо пов'язана з реалізацією довгострокових цілей підприємства. На більш низькому організаційному рівні розрив виявився ще більш значним. Менше 10% менеджерів середньої ланки і співробітників, що працюють безпосередньо з клієнтами, співвідносять свою зарплату із реалізацією стратегії підприємства);

– стратегія не пов'язана із розподілом ресурсів (відсутність взаємозв'язку між планами і розподілом ресурсів, з одного боку, і довгостроковими стратегічними пріоритетами - з іншого. Для більшості підприємств перспективне стратегічне планування і складання річного бюджету представляють собою два зовсім незалежних процеси);

– зворотній зв'язок: тактичний, а не стратегічний (відсутність зворотного зв'язку з приводу втілення стратегії в життя та її «працездатності». Як правило, відбувається порівняння отриманих фінансових показників із місячним та квартальним бюджетами. Відповідно аналізу показників реалізації стратегії і факторам успіху приділяється дуже мало уваги, якщо взагалі приділяється).

Серед 200 великих західних компаній підкреслюються наступні бар'єри у виконанні стратегій. Перш за все, головними перешкодами успішної реалізації стратегії є те, що працівники підприємства не знають про її існування, не знають про мету та цілі, які планує досягти підприємство, не мають уявлення про те, якими повинні бути їх дії для досягнення цілей підприємства.

Іншим негативним фактором, що чинить опір реалізації стратегії, виступає відсутність прив'язки системи мотивації до стратегічних цілей, оскільки система мотивації, як правило, має зв'язок із виконанням певних річних фінансових показників. Так, лише для 50% топ-менеджерів, 20% керівників середнього рівня та менш ніж 10% рядових співробітників цілі і винагороди пов'язані з реалізацією стратегії.

По-третє, навіть якщо на підприємстві є відділи, які займаються розробкою стратегії та розробкою бюджету, то вони, як правило, не мають тісних взаємозв'язків між собою. В результаті, у близько 60% підприємств річні бюджети не прив'язані до стратегічних планів [25].

Ще однією причиною низької ефективності реалізації стратегії є те, що керівники здебільшого орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. Так, в середньому 45% менеджерів зовсім не витрачають часу на обговорення і прийняття стратегічних рішень, а 85% команд управлінців витрачають менше 1 години на місяць.

Крім того, суттєвим недоліком як реалізації стратегії, так і оцінки ефективності діяльності є базування системи оцінки ефективності діяльності підприємства лише на фінансових показниках. За результатами огляду близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності виключно на фінансових показниках [5].

Узагальнюючи причини, що ускладнюють реалізацію стратегії, виділимо їх у наступні групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні бар'єри, що ускладнюють реалізацію стратегії підприємства

Назва бар'єру	Сутність
Відсутність розуміння стратегії	цілі не зрозумілі чи недосяжні; нерозуміння кінцевої мети керівниками підрозділів, працівниками; проблеми в комунікації
Відсутність ефективної мотивації	система заохочень та матеріального стимулювання не пов'язана зі стратегією
Нераціональне використання ресурсів	немає зв'язку між розробленою стратегією і поточними планами підприємства
Відсутність моніторингу результатів	обмежений контроль за результатами
Відсутність стратегічного мислення	надання переваги виконанню поточних справ над перспективними
Невміння управляти змінами та опором	відсутність структури управління, що сприяє змінам

Джерело: сформовано на основі [5; 20, С. 203-210; 22, С. 113; 25]

В своїй діяльності підприємства користуються інструментами реалізації стратегії, що дозволяють в певній мірі нівелювати зазначені бар'єри.

Після узагальнення причин, що ускладнюють реалізацію стратегії підприємства, розглянемо існуючі підходи до процесу реалізації стратегії та інструменти управління реалізацією стратегії.

Узагальнюючи думки науковців [13-15] слід відмітити наступні етапи реалізації стратегії:

1. Визначення необхідних стратегічних змін, що пов'язані із приведенням у відповідність до стратегії елементів внутрішнього і зовнішнього середовища організації (перш за все мова йде про необхідні зміни в організаційній структурі і культурі).
2. Розподіл ключових управлінських задач за окремими підрозділами організації та відповідальними виконавцями (розробка цілей і задач для кожної стратегічної господарської одиниці, господарського і функціонального підрозділу та узгодження їх зі стратегічними цілями організації).
3. Розробка системи планів і бюджетів.

4. Розробка політики.

5. Визначення критеріїв та методів оцінки результатів роботи по реалізації стратегії (здійснюється використовуючи відповідні процедури і правила).

На практиці широко використовуються такі основні інструменти управління реалізацією стратегії як система планів, бюджетування, а також управління за цілями та збалансована система показників [20-23].

Система планів та бюджетування, як правило, використовуються для планування і розподілу ресурсів. Вони є найпоширенішими інструментами реалізації стратегії.

Система планів організації є своєрідною формою матеріалізації планової діяльності [4, 14, 15]. Формування системи планів необхідне для підприємства, оскільки вони відображають прийняті стратегічні рішення і розподіл ресурсів. Система планів сучасного підприємства включає чотири групи взаємопов'язаних планів:

1) базовий стратегічний план, який описує головний напрям діяльності підприємства на довгострокове майбутнє (відображає корпоративну стратегію підприємства). Він слугує орієнтиром і основою для розробки всіх інших планів і розробляється на період від 3 до 5 років;

2) тактичні плани розвитку конкретних напрямів бізнесу окремих стратегічних бізнес-одиниць розробляються на 1-3 роки і оформлюються, зазвичай, у формі бізнес-планів. Відображають ділові стратегії підприємства, орієнтовані на зростання, збереження стабільності чи посилення конкурентоспроможності, а також ліквідацію окремих неперспективних напрямів господарювання;

3) оперативні плани складаються для ефективного контролю і оцінки виконання запланованого терміном від одного місяця до року. Регламентують поточну діяльність підрозділів і служб, яка орієнтована на виконання корпоративної стратегії підприємства в цілому і ділової стратегії стратегічної бізнес-одиниці, до складу якої ці відділи входять, зокрема;

4) програми та проекти. Програми представляють основні напрямки роботи на визначений період часу. Це можуть бути програми по вдосконаленню технології, програми організації контролю якості тощо. Програми підкріплюються конкретними проектами. Проекти відрізняються від програм тим, що вони мають встановлену вартість, графік виконання, включають технічні і фінансові параметри, тобто відрізняються високим рівнем опрацювання.

Наступним поширеним інструментом реалізації стратегії є бюджетування як інструмент фінансового планування, що дозволяє раціонально розподілити ресурси відповідно до стратегічного плану, пов'язати кількісно виражені стратегічні цілі з оперативними планами тощо.

Бюджети, як правило, розробляються на рік, квартал, місяць. За допомогою бюджетів підприємство зможе розробити концепції ведення бізнесу (планування діяльності підприємства, оптимізація витрат і прибутку, координація діяльності підрозділів); удосконалити комунікацію (доведення планів до керівників різних рівнів); підвищити мотивацію керівників до досягнення цілей; здійснити контроль і оцінку ефективності діяльності підприємства; раціонально розподілити ресурси підприємства та визначити потребу в додатковому фінансуванні [28, С. 200; 29; 34, С. 299].

Іншим управлінським інструментом, що сприяє узгодженню процесу планування і контролю в галузі людських ресурсів, є управління за цілями. Даний метод передбачає визначення менеджерами і працівниками цілей для кожного відділу, проекту і працівника, які використовуються для спостереження за запланованими результатами діяльності організації [10, 16].

Процес управління за цілями складається з декількох етапів [37, С. 274; 38, С. 318]. Перш за все, це етап встановлення цілей, в якому беруть участь всі працівники підприємства. На цьому етапі між керівниками і їх підлеглими здійснюється обмін інформацією, який дозволяє сформулювати цілі кожному працівнику у відповідності з його можливостями та визначити необхідні ресурси для досягнення цих цілей. Після цього розробляються плани дій для

кожного працівника і підрозділу у відповідності з поставленими цілями. Наступним етапом є оцінка ступеня досяжності поставлених цілей, виявлення певних бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей і внесення коректив у випадку відхилення фактичних даних від запланованих. Останнім етапом є оцінка результатів діяльності, яка може слугувати основою для розробки системи винагороди у відповідності з виконанням намічених цілей, а також виступати основою для встановлення цілей на наступний період.

Наступним інструментом реалізації стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard), розроблена Д. Нортон та Р. Капланом [20, С. 211-219; 22, С. 117-121]. В рамках дослідження, яке проводилось професорами було доведено, що дуже часто, в цілях покращення короткострокових фінансових показників, здійснювалось зниження витрат на навчання, маркетинг та обслуговування клієнтів. Однак, це негативно відображалось в майбутньому на фінансовому стані організації. Для вирішення такої проблеми і була розроблена концепція збалансованої системи показників, яка дозволила інтегрувати фінансові і нефінансові показники ефективності [21, С. 199].

Цікавим є підхід Р. Каплана та Д. Нортон до поєднання зазначених інструментів реалізації стратегії. Так, автори вважають, що необхідною умовою успішної реалізації стратегії є поєднання стратегії, планування та виробничої діяльності у комплексну інтегровану систему менеджменту [20, С. 211-219; 22, С. 117-121]. Стратегічне планування та операційна діяльність в даній системі управління розглядаються не як два різних напрямки діяльності підприємства, а як етапи однієї системи, які взаємопов'язані єдиними цілями, показниками, ресурсами, потоками даних та інформацією. Впровадження комплексної інтегрованої системи управління складається з шести етапів (рис. 1.1):

Етап 1. Розробка стратегії. Визначається місія та стратегічне бачення підприємства, здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з використанням різноманітних методів стратегічного аналізу.



Рис.1.1. Схема формулювання та реалізації конкурентної стратегії

Джерело: сформовано на основі [34, С. 178-202; 40, С. 79-80]

Етап 2. Планування стратегії. Здійснюється формування стратегічних карт і збалансованої системи показників, відбувається формування портфелю стратегічних ініціатив та розробляється стратегічний бюджет.

Етап 3. Відповідність організації та обраній стратегії. Розробляється стратегічний план для кожної бізнес-одиниці, складаються програми комунікацій, розробляються системи заохочень та матеріального стимулювання та розробляються програми розвитку необхідних компетенцій працівників.

Етап 4. Планування операційної діяльності. Визначаються ключові бізнес-процеси на підприємстві та розробляються програми їх удосконалення, складаються програми загального управління якістю. Річний операційний план приводиться у відповідність до стратегічних показників, що зафіксовані в збалансованій системі показників, а також складаються бюджети.

Етап 5. Моніторинг та виявлення проблем. Здійснюється моніторинг результатів операційної діяльності підприємства та аналізується ступінь досяжності показників стратегії підприємства. Для своєчасного реагування

на виявленні проблеми в процесі реалізації стратегії визначається структура, частота та учасники відповідних нарад.

Етап 6. Тестування та коригування стратегії. Визначається структура, періодичність та учасники нарад з питань тестування та коригування існуючої стратегії. У разі необхідності вносяться зміни у стратегічну карту та збалансовану систему показників.

