

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Стратегічні драйвери забезпечення конкурентоспроможності ПП  
«МІГ»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Strategic Drivers of Competitiveness Support at PC «Mig»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
В.Ф. Нода  
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Т.С. Павлюк  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ноді Вероніці Федорівні

1. Тема роботи Стратегічні драйвери забезпечення конкурентоспроможності ПП «МІГ»

керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року №\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності ТОВ «НВП МІГ».

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки, список використаних джерел.

1 Розділ – Конкуренція та методи боротьби з нею. Конкурентне середовище. Основи конкурентної стратегії в роботі підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Еволюція поняття «конкуренція». Етапи розвитку поняття «конкуренція». Види та функції конкуренції; 1.2 Конкурентна стратегія; 1.3 Поняття конкурентного середовища. Чинники. Конкурентне середовище підприємств. Конкуренція на сучасному етапі розвитку; 2 Розділ – Аналітична оцінка діяльності підприємства ТОВ «НВП МІГ» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ТОВ «НВП МІГ»; 2.2 Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «НВП МІГ»; 2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НВП МІГ»; 3 Розділ – Напрямки підвищення рівня

конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НВП МІГ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Шляхи вирішення недоліків та дії для підвищення та зростання обсягів діяльності для конкурентоспроможності на ринку; 3.2 Стратегічні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «НВП МІГ».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ В.Ф. Нода  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Т.С. Павлюк  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 118 с., 9 рис., 41 табл., 43 джерела.

Об'єктом дослідження є ТОВ «НВП МІГ».

Предмет дослідження є аналіз конкурентного середовища ТОВ «НВП МІГ», оцінка стратегічних драйверів конкурентоспроможності ТОВ «НВП МІГ».

Метою роботи є визначення основних напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що для досягнення підприємством успіху необхідно ефективно управляти механізмом виробництва, випускати якісну продукцію без зростання собівартості, удосконалювати організацію в цілому, досліджувати та управляти конкурентним середовищем, бути конкурентоспроможним на ринку.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління конкурентним середовищем та напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності на промислових підприємствах. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «НВП МІГ» та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління конкурентним середовищем та напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності на досліджуваному підприємстві.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «НВП МІГ» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЯ,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ,  
ТЕХНОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ВИРОБНИЦТВА

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 118 pp., 9 fig., 41 tab., 43 sources.

The object of the research is LLC «NVP MIG».

The subject of the study is the analysis of the competitive environment of LLC «NVP MIG», the assessment of strategic drivers of competitiveness of LLC «NVP MIG».

The purpose is to analysis and improvement of the competitive potential in LLC «NVP MIG».

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that to achieve success, the company needs to effectively manage the mechanism of production, produce quality products without increasing the cost and improve the organization of production preparation, explore and manage a competitive environment.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the managing the environment of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the LLC «NVP MIG» and suggested ways of improving the efficiency of the managing the environment.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the LLC «NVP MIG» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

MANAGEMENT, COMPETITIVE ENVIRONMENT, STRATEGY, COMPETITIVENESS, DEVELOPMENT, EFFICIENCY, TECHNOLOGICAL PREPARATION OF PRODUCTION

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

- ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;
- LLC – Limited Liability Company – Товариство з обмеженою відповідальністю;
- АМКУ – Антимонопольний комітет України;
- СЗГ – стратегічні зони господарювання;
- КП – конкурентна перевага;
- КФУ – ключові фактори успіху;
- НА – необоротні активи;
- ОЗ – основні засоби;
- ОА – оборотні активи;
- ЗЗ – запаси і затрати;
- ДЗ – дебіторська заборгованість;
- ВМ – витрати майбутніх періодів;
- БН – баланс нетто;
- ВК – власний капітал;
- ЗК – залучений капітал;
- ДЗ – довгострокові зобов'язання;
- ПЗ – поточні зобов'язання;
- КЗ – кредиторські зобов'язання;
- ВОК – власний оборотній капітал;
- НБУ – Національний банк України;
- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
- ПП – приватне підприємство;
- КП – комунальне підприємство;
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози;
- ІТ – Information Technology – інформаційні технології.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНЦІЯ ТА МЕТОДИ БОРОТЬБИ З НЕЮ. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ. ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В РОБОТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	11
1.1 Еволюція поняття «конкуренція». Етапи розвитку поняття «конкуренція». Види та функції конкуренції .....	11
1.2 Конкурентна стратегія .....	20
1.3 Поняття конкурентного середовища. Чинники. Конкурентне середовище підприємств. Конкуренція на сучасному етапі розвитку .....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НВП МІГ» .....	52
2.1 Загальна характеристика ТОВ «НВП МІГ» .....	52
2.2 Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «НВП МІГ» ...	59
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НВП МІГ» ..	77
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НВП МІГ» .....	93
3.1 Шляхи вирішення недоліків та дії для підвищення та зростання обсягів діяльності для конкурентоспроможності на ринку .....	93
3.2 Стратегічні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «НВП МІГ» .....	102
ВИСНОВКИ .....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	115

## ВСТУП

Актуальність роботи в умовах розвитку та глобалізації ринку, сучасної економіки питання конкурентоспроможності виходить на перший план. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. Тому питання про можливість бути конкурентоспроможним на ринку є важливим сьогодні. Рішення проблем конкурентної боротьби стає одним з пріоритетів державної політики, а також важливим моментом є захист конкуренції. Основна задача на сьогодні: це виявлення факторів, які можуть стримати негативні тенденції та забезпечити підвищення конкурентоспроможності.

Багато вчених та спеціалістів досліджували конкуренцію в цілому. Розглядали саме поняття «конкуренції», «конкурентної боротьби», розробляли та втілювали в життя конкурентні стратегії. За визначенням Г. Азоева, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством.

На думку Зав'ялова П.С., конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та



вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

Але актуальним до теперішнього часу залишається питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають, які ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Метою роботи є визначення основних напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Відповідно до встановленої мети були поставлені і вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти поняття конкурентоспроможності, конкурентного середовища підприємства;
- визначити та охарактеризувати основні методи боротьби з конкуренцією на підприємстві та проаналізувати основні конкурентні стратегії для підприємства;
- провести та проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «НВП МІГ»);
- здійснити діагностику конкурентоспроможності обраного підприємства;
- провести аналіз механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати розробку ефективного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства на основі комплексного підходу;
- оцінити шляхи удосконалення організації: структурні, фінансово-економічні, маркетингові;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «НВП МІГ». Предмет дослідження є аналіз конкурентного середовища ТОВ «НВП МІГ», оцінка стратегічних драйверів конкурентоспроможності ТОВ «НВП МІГ». Базою

дослідження є підприємство ТОВ «НВП МІГ». Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в роботі також застосовувались наступні методи: монографічний (при вивченні літературних джерел, практики управління конкурентоспроможністю), теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії (для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність»).

Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи поліпшення умов конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами та фінансовим відділом обраного підприємства для запобігання настанню банкрутства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох основних розділів, висновків по всій роботі, списку джерел використаної літератури та результатів дослідження, які були опубліковані: Нода В. «Конкурентний потенціал Запорізького регіону», збірник тез доповідей Всеукраїнської наукової конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів»: 38 с.. Загальний обсяг роботи склав 118 сторінок, з них основного тексту – 104 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### КОНКУРЕНЦІЯ ТА МЕТОДИ БОРОТЬБИ З НЕЮ. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ. ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В РОБОТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1 Еволюція поняття «конкуренція». Етапи розвитку поняття «конкуренція». Види та функції конкуренції

В нашому житті все частіше ми зустрічаємось з поняттям «конкуренція». Дане поняття присутнє скрізь, починаючи від найменших груп до великих корпорацій. Що таке конкуренція? Як поводити себе в конкурентній сфері? Як діяти? Як дослідити та виявити конкурентів? На всі ці питання намагались відповісти ще з 18 ст. коли досліджували сутність конкуренції та її вплив на господарське життя. Протягом тривалого часу поняття «конкуренція» розглядалось лише як певний атрибут ринку. Пройшло не одне століття до того, як конкуренцію можна було визначити як головний механізм функціонування ринкової економіки, як складну систему товарного господарства. Сама конкуренція виникла тоді коли зіткнулися інтереси товаровиробників, які переслідували одну й ту ж саму мету – отримання доходу (вигоди). Розглянемо історію дослідження конкуренції.

Вперше конкуренцію досліджував фізіократ Анн Робер Жак Тюрго, описуючи систему зародження нових економічних відносин, вказував на корисний вплив конкуренції як на покупців так і на товаровиробників. А. Тюрго вважав конкуренцію головною силою, яка встановлює ринкову ціну на певному «природному» рівні. Далі цю теорію досліджував багато років Адам Сміт. Адам Сміт сформулював принцип «невидимої руки», де основна роль була відведена конкуренції [38]. Кожен підприємець який задовольняв власні інтереси, одночасно реалізував й суспільні. Бо саме конкуренція «змушує» підприємця контролювати ціни, підвищувати якість товару, для того, щоб

зберігати конкурентоспроможність. У працях А. Сміта конкуренція виступає як сила, що повертає ринок через механізм взаємодії попиту та пропозиції у певну рівновагу, до формування природної ціни – ціни вільної конкуренції. Вчений розкрив теоретичні основи моделі досконалої конкуренції, що повністю виключають ціле направлений контроль ринкових процесів. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях виступає цінова система в децентралізованій економіці. Далі продовжив вивчати елементи теоретичної концепції конкуренції та основні її умови Давід Рікардо. Наукові розробки А. Сміта та Д. Рікардо отримали свій розвиток у працях Антуана Огюстена Курно. Він вважав, що конкуренція базується на тому, що покупці встановлюють ціни, а продавці пристосовують об'єм випущеного товару до визначеного рівня цін. Використовуючи математичний аналіз вчений довів, що при монополії ціна товару значно вища за ту, яка при тих же умовах встановилася б на конкурентному ринку [38].

К. Маркс та Ф. Енгельс вивчали причини появи конкуренції та приділили увагу вивченню етапів її розвитку. К. Маркс описував механізм конкуренції таким чином: «конкуренція встановлює однакову ринкову вартість і ринкові ціни із різних індивідуальних вартостей товару. Тільки конкуренція капіталів в різних галузях виробництва створює ціну виробництва, яка вирівнює норму прибутку.

Економіка кінця XIX ст. розглядалась вченими економістами як ринок досконалої конкуренції, тобто ринок однорідних товарів, продавці і покупці на якому діють раціонально, володіють всією економічною інформацією і мають свободу дій та пересування.

Американський економіст Дж. Б. Кларк розглядав статичний стан економіки, тобто ідеальний розподіл елементів суспільства під впливом конкуренції. Вчений вважав, що при цьому виконується умова абсолютної мобільності факторів виробництва. Дж. Б. Кларк стверджував, що тільки ті підприємства можуть витримувати конкуренцію, які ефективно використовують всі виробничі елементи. Конкуренція призводить до того, що

підприємство яке має сучасне обладнання і ставить перед собою цілі отримання прибутку працює впродовж довгого часу, а неспроможні на це – гинуть.

Але, концентрація виробництва і централізація капіталу внесли суттєві корективи наукових поглядів провідних вчених-економістів. Вплив монополій та олігополій став посилюватись, що призвело до перегляду загальновизнаних економічних постулатів.

Американський економіст Е. Чемберлін виніс ряд нових підходів до вирішення проблеми конкуренції на ринку. Замість поняття «досконала конкуренція» вчений вводить поняття «чиста конкуренція» і говорить, що вона існує на ринку тоді, коли наявні велика кількість продавців і однорідний продукт. Він вважає «чисту» конкуренцію абстракцією. На думку вченого, навіть при великій кількості виробників і продавців певного виду товару, кожен із них пропонує покупцю особливий товар [38].

Значний вклад у теорію недосконалої конкуренції зробила англійський економіст Дж Робінсон. Вчена вказує, що в досконалій конкуренції окремий продавець є монополістом. При недосконалій конкуренції кількість товару на ринку зменшується, внаслідок чого зростають ціни, що веде до збільшення монопольного прибутку та порушує закони ринку.

Особливості розвитку теорії конкуренції кінця ХХ – початку ХХІ ст. полягає у практичній адаптації законів конкуренції в господарській діяльності.

Головним спеціалістом в галузі конкурентної стратегії і міжнародної конкурентоспроможності є американський науковець М. Портер. Він вважав, що «конкуренція – це не рівновага, а постійні зміни» [42]. М. Портер зазначає, що єдиною можливістю втримати завойовані конкурентні переваги – постійне їх удосконалення.