На нашу думку, впровадження комплексної інтегрованої системи управління дозволить нівелювати більшість бар'єрів при реалізації стратегії, що розглянуті раніше (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні бар'єри реалізації стратегії та етапи, на яких вони усуваються

Назва бар'єру	Етап комплексної інтегрованої системи управління
Відсутність розуміння стратегії	на другому етапі «Планування стратегії» визначаються стратегічні напрями, показники і задачі по кожній цілі, що дозволить чітко розуміти цілі стратегії та шляхи їх досягнення; на третьому етапі «Відповідність організації та обраній стратегії» передбачається каскадування стратегічних карт до рівня бізнес-одиниць з відповідним вертикальним узгодженням цілей і показників. На цьому етапі передбачається складання програми комунікацій, що в цілому дозволить донести стратегічні цілі організації до кожного працівника
Відсутність ефективної мотивації	на третьому етапі «Відповідність організації та обраній стратегії» передбачається розроблення системи заохочень та матеріального стимулювання в залежності від виконання поставлених цілей, а також розвиток компетенцій співробітників у відповідності зі стратегією
Нераціональне використання ресурсів	на четвертому етапі «Планування операційної діяльності» стратегія пов'язується з оперативними планами та бюджетами
Відсутність моніторингу результатів	на п'ятому етапі «Моніторинг та виявлення проблем» відбувається моніторинг виробничих результатів
Відсутність стратегічного мислення	на п'ятому етапі «Моніторинг та виявлення проблем» передбачено розмежування нарад по аналізу виробничої діяльності та аналізу стратегії
Невміння управляти змінами та опором	на третьому етапі «Відповідність організації та обраній стратегії» відбувається узгодженість дій всіх організаційних структур, узгодженість роботи допоміжних підрозділів, створення відділу стратегічного менеджменту

Джерело: авторська інтерпретація

Таким чином, комплексна система розробки і реалізації стратегії дозволить організаціям повністю використовувати потенціал своїх стратегій та нівелювати бар'єри ефективної реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МЕДІТЕРАНІАН ЕКСІМ ТРЕЙД КОМПАНІ»

2.1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Головним стратегічним завданням ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» є випуск продукції з заданими фізичними та естетичними параметрами, яка відповідає вимогам замовників, задовольняє запити споживачів, відповідає вітчизняним і міжнародним стандартам та забезпечує стійкий прибуток підприємства.

Для виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та встановлення зв'язків для визначення стратегічних проблем та стратегічних альтернатив ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» проведемо SWOT-аналіз.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу (Додаток Д). Проаналізуємо попарно фактори проблем і занесемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Втрата позиції на ринку через випуск продукції, що не задовольняє смаки споживачів	3
	2. Орієнтація на більш високий ціновий сегмент, що призведе до підвищення ціни продукції	3
СЛiМ	1. Розширення асортименту за рахунок залучення кредитів	2
	2. Недостатнє залучення кредитів для підтримання маркетингової діяльності фірми	2
СiЗ	1. Втрата позиції на ринку через несприятливу політику уряду	3
	2. Зниження якості продукції через підвищення цін на ресурси	2
СЛiЗ	1. Втрата частини покупців через недостатню маркетингову діяльність	2
	2. Втрата споживачів через недостатність маркетингової діяльності та неорганізованої системи каналів збуту	2

Джерело: побудовано за аналітичними матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив
ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»**

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Орієнтація на більш високий ціновий сегмент за рахунок використання сучасного обладнання	3
	2. Постійний моніторинг ринку та випуск продукції, яка відповідає сучасним модним тенденціям	3
СЛiМ	1. Розширення асортименту за рахунок залучення кредитів	2
	2. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок повного завантаження виробничих потужностей	2
СiЗ	1. Завоювання ще більшої частки ринку за рахунок використання таких конкурентних переваг як висока якість та доступна ціна	3
	2. Постійне впровадження інноваційних технологій при високому рівні інфляції та зменшенні попиту на продукцію галузі	3
СЛiЗ	1. Підвищення рівня обслуговування задля зменшення конкурентного тиску іноземних компаній	3
	2. Повільне реагування підприємства на інфляцію у зв'язку з дефіцитом інформації	3

Джерело: побудовано за аналітичними матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Складемо стратегічний баланс ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» (зіставлення стратегічних активів і стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз)) щодо подальших змін функціонування підприємства. Стратегічний баланс створюємо на основі даних SWOT-аналізу (табл. 2.3).

З таблиці видно, що стратегічні активи перевищують стратегічні пасиви, але ця перевага незначна ($32-29=3$). Це говорить про те, що число позитивних факторів впливу на діяльність організації перевищує, але ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» повинно змінити свою стратегію і більш активно використовувати свої переваги, поки вони ще не втрачені.

Таблиця 2.3

Стратегічний баланс ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Стратегічні активи	Оцінка ступеню впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеню вплив
Загалом сильні сторони (СС _Т)	19	Загалом Слабкі сторони (С _Л С _Т)	14
Загалом зовнішні можливості (ЗМ)	13	Загалом зовнішні загрози (ЗЗ)	15
<i>Всього стратегічні активи</i>	32	<i>Всього стратегічні пасиви</i>	29

Джерело: побудовано за аналітичними матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Складові стратегічного потенціалу забезпечують ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Споживачами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» є населення України та її регіонів, оскільки верхній одяг – один із необхідних атрибутів життя кожного індивіда. Варто відмітити, що в цілому на ринках України, як і в більшості країн СНД, спостерігається «зарахування» покупцями одягу не до «великих» покупок, а до товарів другої необхідності (за останні три роки кількість осіб, що вважають одяг «великою» покупкою, знизилась вдвічі).

Розглянемо, яким був попит на товари швейної промисловості за останні 12 років та спрогнозуємо можливі зміни на наступні 3 роки (рис. 2.1).

У динаміці попиту на швейні вироби спостерігалась стійка тенденція до зростання до 2008 року. Внаслідок кризи, що почалась у цьому ж році, відбувся спад попиту, але вже у 2010-2011 роках він поновився майже до передкризового рівня. Це свідчить про те, що одяг є одним з перших товарів другої необхідності, про що свідчить швидке поновлення попиту.

Обсяги пропозиції товарів швейної промисловості на українських ринках становлять 1,52 млрд. дол. за 2012 рік. При цьому попит за 2012 рік становив 2,36 млрд. дол. Тобто, насиченість ринку становить приблизно 64%. Але обсяги пропозиції було оцінено за офіційними даними. За неофіційними джерелами, обсяги чорного імпорту становлять 70% загального імпорту. А, отже, реальні обсяги пропозиції становлять приблизно 2,72 млн. дол. Тоді насиченість внутрішнього ринку – 115%. Спостерігається перенасичення (за

рахунок великої кількості дешевих імпортованих товарів, зокрема, китайських), що є сприятливою передумовою для виходу на міжнародні ринки [41].

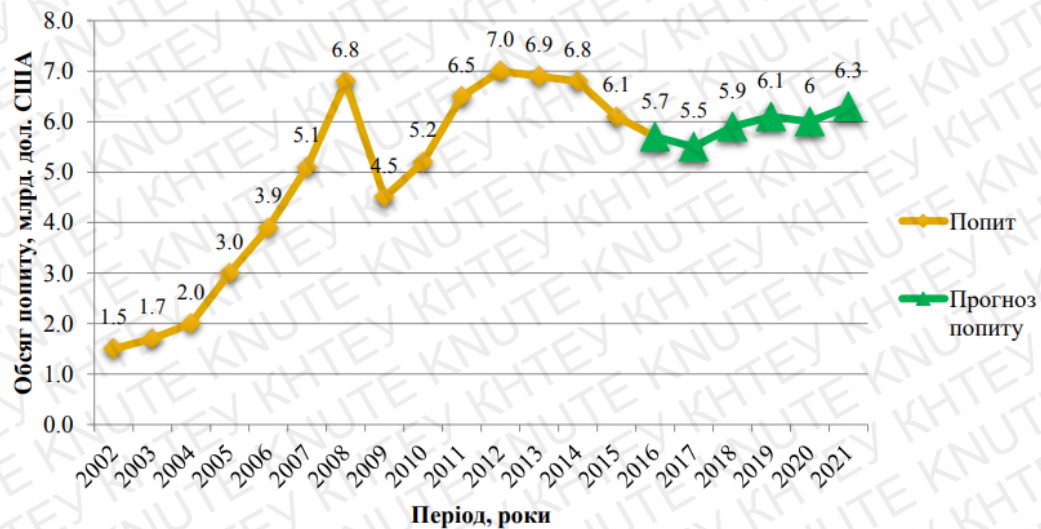


Рис. 2.1. Динаміка попиту на товари швейної промисловості в Україні за період 2002-2021 рр.

Джерело: побудовано за аналітичними матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» та [41]

Враховуючи дані останніх 12 років було спрогнозовано тенденцію зміни попиту на товари швейної промисловості на наступні 3 роки. Як бачимо, починаючи з 2015 року попит демонструє тенденцію до зниження, що пояснюється падінням купівельної спроможності населення. Така тенденція має місце бути до 2016 року. А уже з 2017 року розпочнеться повільне його підвищення.

Товари швейної промисловості належать до товарів повсякденного попиту. Вони купуються досить часто, залежно від потреби. Рівень цін визначається кон'юнктурою ринку і міра впливу окремого продавця є незначною. Окрім того, ринок швейної продукції характеризується еластичним попитом.

Співвідношення ціна/якість є досить адекватним, але за наявності більш дешевих товарів з Китаю конкурувати вітчизняним виробникам стає важче. До того ж, сьогодні споживачі більш вимогливо ставляться до

достатньо високої якості товару за середніми цінами. Для спрощення аналізу характеристик профілю покупців підприємства складемо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристики профілю покупців ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Характеристика профілю покупців	Значення
Географічне розташування покупців	В основному - Київ та Київська область, проте товар активно купують і в інших регіонах, де представлена марка, експорт в країни Європи
Демографічні	Вік, освіта та сфера діяльності не мають значення
Соціально-психологічні	Споживачі обирають товар, який відповідає сучасним модним тенденціям та має високу якість і доступну ціну
Ставлення покупця до продукту	Основна причина купівлі — необхідність в цьому товарі, ступінь оцінки потреби є високим
Торгова сила покупця	Покупець чутливий до ціни, існують вимоги до якості товару (тканини, матеріали), залежність між продавцем та покупцем взаємно пропорційна

Джерело: побудовано за аналітичними матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Проведемо аналіз конкурентного середовища, в якому функціонує ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані». На внутрішньому ринку конкурентні умови є досить жорсткими. Тип конкуренції – монополістична. Варто підкреслити, що у монополістичній конкуренції важливим є диференціація товару, зокрема, формування бренду.

Існує ряд цінових механізмів впливу на вибір споживача. Усім відомо, що ціна – це найгнучкіший інструмент конкуренції, тому що її легко й швидко можна змінювати з урахуванням попиту, витрат виробництва і дій конкурента.

Підприємці нерідко маніпулюють цінами, навмисне занижуючи чи завищуючи їх, спираючись на так звану «специфіку» товару та керуючись певним видом цінової стратегії. Існує більше п'ятнадцяти варіантів стратегій, які визначаються, насамперед, орієнтирами ціноутворення, що обрала для себе фірма.

Наприклад, стратегія престижних цін, тобто на такі бренди, як «Armani», встановлюються вищі ціни. Для аналізу та порівняння

ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» з основними конкурентами згрупуємо внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції господарюючого суб'єкта, за 5 найбільш значущими аспектами: 1. Конкурентоспроможність товарів. 2. Ефективність маркетингової діяльності. 3. Рентабельність продажів. 4. Імідж (марочний капітал) підприємства. 5. Ефективність менеджменту.

Таким чином, якісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта можна представити у вигляді таблиці 2.5, де окрім ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» представлені швейні фабрики з подібними характеристиками.

Таблиця 2.5

Якісна порівняльна оцінка ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» з основними конкурентами

Показники	ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»	Основні конкуренти		
		ТОВ «Зорянка»»	ТОВ «Аржен»	ТОВ «УКРАЇНА
Товар і ціни				
Асортимент	23	19	14	28
Гнучкі ціни / знижки	+	+	фіксовані ціни	+
Зростання цін з 2016 р	15%	16%	15%	18%
Продажі				
Кількість, шт.	3700	2500	2350	3540
Темп зростання продажів в порівнянні з 2016 р.	13%	12%	8%	15%
Комунікаційні канали				
Прийом замовлень по e-mail	+	+	+	+
Прийом замовлень на сайті	—	+	—	+
Персонал				
Чисельність компанії	37	39	37	64
Торгові представники	—	—	—	-
Обслуговування				
Консультування	+	+	+	+
Фірмовий стиль	+	—	+	+
PR				
Рекламна діяльність	відсутня	активна	в меншій мірі	активна
Виставкова діяльність	раз на рік	раз на рік	раз на рік	раз на рік

Джерело: складено за даними [32]

Досліджувані конкуренти – це давно засновані підприємства, що успішно функціонують на своїй території, твердо зайняли свою частку ринку. Мають достатній асортимент, використовують гнучку цінову політику (окрім ТОВ «Аржен»). Всі підприємства за 2016 рік збільшували ціну на основну продукцію не більше, ніж на 15%.

Всі аналізовані підприємства, окрім «Медітераніан Ексім Трейд Компані», використовують маркетингові комунікації, проводять рекламні заходи, беруть участь у виставковій діяльності.

Кількісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта представимо в табл.2.6. В якості шкали оцінювання приймається шкала від 1 до 5, де 5 – найвищий показник, 1 – найнижчий.

Таблиця 2.6

Кількісна порівняльна оцінка ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» з основними конкурентами

Показники	ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»	Основні конкуренти		
		ТОВ «Зорянка»	ТОВ «Аржен»	ТОВ «УКРАЇНА»
1. Менеджмент підприємства				
Підприємницька культура і філософія	3	2	3	4
Цілі	4	3	2	5
Стратегії	2	1	2	3
Середнє значення:	3	2	2,3	4
2. Виробництво				
Устаткування	5	3	4	4
Гнучкість виробничих ліній	4	3	2	3
Залежність від постачальників	4	4	3	4
Якість продукції	4	4	3	4
Середнє значення:	4,25	3,5	3	3,75
3. Наукові дослідження та розробки				
Використання нових ІТ	2	3	3	4
Середнє значення:	1,67	1,33	1,67	2,67
4. Маркетинг				
Ширина асортименту	3	3	4	4
Ціни	3	3	2	3
Реклама	1	2	1	3
Популярність фірми	4	2	2	4
Швидкість реакції на зміни в попиті	2	1	1	3
Середнє значення:	2,6	2,2	2	3,4
Загальний показник	2,88	2,26	2,25	3,45

Джерело: складено за даними [32]

З табл. 2.6 слідує, що тих конкурентних переваг, якими на сьогодні володіє ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», недостатньо для того, щоб зайняти лідерську позицію на ринку пошиття верхнього одягу. Кількісний аналіз показав, що головним конкурентом аналізованого підприємства є ТОВ «УКРАЇНА», яке за рахунок більш чіткого усвідомлення цілей, правильної стратегії та реклами випереджає «Медітераніан Ексім Трейд Компані».

Для більш наглядного представлення результатів подамо їх у графічному вигляді (рис. 2.2).

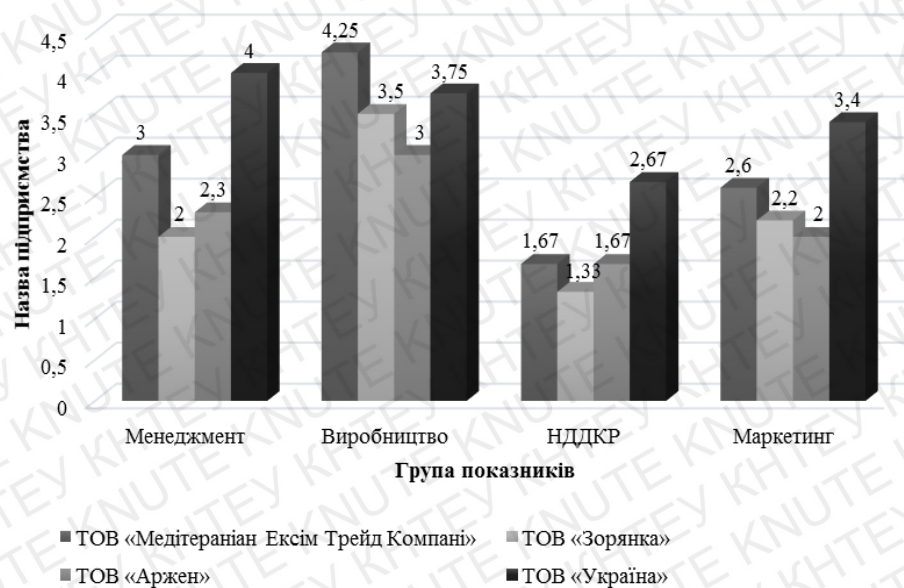


Рис. 2.2. Показники порівняльного кількісного аналізу ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» з конкурентами

Джерело: побудовано за даними табл. 2.6

Як бачимо з представленої гістограми, лише за показником виробництва ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» вдалось випередити конкурентів. Це відбулось за рахунок недавнього впровадження нового обладнання, гнучкості виробничих ліній та випуску товару високої якості.

Щодо управління якістю, то організація технічного контролю якості на ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» покладена на технологічний відділ. Його завданням є контроль якості продукції на всіх стадіях

виробництва, а також контроль її зберігання, пакування, маркування. Крім того, відділ бере участь у розробці і здійсненні заходів щодо підвищення якості продукції та усунення причин випуску недоброякісних виробів, аналізує ці причини.

На ділянках підготовчого, експериментального і розкрійного виробництв виконують контроль якості матеріалів, виготовлення лекал, розкладок, замальовок і трафаретів, контроль крою.

2.2. Аналіз діючої стратегії підприємства

При оцінці стратегій підприємства, слід використовувати ситуаційний підхід для відбору критеріальних показників і враховувати те, що організація являється відкритою системою, тобто на її діяльність впливає зовнішнє середовище.

Вважається, що при аналізі зовнішнього середовища передусім необхідно проаналізувати рівень нестабільності і джерела нестабільності, а також як саме організація має взаємодіяти з цією нестабільністю.

Сучасна політична система в Україні є нестабільною та перехідною від соціалістичної до капіталістичної. Особливістю цього переходу можна назвати впровадження консенсусної моделі вирішення соціальних конфліктів, забезпечення національних інтересів.

Сучасна політична система не має можливості забезпечити підвищення рівня і якості життя всіх верств населення. Тому політична система України діє в умовах надзвичайної ситуації, що торкається всіх сфер суспільства: у природному середовищі; у сфері господарювання; у сфері культури.

Проаналізуємо зовнішнє середовище непрямого впливу аналізованого підприємства ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані». Для проведення даного оцінювання доцільно скористатися методом PEST-аналізу, який дозволяє оцінити фактори макросередовища підприємства.

Вплив усіх факторів зовнішнього середовища непрямого впливу зводимо в Додатку Е (3 бали – сильний вплив; 2 – помітний; 1 – слабкий; 0 – відсутній). Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснювалось за такою оцінною шкалою: +1 – позитивний вплив, -1 – негативний вплив.

У табл. 2.7 наведемо перелік основних можливостей та загроз макросередовища для ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», відповідно кожному фактору відобразимо можливі варіанти рішень (реакцій), а також ступінь їх впливу, оцінений у балах (від 1 до 3).

Таблиця 2.7

Перелік можливостей та загроз макросередовища ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу) 1.1. Україна є членом СОТ 1.2. Тісні зв'язки між країнами СНД 1.3. Державна інвестиційна програма 1.4. Наявність власного спеціального обладнання	1.1.3 1.2.3 1.3.3 1.4.3	1.1. Залучення іноземних інвестицій, просування продукції на світові ринки 1.2. Розширення ринку збуту за рахунок цих країн, підписання контрактів з підприємствами 1.3. Можливість отримання спеціальних інвестиційних пільг з боку держави 1.4. Можливість зменшення собівартості продукції
2. Загрози (фактори несприятливого впливу) 2.1. Падіння валютного курсу 2.2. Зростання ціни на електроенергію 2.3. Зростання рівня ціни на матеріали 2.4. Економічна та політична нестабільність в Україні 2.5. Більший попит на імпорту продукцію	2.1.3 2.2.3 2.3.2 2.4.2 2.5.3	1.1. Можливі втрати за рахунок скачка валюти при експорті 1.2. Пошук альтернативних джерел транспорту та електроенергії, поширення залізничного транспорту, укладання довгострокових договорів з постачальниками, врахування умов ІНКОТЕРМС 1.3. Пошук більш дешевих джерел постачання 1.4. Орієнтація на іноземний ринок 1.5. Реклама вітчизняного виробника як такого, що має кращу якість за меншими цінами

Джерело: складено на основі [32]

Як бачимо з таблиці, кожен негативний фактор впливу можна нейтралізувати, якщо вчасно прийняти правильне управлінське рішення.

Щодо загрози появи продуктів-замінників, варто відмітити, що товари швейної промисловості належать до товарів повсякденного попиту. Вони купуються в міру потреби. На сьогодні альтернативи верхньому одягу немає, тому така загроза відсутня.

Досить популярним став продаж товарів через інтернет, індивідуальний пошив одягу. Такі гравці користуються попитом серед молоді, адже хочеться завжди бути в тренді та привертати увагу. Проте, зазвичай, такий одяг є дорожчим, ніж одяг ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані».

Значення постачальників у діяльності ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», як і у діяльності кожного швейного підприємства, досить велике, оскільки саме з їхніх товарів в кінцевому результаті виробляється одяг.

Головними постачальниками ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» є підприємства, які займаються виготовленням тканин, ниток та фурнітури. Постачальники є перевіреними роками, на сьогоднішній день планів щодо їх зміни немає.

Співвідношення ціна/якість є досить адекватним, але за наявності більш дешевих товарів з Китаю конкурувати вітчизняним виробникам стає важче.

Оцінка структури конкуренції передбачає аналіз становища конкурентів на ринку. Одним з методів порівняння конкурентних позицій компаній є розробка карти стратегічних груп. Стратегічна група складається з компаній зі схожими стратегіями і займаними позиціями на ринку.

Серед головних конкурентів ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» можна відзначити: 1. ТОВ «Зорянка». 2. ТОВ «Аржен». 3. ТОВ «УКРАЇНА».

Це перелік головних конкурентів, які мають вплив на діяльність ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» та змушують постійно проводити аналіз ринку, зміну поведінки та політики підприємства. Втрата позиції відразу веде за собою втрату клієнтів та втрату прибутків.

Головним конкурентом ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» є підприємство ТОВ «УКРАЇНА», яке має широкий асортимент досить якісної продукції. Для повної картини конкуренції на ринку складемо карту стратегічної групи конкурентів ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» та визначимо, як змінились позиції кожної з компаній за останні 3 роки (рис. 2.3).