Одним з нових підходів до розробки конкурентної стратегії розробив Дж. Ф. Мур. Вчений описав, що всі підприємства можуть досягнути суттєвих фінансових результатів, якщо їх товари та послуги будуть ефективнішими, ніж у інших компаніях [38]. Однак для здійснення інновації необхідні партнери-

споживачі і партнери-постачальники. І чим радикальніше інновація, тим більше, глибше і ширше мають бути задіяні інші гравці, особливо покупці.

Ч. Кім та Р. Моборн у книзі «Стратегія голубого океану» умовно поділяють ринок на «червоні океани» та «голубі океани». Під першими розуміють всі наявні галузі на ринку, а другі визначають – як неіснуючі на сьогодні. Вчені пояснюють, що в умовах, коли в різних галузях економіки пропозиція починає перевищувати попит, боротьба за частку ринку вже не достатня для забезпечення стійкого зростання. Незважаючи на те, що «червоні океани» завжди будуть залишатись фактом ділового життя, для подальшого розвитку і отримання нового прибутку компаніям необхідно створювати «голубі океани». Заповнення незайнятих ділянок ринку вимагає творчого підходу та дає можливість отримання високого прибутку, відсторонюючись від насиченої конкурентної боротьби [11].

Проаналізувавши етапи розвитку та дослідження конкуренції, існує декілька понять, що ж таке конкуренція, далі розглянемо їх:

Конкуренція – це суперництво (змагальність) між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, за привласнення найбільшого прибутку.

Конкуренція – економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас – механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин [11].

Конкуренція – важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування.

У перекладі з латинської це слово означає «сходитися», «стикатися».

Конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни [13].

Проаналізувавши етапи розвитку та основні підходи до визначення поняття «конкуренція» можна узагальнити поняття конкуренції та провести наступну систематизацію відобразивши це в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Етапи розвитку та основні підходи до визначення поняття «конкуренція»

Підходи	Автори	Зміст
1 етап Поведінковий	А. Сміт Д. Рікардо К. Маркс А. Маршалл Дж.Б. Кларк М. Туган-Барановський	Конкуренція – це суперництво між індивідуальними продавцями та покупцями на ринку за більш вигідніші умови. Конкуренція – це невидима рука ринку, яка координує діяльність його учасників. Ціль конкуренції – боротьба за отримання найбільшого прибутку. При цьому основним методом конкурентної боротьби є цінова політика.
2 етап Структурний	Дж. Робінсон Е. Чемберлін А. Курно	Акцент переміщується з боротьби між компаніями на аналіз структури ринку, умов, які на ньому переважають. Вченими обґрунтовано чотири основних типи ринку: досконалу конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію і монополію.
3 етап Функціональний	Й. Шумпетер Дж. М Кларк Ф. Хаск	Функціональний підхід є прямим продовженням поведінкової концепції. Конкуренція розглядається, як суперництво старого з новим, функціональна роль якої зводиться до порушення рівноваги внаслідок інновацій та витіснення з ринку підприємств, які використовують застарілі технології.
4 етап Стратегічний	М. Портер Г. Хаммел К. Пархалд Дж. Мур Ч. У Кім Р. Моборн	Це сучасна, практична інтерпретація поведінкового підходу. Головною стратегічною метою є отримання та закріплення конкурентних переваг, які забезпечать лідерство на ринку. Однією з основних конкурентних переваг, розглядають інновації. Визначальним є не тільки зберігати свої лідируючі позиції, але й прикладати максимум зусиль для захоплення потенційних ринків. Серед пріоритетних напрямків конкурентної боротьби з'являється взаємовигідне співробітництво, та пошук нових ринків вільних від конкурентної боротьби (голубих океанів).

Однозначно, конкуренцію можна розрізняти за її видами. Визначають такі види конкуренції:

- 1) цінова – конкуренція, що здійснюється через зниження цін;
- 2) нецінова – конкуренція, здійснювана через підвищення якості товарів, їх надійності, збільшення термінів служби, підвищення продуктивності, поліпшення умов реалізації за незмінних цін;
- 3) чиста (ідеальна, досконала) – конкуренція, на ринку з багатьма продавцями та покупцями тотожного, взаємозамінного товару, коли жоден із продавців чи покупців не здатний відчутно вплинути на ціну чи обсяги продажу;
- 4) недосконала – конкуренція, коли ринок не здатний виконувати свої функції, внаслідок чого, наприклад, окремі виробники мають змогу контролювати ціни й обсяги продажу продукції, яку вони виробляють;
- 5) монополістична – конкуренція, яка має місце на ринку з багатьма продавцями і покупцями та значною кількістю товарів, що реалізуються за різними цінами;
- 6) олігополістична (грец. oligos – мало) – конкуренція, на ринку з небагатьма великими продавцями товарів, здатними суттєво впливати на ціни реалізації цих товарів; модель ринкової структури, за якої небагато великих фірм монополізують виробництво і реалізацію основної маси товарів [24].

Розглянемо кожен вид конкуренції більш детально:

Цінова конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за споживача (покупця). Така конкуренція передбачає продаж однорідних і приблизно однакових за якістю товарів і послуг за більш низькими цінами ніж у конкурентів з метою залучення більшості покупців, навіть за рахунок тимчасової втрати частини прибутку. У такій конкурентній боротьбі перемагає той товаровиробник, який шляхом зменшення витрат виробництва завдяки впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню продуктивності праці домагається нижчої ніж ринкова ціна вартості свого товару без істотної зміни його якості. Цінові методи конкуренції були



поширені на ранніх етапах підприємницької діяльності. В сучасних умовах такі методи конкуренції застосовуються дуже рідко. Зустрічається в основному прихована цінова конкуренція, коли впроваджується новий товар зі значно кращими якостями, а ринкова ціна підвищується незначно, що рівноцінно продажу товару за зниженими цінами.

Нецінова конкуренція – це боротьба між великими товаровиробниками за споживачів (покупців) методами підвищення якості й надійності товарів, поліпшення їх асортименту та сервісного обслуговування споживачів, надання кредиту для покупців, реклами тощо. Така конкуренція ґрунтується на технічних перевагах, впровадженні нововведень, найефективніших методах збуту товару тощо. В сучасних умовах на Заході нецінова конкуренція набуває дедалі більшого поширення. Її ведуть, як правило, олігополії.

Світова практика свідчить, що і цінова, і нецінова конкуренції нерідко супроводжуються порушеннями загальноприйнятих правил і норм конкурентної боротьби. Для протидії проявам недобросовісної економічної конкуренції створюються відповідні органи: антитрестівське управління Міністерства юстиції та Федеральна комісія з торгівлі (у США); Федеральне управління картелів (у Німеччині); Рада у справах конкуренції (у Франції); комісія зі справедливих угод (у Японії). В Україні для захисту конкуренції створений Антимонопольний комітет України (АМКУ) [38].

Монополістична і олігополістична конкуренція означають боротьбу за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, енергії, за володіння заощадженнями населення, цінними паперами, інтелектуальною власністю (ліцензіями, патентами), інформацією тощо. Найважливішими ознаками цієї конкуренції є встановлення монополічно високих і монополічно низьких цін та отримання на цій основі монополістичних надприбутків.

Якщо більш детально розглянути види конкуренції, то, конкуренцію розрізняють ще за конкуренцією покупців та конкуренцією продавців, де [41]:

Конкуренція продавців – це постійна економічна боротьба серед товаровиробників (продавців) за найвигідніші умови виробництва, за

споживачів (покупців), вигідний продаж товарів, отримання прибутку. Практика показує: якщо ринкова ціна зростає і піднімається вище від точки рівноваги (коли розмір попиту дорівнює розміру пропозиції), то пропозиція товарів перевищує попит, а внаслідок цього посилюється конкуренція серед продавців. У такій конкуренції перемагає той виробник (продавець), у якого нижчі індивідуальні витрати виробництва, хто може продати свої товари дешевше, щоб стимулювати купівельний попит і одержувати при цьому прибуток. Конкуренція між продавцями зумовлює зниження цін [41].

Конкуренція покупців – це боротьба між покупцями (споживачами) за право придбати якісні товари за меншими цінами. Внаслідок цієї конкуренції розпочинається рух ринкової ціни в напрямку до точки рівноваги. А коли ціна стає нижчою точки рівноваги, попит перевищує пропозицію, і посилюється конкурентна боротьба між покупцями. Тут перемагає той покупець, який вчасно запропонував вищу порівняно з ринковою ціну. Отже, конкуренція між покупцями зумовлює зростання цін [43].

Конкуренція продавців і покупців – це конкурентна боротьба між продавцями і покупцями, які займають на ринку протилежні позиції щодо рівня цін на товари та послуги. В результаті такої конкуренції на ринку встановлюється загальна ціна на однорідні товари та послуги, які мають однакову якість [43].

Одним із найважливіших завдань держави в умовах ринкових відносин є забезпечення такого співвідношення монополії і конкуренції, яке не призводить до руйнівних наслідків в економіці. Для вирішення цього завдання створене антимонопольне законодавство, уперше прийнятого в США наприкінці XIX століття законом «Про охорону виробництва і торгівлі від незаконних обмежень та монополій» (1890 р.). Нині практично в усіх розвинених країнах світу існує антимонопольне законодавство [2].

В Україні антимонопольне законодавство базується на законах «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції». Антимонопольне законодавство передбачає такі заходи:

- організаційні (диференціація та оптимальні сполучення організаційно-економічних форм і розмірів підприємств);
- економічні (сприяння розвиткові конкуренції, диверсифікації діяльності, вільного утворення цін);
- економічне стимулювання та підтримка розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- адміністративно-правові заходи для боротьби з монопольними посяганнями, організація антимонопольного державного контролю, контроль за справедливим роздержавленням майна, сприяння конкуренції;
- недопущення зловживання монопольним становищем на ринку.

Крім видів на які поділяється конкуренція, ми маємо розглянути ще ті функції, які виконує конкуренція.

Основні функції конкуренції:

- 1) регулювання;
- 2) мотивації;
- 3) розподілу;
- 4) контролю.

Функція регулювання. Для того, щоб вистояти у боротьбі, товаровиробник має пропонувати вироби, які користуються пріоритетним попитом у споживача (суверенітет споживача). Тому і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них існує найбільша потреба [36].

Функція мотивації. Для товаровиробника означає шанс і ризик одночасно:

- підприємства, що пропонують кращу за якістю продукцію чи виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес;
- підприємства, що не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків чи витісняються з ринку (негативні санкції).

Функція розподілу. Конкуренція не тільки включає стимули до більш високої продуктивності, але і дає змогу розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їх ефективного внеску. Це відповідає пануючому в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

Функція контролю. Конкуренція обмежує та контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, монополіст може призначати ціну. В той же час конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Що більш досконала конкуренція, то більш справедлива ціна [36].

## 1.2 Конкурентна стратегія

Конкуренція завжди була найголовнішим пунктом порядку денного всіх без винятку компаній. Однак треба максимально правильно діяти в конкурентному полі. Як це можливо? Яка для цього потрібна стратегія?

Конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. Суть конкурентної стратегії можна пояснити через основні заходи, які використовуються для досягнення конкурентоспроможності. Розглянемо це на рис. 1.1.

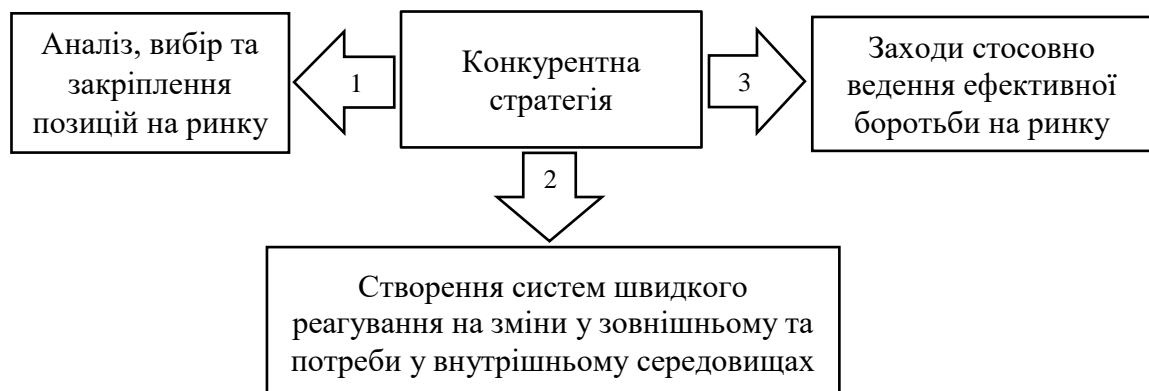


Рис. 1.1. Основні заходи в межах конкурентної стратегії підприємства

Перший блок передбачає аналіз ринку, вибір певної позиції, що найбільше їй відповідає та її закріплення. Такі дії дають змогу організації ідентифікувати себе на ринку та створити підґрунтя для подальшого функціонування. Другий блок включає заходи зі створення системи взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищами. Ефективна система реагування забезпечує організації гнучкість та адаптивність, яка полягає у швидкому реагуванні на потреби ринку, зміни у законодавстві та інші чинники загального середовища організації. Третій блок визначає заходи стосовно ведення ефективної боротьби на ринку, тобто заходи з залучення споживачів, розширення частки ринку, формування цінової та інноваційної політики.

Суть стратегії полягає в тому, як підприємству діяти на ринку. Проте будь-яка загальна стратегія ґрунтується на вибраних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та конкурентними стратегіями прямий: вибираючи конкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання загальних і конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства. Отже, загальна стратегія включається в низку конкурентних стратегій, які конкретизують певні сфери діяльності організації. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча і є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того самого підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [41].

Конкурентна стратегія – це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання [15].

У будь якій галузі економіки незалежно від того де вона діє, чи на зовнішньому, чи на внутрішньому ринку, суть конкуренції виражається п'ятьма силами [41]:

- 1) загрозою появи нових конкурентів;
- 2) загрозою появи товарів або послуг, які б могли замінити існуючі;
- 3) суперництвом уже наявних конкурентів між собою;
- 4) здатністю постачальників комплектуючих виробів та інших торгувати;
- 5) здатністю покупців торгуватися.

Значення кожної з п'яти сил змінюється від галузі до галузі та визначає, прибутковість галузей. У тих галузях, де дії цих сил складаються сприятливо (скажімо, у виробництві безалкогольних напоїв, промислових комп'ютерів, у торгівлі програмним забезпеченням, у виробництві лікарських препаратів або косметики), численні конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. В тих же галузях, де одна чи кілька сил діють несприятливо (наприклад, у виробництві гуми, алюмінію, багатьох металовиробів, напівпровідникових приладів і персональних комп'ютерів) далеко не всім фірмам удається довгий час зберігати високі прибутки.

Всі п'ять сил конкуренції визначають прибутковість галузі, так як вони можуть впливати на ціни, на витрати та на можливі розміри капіталовкладень, необхідні для того щоб конкурувати в цій галузі.

Звернемо увагу на кожен з цих сил окремо [41].

#### 1. Нові конкуренти.

Розглянемо що може запобігти їх появі в галузі, які бар'єри:

- економія на масштабі та досвіді виробництва фірм, які вже тривалий час функціонують у певній галузі, допомагає утримувати витрати на такому низькому рівні, який недоступний потенційним конкурентам;

- диференціація продуктів і послуг, тобто акцент на торгові марки, що підкреслюють унікальність товару та визнання його покупцями (наприклад, важко конкурувати з унікальними властивостями виробів народних промислів

– Палеху, Гжелі. Сама поява численних товарів-підрбок підкреслює практичну неперевершеність цих торгових марок);

- потреба в капіталі. Дуже часто ефективна конкуренція вимагає великих початкових інвестицій;

- витрати переорієнтації, пов'язані зі зміною постачальників, перенавчанням персоналу, науковими та проектними розробками нового продукту тощо;

- необхідність створення нової системи каналів розподілу. Так, через відсутність добре налагоджених каналів розподілу фірма «Епл» не змогла широко впровадитися зі своїми персональними комп'ютерами на російський ринок;

- політика держави (уряду), що не сприяє проникненню на ринок, наприклад установа високим митних ставок для іноземних конкурентів або відсутність пільгових державних субсидій для новачків.

## 2. Товари-замінники [41].

Загострити конкуренцію може поява товарів, які ефективно задовольняють ті ж потреби, але трохи іншим способом. Наприклад, конкуренцію виробникам вершкового масла можуть скласти підприємства, що випускають маргарин, у якого є свої конкурентні переваги: це дієтичний продукт із низьким рівнем холестерину.

Перешкодами на шляху товарів-субститутів можуть стати:

- проведення цінової конкуренції, що переключує увагу покупців з проблеми якості на зниження ціни;

- рекламні атаки на споживачів;

- виробництво нових, привабливих продуктів. Наприклад, відчуваючи конкуренцію з боку виробників ковбасних виробів, виробники сиру починають випуск нових, оригінальних сортів з різноманітними добавками;

- поліпшення якості обслуговування при продажу та розповсюдженні товару.

## 3. Внутрішньогалузева конкуренція та її інтенсивність [41].

Якщо говорити про інтенсивність конкуренції то вона може коливатися від мирного співіснування до жорстких і навіть грубих способів існування і навіть виживання з галузі. Найбільш сильно виявляє себе конкуренція в галузях, для яких характерні:

- велика кількість конкурентів;
- однорідність товарів, що випускаються;
- наявність бар'єрів зниження витрат, наприклад, стабільно високі постійні витрати;
- високі вихідні бар'єри (коли фірма не може вийти з галузі, не отримавши при цьому значних збитків).

Одним із способів зменшення тиску внутрішньогалузевої конкуренції є використання порівняльних переваг, які має фірма. На практиці частіше можна зустріти один з варіантів методу порівняльних переваг який запропонований російським економістом А. Юдановим [20].

Він розділив усе розмаїття конкурентних стратегій компаній, які діють на одному ринку, на чотири типи, що розрізняються характером своєї конкурентної стратегії: комутанти, патієнти, віоленти, експлеренти. Кожний з них приведений до певного типу біологічної поведінки і має відповідну аналогію. В таблиці 1.2 показані ці чотири типи.

Таблиця 1.2

Типи порівняльних переваг за А. Юдановим

Назва	Характеристика	Конкурентна стратегія	Ознаки
1	2	3	4
Комутанти (сірі миші)	Маленькі, гнучкі, легко адаптуються до змін ринкового попиту фірми	Гнучкість і здатність пристосовуватися	Часто пропонують товари-імітатори; не прив'язані міцно до певної області діяльності, легко переміщуються з одного ринку на інший
Патієнти (хитрі лиси)	Вузькоспеціалізовані фірми, що добре освоїли одну з ніш ринку	Засновані на вузькій спеціалізації незначні витрати та висока якість товару	Випускають продукцію певного типу протягом ряду років



Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Віоленти (слони, леви)	Гіганти	Незначні витрати за рахунок економії на масштабі та задоволення масового попиту покупців	Здійснюють контроль над ринком, а саме над його значною часткою
Експлеренти (ластівки, метелики)	Слабо пов'язані з ринком, не мають достатньо коштів для його освоєння	Інновації, нові технології та товари	Діють як венчурні (ризикові підрозділи великих фірм або їх дочірні організації)

#### 4. Сила впливу постачальників [41].

Компанія конкурує, веде економічну боротьбу, не тільки із собі подібними виробниками, а й зі своїми контрагентами-постачальниками, конкурентами.

Сильні постачальники можуть:

- підвищувати ціни на свої товари;
- знижувати якість продуктів і послуг, що постачаються.

Сила постачальників визначається:

- наявністю великих компаній-постачальників;
- відсутністю замінників товарів, що постачаються;
- ситуацією, коли галузь, куди здійснюються постачання, один із неголовних замовників;
- вирішальним значенням товарів, що постачаються, в переліку необхідних економічних ресурсів;
- здатністю приєднати фірму-покупця шляхом вертикальної інтеграції.

#### 5. Сила впливу покупця [41].

Конкуренція з боку покупців має прояв:

- у тиску на ціни з метою їх зниження;
- у вимогах більш високої якості;
- у вимогах кращого обслуговування;
- у зіткненні внутрішньогалузевих конкурентів один з одним.

Сила покупця залежить від:

- згуртованості та сконцентрованості групи споживачів;
- ступеня важливості продукції для покупців;
- діапазону її застосування;
- ступеня однорідності продукції;
- рівня інформованості споживачів;
- інших факторів.

Керуючись поняттям та заходами в межах конкурентної стратегії кожне підприємство має розробити етапи реалізації конкурентної стратегії для подальших конкурентно направлених дій, які допоможуть підприємству реалізувати свої основні цілі на ринку.

Розробка конкурентної стратегії полягає в пошуку чіткого формулювання того, як фірма планує вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі, та які дії та засоби знадобляться для досягнення цих цілей. Узагальнені етапи та їх характеристики об'єднані та представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

#### Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових 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 погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).

## Продовження таблиці 1.3

1	2
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз 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 / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, 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 і інших організаційних документів.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства – певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність. Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками. Стисло розглянемо групи показників що використовуються при аналізі СЗГ в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Критерії групи показників, що використовуються при аналізі СЗГ

Критерії	Групи показників
1	2
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь тощо

## Продовження таблиці 1.4

1	2
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками, характеристика оборотних коштів
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

[15]

Важливим є розробка системи критеріїв оцінки як процесу реалізації стратегії, так і аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного плану в життя. Формуючи конкурентну стратегію, компанія повинна враховувати [20]:

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії;

- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);

- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);

- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу;

- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках);

- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку;

- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу [20].

Також треба враховувати те, що, за час свого існування компанії проходять 4 стадії орієнтації:

- 1) орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів;
- 2) орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів;
- 3) концентрація на конкурентах;
- 4) орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам.

Основна стадія орієнтування на яку повинні звертати увагу наші підприємства – це орієнтація на ринок в цілому при цьому спостерігаючи за споживачами та конкурентами.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна:

- уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;

- спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків [31].

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну 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.

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

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 виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації [31].

Якщо підсумувати те що було розглянуто, то, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
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. Використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни

у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

### 1.3 Поняття конкурентного середовища. Чинники. Конкурентне середовище підприємств. Конкуренція на сучасному етапі розвитку

На сьогодні існує ряд визначень що таке «конкурентне середовище» які розглядаються з різних аспектів та доповнюють один одне. Конкурентне середовище, на думку М. Портера, включає сукупність якісних і кількісних показників, що визначають стан розвитку конкуренції та є частиною мікросередовища підприємства, оскільки характер конкуренції в галузі базується на взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, утворюючи сили конкуренції: можливість появи нових конкурентів; поява товарів замінників; здатність постачальників диктувати свої умови; здатність споживачів продукції диктувати свої умови; суперництво між існуючими конкурентами. Узагальнимо у виді таблиці визначення «конкурентне середовище» (табл. 1.5) [41].

Таблиця 1.5

#### Аналіз визначення «конкурентне середовище»

Автор	Визначення
1	2
Т.А Дяченко	середній ступінь привабливості даного ринку для діючих підприємств на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них
С.С. Ніколенко	це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства
О.А. Хвостенко	це сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища
І.П. Петровська	це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Конкуренція є певними взаємопов'язаними і взаємозалежними відносинами між суб'єктами господарювання, систематизованими

## Продовження таблиці 1.5

1	2
	моделями цих взаємовідносин, існування яких визначає закономірності процесів, які проходять на ринках товарів і послуг
Л.Г. Шморгун	конкуренція – означає суперництво між окремими суб'єктами ринкового господарства за найбільш вигідні умови виробництва і реалізації (купівлі та продажу) товарів
М. Портер	рівень конкуренції залежить від 5 складових: - загрози появи продуктів-замінників; - загрози появи нових гравців; - ринкової влади постачальників; - ринкової влади споживачів; - рівня конкурентної боротьби

Формування та розвиток конкурентного середовища залежить від умов взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, їхнього рівня економічного суперництва і можливості впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію. Можна сказати що, значну роль у цьому процесі відіграє нормативно-правові інституції та механізм їхньої взаємодії. На конкурентне середовище впливає як національні суб'єкти ринку, взаємодія яких викликає суперництво, так і міжнародні та державні інституції.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію [41]. Умови конкурентного середовища для існування на ринку: рівноважні ціни; ринок ресурсів і забезпечення їх мобільності; перехід до ринку в цілому; шар ринкових суб'єктів як ефективних власників; боротьбу з тіньовою економікою; зниження бюрократичних бар'єрів організації і для розширення бізнесу; забезпечення прозорості товарно-грошових потоків. Чинники впливу на конкурентне середовище підприємства: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі; конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників; можливості та купівельні спроможності покупців.