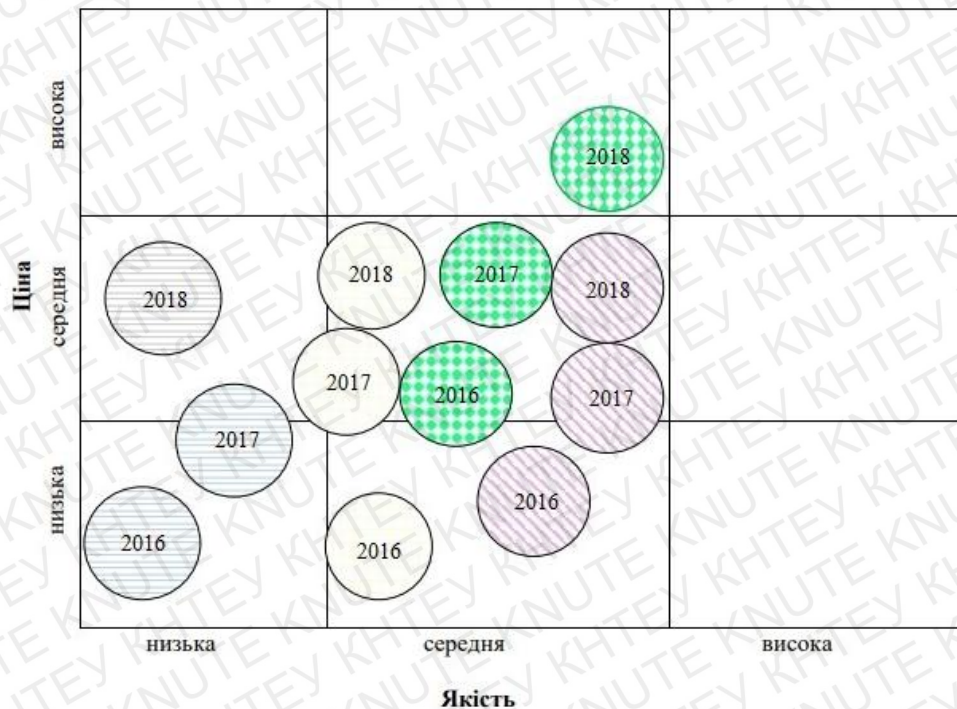
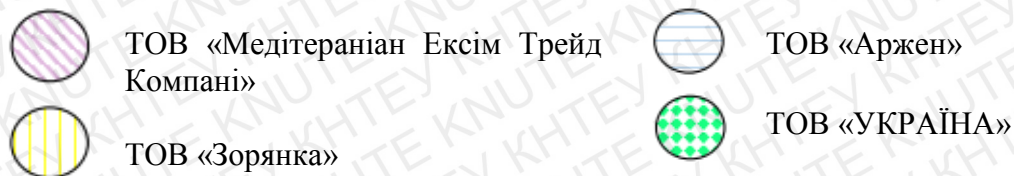


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Джерело: побудовано за аналітичними матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Умовні позначення:



Як видно з рис. 2.3 за останні 3 роки суттєвих змін в позиціях компаній по критерію якості не відбулось. А от цінова політика підприємств зазнала значних змін. У зв'язку з подорожчанням сировини та матеріалів з 2016 року

всі представлені підприємства почали піднімати ціни на свої товари і уже у 2018 році 3 з 4 компаній працювали у високому ціновому сегменті.

У загальній конкурентоспроможності фірми значну роль відіграє те, наскільки конкурентоспроможні її товари. Розглянемо які з груп товарів ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», виявились найбільш перспективними за останні 3 роки. Для цього дані за категоріями товарів та обсягами доходів від продажу занесемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Доходи від продажу асортиментних груп товарів ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» за період 2016-2018 рр.

Категорія товару	Виручка від реалізації, тис. грн.			Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Жакети	583,9	465,6	469,1	-20,3	0,8
Пальто	895,3	907,8	923,7	1,4	1,8
Плащі	763,3	731	752,8	-4,2	3,0
Спідниці	333,6	288,7	190,7	-13,5	-33,9
Штани	351	291,6	210,5	-16,9	-27,8
Всього	2927,1	2684,7	2546,8	-53,5	-56,3

Джерело: розраховано за даними [32]

Представимо результати графічно на рис. 2.4.

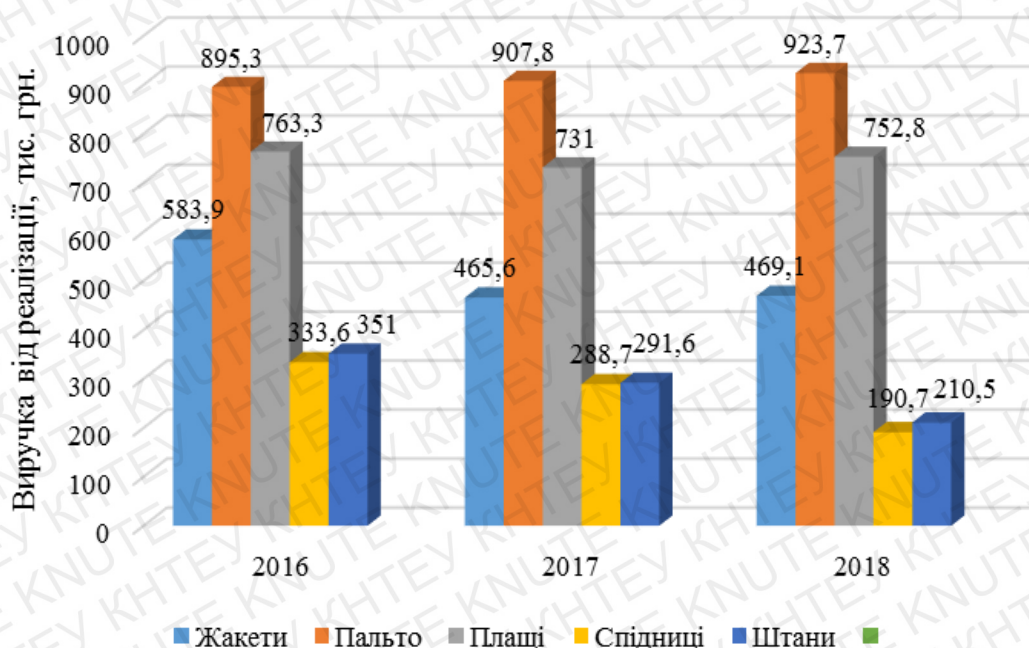


Рис. 2.4. Динаміка обсягів продажу асортиментних груп товарів ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» за період 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано за аналітичними матеріалами ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Як бачимо, за останні 3 роки відбулись значні зміни по кожній з груп товарів. Найбільш популярною виявилась категорія «пальто». У даної групи спостерігається стабільний ріст протягом останніх 3 років, що є наслідком сучасних модних тенденцій. На зміну певному зниженню продажів плащів та жакетів у 2017 році 2018 рік характеризується покращенням результатів. Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ціни. Проте, незважаючи на це, підприємство завершило рік зі збитком, оскільки дохід не покрити собівартість продукції.

Розглянемо, який відсоток складала кожна з асортиментних категорій у загальному обсязі виручки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура виручки ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» за категоріями товару

Категорія товару	% у загальній виручці		
	2016	2017	2018
Жакети	19,95	17,34	18,42
Пальто	30,59	33,81	36,27
Плащі	26,08	27,23	29,56
Спідниці	11,40	10,75	7,49
Штани	11,99	10,86	8,27

Джерело: розраховано за даними [32]

З представленої таблиці можна зробити висновок, що дві з шести представлених категорій товару (спідниці та штани) стрімко втрачають популярність серед споживачів в той час як інші категорії навпаки збільшують частку прибутку. Якщо у 2016 році виручка від їх продажу складала близько 12% за кожен, то у 2018 році ситуація кардинально змінилась, а даний відсоток впав до 7,49 та 8,27% у категорій «спідниця» та «штани» відповідно.

Для підтвердження таких результатів проведемо АВС-аналіз асортименту підприємства. Такий метод дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості та є одним з методів раціоналізації, що може застосовуватися в сфері діяльності будь-якого підприємства. В його основі лежить принцип Парето – 20% всіх товарів дають 80% обороту.

Для проведення ABC-аналізу побудуємо табл. 2.10.

Таблиця 2.10

ABC-аналіз асортименту ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Товарна категорія	Виручка, тис. грн.	Частка у загальній виручці, %	Частка виручки за зростаючим підсумком, %	Група ABC
Пальто	923,7	36,27	36	A
Плащі	752,8	29,56	66	B
Жакети	469,1	18,42	84	B
Штани	190,7	7,49	92	C
Спідниці	210,5	8,27	100	C
Сума	2546,8	100		

Джерело: розраховано за даними [32]

На основі проведеного аналізу необхідно більш докладно вивчити причини потрапляння товарів в ту чи іншу групу.

До групи А потрапили пальто – найважливіші ресурси підприємства, які приносять максимальний прибуток. Підприємство може понести значні збитки при різкому зниженні ефективності даної групи товарів.

До групи В входять плащі та жакети, які забезпечують достатні стабільні продажі. Цю категорію часто ще називають «дійними коровами», тому що вона є відносно стабільною. Інвестиції в товари групи В є незначними.

Група С – найменш важлива група товарів. Найчастіше до цієї групи належать ті товари, які потребують покращення або ж виведення з випуску. В нашому випадку до неї потрапили спідниці та штани.

При аналізі даної групи необхідно в першу чергу зрозуміти причину низького прибутку. В нашому випадку низькі обсяги продажів зумовлені незатребуваністю товару серед покупців. Низька ліквідність в порівнянні з іншим асортиментом може бути вирішена двома шляхами: зняттям товару з випуску або його покращенням. Оскільки ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» має серйозні фінансові проблеми, більш доцільним буде тимчасове виведення представлених асортиментних категорій з випуску, оскільки

прибуток вони приносять мінімальний, а затрати на виробництво та зберігання є суттєвими.

Враховуючи сучасний стан підприємства та проблеми економічного і фінансового характеру, з якими воно зіштовхнулось, доцільно провести оцінку ризику банкрутства. Для цього використаємо дві відомих методики прогнозування ризику банкрутства: Альтмана та Таффлера.

Спочатку проведемо оцінку ризику середовища за п'ятифакторною моделлю Альтмана за формулою [42] (2.1):

$$z - \text{фактор} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (2.1)$$

де x_1 – відношення оборотних активів до всіх активів; x_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до всіх активів; x_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до всіх активів); x_4 – відношення власного і позикового капіталу; x_5 – оборотність активів (відношення виручки від реалізації до активів).

$$x_1 = \frac{1722,6}{1793,9} = 0,96; \quad x_2 = \frac{631,2}{1793,9} = 0,35; \quad x_3 = \frac{-2705,3}{1793,9} = -1,51;$$

$$x_4 = \frac{673,2}{1120,7} = 0,6; \quad x_5 = \frac{2546,8}{1793,9} = 1,06.$$

$$z - \text{фактор} = 1,2 \times 0,96 + 1,4 \times 0,35 + 3,3 \times (-1,51) + 0,6 \times 0,6 + 1,06 = -1,91.$$

Оскільки отриманий показник становить -1,91 (<1,81), робимо висновок про дуже високий ступінь ризику середовища та банкрутства (від 80 до 100%).

Для підтвердження отриманих результатів проведемо розрахунок аналогічного показника рівня ризику за іншою методикою, а саме з використанням моделі Таффлера. Дана методика здатна ідентифікувати потенційну компанію-банкрута зі ймовірністю 97% протягом року.

Для розрахунку використовується формула [42] (2.2):

$$z - \text{фактор} = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (2.2)$$

де x_1 – прибуток від продажів/короткострокові зобов'язання; x_2 – оборотні активи / (короткострокові+довгострокові зобов'язання); x_3 –

довгострокові зобов'язання / загальна сума активів; x_4 – загальна сума активів/виручка від продажів.

$$z - \text{фактор} = 0,53 \times 4,01 + 0,13 \times 1,54 + 0,18 \times 0,27 + 0,16 \times 0,7 = 2,49.$$

Якщо показник Z-фактору приймає значення більше 0,3, то підприємство має невеликий ризик банкрутства протягом року, що можна сказати і про ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані». Проте не варто виключати ймовірність банкрутства в подальшому. Підприємству ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» задля забезпечення власної стійкої позиції і запобігання банкрутства варто звертати увагу на вплив факторів зовнішнього середовища та провести зміни в існуючій маркетинговій політиці.

Окрім того, в будь-якому бізнесі важливо розрахувати, в який момент підприємство повністю покриє збитки і почне приносити реальний дохід. Для цього визначається так звана точка беззбитковості, яка розраховується за формулою [42] (2.3).

$$Q_b = \frac{FC \times TR}{TR - VC}, \quad (2.3)$$

де FC – сума постійних витрат; TR – виручка від реалізації; VC – змінні витрати на загальний обсяг виробництва.