Таким чином, при аналізі конкурентного середовища, відносин та зв'язків між складовими конкурентного середовища необхідно характеризувати структуру та визначити складові, фактори конкурентного середовища (табл. 1.6) [23].

Таблиця 1.6

## Фактори конкурентного середовища

Фактори	Складові
За місцем виникнення	- локальні; - галузеві; - макроекономічні; - світової економіки; - глобальної економіки.
За характером	- загальні; - спеціальні; - індивідуальні.
За тривалістю дії	- постійні; - спеціальні.
За сферою походження	- наукові; - економічні; - управлінські; - техніко-технологічні; - географічні; - соціальні; - екологічні; - політичні.
За рівнем взаємозв'язку	- незалежні (первинні); - похідні (вторинні).
За ступенем корисності	- стимулюючі; - дестимулюючі.

Конкурентне середовище залежить від ряду чинників. Усі чинники можна поділити на зовнішні та внутрішні (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Аналіз чинників конкурентного середовища

Чинники	
макросередовища	мікросередовища
1	2
1. Політичні: - політична стабілізація; - доступність системи стандартизації; - ступінь державного контролю та втручання.	- професійний ріст персоналу; - набуття навичок; - участь у вирішенні проблем; - командне вирішення тих чи інших питань торговельного підприємства;

## Продовження таблиці 1.7

1	2
2. Економічні: - тенденції розвитку населення; - рівень цін на сировину; - рівень насиченості ринків збуту.	- оптимізація трудової мотивації; - формування цінності роботи; - залучення працівників до участі управління підприємством;
3. Технологічні: - розвиток комп'ютерної та телекомунікаційної техніки; - зміни у продуктах та процесах їх виробництва.	- організаційна гнучкість; - підвищення трудової та виробничої дисципліни; - удосконалення демографічної структури персоналу.
4. Соціально-культурні: - потреба участі працівників в управлінні; - соціальні запити; - гуманізація робочих місць.	

Чинники зовнішнього середовища відображають сукупність умов, до яких адаптується підприємство. Зовнішнє середовище організації є необхідною умовою його існування. Бо саме у зовнішньому середовищі утворюються чинники, які не контролювані господарюючим суб'єктом. Всі чинники зовнішнього середовища різні за своєю природою, характеру дії на конкурентоспроможність організації. Внутрішні чинники визначають як можливість, так і ефективність процесу адаптації до викликів і погроз зовнішнього середовища [17].

Основним внутрішнім чинником підприємств є конкурентоспроможність продукції. Даний підхід до виявлення і класифікації чинників, що визначають конкурентоспроможність продукції, заснований на тому, що дана категорія реалізується при визнанні товару споживачем (в процесі продажу).

Доцільно буде виділити основні два рівні чинників конкурентоспроможності продукції. Для покупця найбільший інтерес представляють витрати на придбання даної продукції і її якісні характеристики (споживчі властивості). Саме ці два чинники виділено на першому рівні: ціна; якість.

Розглянемо також і чинники другого рівня. До чинників другого рівня віднесені: упаковка; реклама; просування продукції на ринку; торгівельна марка, ділова репутація організації; зміна структури вжитку; поведінка конкурентів [24].

Розглянуті чинники є системою, що забезпечує конкурентоспроможність продукції і, відповідно, організації. Значення кожного окремого чинника різне залежно від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції і ін. Також обов'язково треба зазначити наявність певного синергетичного ефекту взаємовпливу даних чинників. Роблячи вплив на конкурентоспроможність продукції, чинники приводять до зміни один одного.

Зміна чинників може привести до протилежних результатів. Підвищення якості продукції прямо впливає на конкурентоспроможність, проте, витрати на його підвищення приведуть до збільшення ціни. При значних витратах можна отримати зворотній результат.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства [15].

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентну стійкість. Розглянемо докладніше оцінку галузі у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

## Етапи аналізу галузі

№ етапу	Характеристика етапу
1	2
1	Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь.
2	Визначення конкурентних сил, що діють у галузі і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу.
3	Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі.

## Продовження таблиці 1.8

1	2
4	Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі.
5	Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів.
6	Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі.
7	Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (заключний етап).

[16]

Розглянемо ці етапи більш детально:

На першому етапі розраховують параметри галузі. Найбільш повно її характеризують наступні з них:

- місце галузі в народному господарстві країни;
- розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж);
- динаміка ринку (темпи змін у %);
- стадія життєвого циклу на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад);
- кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції;
- кількість покупців (клієнтів) і їх купівельна спроможність;
- технологічно-інноваційний рівень галузі (наприклад: технологія однорідна, змінюється повільно; зміни в якості тощо);
- доступність входу в галузь і виходу з неї (труднощі: стартовий капітал, адміністративні перешкоди, монополістичні ціни і т. ін.);
- ступінь диференціації продукції конкурентів;
- можливість економити на масштабах виробництва;
- ступінь завантаження виробничих потужностей в галузі;
- ринки сировини;
- рівень інвестування галузі;
- рівень і темпи інновацій;
- рівень прибутковості галузі (до середнього рівня по економіці країни)

[16].

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства в галузі, або, як його ще називають, конкурентний аналіз. Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Він виконується в такій послідовності:

- визначають основні конкурентні сили у галузі;
- формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загальноновизнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер – професор Гарвардської школи бізнесу.

Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, наступні [42]:

- конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі;
- потенційні (можливі, нові) конкуренти;
- загрози з боку товарів-субститутів (замінників);
- постачальники (продавці);
- клієнти (покупці, споживачі).

Говорять що, конкуренція інтенсивна, якщо дії конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція спостерігається тоді, коли більшість підприємств отримують прибуток, близький до середнього по галузі. Слабка – тоді, коли більшість підприємств може отримувати прибуток вищий від середнього, інвестуючи лише у виробництво. Різкі загострення роблять конкуренцію запеклою.

Фактори, що впливають на інтенсивність конкуренції у галузі [23]:

- 1) велика кількість конкуруючих підприємств з приблизно однаковими обсягами продаж, що збільшує ймовірність появи стратегічних ініціатив;
- 2) повільне зростання попиту (підвищує інтенсивність конкуренції);
- 3) умови господарювання у галузі (можуть спонукати конкурентів до зниження цін або інших методів зростання обсягів продаж);
- 4) витрати на покупців при переході від виробництва однієї марки до іншої (низькі – полегшують перехоплення споживачів продукції конкурентів);

5) незадоволення кількох учасників ринку своїм становищем на ньому (може спонукати їх до агресивних дій);

6) посилення конкуренції пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень, що привертає до них увагу всіх учасників ринку;

7) конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з даного ринку, вищі, ніж залишитись на ньому та прийняти участь у конкурентній боротьбі;

8) конкуренція посилюється, коли великі компанії купують слабе підприємство в даній галузі і вживають радикальних заходів, щоб запобігти банкрутству.

Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна.

Для того, щоб, зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід забезпечити міцні конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності. Наприклад, підприємство, що забезпечує низькі витрати виробництва або високу якість продукції, безперечно, має конкурентну перевагу в галузі [31].

Конкурентні переваги бувають:

1. Низького порядку – використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами.

2. Високого порядку – за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі [31].

Діапазон конкуренції – це обширність номенклатури товарів, що плануються до випуску, і продаж.

Розглянувши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, можна говорити про формування загальних конкурентних стратегій підприємства.

Загальні конкурентні стратегії у галузі – це такі стратегії, що універсально застосовуються на будь-якому підприємстві.

Існують два основні типи таких загальних стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність, конкурентну перевагу в галузі (за М. Портером) [42]:

1. Стратегія низьких витрат, що дає змогу продавати товар за цінами, нижчими ніж у конкурента цінах.

2. Стратегія спеціалізації, що забезпечує високу якість продукції.

Кожна з цих загальних стратегій може стати конкурентною перевагою, спираючись на яку та враховуючи діапазон конкуренції, підприємство формує свою конкурентну стратегію.

Перелік альтернативних конкурентних стратегій наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

#### Альтернативні конкурентні стратегії

Діапазон конкуренції	КП: Низькі ціни (низькі витрати)	КП: Висока якість (спеціалізація)
широкий	№ 1 орієнтація на витрати 	№ 2 лідерство за якістю, унікальність 
вузький	№ 3 зосередження уваги на витратах 	№ 4 вибіркова спеціалізація 

[42]

Якщо підприємство вибирає конкурентну стратегію № 1 то це означає, що воно має випускати широкий асортимент дешевої стандартної продукції (дешевшої, ніж та, що випускається при застосуванні стратегії № 2).

За стратегією № 2 підприємство має виробляти продукцію широкої номенклатури, але найвищої якості, відповідно, дорогої.

За стратегією № 3 підприємство буде випускати вузький асортимент дешевого товару, доступного малозабезпеченим споживачам, які не ставлять високих вимог до якості.

Нарешті, за стратегією № 4 підприємство має випускати вузький асортимент продукції найвищої якості, навіть унікальної, зате і найдорожчої.

Вибір названих альтернативних конкурентних стратегій залежить від можливостей підприємства:

а) якщо, приміром, обладнання на ньому застаріле, кваліфікація кадрів низька, а витрати на виробництво невисокі, то можна обрати стратегію № 1 або № 3;

б) якщо ж обладнання в хорошому стані, сучасне, сировина якісна і дорога, персонал висококваліфікований і високооплачуваний, то конкурентних переваг можна досягти шляхом випуску унікальних, але дорогих товарів за стратегією № 2 або № 4 [42].

І зовсім не обов'язково постійно дотримуватися лише однієї з названих чотирьох стратегій, а залежно від зміни середовища переходити до інших, як показано стрілочками на матриці малюнка.

На третьому етапі аналізу галузі визначають рушійні сили, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути [35]:

- різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави;
- різка зміна сукупного попиту;
- поява нових продуктів;
- суттєві технологічні зміни;
- суттєві інновації, поширення ноу-хау;
- суттєві зміни в маркетингу;
- поява в галузі або вихід із неї крупних підприємств;



- значна глобалізація галузі;
- суттєві зміни в структурі витрат або продуктивності;
- перехід споживчих переваг від стандартних товарів до диференційованих або навпаки;
- суттєві зміни суспільного ладу, ціннісних орієнтацій та інших факторів макросередовища;
- зміни у тенденціях економічного розвитку галузі;
- зміни у складі споживачів та способах використання товару;
- суттєві зміни впливу факторів невизначеності та ризику.

З урахуванням названих рушійних сил розробляються стратегії, які б пом'якшили їх вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили б його перевагу в конкурентній боротьбі.

На четвертому етапі групують всі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають карту стратегічних груп.

Досвід засвідчує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами [16].

До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні і ті ж канали збуту і замовників, володіють подібними конкурентними перевагами, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити у цій групі підприємства, які мають сильніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою ж метою визначають

рівень та тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найсильніші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогнозують найбільш ймовірну поведінку

стратегічних конкурентів підприємства, щоб не вести конкурентну боротьбу наосліп. Це найскладніша, хоча і найважливіша складова аналізу мікросередовища [35].

З цією метою концентрується увага і збираються дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента діяти краще або гірше від інших. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені своїм теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатний конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості і воля, чи він в змозі тільки дотримуватися вибраної стратегії, лише незначно її коректуючи. Результатом даного аналізу мають стати ефективні контрзаходи.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції в ній визначають ключові фактори успіху підприємства (КФУ).

Ключові фактори успіху в галузі (КФУ) – це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді. КФУ підприємства в різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом також змінюються [23]. Розрізняють КФУ галузі і КФУ даного підприємства. Кількість КФУ у галузі не перевищує трьох-чотирьох, серед яких лише один-два мають найбільше значення.

КФУ залежать від:

- а) технології та інновацій;
- б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурс забезпечення і ефективності їх використання тощо);

- в) рівня маркетингу;
- г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т. д.);
- д) професійного рівня персоналу;
- е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо);
- є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Сьомим заключним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації в цілому і визначення привабливості чи не привабливості галузі, як в даний час, так і в стратегічному періоді за наступними критеріями:

- наявність потенціалу зростання галузі;
- стабільність попиту;
- сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі [16].

Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1-3 роки. А в проміжках – уточнення і моніторинг.

Велика кількість різноманітних методів, які можуть бути використані конкурентними сторонами. За кордоном рівновага на ринку досягається не тільки завдяки прямому державному втручанням, а також завдяки дії системи законодавчих актів регулюючих конкуренцію, а й завдяки різноманітності учасників виробництва – від гігантських концернів до найменших підприємств різного роду діяльності.

Методи конкуренції можна розподілити на дві основні групи:

1. Перша група – економічні форми конкуренції. Частина з них була й раніше, інша частина виникла внаслідок появи якісно нових об'єктів

діяльності (асоціації, акціонерні товариства, та інші) які будуть розвиватися по мірі становлення ринку.

2. Друга група – методи пов’язані із зберіганням штучного монополізму та командно-адміністративних структур, які поступово втрачають своє значення з переходом від зовнішнього примусу виробників до економічним важелям та стимулам.

Визначають ще три основні методик [7]:

- 1) цінові;
- 2) нецінові;
- 3) недоброякісні.

Розглянемо більш детально:

Цінові – характеризуються тим, що в конкурентній боротьбі за споживача і завоювання ринку головним чином використовується такий прийом як зниження цін. Підприємець, що прийняв таке рішення, вважає, що більш низькою ціною на свої товари йому вдасться перемогти (розорити) конкурентів. Захопивши панівне становище на ринку, наступним зростанням цін підприємець прагне заповнити тимчасові втрати прибутку. У сучасних умовах крім традиційного зниження цін до основних методів конкурентної боротьби відноситься і зниження витрат виробництва та обігу. Такий прийом в ідеалі є основою довгострокової стратегії розвитку будь-якої фірми [7].

Нецінові методи конкуренції в даний час є основними в ринковому механізмі всіх розвинених країн світу. Суть їх полягає в підвищенні якості вироблених товарів, покращенні після продажного і до продажного обслуговування. Це означає, що в конкурентній боротьбі особлива увага приділяється: високій якості товарів (послуг); надійності товарів, їх безпеки; економічності товарів; зручності в експлуатації і обслуговуванні; більшого гарантійного терміну використання товарів; кращим екологічним характеристикам і т.д. Велике значення також має оперативна готовність фірм до перепрофілювання виробництва своєї продукції залежно від зміни ринкової

ситуації. Цей прийом особливо характерний для поведінки малих фірм, що і пояснює їх високу живучість і гнучкість [7].

Недоброякісні методи конкуренції в тій чи іншій мірі є сусідами з ціновими і неціновими методами, але вони піддаються як громадського осуду, так і кримінального переслідування. До названих методів належать: промислове шпигунство; промислова контррозвідка; підробка продукції конкурентів; злодійство товарного знаку; прямий обман споживачів; зманювання фахівців фірм-конкурентів більш високою зарплатою; підкуп посадових осіб; махінації зі звітністю фірми з метою приховати прибуток від оподаткування [7].

В умовах ринкових відносин, в період первісного нагромадження капіталу багато хто з підприємців використовують саме ці методи. Такий практиці може протистояти лише формування правового поля підприємницької діяльності, вдосконалення законодавства. Виховання цивілізованих методів конкурентної боротьби – проблема багатогранна і вимагає великої уваги з боку держави.

Крім методів конкурентної боротьби також розрізняють головні види конкурентної боротьби, які представлені в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

#### Види конкурентної боротьби

Види конкурентної боротьби	Характеристика
1	2
Конкуренція продавців	Якщо пропозиція товару перевищує попит на нього, конкурентна боротьба між виробниками посилюється. Перемагають у ній тільки ті виробники, які знизили ціну на товар і в такий спосіб привернули увагу більшої кількості споживачів до своїх товарів. Чим сильніша конкуренція серед продавців, тим більше пропозиція товарів перевищує попит покупців. Коли конкуренція серед продавців слабшає, попит поволі наздоганяє пропозицію, а згодом перевищує її.
Конкуренція покупців	Якщо попит на товар більший, ніж пропозиція певного товару, то конкурують покупці. Вони вибирають між собою право придбати якісний товар за низькою ціною. У конкурентній боротьбі перемагає той покупець, котрий вчасно запропонував вищу порівняно з ринковою ціну.

## Продовження таблиці 1.10

1	2
Конкуренція покупців і продавців	У результаті такої боротьби (або суперництва) встановлюється загальна ціна на однорідні товари.
Внутрішньогалузева і міжгалузева конкуренція	Метою такої конкуренції є переключення покупців на товар певного підприємства. Міжгалузева конкуренція виявляється у суперництві між підприємцями, що вклали свої капітали в галузі, які виробляють різні продукти. Кожен підприємець оцінює результати своєї діяльності за нормою прибутку. У різних галузях вона має різну величину, тому один виграв, інший – програв. Той, хто програв, може перепрофілювати своє підприємство або поміняти акції однієї галузі на акції іншої, перспективнішої галузі. У такий спосіб відбувається перелив капіталу з однієї галузі в іншу. Отже, міжгалузева конкуренція – це конкуренція капіталів.
Досконала, чиста конкуренція	Виникає за таких умов: - багато дрібних підприємств, що пропонують на ринку однорідну продукцію; - частка кожного підприємства в загальному обсязі ринкової пропозиції настільки незначна, що будь-яке його рішення про підвищення або зниження ціни не позначиться на ціні ринкової рівноваги; - для входу нових підприємств до галузі та виходу будь-якого підприємства з неї немає жодних перешкод; - банк даних є доступним для всіх клієнтів.
Недосконала конкуренція	Це конкуренція, яка тією чи іншою мірою пов'язана з певним обмеженням вільного підприємництва. Для недосконалої конкуренції характерна незначна кількість фірм у кожній сфері підприємницької діяльності, можливість якоїсь групи підприємств впливати на кон'юнктуру ринку.

[7]

В умовах активних змін в економіці та в інших сферах все частіше треба пристосовуватись до цих змін. Теж саме стосується і в методах конкурентної боротьби. На даний час надто популярними стають різноманітні нецінові методи, що вимагають, окремої, нової структурованості. Умовно їх можна поділити на чотири групи, котрі також пов'язані один з одним:

1. Методи, що змінюють продукт:

- модифікація властивостей товару;
- створення товарів-замінників;
- постійне використання інновацій у виробництві товарів та послуг для зниження собівартості;

- оперативна готовність фірм до перепрофілювання виробництва своєї продукції.

## 2. Методи, що вдосконалюють сервіс:

- розширення асортименту послуг сервісу;
- інформація про послуги сервісу;
- збільшення терміну гарантії;
- швидкість сервісного обслуговування.

## 3. Організаційні методи:

- новітні форми організації маркетингової діяльності;
- кадровий монополізм;
- зміна бренду, його розвиток.

## 4. Недобросовісна, нецінова конкуренція.

На сьогодні сучасні методи просування товарів дуже тісно пов'язані з ІТ технологіями. І Україні на сьогодні майже 80% вже в «всесвітній павутині», і з кожним роком все збільшується відсоток користувачів.

Реклама як завжди є найважливішим інструментом конкурентної боротьби. Але сучасний бізнес набагато складніший, і сучасні форми недобросовісної конкуренції набагато різноманітніші передбачених законодавцем форм.

Сучасні методи конкуренції досить різноманітні, проте у світі, де панує глобалізація набирають обертів методи конкуренції, котрі багато країн світу трактують як недобросовісні або несумлінні, проте доказова база визнання такої конкуренції недобросовісною надто мала. Так, у більшості країн Європи й Америки основне завдання антимонопольного органу – контроль за відносинами, що впливають на конкуренцію на ринку. Спеціальні закони про недобросовісну конкуренцію були видані в деяких країнах вже давно: у Німеччині – у 1909 р., у Греції – в 1914 р., в Угорщині – в 1923р. З точки зору Закону України «Про захист економічної конкуренції», недобросовісна конкуренція – це незаконне копіювання форми, упаковки, зовнішнього оформлення, а так само імітація, копіювання, пряме відтворення товару

іншого підприємця, самовільне використання його імені; умисне поширення неправдивих або неточних відомостей, які можуть завдати шкоди діловій репутації або майновим інтересам іншого підприємця; отримання, використання, розголошення комерційної таємниці, а також конфіденційної інформації з метою заподіяння шкоди діловій репутації або майну іншого підприємця [26].

Можна виділити такі методи недобросовісної конкуренції:

- 1) промислове шпигунство;
- 2) промислова контррозвідка;
- 3) підробка продукції конкурентів;
- 4) незаконне використання товарного знаку;
- 5) введення в оману споживачів;
- 6) заманювання фахівців фірм конкурентів більш високою зарплатою;
- 7) підкуп посадових осіб (корупція);
- 8) махінації зі звітністю фірми з метою приховати прибуток від оподаткування (у цьому випадку можна знизити ціни і бути більш конкурентоспроможними).

Питання захисту конкуренції є досить актуальним на сучасному етапі розвитку економіки в світі та Україні. Це пояснюється тим, що швидкими темпами розвиваються різноманітні форми підприємництва, які призводять до загострення конкурентних відносин [26].

## Висновки до розділу 1

В сучасних умовах ринкових відносин однією з найважливіших складових є конкуренція. Завдяки розвитку діяльності, економічних факторів та конкурентоспроможності можна говорити про те, що в даних складних конкурентних умовах, де на «конкурентному полі» є не два, а більше гравців, існують можливості, які спонукають великі підприємства, виробників до



гнучкої цінової політики та поліпшення якості товару з метою бути конкурентоспроможними на ринку.

Поняття «конкуренція» в різні часи досліджували багато вчених та спеціалістів в сфері економіки, менеджменту, маркетингу, кожен намагався крім дослідження самої конкурентної сфери вирішити проблеми конкуренції на ринку та запропонувати певні стратегії. Головним спеціалістом в галузі конкурентної стратегії є американський науковець М. Портер, який запропонував п'ять основних сил конкурентної стратегії. За її допомоги можна визначити потенційну небезпеку, яка може виникнути. Ця модель може допомогти знайти конкурентну перевагу, завдяки чому компанія спроможна знайти вигідну позицію. Отже, професор Майкл Портер визначив п'ять сил, які впливають на компанію в галузі (на її прибуток):

1. Нові конкуренти. Нові гравці на ринку, їх поява завжди супроводжується небезпекою.

2. Існуючі конкуренти. М. Портер вважає, що у конкурентному середовищі боротьба загострюється у тих випадках, коли у галузі є багато конкурентів чи ці конкуренти рівні за силою.

3. Конкуренти що пропонують продукти-замінники.

4. Влада постачальників. Вплив постачальників на галузь дуже великий, тож при роботі з постачальниками слід взяти до уваги таке:

- чи має він великий бренд;
- який спектр товарів, які він пропонує;
- яке фінансове становище постачальника;
- чи буде він підіймати чи опускати ціни;
- домінування на ринку постачальника.

5. Влада покупців. М. Портер був першим, хто почав розглядати покупців, як конкурентів галузі. Адже саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продукції, підвищення якості обслуговування, – задоволення усіх цих аспектів відбувається за рахунок того, що компанії в галузі знижують свій прибуток.

Для того щоб бути конкурентоспроможними на ринку, підприємства повинні розробити свою конкурентну стратегію та беззаперечно слідувати та контролювати її. Керуючись поняттям та заходами в межах конкурентної стратегії кожне підприємство має розробити етапи реалізації для подальших, направлених дій, які допоможуть підприємству реалізувати свої основні цілі на ринку.

Розробка конкурентної стратегії полягає в пошуку чіткого формулювання того, як фірма планує вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі та які дії та засоби знадобляться для досягнення цих цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондівіддача, собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації, темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство, рентабельність продажу, витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії.

Визначивши та реалізувавши конкурентні стратегії, підприємства повинні звернути особливу увагу на методи боротьби з конкурентами, та обрати для себе ті, які будуть дієві з даними стратегічними групами. З нашого дослідження можна виділити основні методи боротьби з конкурентами: цінові, нецінові та недоброякісні. Нецінові методи конкуренції в даний час є основними в ринковому механізмі всіх розвинених країн світу. Суть їх полягає в підвищенні якості вироблених товарів, покращенні після продажного и до продажного обслуговування.

Недоброякісні методи конкуренції в тій чи іншій мірі є сусідами з ціновими і неціновими методами, але вони піддаються як громадського осуду, так і кримінального переслідування. До названих методів належать: промислове шпигунство, промислова контррозвідка, підробка продукції конкурентів, злодійство товарного знаку, прямий обман споживачів, зманювання фахівців фірм-конкурентів більш високою зарплатою, підкуп

посадових осіб, махінації зі звітністю фірми з метою приховати прибуток від оподаткування.