Підставивши дані у формулу, отримуємо наступний результат:

$$Q_b = \frac{1956,045 \times 3927}{3927 - 2692,56} = 6222,54 \text{ тис. грн.}$$

Отже, при обсязі реалізації товарів на 6222,54 тис. грн. підприємство досягне своєї точки беззбитковості. Перевищення даного порогу означатиме отримання прибутку, зниження – збиткову діяльність.

Доцільно також визначити, якою буде точка беззбитковості у кількісному вираженні, тобто який обсяг реалізації дасть змогу підприємству вийти в нуль. Для цього використаємо формулу [42] (2.4)

$$Q_k = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (2.4)$$

де FC – сума постійних витрат; P – ціна 1 продукції; AVC – змінні витрати на 1 продукції.

Таким чином, необхідний обсяг виробництва продукції для досягнення критичної точки становитиме:

$$Q_k = \frac{1956,045}{1061,35 - 727,72} = 5863 \text{ шт.}$$

Зобразимо графічно отримані результати (рис. 2.5).

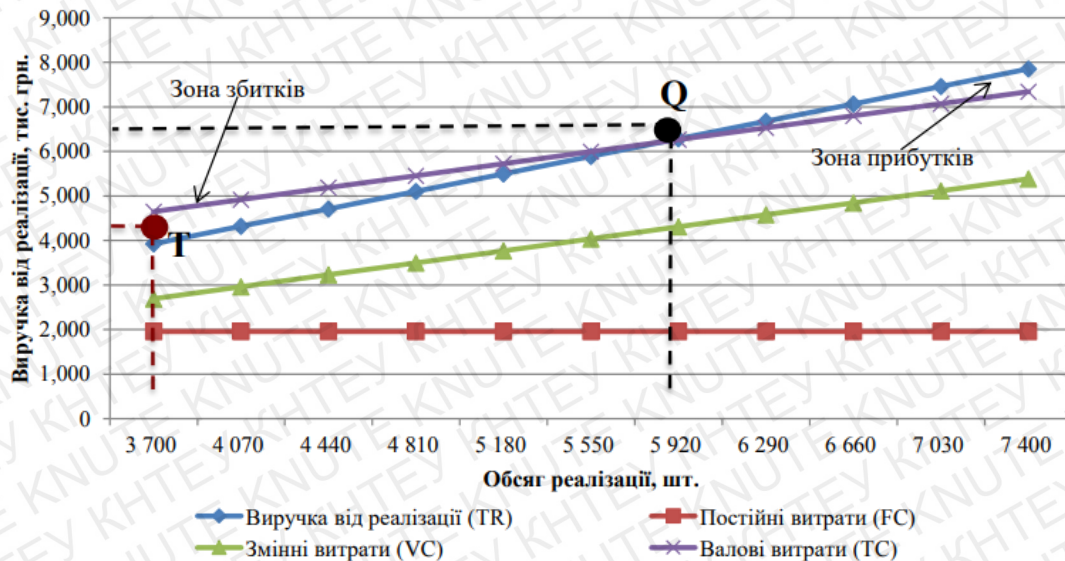


Рис. 2.5. Графічне зображення точки беззбитковості

Джерело: побудовано на базі проведених розрахунків

Отримані результати свідчать про те, що рівня беззбитковості ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» досягне лише тоді, коли обсяги випуску продукції та виручка від реалізації зростуть майже втричі. Досягнути такого результату можна буде лише ґрунтовно підійшовши до формування чіткої стратегії та плану дій, а також ефективної маркетингової політики.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МЕДІТЕРАНІАН ЕКСІМ ТРЕЙД КОМПАНІ»

3.1. Розробка конкурентної стратегії підприємства

Фінансовий рівень розвитку характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства і його фінансовий потенціал. В залежності від фінансового рівня розвитку підприємство буде володіти різними фінансовими можливостями реалізації стратегії розвитку. Врахувати фактори зовнішнього середовища можливо за рахунок використання показника інтенсивності розвитку [6].

Інтенсивність розвитку представляє собою показник динаміки розвитку підприємства в середині галузі та виражається у відсотках [6]. За 100% приймається відсутність динаміки в розвитку підприємства, якщо показник інтенсивності має значення більше 100%, це свідчить про стабільний розвиток підприємства за визначений період. Значення показника менше 100% означає відставання в розвитку підприємства по відношенню до галузі в цілому.

Показник інтенсивності розвитку підприємства розраховується за наступною формулою [6]:

$$IED = \frac{\Delta SV_{ent}}{\Delta SV_{ind}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де IED - інтенсивність розвитку підприємства, %; ΔSV_{ent} - темп росту обсягів реалізованої продукції/послуг підприємства; $\overline{\Delta SV_{ind}}$ - середній темп росту обсягів реалізованої продукції/послуг по галузі в цілому.

З метою вибору стратегії розвитку пропонуємо здійснити поділ показника інтенсивності розвитку підприємства за наступними критеріями:

- менше 100% – низький рівень інтенсивності розвитку підприємства;

- від 100% до 124,9% – середній рівень інтенсивності розвитку підприємства;
- від 125% і більше – високий рівень інтенсивності розвитку підприємства.

Таким чином, матриця, що необхідна для позиціонування підприємства з урахуванням фінансового рівня розвитку та рівня інтенсивності розвитку, буде мати наступний вигляд (Додаток Є).

Для підприємств, які мають високий фінансовий рівень розвитку, незалежно від інтенсивності розвитку, доцільно використовувати стратегію росту. Також стратегію росту доцільно використовувати підприємствам, які мають достатній фінансовий рівень розвитку та високий (середній) рівень інтенсивності розвитку, а також підприємствам із середнім фінансовим рівнем розвитку та високою інтенсивністю розвитку. Для підприємств з кризовим фінансовим рівнем розвитку та низьким і середнім рівнем інтенсивності доцільно обирати стратегію скорочення, як і підприємствам з низьким фінансовим рівнем розвитку і інтенсивності розвитку.

В цілому, якщо фінансовий рівень розвитку характеризує ефективність діяльності підприємства, рівень його прибутковості, оптимальності структури активів і джерел фінансування, то рівень інтенсивності розвитку підприємства більшою мірою характеризує результативність діяльності, наскільки досягнуті обсяги реалізації продукції відповідають наміченим цілям. Вибір підприємства може здійснюватись в трьох напрямках:

- в напрямку підвищення ефективності, який передбачає, намагання підприємства не стільки збільшити обсяги реалізації, а скільки підвищити ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства (еволюційний розвиток);
- в напрямку підвищення результативності, який передбачає при існуючому ступені ефективності використання наявних ресурсів підприємства максимально направити зусилля на підвищення обсягів реалізації продукції (еволюційний розвиток);

– в одночасному напрямку підвищення результативності і ефективності, який передбачає спрямування зусиль на підвищення обсягів реалізації із одночасним підвищенням ефективності використання ресурсів підприємства (революційний розвиток).

Характеристика ситуації, яка притаманна кожному квадранту, буде наступною:

Квадрант 1. Стратегія скорочення, темпи росту обсягів діяльності підприємства нижчі за темпи росту ринку, частка ринку зменшується, підприємство характеризується кризовим станом, низьким рівнем фінансового потенціалу, високим ризиком банкрутства, неможливість залучення позикового капіталу у великих обсягах.

Квадрант 2. Стратегія скорочення, темпи росту обсягів діяльності підприємства значно не відрізняються від темпів росту ринку, частка ринку не змінюється, підприємство характеризується нестабільним фінансовим станом та низьким рівнем фінансового потенціалу, значний фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості, низькі можливості залучення позикового капіталу.

Квадрант 3. Стратегія стабілізації, темпи росту обсягів діяльності підприємства нижчі за темпи росту ринку, частка ринку зменшується, характеризується середнім фінансовим потенціалом, середній фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості, середні можливості залучення додаткового фінансування.

Квадрант 4. Стратегія уповільненого росту, темпи росту обсягів діяльності підприємства нижчі за темпи росту ринку, частка ринку зменшується, характеризується стабільним фінансовим станом та достатнім фінансовим потенціалом, фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості незначний, широкі можливості залучення додаткового фінансування (позикового чи власного).

Квадрант 5. Стратегія уповільненого росту, темпи росту обсягів діяльності підприємства нижчі за темпи росту ринку, частка ринку

зменшується, що може свідчити про вичерпання можливостей підприємства на даному ринку, характеризується стійким збалансованим фінансовим станом та високим фінансовим потенціалом, фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості практично відсутній, широкі можливості залучення додаткового фінансування (позикового чи власного).

Квадрант 6. Стратегія повільного росту, підприємство повільно розвивається, обсяги росту адаптовані до середніх темпів росту галузі, підприємство характеризується стійким збалансованим фінансовим станом та високим фінансовим потенціалом, фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості практично відсутній широкі можливості залучення додаткового фінансування (позикового чи власного).

Квадрант 7. Стратегія повільного росту, темпи росту підприємства значно не перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку значно не змінюється, підприємство характеризується стабільним фінансовим станом та достатнім фінансовим потенціалом, фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості незначний, широкі можливості залучення додаткового фінансування (позикового чи власного).

Квадрант 8. Стратегія стабілізації, темпи росту підприємства значно не перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку значно не змінюється, підприємство характеризується середнім фінансовим потенціалом, середній фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості, середні можливості залучення додаткового фінансування.

Квадрант 9. Стратегія стабілізації, темпи росту підприємства суттєво не перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку суттєво не змінюється, підприємство характеризується нестабільним фінансовим станом та низьким фінансовим потенціалом, значний фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості, низькі можливості залучення позикового капіталу.

Квадрант 10. Стратегія скорочення, темпи росту підприємства не відрізняються від середніх темпів росту галузі, частка ринку не змінюється,

фінансовий стан критичний, підприємство характеризується низьким фінансовим потенціалом, високим ризиком банкрутства, можливість залучення позикового капіталу у незначних обсягах.

Квадрант 11. Стратегія стабілізації, темпи росту підприємства перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку значно зростає, але фінансовий стан критичний, підприємство характеризується низьким фінансовим потенціалом, високим ризиком банкрутства, можливість залучення позикового капіталу у незначних обсягах.

Квадрант 12. Стратегія стабілізації, обсяги росту перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку збільшується, підприємство характеризується нестабільним фінансовим станом та низьким фінансовим потенціалом, значний фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості, низькі можливості залучення позикового капіталу.

Квадрант 13. Стратегія росту, підприємство динамічно розвивається, обсяги росту перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку збільшується, підприємство характеризується середнім фінансовим потенціалом, середній фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості, середні можливості залучення додаткового фінансування.

Квадрант 14. Стратегія росту, підприємство динамічно розвивається, обсяги росту перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку збільшується, підприємство характеризується стабільним фінансовим станом та достатнім фінансовим потенціалом, фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості незначний, широкі можливості залучення додаткового фінансування (позикового чи власного).

Квадрант 15. Стратегія динамічного росту, підприємство динамічно розвивається, обсяги росту перевищують середні темпи росту галузі, частка ринку збільшується, характеризується стійким і збалансованим фінансовим станом та високим фінансовим потенціалом, фінансовий ризик втрати ліквідності та фінансової стійкості практично відсутній, широкі можливості залучення додаткового фінансування (позикового чи власного).

Більш докладно результати вибору стратегії розвитку, залежно від фінансового рівня розвитку та інтенсивності розвитку, представлено в Додатку Ж.

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження конкурентної стратегії підприємства

Розрахований показник фінансового рівня розвитку формувався виходячи із чотирьох складових: ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності. Якщо підсумувати всі чотири рівні, які мають значення від 0 до 1, можна сформувати структуру показника фінансового рівня розвитку і визначити, яка фінансова складова є більш сильною чи, навпаки, більш слабкою.