В умовах ринкових відносин в період первісного нагромадження капіталу багато хто з підприємців використовують саме ці методи. Питання захисту конкуренції є досить актуальним на сучасному етапі розвитку економіки в світі та Україні. Це пояснюється тим, що швидкими темпами розвиваються різноманітні форми підприємництва, які призводять до загострення конкурентних відносин.

Одним із найважливіших завдань держави в умовах ринкових відносин є забезпечення такого співвідношення монополії і конкуренції, яке не призводить до руйнівних наслідків в економіці. Для вирішення цього завдання створене антимонопольне законодавство, уперше прийнятого в США наприкінці XIX століття законом «Про охорону виробництва і торгівлі від незаконних обмежень та монополій». В Україні також працює антимонопольне законодавство, але має деякі недоліки, на які державі та підприємцям слід звернути увагу та прийняти дії до удосконалення даного законодавства.

Отже, на сьогодні питання конкурентної стратегії, методів боротьби, взаємозв'язків з конкурентами має вагоме значення і повинно постійно досліджуватись та вдосконалюватись для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та «здорового конкурентного клімату» на ринку конкуренції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НВП МІГ»

#### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «НВП МІГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НВП МІГ» – не державне торговельне підприємство, засноване 29.02.2012 році, предметом діяльності товариства є виробництво вогнетривких виробів, збір небезпечних відходів, продаж електротоварів, оптова торгівля, технічне обслуговування легкої та важкої техніки, будівництво, надання послуг.

За формою власності дана організація являє собою товариство з обмеженою відповідальністю, що означає те що, майнова відповідальність партнерів не перевищує суми, яку вони внесли при створенні товариства. Такі партнерства характерні для фірм, зайнятих здійсненням будівельних проєктів, розробкою природничих ресурсів, операціями з нерухомістю та іншими видами діяльності в капіталомістких сферах.

Якщо охарактеризувати його за розміром, то дане підприємство відноситься до класифікації : малі підприємства.

Малі підприємства – законодавчо найчастіше визначаються чисельністю зайнятих на них працівників з урахуванням специфіки сфер, галузей та видів економічної діяльності. В Україні чинне законодавство до малих відносить підприємства, чисельність зайнятих на яких не перевищує:

- у промисловості та будівництві – 200 осіб;
- в інших галузях виробничої сфери – 50;
- у науці та науковому обслуговуванні – 100;
- у галузях невиробничої сфери – 25;
- у роздрібній торгівлі – 15 осіб.

За видами діяльності ТОВ «НВП МІГ» можна віднести до господарських, виробничо-промислових організацій. Якщо дане товариство

розглядати з точки зору регламентованості, то ми можемо його віднести до формальної організації.

Формальні – офіційно зареєстровані, створені з волі керівництва; чинні на підставі існуючого законодавства і встановлених регламентів (статут, положення, засновницький договір тощо).

За прибутковістю ТОВ «НВП МІГ» являє собою прибуткову організацію, головною метою якої є прибуток. Товариство за джерелами фінансування є небюджетна організація, яка включає в собі власний статутний капітал, резервний фонд.

За правовим статутом і формою господарювання товариство ТОВ «НВП МІГ» належить до одноосібних підприємств. Одноосібні підприємства є власністю однієї особи або родини. За своїми зобов'язаннями вони несуть відповідальність усім майном (капіталом) власника.

Характеристики підприємства ТОВ «НВП МІГ» консолідовані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Характеристики підприємства ТОВ «НВП МІГ»

Код ЄДРПОУ	38069980
Дата реєстрації	29.02.2012
Контактна інформація	E-mail: nvp.mig@gmail.com +380612397592 +380984395252
Уповноважені особи	Зайцев В'ячеслав Васильович директор
Види діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НВП МІГ» Зайцев В'ячеслав Васильович
Розмір статутного капіталу	400 000,00 грн
Адреса	69005, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Вознесенівський р-н, вул. Перемоги, буд. 79, кв. 65

ТОВ «НВП МІГ» має всі необхідні ліцензії для оптових продажів та необхідної діяльності. Основним внутрішнім документом в організації який регулює її діяльність є статут. Цей документ повинний містити норми які регулюють фінансово-економічні відносини.

В таблиці 2.2. є перелік продукції та послуг даного товариства.

Таблиця 2.2

## Перелік продукції та послуг ТОВ «НВП МІГ»

Кластер	Види продукції
Виробництво вогнетривких виробів	- виробництво проміжної продукції з природних мінералів, які не містять метали, таких як пісок, гравій, галька або глина; - виробництво вогнетривкого розчину, бетону тощо; - виробництво вогнетривких керамічних виробів: а) теплоізоляційних керамічних виробів із кремнієвого порошку; б) вогнетривкої цегли, блоків та покриттів для підлоги; в) реторт, тиглів, муфелів, форсунок, патрубків, трубок тощо. - виробництво вогнетривких виробів, які містять магнезит, доломіт або хроміт.
Торгівля рудами, та металами	- продаж графітової продукції (Графіт ГЛ-1); - продаж продукції чорної металургії.
Збір небезпечних відходів	- активно співпрацюють з компаніями по утилізації відходів; - займаються збором та транспортуванням таких небезпечних відходів: нафтова, хімічна промисловість, виготовлення фарби і лаків; - вивіз і транспортування ртутомістких ламп; - збирають необхідну інформацію (кількість і склад відходів для утилізації, місце і умови їх зберігання, а також реквізити замовника, контакти); - збір і транспортування відходів.
Торгівля світлодіодною продукцією	- участь в електронних торгах; - продаж світлодіодних світильників LED-SH; - постачання та обслуговування продукції.
Будівництво	- надання послуг по ремонту комунальних приміщень; - реконструкція, технічне переоснащення, капітальний ремонт (ремонт), модернізація, відновлення тримальних конструкцій каркасів будівель і споруд.
Обслуговування важкої та легкої техніки	- перевірка; - налагодження; - регулювання; - усунення несправностей та недоліків; - заміна деталей; - технічному огляді вантажопідйомних машин.
Сільське господарство	- продаж зернових та бобових.

Основні цілі організації є:

- вийти на перше місце за продажем світлодіодної продукції в місті та області;

- вийти на інші обласні ринки, охопивши перші три області (Дніпропетровська, Харківська, Одеська) в продовж 2 років з продажу світлодіодної продукції для комунальних установ;

- зберегти та підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів;
- розширити ринок збуту графіту ГЛ-1 в інші потенційні області (Дніпро, Харків, Одеса) та кольорових металів;
- в сфері по збору небезпечних відходів зайняти нішу по збору батарейок;
- підвищення кваліфікації працівників.

Місією компанії є створення вагомого вкладу в забезпечення робочими містами, дбати про довкілля та берегти здоров'я близьких людей та жителів міста.

Кожна організація проходить за свій час існування декілька етапів розвитку. Такий період функціонування організації розглядають як її життєвий цикл, що характеризується певними фазами або етапами. Ці складові життєвого циклу не є спонтанними або випадковими, їх цілком можна передбачити. Життєвий цикл будь-якої організації є періодично повторюваною послідовністю тісно пов'язаних етапів, що закономірно змінюють один одного і на яких відбуваються передбачувані зміни параметрів організації. Це період, протягом якого організація проходить такі етапи свого функціонування як зародження, зростання, зрілість і старіння [29].

В менеджменті виділяють декілька підходів до етапів розвитку організацій. Для опису ТОВ «НВП МІГ» буде використаний один з цих підходів для аналізу етапів розвитку організації, який передбачає виділення таких етапів розвитку:

#### 1. Народження.

Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача або соціальні потреби. Цей етап характеризують цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

## 2. Дитинство.

Це небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств – протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

## 3. Юність.

Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

## 4. Рання зрілість.

Відмітні ознаки цього періоду – експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

## 5. Розквіт сил.



Організація ставить на цьому етапі за мету забезпечення збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів росту, в порівнянні з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

#### 6. Повна зрілість.

Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи їх росту уповільнюються. Організація може відхилятися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкі місця занадто очевидні, але вони нерідко ігноруються керівництвом.

#### 7. Старіння.

Цей етап ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність постійного відновлення та удосконалення. Конкуренти незмінно намагаються збільшити свою частку на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узяте, створює умови для «закупорки артерій». Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення /удосконалення або може бути ліквідована чи поглинена іншою організацією.

#### 8. Відновлення.

Організація в стані «піднятися з попелу як Фенікс». Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

Етапи розвитку ТОВ «НВП МІГ» зображені графічно на рис. 2.1.

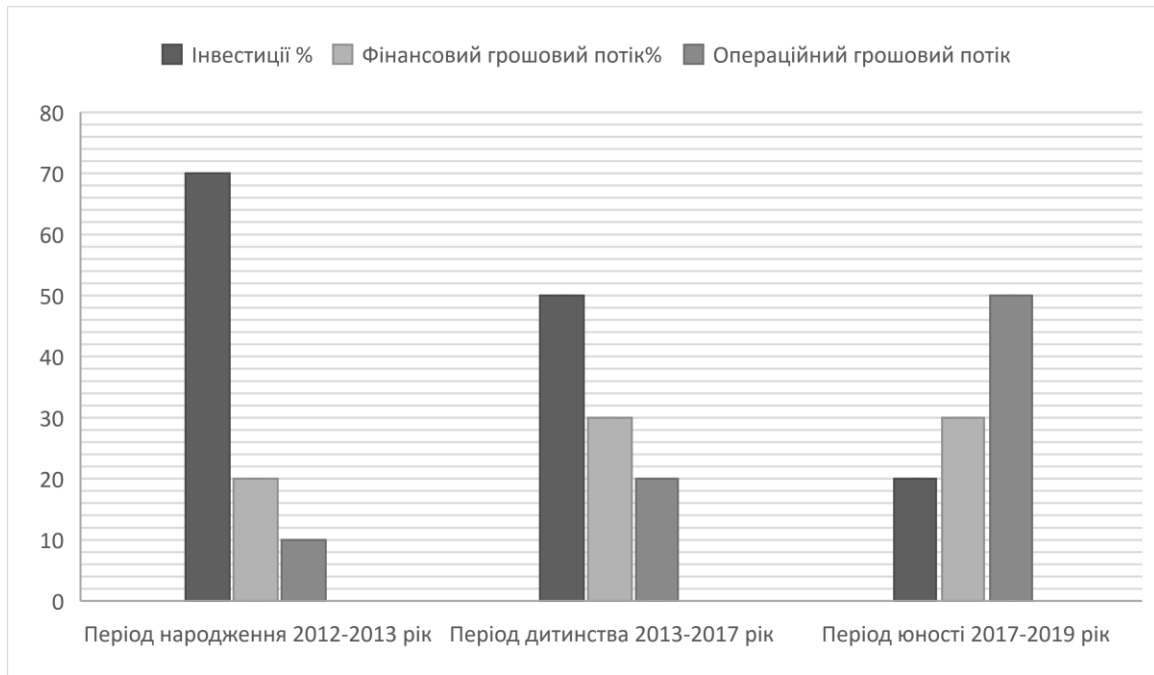


Рис. 2.1. Етапи розвитку ТОВ «НВП МІГ»

Аналізуючи діаграму, дане підприємство пройшло два повних етапи розвитку, та на даний час знаходиться на третьому, перехідному періоді де, ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

На даному етапі розвитку підприємства з фінансових важелів майже 50% складає оптимальний грошовий потік, достатній розмір операційного грошового потоку створює сприятливі передумови для залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, а інвестиції навпаки зменшилися до 20%. Треба також звернути увагу на критичні ризики підприємства залежно від стадії розвитку.

Критичні ризики підприємства залежно від стадії розвитку представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Критичні ризики підприємства у період юності

1. Дефіцит ліквідних коштів.
2. Незадовільне співвідношення позикових та власних коштів.
3. Ускладнений доступ до кредитів.
4. Ризик надмірної диверсифікації.
5. Ризик ключової фігури.

Основною сферою діяльності товариства є оптова торгівля в межах ринку Запорізької області та району продукції промислового, побутового, призначення. Основними видами діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля:

- виробництво вогнетривких виробів;
- торгівля паливом, рудами, металами та хімічними речовинами;
- збір небезпечних відходів.

Також товариство має додаткову діяльність: торгівля світлодіодною продукцією, та успішно дану продукцію постачає в комунальні підприємства міста та області.

На сьогодні основний ринок збуту даного підприємства є внутрішній Запорізької області. Серед партнерів компанії є Запорізька обласна рада, комунальні підприємства «Запорізьке міське інвестиційне агентство», «Обласний тубдиспансер», «Запорізька обласна клінічна лікарня», «Універс», ТОВ «Запорізький завод кольорових сплавів».

## 2.2 Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «НВП МІГ»

Для подальшого аналізу підприємства важливим фактором є фінансово-економічні показники [29].

За даними звітності (табл. 2.4, табл. 2.5) проаналізуємо економіко-фінансовий стан підприємства ТОВ «НВП МІГ».

Таблиця 2.4

## Техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «НВП МІГ»

Показники	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і Акцизів, тис. грн.	7702	9292	9728	10490	10871
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6036	7226	7562	8234	8549
Валовий прибуток, тис. грн.	1666	2066	2166	2256	2322
Чисельність працюючих, чол.	25	25	24	24	21
Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	18	18	16	16	14
Витрати на оплату праці, млн. грн.	721	897	935	957	1002
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	2403,33	2990,00	3246,53	3322,92	3976,19
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2247,25	2340,00	2530,00	2607,00	2488,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1329,80	1362,00	1458,00	1448,50	1362,00
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн.	951,15	894,00	889,00	904,50	815,00
Середньорічний залишок оборотних коштів, млн. грн.	768,65	855,50	1017,50	1104,50	1072,00
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	308,08	371,68	405,33	437,08	517,67
Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн./чол.	427,89	516,22	608,00	655,63	776,50
Рентабельність підприємства, %	-0,42	-0,88	-1,04	-0,92	-1,27
Чистий прибуток, тис. грн.	-32,00	-82,00	-101,00	-97,00	-138,00

Таблиця 2.5

## Техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «НВП МІГ»

Показники	Абсолютне відхилення 2018 від 2014 р.	Темп приросту 2018 від 2014 р., %
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і Акцизів, тис. грн.	3169	41,15
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2513	41,63
Валовий прибуток, тис. грн.	656	39,38
Чисельність працюючих, чол.	-4	-16,00
Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	-4	-22,22
Витрати на оплату праці, млн. грн.	281	38,97

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн./чол.	1572,86	65,44
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	241,25	10,74
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	32,20	2,42
Середньорічна вартість власного капіталу, млн. грн.	-136,15	-14,31
Середньорічний залишок оборотних коштів, млн. грн.	303,35	39,47
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	209,59	68,03
Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн./чол.	348,61	81,47
Рентабельність підприємства, %	-0,85	205,54
Чистий прибуток, тис. грн.	-106,00	331,25

Досліджуючи показник чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «НВП МІГ», треба звернути увагу, що його значення в 2018 році є вищим на 3169 тис. грн. або 41,15% і складає 10871 тис. грн., ніж у 2014 році. Темпи зростання чистого доходу менше темпів зростання собівартості. Збільшилась середньорічна вартість активів у 2018 році на 241,25 тис. грн, тобто на 10,74% та середньорічна вартість основних засобів на 33,20 тис. грн., або на 3,42%. Це свідчить про збільшення долі власного капіталу в майні підприємства. Якщо звернути увагу на тенденцію останніх років, слід зазначити, що середньорічна вартість активів збільшилась впродовж 2014-2018 років, середньорічний залишок оборотних коштів зріс на 39,47% і негативної тенденції не спостерігається. Чисельність працюючих становить в 2018 році 21 чол. За останній рік цей показник зменшився на 4 чол. Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу. Сформуємо агрегований баланс в таблиці 2.6 та таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

## Агрегований баланс-нетто за 2014-2016 рр.

Актив	Умовне позначення	01.01.14	01.01.15	01.01.16
1	2	3	4	5
Необоротні активи	НА	1349,30	1491,00	1457,00
Основні засоби	ОЗ	1345,60	1333,00	1412,00
Оборотні активи	ОА	828,20	807,00	904,00
Запаси і затрати	ЗЗ	625,50	659,00	808,88

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість	ДЗ	25,30	27,00	30,00
Грошові кошти	ГК	79,50	121,00	66,00
Інші поточні зобов'язання	ІА	0,00	0,00	0,00
Витрати майбутніх періодів	ВМ	97,90	19,00	2,00
Баланс-нетто	БН	2177,50	2317,00	2363,00
Пасив		01.01.14	01.01.15	01.01.16
Власний капітал	ВК	967,30	935,00	853,00
Залучений капітал	ЗК	1212,80	1384,00	1510,00
Довгострокові зобов'язання	ДЗ	0,00	64,00	48,00
Поточні зобов'язання	ПЗ	1207,60	1316,00	1462,00
Кредиторська заборгованість	КЗ	652,80	745,00	784,00
Баланс-нетто	БН	2177,50	2317,00	2363,00

Таблиця 2.7

## Агрегований баланс-нетто за 2017-2019 рр.

Актив	Умовне позначення	01.01.17	01.01.18	01.01.19
Необоротні активи	НА	1562,00	1439,00	1370,00
Основні засоби	ОЗ	1506,00	1391,00	1357,00
Оборотні активи	ОА	1131,00	1078,00	1066,00
Запаси і затрати	ЗЗ	999,00	952,00	921,00
Дебіторська заборгованість	ДЗ	32,00	51,00	36,00
Грошові кошти	ГК	100,00	75,00	109,00
Інші поточні зобов'язання	ІА	0,00	0,00	0,00
Витрати майбутніх періодів	ВМ	4,00	0,00	24,00
Баланс-нетто	БН	2697,00	2517,00	2417,00
Пасив		01.01.17	01.01.18	01.01.19
Власний капітал	ВК	925,00	884,00	746,00
Залучений капітал	ЗК	1773,00	1637,00	1714,00
Довгострокові зобов'язання	ДЗ	32,00	16,00	0,00
Поточні зобов'язання	ПЗ	1739,00	1613,00	1714,00
Кредиторська заборгованість	КЗ	957,00	746,00	780,00
Баланс-нетто	БН	2697,00	2517,00	2460,00

За результатами сформованого агрегованого балансу ми можемо дослідити в таблицях 2.8 та 2.9 майновий стан.

Таблиця 2.8

## Показники майнового стану ТОВ «НВП МІГ» 2014-2016 рр.

Найменування показника	Формула розрахунку	01.01.14	01.01.15	01.01.16
1	2	3	4	5
Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	БН	2177,50	2317,00	2363,00

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Частка необоротних активів в активах	НА/БН	0,62	0,64	0,62
Частка основних засобів в активах	ОЗ/БН	0,62	0,57	0,60
Частка основних засобів в необоротних активах	ОЗ/НА	1,00	0,88	0,97
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,35	0,39	-0,41
Коефіцієнт придатності		0,65	0,61	0,59

Таблиця 2.9

## Показники майнового стану ТОВ «НВП МІГ» 2017-2019 рр.

Найменування показника	Формула розрахунку	01.01.17	01.01.18	01.01.19
Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	БН	2697,00	2517,00	2460,00
Частка необоротних активів в активах	НА/БН	0,58	0,57	0,56
Частка основних засобів в активах	ОЗ/БН	0,56	0,55	0,54
Частка основних засобів в необоротних активах	ОЗ/НА	0,96	0,97	0,97
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,45	0,50	0,54
Коефіцієнт придатності		0,55	0,50	0,46

Отже, частка необоротних активів в активах підприємства складає на кінець 2018 року 56%, на початок 2014 року – 62%, при цьому вся ця сума припадає на основні засоби.

Таблиця 2.10

## Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «НВП МІГ» 2014-2016 рр.

Найменування показника	Нормальне значення	Формула розрахунку	01.01.14	01.01.15	01.01.16
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	ВК/БН	0,44	0,40	0,36
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	ЗК/БН	0,56	0,60	0,64
Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	ВК/ЗК	0,80	0,68	0,56
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	ЗК*/ВК	1,25	1,48	1,77
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	БН/ВК	2,25	2,48	2,77
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	ВОК/ВК	-0,39	-0,59	-0,71
Коефіцієнт інвестування	>1,0	ВК/НА	0,72	0,63	0,59

## Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними коштами	0,6-0,8	(ВК-НА)/33	-0,61	-0,84	-0,75
Коефіцієнт фінансової стійкості		ВК/ПЗ	0,80	0,71	0,58

Таблиця 2.11

## Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «НВП МІГ» 2017-2019 рр.

Найменування показника	Нормальне значення	Формула розрахунку	01.01.17	01.01.18	01.01.19
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	ВК/БН	0,34	0,35	0,30
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	ЗК/БН	0,66	0,65	0,70
Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	ВК/ЗК	0,52	0,54	0,44
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	ЗК*/ВК	1,91	1,84	2,30
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	БН/ВК	2,92	2,85	3,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	ВОК/ВК	-0,69	-0,63	-0,84
Коефіцієнт інвестування	>1,0	ВК/НА	0,59	0,61	0,54
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними коштами	0,6-0,8	(ВК-НА)/33	-0,64	-0,58	-0,68
Коефіцієнт фінансової стійкості		ВК/ПЗ	0,53	0,55	0,44

Коефіцієнт фінансової незалежності показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його господарської діяльності. Він показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування майна підприємства. Зростання цього коефіцієнта характеризує тенденцію до зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування його активів. Чим вище зазначений коефіцієнт, тим підприємство більш фінансово стійке та незалежне від кредитів та займів. Чим менше отримане значення цього коефіцієнту тим більше заборгованості та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, ТОВ «НВП МІГ» показує стійку тенденцію починаючи з 2014 року до зниження даного коефіцієнту. З цього можна зробити висновок,



що підприємство практично не має власних коштів і потребує постійних зовнішніх джерел фінансування, може бути неплатоспроможним та знаходитись в зоні ризику.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу дає змогу проаналізувати, яка саме частка активів фінансується за допомогою залученого капіталу в загальному еквіваленті ресурсів компанії. Ми отримали коефіцієнт з високим значенням, можемо зроби висновок, що підприємство залежить від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт незалежності показує питому вагу власних коштів. В випадку досліджуваного підприємства ми бачимо, що цей коефіцієнт значно зменшується протягом 2014-2018 років. Даний коефіцієнт показує який розмір залучених коштів припадає на 1 грн. власних коштів. На кінець 2014 року цей показник склав 2,25 грн., а вже на кінець 2018 року – 3,3 грн. Таке збільшення показників свідчить залежність підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, також ми можемо говорити про деяке зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів [21]. Даний показник дає змогу зроби висновок про відсутність ВОК для підприємства.

Коефіцієнт інвестування показує економічну стійкість об'єкта інвестування до зовнішніх впливів. Якщо капітал об'єкта інвестування складається в більшій мірі з позикових коштів, а його власні активи мають низьку ліквідність. Отже, за отриманими розрахунками ми можемо бачити, що цей коефіцієнт свідчить про зменшення фінансування необоротних активів за рахунок власних коштів. Даний показник знаходиться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами показує питому вагу власних оборотних коштів в загальній сумі запасів та затрат. Даний показник знаходиться в межах рекомендованих значень.

Аналіз ліквідності стає необхідним в умовах ринкових відносин через посилення конкурентної боротьби та необхідність визначення платоспроможності підприємства (табл. 2.12, табл. 2.13).

Таблиця 2.12

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «НВП МІГ» 2014-2016 рр.

Найменування показника	Нормальне значення	Формула розрахунку	01.01.14	01.01.15	01.01.16
Оборотний капітал	> 0	(ВК+ЗНВ+ДЗ)-НА	-379,40	-490,00	-556,00
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	> 0	ВК+ДЗ-НА	-382,00	-492,00	-556,00
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		ГК/ВОК	-0,21	-0,25	-0,12
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу		ЧистД/ВОК	-24,32	-15,65	-16,71
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	ОА/ПЗ	0,69	0,63	0,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	(ОА-ЗЗ)/ПЗ	0,17	0,13	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	ГК/ПЗ	0,07	0,09	0,05
Частка оборотних активів в активах підприємства		ОА/БН	0,34	0,35	0,38
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		ВОК/ОА	-0,52	-0,61	-0,62
Частка виробничих запасів в оборотних активах		ЗЗ/ОА	0,86	0,82	0,89
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		ВОК/ЗЗ	-0,61	-0,75	-0,69

Таблиця 2.13

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «НВП МІГ» 2017-2019 рр.