Головною задачею планування реалізації стратегії є розробка тактичних та оперативних заходів. З метою визначення тактичних і оперативних заходів та підконтрольних показників доцільно сформувати профіль фінансового розвитку. Перш за все розглянемо динаміку показника фінансового розвитку та окремих його складових для ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка фінансового рівня розвитку та його складових для ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» у 2014-2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Фінансовий рівень розвитку	0,45	0,36	0,34	0,53	0,54
у т.ч. рівень ділової активності	0,06	0,25	0,39	0,27	0,23
рівень ліквідності та платоспроможності	0,75	0,52	0,33	0,59	0,64
рівень фінансової стійкості	0,91	0,68	0,39	0,95	0,86
рівень рентабельності	0,10	0,00	0,24	0,32	0,41

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Розрахувавши показник інтенсивності розвитку, сформуємо матрицю вибору стратегії для досліджуваного підприємства (рис. 3.1).

Рівень інтенсивності розвитку підприємства	Високий	11	12	13 ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»	14	15
	Середній	6	7	8	9	10
	Низький	1	2	3	4	5
		Кризовий	Низький	Середній	Достатній	Високий
Фінансовий рівень розвитку підприємства						

Рис. 3.1. Фактичний стан ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» у матриці вибору стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано за результатами розрахунків в табл. 3.1

Для подальшого стратегічного розвитку ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» доцільно перейти у квадрант 14 з метою підтримання існуючої інтенсивності розвитку та підвищення рівня фінансового розвитку або при несприятливих умовах утриматись в квадранті 13. У випадку обрання першого варіанту ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» піде по шляху еволюційного розвитку в напрямку підвищення ефективності використання наявних ресурсів. З цих позиції доцільним є вибір стратегії захисту положення на ринку при одночасній реалізації стратегії реінжинірингу з метою підвищення ефективності діяльності і фінансового рівня розвитку зокрема.

Виходячи із отриманих результатів, ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» має найбільший потенціал до росту, оскільки при середньому фінансовому рівні розвитку, підприємство характеризується високою інтенсивністю розвитку. Підприємство розташовано у квадранті 13, відповідно йому доцільно застосовувати одну із наступних стратегій: стратегія концентрованого росту, стратегії інтегрованого росту, стратегія захисту положення на ринку.

Для ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» найбільш слабкими сторонами є ділова активність та рентабельність, тому в першу чергу сформуємо профіль ділової активності (Додаток З).

Розрахований профіль дає змогу визначити проблемні області ділової активності із врахуванням показників, які необхідно контролювати. Зокрема для ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» проблемною сферою є питання управління кредиторською заборгованістю, тому для вирішення цієї проблеми найбільш доцільним є обрання для управління терміну погашення кредиторської заборгованості.

Для подальшої розробки тактичних і оперативних заходів необхідно розподілити можливі заходи щодо підвищення рівня ділової активності, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності. На тактичні (отримання результату в термін більше, ніж один рік) та оперативні (отримання результату в термін до одного року).

Крім того, всі заходи можуть мати позитивний вплив на певну сторону фінансового стану і в той же час здійснювати негативний вплив на іншу сторону.

Виходячи із отриманих даних, сформулюємо тактичні та оперативні заходи підвищення рівня фінансового розвитку із зазначенням позитивного впливу (+), негативного впливу (-) або нейтрального впливу (0) на окремі складові фінансового розвитку (Додаток И).

Як видно з таблиці, більшість запропонованих оперативних заходів значною мірою впливають на ліквідність та ділову активність. Що стосується покращення показників фінансової стійкості та рентабельності, то реалізації таких заходів буде носити більш довгостроковий характер.

Слід також відмітити, що деякі запропоновані заходи можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на окремі сторони фінансового розвитку. Наприклад, такі заходи як скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок виключення груп підвищеного ризику, продаж продукції по передоплаті, мінімізація строків надання відстрочок платежів, мінімізація величини комерційного кредиту та жорстка процедура інкасації дебіторської

заборгованості, як правило, пов'язані із впровадження консервативної (жорсткої) кредитної політики щодо покупців продукції. Така політика негативно впливає на стійкі господарські зв'язки підприємства з покупцями (дебіторами), що, в свою чергу, може призвести до розривання зв'язків і зменшення обсягів реалізації продукції. Тому, якщо така політика не викликала суттєвого зменшення обсягів реалізації продукції, то зазначені заходи позитивно вплинуть на рентабельність підприємства. В іншому випадку, у випадку зменшення обсягів реалізації, негативно.

У випадку продаж необоротних активів, ТМЦ, які не приймають участь у виробничому процесі також неоднозначна ситуація. Якщо основні засоби чи товарно-матеріальні цінності будуть продані за балансовою вартістю, на рівень рентабельності це вплине нейтрально, однак у випадку продажу нижче балансової вартості, це призведе до зменшення рівня рентабельності.

Тактичні заходи підвищення рівня фінансового розвитку представлені в Додатку І. Деякі із запропонованих заходів носять двоякий вплив. Так, обмеження використання банківських кредитів призведе до підвищення рівня рентабельності за рахунок зниження фінансових витрат підприємства. В той же час, обмеження використання банківських кредитів обмежує розвиток підприємства та сприяє зменшенню рентабельності саме власного капіталу за рахунок зменшення ефекту фінансового важеля. Оренда чи лізинг обладнання будуть сприяти підвищенню рентабельності, оскільки передбачається впровадження певних прогресивних технологій чи техніки, що призведе до зменшення витрат підприємства і підвищення рівня рентабельності. Однак, у випадку, коли лізингові платежі значно перебивають економію витрат внаслідок впровадження обладнання, це призведе до зниження рівня рентабельності.

Використовуючи представлені заходи сформуємо необхідний перелік тактичних та оперативних заходів для реалізації обраної стратегії захисту положення на ринку та стратегія реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» (Додаток Й).

Перелік показників може бути розширений, для охоплення всіх важливих сторін діяльності підприємства. Запропоновані показники повинні мати зв'язок із розробленими бюджетами підприємства.

Наприклад, для показника валової рентабельності продаж достатньо прогнозного бюджету про прибутки і збитки. Розрахунок показника валової рентабельності продукції оснований на інформації бюджету собівартості реалізованої продукції та бюджету продаж. Показник частки ринку розраховується на основі інформації відділу збуту та бюджету продаж. Аналогічно всі інші показники запланованої стратегії з метою контролю та своєчасного внесення коректив повинні мати зв'язок із системою бюджетів на підприємстві.

Удосконалений підхід до формулювання та реалізації стратегії має наступний вигляд (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема формулювання та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Джерело: узагальнено та удосконалено за результатами параграфу 3.2

Запропонована послідовність етапів формулювання та реалізації стратегії дозволить формалізувати процес стратегічного управління та забезпечити контроль на кожному із них, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено теоретичні аспекти та узагальнення щодо розробки конкурентної стратегії підприємства в умовах ресурсних обмежень, а також можливі шляхи її удосконалення. Отримані результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Конкурентна стратегія підприємства постає в реальному житті як ключовий план дій, який передбачає розробку та апробацію прогнозно-ефективних стратегічних завдань подальшого функціонування підприємства, накопичення та використання необхідних для їх досягнення ресурсів, проектування можливої послідовності діяльності щодо їх використання і мінімізації загроз. У такій ситуації вагомими характеристиками обраної конкурентної стратегії слід вважати цілеспрямованість, системність, гнучкість, врахування особливостей місця і часу, можливостей підприємства. Все це потребує вміння моделювати ситуацію і спрямовувати зусилля задля перетворення сформованої моделі конкурентної стратегії на реальні результати, відстежувати зміни й адекватно реагувати на них, коригувати стратегічні орієнтири і способи їх досягнення, послідовно і цілеспрямовано діяти в усіх ринкових ситуаціях, виходячи із ключових, особливо значущих інтересів торговельного підприємства.

2. Встановлено, що однією з причин низької ефективності реалізації стратегії є те, що керівники здебільшого орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. Крім того, суттєвим недоліком як реалізації стратегії, так і оцінки ефективності діяльності є базування системи оцінки ефективності діяльності підприємства лише на фінансових показниках. За результатами огляду близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності виключно на фінансових показниках.

3. Проаналізовано особливості маркетингової політики бази дослідження – київської швейної фабрики ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», внаслідок чого з'ясовано, що підприємство не має чіткої стратегії розвитку та зовсім не використовує маркетингових інструментів, про що свідчить відсутність відділу маркетингу. Порівняльна характеристика з основними конкурентами, які працюють в тому ж сегменті, показала, що ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», не дивлячись на фінансові проблеми та збиткову діяльність, продовжує залишатися конкурентоспроможною. Проте лідируючу позицію займає ТОВ «УКРАЇНА», яке на сьогоднішній день має більший потенціал та можливості для ведення конкурентної боротьби.

4. Аналіз ефективності діючої стратегії показав, що вона потребує докорінних змін задля забезпечення стійкої конкурентної позиції. Як свідчить аналіз фінансових показників підприємства, два останні роки фабрика закінчує зі збитком, який має тенденцію до зростання, що в тому числі говорить і про неефективну маркетингову політику. Ще однією проблемою підприємства є перевищення собівартості продукції над виручкою від реалізації. Такий стан речей пояснюється тим, що частина виготовленої продукції не розпродується, що також призводить до зменшення доходу. Варто відмітити, що із п'яти асортиментних позицій, які випускаються ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», дві стрімко втрачають популярність у споживачів, що підтверджується результатами АВС-аналізу. До них відносяться асортиментні категорії «спідниці» та «штани». Проведений аналіз дозволяє з'ясувати перспективи використання маркетингової політики на швейній фабриці ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані», провести обґрунтування їх доцільності та запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової політики підприємства.

5. Для управління збалансованістю фінансового стану запропоновано використання фінансових профілів, які побудовано на основі розроблених

критеріїв оцінювання. Використання фінансових профілів дозволить визначити слабкі сторони підприємства, встановити оперативні, тактичні та стратегічні цілі розвитку підприємства та розробити заходи щодо їх досягнення.

6. Встановлено, що фінансовий рівень розвитку характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, його фінансовий потенціал та фінансові можливості стратегічного розвитку. Вплив зовнішніх умов функціонування підприємств запропоновано враховувати за допомогою використання показника інтенсивності розвитку, що представляє собою показник динаміки розвитку підприємства всередині галузі та виражається у відсотках. Запропоновано здійснювати вибір стратегічного напрямку розвитку з урахуванням фінансового рівня розвитку та рівня інтенсивності розвитку за допомогою двовимірної матриці «фінансовий рівень розвитку / рівень інтенсивності розвитку». В процесі формування стратегії розвитку запропоновано стратегічні, тактичні та оперативні цілі визначати за допомогою формування профілів окремих складових фінансового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансоф І. Нова корпоративна стратегія / пер. з англ. С. Жильцов. Київ : Вид-во НПУ ім. Драгоманова, 2014. 416 с.
2. Азоев Г. Стратегічне планування використання ринкового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 4–11.
3. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. Київ : КНЕУ, 2015. 147 с.
4. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01. Київ : КНЕУ, 2016. 18 с.
5. Бібліотека економіста. Планування на аграрному підприємстві. Визначення точки беззбитковості : веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/book/122/8152.html> (дата звернення: 12.09.2019).
6. Бойко І.А. Формування стратегії розвитку підприємств хлібопекарської галузі на основі комплексної оцінки фінансового стану : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.00.04. Київ : КНЕУ, 2018. 21 с.
7. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник ЗНУ. Економічні науки*. 2016. №4(8). С. 10–16.
8. Вергал К.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. Київ : КПІ, 2014. 315 с.
9. Горемикін В.О. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії // *Корпоративний менеджмент* : веб-сайт. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml> (дата звернення: 09.10.2019).
10. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2017. №12. С. 37-46.

11. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз / пер. з англ. під ред. В.Н. Фунтова. Київ : Кондор, 2018. 560 с.
12. Демент'єва А.В. Конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Маркетинг*. 2017. № 3. С. 14–28.
13. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Харків : Основа, 2015. 250 с.
14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2015. 440 с.
15. Долгополова О.В. Складові елементи системи бюджетування на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень : Збірник наукових праць*. 2018. №35. С. 185-189.
16. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
17. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2017. №3. С. 36–44.
18. Захаров А.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес і банки*. 2018. № 1. С. 43–52.
19. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент : теорія і практика. Київ : Аспект Прес, 2015. 414 с.
20. Каплан Р.С. Організація, орієнтована на стратегію. Як в новому бізнес-середовищі процвітають організації, які застосовують збалансовану систему показників / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 416 с.
21. Каплан Р.С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 320 с.
22. Каплан Р.С. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 512 с.
23. Карлофф Б. Ділова стратегія / пер з англ. ; наук. ред. В.А. Припсінов. Харків : Економіка, 2016. 238 с.

24. Кийко В.В., Вотченкова О.В., Галушак О.А. Сучасний стан та тенденцій розвитку швейної промисловості України. URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ua/management-and-marketing-116/marketingresearch-116/27362-116-231> (дата звернення: 09.11.2019).
25. Койн К. Як упорядкувати процес розробки стратегії URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str016.html> (дата звернення: 08.11.2019).
26. Книш М.І. Конкурентні стратегії. Одеса : Любава, 2015. 284 с.
27. Мансуров Р.Е. Методи оцінки конкурентоспроможності : монографія. Київ : Знання-Прес, 2015. 252 с.
28. Малевський Е.З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Т. 1. С. 197–203.
29. Мельниченко Л.Н. Еволюція маркетингового управління: основні етапи та сучасні тенденції. *Маркетинг і менеджмент інновацій* : веб-сайт. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2016-5/01.shtml> (дата звернення: 01.11.2019).
30. Менкінс М. Реалізація стратегії. V-Ratio, 2015. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_3134/ (дата звернення: 30.10.2019).
31. Наливайко А. Збалансована система показників: Крок за кроком: максимальне підвищення ефективності та закріплення отриманих результатів. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2015. 328 с.
32. Офіційний сайт Київської швейної фабрики ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» : веб-сайт. URL: <http://mediteranian-exim-trade-company.com.ua> (дата звернення: 25.10.2019).
33. Підходи до управління : веб-сайт. URL: <http://www.industrialnet.com.ua/p-dkhodi-do-upravl-nnya> (дата звернення: 27.10.2019).

34. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2016. 323 с.
35. Попов В.Н. Системний аналіз в менеджменті : монографія. Київ : КНОР, 2017. 304 с.
36. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2017. 390 с.
37. Рац О.Н. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2019. № 23. С. 273–281.
38. Роговий А.В. Планування в системі стратегічного управління корпоративного сектора економіки як передумова його сталого розвитку. Стратегія сталого розвитку у контексті економічної безпеки України : колективна монографія. ТПК «Орхідея». ФОП Лук'яненко В.В. Ніжин, 2015. 504 с.
39. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. №2(3). С. 120–127.
40. Статистичний щорічник України : веб-сайт. URL: [URL:http://library.oseu.edu.ua](http://library.oseu.edu.ua) (дата звернення: 08.11.2019).
41. Стеців Л.П. Інструменти формування і реалізації стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3(2). С. 78-82.
42. Фінансовий аналіз. *Моделі банкрутства зарубіжних підприємств з формулами розрахунку (4 MDA-моделі)* : веб-сайт. URL: <http://finzz.ru/modeli-bankrotstvazarubezhnyh-predpriyatij-4-mda-modeli.html> (дата звернення: 08.11.2019).
43. Шевченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2016. 188 с.
44. Certo Samuel C. Strategic Management. Burr Ridge : IRWIN, 2017. 823 p.
45. Drucker P.F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 2011. 312 p.

46. Hamel G. Competing for Future. Boston : Harvard Business School Press, 2014. 456 p.
47. Kotler Philip Marketing Management. New York : Prentice Hall International, 2004, 2018. 711 p.
48. Porter Michael E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2018. 567 p.
49. Thompson A.J. Marketing: Concepts and strategies. Boston : [s. l.], 2017. 665 p.

ДОДАТОК Б

**Систематизація науково-методичних підходів щодо розуміння категорії
«конкурентна стратегія»**

Визначення	Науковець
Конкурентна стратегія – глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку [3, с. 83]	Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко
Конкурентна стратегія – це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку [4, с. 7]	Д. О. Барабась
Конкурентна стратегія – це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів [8, с. 62]	А. Е. Воронкова
Конкурентна стратегія – це комплексний план дій підприємства на ринку відносно фірм-конкурентів. Суть конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють збільшенню чи утриманню підприємством свого положення на ринку відносно конкурентів [11, с. 127]	Р. Грант
Конкурентна стратегія полягає у тому, щоб відрізнятись від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішенні виражати поіншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішенні застосовувати нові атрибути присутності на ринку [13, с. 146]	Р. А. Довбуш
Конкурентна стратегія – це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі [15, с. 94]	І. З. Должанський
Конкурентна стратегія – це комплекс ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей [14, с. 75]	М. Г. Долинська, І. А. Соловійов
Конкурентна стратегія – це комплексна програма дій, спрямована на аналіз і вибір ринків збуту, виготовлення товарів та послуг для них, встановлення цін і способів реалізації на ринку [46]	Дж. О'Шонессі
Конкурентні стратегії – це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг [36]	М. Портер
Конкурентні стратегії визначають різні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній сфері бізнесу і спрямовані на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг [44, с. 68]	Е. Сандей

Конкурентна стратегія – це комплекс дій, спрямований на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримання довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності підприємства [16, с. 264]	А. Ю. Юданов
Конкурентні стратегії – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [45]	П. Ф. Друкер
Конкурентна стратегія – це концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг; це набір правил поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній сфері в умовах конкуренції [47]	Ф. Котлер

ДОДАТОК В

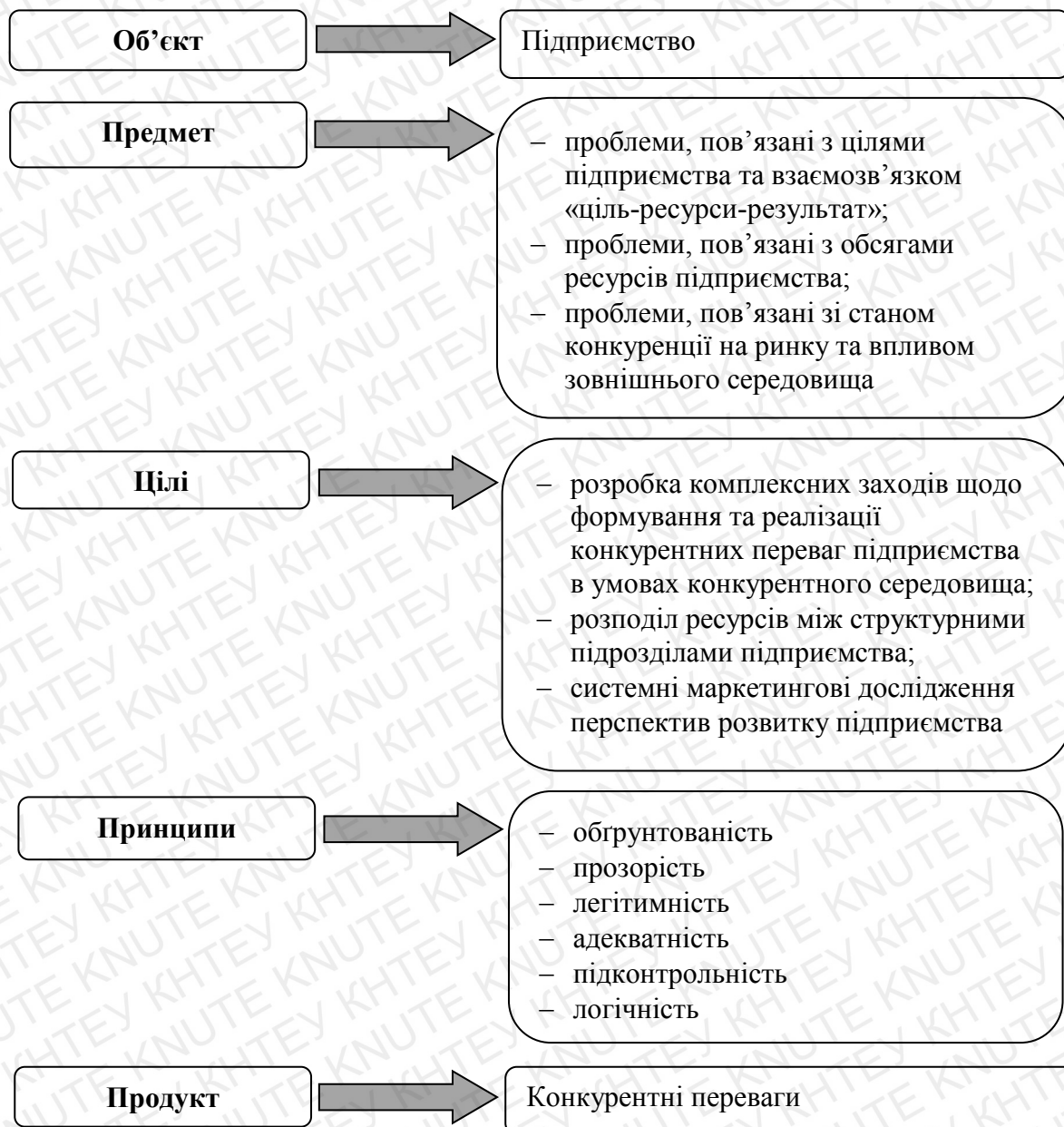
Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довгострокових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми загрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення його мети
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження таких напрямів функціонування підприємства: макросередовища (порівняння ресурсів й ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище по конкретному функціональному підрозділу підприємства: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожному СЗГ і по підприємству в цілому)
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз ділового портфелю, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу підприємства, експертні оцінки тощо
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень

Джерело: узагальнено автором за [1; 8; 16; 26; 35; 41]

Додаток Г

Концептуальна модель формування конкурентної стратегії підприємства



Додаток Д

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

<i>ВС</i>	<i>ЗС</i>	<i>оцінка</i>	<i>Можливості</i>	<i>оцінка</i>	<i>Загрози</i>	<i>оцінка</i>
<i>Сильні сторони</i>			Орієнтація на високий ціновий сегмент	3	Швидкі темпи інфляції	3
Постійний моніторинг ринку	3		Зниження собівартості за рахунок зміни постачальників	2	Зменшення замовлень у зв'язку зі зменшенням доходів громадян	1
Сучасне обладнання	3		Збільшення вхідних бар'єрів ринку	1	Перехід покупців на більш дешеву продукцію	3
Високий інтелектуальний потенціал	2		Можливість зниження собівартості за рахунок впровадження більш нових технологій	3	Несприятлива політика уряду	2
Високі стандарти до управління	1		Випуск більш модної та сучасної продукції	2	Підвищення цін на ресурси	3
Відомість торгової марки	2		Залучення кредитів	1	Значний тиск іноземних конкурентів	2
Позитивний імідж компанії перед партнерами та кредиторами	2		Підвищення конкурентоспроможності за рахунок проведення маркетингової діяльності	2	Недостатня кількість фінансових інвестицій	1
Низька плинність кадрів	3		СіМ		СіЗ	
Співвідношення ціни-якості	3					
<i>Слабкі сторони</i>						
Недостатній асортимент	2		СЛіМ		СЛіЗ	
Погана структура збуту продукції	3					
Інформаційний дефіцит	1					
Недостатність маркетингової діяльності	3					
Недостатня кваліфікація кадрів відносно обладнання	2					
Неповна завантаженість виробничих потужностей	1					
Недостатній рівень обслуговування	1					
Відсутність чітких цілей у вищого керівництва компанії	1					

Джерело: розроблено автором

Додаток Е

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» (PEST-аналіз)

Група факторів	Фактор	Оцінка впливу фактору (+1;-1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогнозна оцінка впливу (-1;0;1)	Прогнозна сила впливу (1-3)	Прогнозна оцінка, у балах
Економічні	1. Зростання ціни на електроенергію 2. Зростання рівня ціни на матеріали 3. Зниження валютного курсу	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 2	1. -3 2. -2 3. -2	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 2	1. -3 2. +1 3. +2
Політичні	1. Україна є членом СОТ 2. Тісні зв'язки між країнами СНД 3. Економічна та політична нестабільність в Україні	1. +1 2. +1 3. -1	1. 3 2. 3 3. 2	1. +3 2. +3 3. +2	1. +1 2. +1 3. -1	1. 3 2. 3 3. 2	1. +3 2. +3 3. -2
Правові	1. Часта зміна законодавчих і нормативних актів 2. Державна інвестиційна програма	1. -1 2. +1	1. 2 2. 3	1. -2 2. +3	1. -1 2. +1	1. 2 2. 3	1. -1 2. +3
Науково-технічні	1. Розробка новітніх моделей одягу 2. Значний знос обладнання 3. Наявність власного спеціального обладнання	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 3	1. +3 2. -3 3. +3	1. -1 2. -1 3. +1	1. 3 2. 3 3. 3	1. -3 2. -2 3. +3
Природні	1. Погіршення стану доріг у зимовий період	1. -1	1. 2	1. -2	1. -1	1. 2	1. -2
Соціально-культурні	1. Більший попит на імпорتنу продукцію 2. Наявність СНД марки	1. -1 2. +1	1. 3 2. 2	1. -2 2. +2	1. -1 2. +1	1. 3 2. 2	1. -1 2. +3
Сума				+3			+5

Джерело: складено за даними [32]

Додаток Є

Матриця вибору стратегії відповідно до фінансового рівня розвитку та інтенсивності розвитку підприємства

Рівень інтенсивності розвитку	Високий	11	12	13	14	15
	Середній	10	9	8	7	6
	Низький	1	2	3	4	5
		Кризовий	Низький	Середній	Достатній	Високий
		Фінансовий рівень розвитку підприємства				

Джерело: побудовано за матеріалами [6]

Додаток Ж

Матриця вибору стратегії «фінансовий рівень розвитку / рівень інтенсивності розвитку»

Рівень інтенсивності розвитку підприємства	Високий	11. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат	12. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат	13. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія захисту положення на ринку	14. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія захисту положення на ринку	15. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія захисту положення на ринку
	Середній	10. Стратегія «збору врожаю». Стратегія скорочення витрат. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу	9. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат	8. Стратегія захисту положення на ринку. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія скорочення витрат	7. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту	6. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту
	Низький	1. Стратегія ліквідації. Стратегія скорочення та переорієнтації. Стратегія скорочення витрат. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу	2. Стратегія скорочення та переорієнтації. Стратегія скорочення витрат. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу	3. Стратегія раціоналізації ринку. Стратегія реструктуризації. Стратегія бізнес-реінжинірингу. Стратегія диверсифікованого росту	4. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту. Стратегія раціоналізації ринку	5. Стратегія концентрованого росту. Стратегія інтегрованого росту. Стратегія диверсифікованого росту
		Кризовий	Низький	Середній	Достатній	Високий
		Фінансовий рівень розвитку				

Джерело: побудовано за матеріалами [6]

Додаток 3

**Профілі рівня ділової активності
ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» у 2018 році**

Показник	Критичний	Низький	Середній	Достатній	Високий
Середній період погашення дебіторської заборгованості, дні				4,7 <u>4,7</u>	
Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах			19,2 <u>19,2</u>		
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості		2,3	2,8 <u>2,8</u>		
Відношення темпів росту обсягів реалізації продукції до темпів росту дебіторської заборгованості		0,8	0,86 <u>0,86</u>		
Середній період обороту ТМЗ, дні					8,2 <u>8,2</u>
Середній період обороту сировини і матеріалів, дні				7,2 <u>7,2</u>	
Середній період обороту готової продукції, дні					0,1 <u>0,1</u>
Середній період обороту товарів, дні					0,8 <u>0,8</u>
Відношення темпів росту собівартості реалізованої продукції до темпів росту ТМЗ		1,3	1,76 <u>1,76</u>		
Частка кредиторської заборгованості в загальній сумі поточних зобов'язань				0,7 <u>0,7</u>	
Середній термін погашення кредиторської заборгованості, дні	12,7		47 <u>47</u>		
Відношення кредиторської заборгованості до собівартості продукції	0,04		0,13 <u>0,13</u>		
Відношення темпів росту собівартості продукції до темпів росту кредиторської заборгованості			0,7 <u>0,7</u>		
Різниця між середнім періодом обертання кредиторської заборгованості і середнім періодом обертання запасів, дні			4,6 <u>4,6</u>		

———— Фактичний профіль - - - - - Бажаний профіль

Джерело: побудовано за результатами розрахунків в параграфі 3.2

Додаток И

**Оперативні заходи підвищення рівня фінансового розвитку ТОВ
«Медітераніан Ексім Трейд Компані»**

Заходи	Складові фінансового розвитку			
	Ділова активність	Ліквідність і платоспроможність	Фінансова стійкість	Рентабельність
Створення мінімальних запасів сировини та товарів	+	+	0	+
Мінімізація сезонних запасів сировини і матеріалів	+	+	0	+
Скорочення запасів сировини та матеріалів, що використовуються для виробництва продукції із низьким попитом	+	+	0	+
Скорочення запасів товарів з низьким попитом	+	+	0	+
Скорочення кола покупців продукції в кредит за рахунок виключення груп підвищеного ризику	+	+	0	- / +
Продаж продукції по передоплаті	+	+	0	- / +
Мінімізація строків надання відстрочок платежів	+	+	0	- / +
Мінімізація величини комерційного кредиту	+	+	0	- / +
Жорстка процедура інкасації дебіторської заборгованості	+	+	0	- / +
Збільшення терміну отримання товарного кредиту від постачальників	+	-	-	0
Збільшення обсягів отриманого товарного кредиту від постачальників	+	-	-	0
Застосування цінової знижки при готівкових розрахунках за реалізовану продукцію	+	+	-	-
Продаж необоротних активів, ТМЦ, які не приймають участь у виробничому процесі	+	+	+	0 / - / +
Застосування сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості	+	+	0	-
Реалізація довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля	0	+	0	-

Джерело: систематизовано за результатами розрахунків в параграфі 3.2

Додаток І

**Тактичні заходи підвищення рівня фінансового розвитку
ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»**

Заходи	Складові фінансового розвитку			
	Ділова активність	Ліквідність і платоспроможність	Фінансова стійкість	Рентабельність
Закриття неприбуткових виробництв	0	+	+	+
Оптимізація цінової та асортиментної політики	0	+	+	+
Розробка нових товарів	0	+	+	+
Оптимізація змінних і постійних витрат	0	+	+	+
Обмеження використання банківських кредитів	0	+	+	-/+
Додаткова емісія акцій	0	+	+	0
Зниження адміністративних витрат та витрат на збут	0	+	+	+
Збільшення маркетингових заходів по просуванню товарів на ринок	0	+	+	+
Створення фірмового бренду (ребрендинг)	0	+	+	+
Зниження витрат на виробництво продукції (скорочення виробничого персоналу основних та допоміжних підрозділів, зменшення витрат та сировинні і енергетичні ресурси)	0	+	+	+
Збільшення власного капіталу шляхом капіталізації прибутку	0	+	+	+
Передача об'єктів соціальної інфраструктури до комунальної власності	0	+	+	+
Автоматизація та механізація виробництва	0	+	+	+
Застосування зворотного лізингу	0	+	+	-/+
Обмеження придбання основних засобів	0	+	+	-
Оренда обладнання замість його купівлі	0	+	+	-/+
Здача в оренду незадіяних площ	0	+	+	+
Тимчасове припинення реалізації інвестиційних проектів	0	+	+	-
Залучення довгострокового фінансування (довгостроковий кредит, емісія облігацій, емісія акцій, лізинг)	0	+	+	+/-
Реструктуризація боргів шляхом перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову	0	+	+	0
Пролонгація короткострокових фінансових кредитів	0	+	+	0
Оптимізація виробничої програми	0	+	+	+

Джерело: систематизовано за результатами розрахунків в параграфі 3.2

Додаток Й

Процес планування стратегії ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»

Назва етапу	Зміст
Конкретизація цілей та задач стратегії через формування профілів фінансового розвитку	Підтримання високого рівня проникнення на ринок, активізація операційного маркетингу в частині захисної політики ціноутворення, зміцнення збутової мережі, посилення заходів по стимулюванню збуту. Удосконалення управління кредиторської заборгованості. Удосконалення системи управління витратами.
Розроблення заходів тактичного характеру	Оптимізація цінової та асортиментної політики Розробка нових товарів Оптимізація змінних і постійних витрат Збільшення маркетингових заходів з просування товарів на ринок Зниження витрат на виробництво продукції (скорочення виробничого персоналу основних та допоміжних підрозділів, зменшення витрат та сировинні і енергетичні ресурси) Автоматизація та механізація виробництва
Розроблення заходів оперативного характеру	Збільшення терміну отримання товарного кредиту від постачальників Збільшення обсягів отриманого товарного кредиту від постачальників
Розроблення системи показників оцінки реалізації стратегії	Фінанси: Валова рентабельність продаж Валова рентабельність продукції Клієнти: Частка ринку Частка нових видів продукції в загальному обсязі реалізації Бізнес-процеси: Термін погашення кредиторської заборгованості Витрати на 1 грн. товарної продукції Маржинальний дохід Навчання та розвиток: Кількість розроблених (рецептур) технологічних карт Продуктивність праці

Джерело: узагальнено за результатами розрахунків в параграфі 3.2

Додаток К

Баланс ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані» за 2016-2018 рр.

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87,7	86,4	71,3
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011	300,3	313,3	313,3
знос	1012	-212,6	-226,9	-242
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	87,7	86,4	71,3
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	2167,4	2314,9	1374,9
у тому числі готова продукція	1103	2122,2	2202,2	1339,5
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	136,4	93,5	201
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	28,1	59,5
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			57,2
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,7	89,2	27,7
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	5	16,2	2,3
Усього за розділом II	1195	2312,7	2541,9	1722,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	2400,4	2628,3	1793,9
Пасив	Код рядка	2016	2017	2018
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42	42	42
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	315,8	628,7	631,2
Неоплачений капітал	1425			
Усього за розділом I	1495	357,8	670,7	673,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
1595	1595	1276,2	1402,9	485,5
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610			

Продовження Додатку К

1	2	3	4	5
товари, роботи, послуги	1615	530	122,8	30,8
розрахунками з бюджетом	1620	2	84,6	146,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,2		0,5
розрахунками зі страхування	1625	46	64,7	35,7
розрахунками з оплати праці	1630	156,1	138,4	389,7
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	32,3	144,2	32,8
Усього за розділом III	1695	766,4	554,7	635,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	2400,4	2628,3	1793,9

ДОДАТОК Л

**Звіт про фінансові результати ТОВ «Медітераніан Ексім Трейд Компані»
за 2016-2018 рр.**

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2927,1	2684,7	2546,8
Інші операційні доходи	2120	3242,5	2084,7	1980,2
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6169,6	4769,4	4527
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3689,6	-2519,5	-2583,7
Інші операційні витрати	2180	-2477	-2258,2	-2064,9
Інші витрати	2270			
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-6166,6	-4777,7	-4648,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3	-8,3	-121,6
Податок на прибуток	2300	-0,5	-0,3	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2,5	-8,6	-121,6