Найменування показника	Нормальне значення	Формула розрахунку	01.01.17	01.01.18	01.01.19
1	2	3	4	5	6
Оборотний капітал	> 0	(ВК+ЗНВ+ДЗ)-НА	-604,00	-535,00	-624,00

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	> 0	ВК+ДЗ-НА	-605,00	-539,00	-624,00
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		ГК/ВОК	-0,17	-0,14	-0,17
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу		ЧистД/ВОК	-16,08	-19,46	-17,42
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	ОА/ПЗ	0,65	0,67	0,64
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	(ОА-ЗЗ)/ПЗ	0,08	0,08	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	ГК/ПЗ	0,06	0,05	0,06
Частка оборотних активів в активах підприємства		ОА/БН	0,42	0,43	0,43
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		ВОК/ОА	-0,53	-0,50	-0,59
Частка виробничих запасів в оборотних активах		ЗЗ/ОА	0,88	0,88	0,86
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		ВОК/ЗЗ	-0,61	-0,57	-0,68

Власний оборотний капітал підприємства відіграє визначальну роль, оскільки забезпечує фінансову стійкість і оперативну самостійність суб'єкта господарювання. Причинами нестійкого фінансового стану підприємства, його неплатоспроможності, банкрутства є відсутність власного оборотного капіталу або його нестача. Нестача власного оборотного капіталу примушує багато підприємств зменшувати обсяг виробництва продукції. В нашому випадку ми можемо спостерігати негативну тенденцію ВОК, що свідчить про нестачу власного оборотного капіталу, заборгованості, та можливого банкрутства.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує, як ефективно підприємство використовує інвестиції в оборотний капітал і як це впливає на зростання обсягів продажу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами, його значення досить незначне,

щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства. Так, на 31.12.2018 6% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей показник у 2014 р. склав 7%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до зменшення.

Покриття поточних зобов'язань активами, або грошові кошти, або заборгованість (дебіторська заборгованість) показує коефіцієнт швидкої ліквідності. Дані таблиці відображають, що у періоді аналізу цей коефіцієнт у 2016 році не відповідав критеріям, що свідчить про нестачу коштів підприємства. Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Коефіцієнт покриття у 2014-2018 рр. зменшувався та був нижчим нормативних значень.

За розрахунком показників рентабельності (табл. 2.14, табл. 2.15) можна дати аналіз ефективності діяльності підприємства, ці дані звісно мають зростати і давати зростаючу позитивну динаміку.

Таблиця 2.14

## Показники рентабельності ТОВ «НВП МІГ» за 2014-2016 рр.

Найменування показника	Формула розрахунку	01.01.14	01.01.15	01.01.16
Рентабельність майна (активів)	ЧистПР/БН(с)*100	-3,65	-1,42	-3,65
Рентабельність власного капіталу	ЧистПР/ВК(с)*100	-8,62	-3,36	-8,62
Рентабельність основних засобів	ЧистПР/ОЗ(с)*100	-6,17	-2,41	-6,17
Рентабельність продукції	ЧистПР/ВирРП*100	-0,73	-0,35	-0,73
Рентабельність основної діяльності	ЧистПР/СобРП*100	-1,13	-0,53	-1,13
Період окупності власного капіталу, міс.	ВК(с)/ЧистПР	-11,60	-29,72	-11,60

Таблиця 2.15

## Показники рентабельності ТОВ «НВП МІГ» за 2017-2019 рр.

Найменування показника	Формула розрахунку	01.01.17	01.01.18	01.01.19
Рентабельність майна (активів)	ЧистПР/БН(с)*100	-4,49	-4,32	-6,14
Рентабельність власного капіталу	ЧистПР/ВК(с)*100	-10,62	-10,20	-14,51
Рентабельність основних засобів	ЧистПР/ОЗ(с)*100	-7,60	-7,29	-10,38
Рентабельність продукції	ЧистПР/ВирРП*100	-0,86	-0,77	-1,06
Рентабельність основної діяльності	ЧистПР/СобРП*100	-1,34	-1,18	-1,61
Період окупності власного капіталу, міс.	ВК(с)/ЧистПР	-9,42	-9,81	-6,89

Аналізуючи дані з таблиці треба звернути увагу на те, що показники збитковості зменшуються, у 2014 році збитковість діяльності склала 11,60% тоді як у 2018 році – 6,89%. Проаналізовані показники характеризують різні аспекти діяльності компанії. Варто зазначити, що навіть цих даних недостатньо щоб виявити причини, які впливають на погіршення або покращення фінансового становища компанії.

Вданому випадку скористались порівняльним аналітичним балансом в структурі якого є розрахунки для проведення вертикального та горизонтального аналізу. Структура та динаміка окремих статей і груп статей активів та пасивів надають повну й реальну картину про причини зміни фінансових коефіцієнтів. Такі кроки аналізу дадуть можливість прийняти адекватні управлінські рішення для попередження фінансової кризи, або, якщо це вже відбулось – знайти способи виходу з неї [29].

Одним з найважливіших кроків аналізу підприємства є визначення структури управління, що дає можливість оцінити ризики та можливі кризи на даному етапі розвитку підприємства. Проаналізувавши структуру підприємства, можна визначити, що організаційна структура управління на підприємстві ТОВ «НВП МІГ» є лінійною.

Лінійна організаційна структура управління відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління. Весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджує лінійний менеджер, який відповідає за діяльність усього підприємства (невеликого) або його структурних підрозділів (великого). Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові – через нього надходять усі управлінські рішення. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника, тобто реалізується принцип єдино начальства. На цій основі створюють ієрархію системи управління, наприклад: «керівник дільниці – менеджер служби – директор підприємства». Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівникові отримати й аналізувати інформацію,

виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єктові не дають [22].

Розглянемо структурний склад підприємства ТОВ «НВП МІГ», який представлений на рис. 2.2.

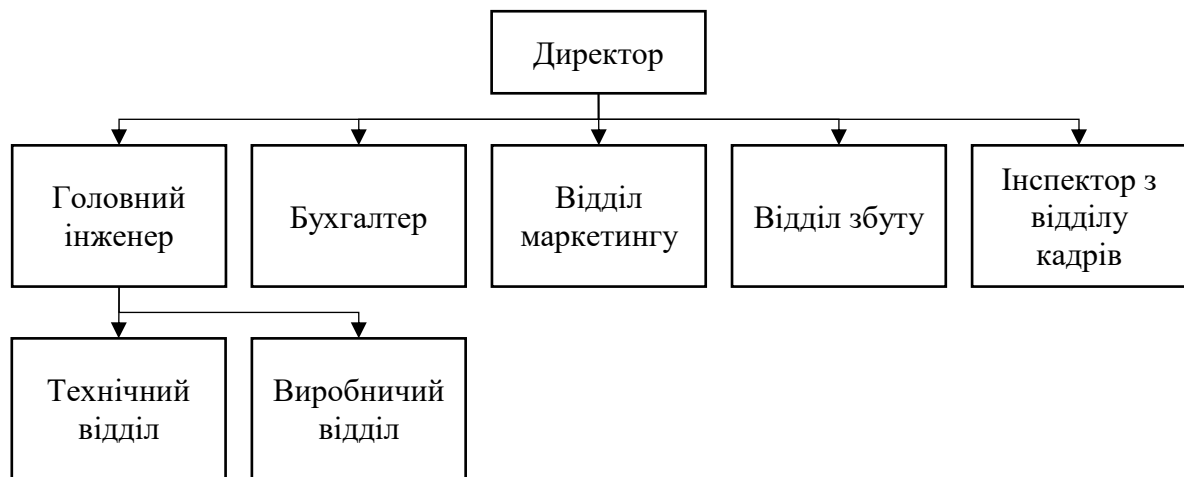


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «НВП МІГ»

Посадова особа, директор є ключовою особою даної організації. Основними функціями якого є:

- здійснювати керівництво діяльністю малого промислового підприємства (фірми) на підставі статуту та установчого договору між засновником і малим підприємством та несе повну відповідальність за діяльність малого підприємства (фірми);

- організувати роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, та спрямовує їх діяльність на розвиток і вдосконалення виробництва з урахуванням соціальних та ринкових пріоритетів, підвищення ефективності роботи підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та збільшення прибутку, якості та конкурентоспроможності продукції, що виготовляється;

- контролювати виконання договірних зобов'язань, якість робіт і продукції, що виробляє підприємство;

- забезпечувати вивчення галузевого ринку;

- вживати заходів щодо забезпечення підприємства (фірми) необхідною сировиною, матеріалами, основними засобами виробництва;
- організовувати розроблення планів економічного та соціального розвитку малого підприємства (фірми), структури, штатного розпису та змін до нього, представляє їх до затвердження на загальних зборах малого підприємства (фірми);
- вживати заходів щодо забезпечення малого підприємства (фірми) кваліфікованими кадрами, найкращого використання знань та досвіду працівників, створення безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища;
- дотримуватись конфіденційності в роботі з службовими документами відповідно до вимог чинного законодавства.

Головний інженер організовує розроблення планів (графіків) оглядів, випробувань та профілактичних ремонтів устаткування згідно з положеннями системи планово-запобіжного ремонту, затверджує ці плани та контролює їх виконання, забезпечує технічну підготовку виробництва. Керує розробленням нормативних матеріалів з ремонту устаткування, витрат матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби, аналізом показників його використання, складанням кошторисів на проведення ремонтів, оформленням заявок на придбання матеріалів та запасних частин, необхідних під час експлуатації устаткування. Бере участь у підготовці пропозицій з атестації, раціоналізації, обліку та планування робочих місць, з модернізації обладнання, реконструкції, технічного переозброєння підприємства, впровадження засобів комплексної механізації та автоматизації технологічних процесів, охорони навколишнього середовища, у розробленні планів підвищення ефективності виробництва.

Забезпечує контроль за якістю робіт з монтажу устаткування, раціональними витратами коштів на капітальний ремонт, правильним зберіганням устаткування на складах, своєчасністю перевірки та пред'явлення органам, які здійснюють державний технічний нагляд, підйомних механізмів та інших об'єктів, внесення змін у паспорти устаткування. Керує

працівниками відділу і підрозділами, які здійснюють ремонтне обслуговування устаткування, будівель та споруд підприємства, організовує роботу з підвищення їх кваліфікації.

На відділ бухгалтерії покладені основні фінансові обов'язки:

- складання достовірної бухгалтерської звітності на основі первинних документів і бухгалтерських записів, представлення її у встановлений термін відповідним органам;

- правильне нарахування і своєчасне перерахування платежів у державний бюджет, внесків на державне соціальне страхування, коштів на фінансування капітальних вкладень;

- достовірний облік витрат виробництва і обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції, виконання будівельно-монтажних та інших робіт, складання економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції, робіт і послуг;

- повний облік надходження грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних з їхнім рухом.

На відділ маркетингу в товаристві покладені також одні з найважливіших функцій. Розглянемо деякі з них:

- аналітична функція: вивчення ринку, вивчення споживачів, вивчення фірмової структури ринку, вивчення товару, аналіз внутрішнього середовища підприємства;

- виробнича функція: організація виробництва нових товарів, організація матеріально-технічного забезпечення, управління якістю та конкурентоспроможністю продукції;

- збутова функція: організація системи товароруху, організація сервісу.

Якщо розібрати всі існуючі типи організаційних структур управління, ми можемо говорити як про переваги так і про недоліки кожної з них.

Ми визначили, що в ТОВ «НВП МІГ» діє лінійна структура управління.



Лінійна структура управління дуже проста за своєю суттю: основним принципом є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху.

За лінійної структури управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: кожен підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками і який зосереджує у своїх руках усі функції управління. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються тільки одному керівнику більш високого рівня управління, вищий орган.

В таблиці 2.16 зазначимо переваги та недоліки даної структури управління.

Таблиця 2.16

#### Переваги та недоліки поточної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>2. Прозорі й прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язку).</p> <p>2. Єдність і чіткість розпоряджень, чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу, оперативність у прийнятті рішень.</p> <p>3. Отримання виконавцями розпоряджень і завдань, пов'язаних між собою і забезпечених ресурсами.</p>	<p>1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління й сфер діяльності, що водночас обмежує його можливості ефективно управляти організацією. Перенавантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів із підлеглими, вищими та суміжними організаціями.</p> <p>2. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління та планування, невідповідність вимогам сучасного виробництва.</p>

[22]

Визначивши організаційну структуру, тип управління, роль окремих підрозділів наступним кроком в аналізі ТОВ «НВП МІГ» буде доречним дати характеристику персоналу та зробити аналіз чисельності на підприємстві.

При проведенні аналізу трудових ресурсів слід враховувати, що всі працівники поділяються на персонал основної діяльності (промислово-виробничий) і персонал організацій, які перебувають на балансі підприємства (непромисловий, неосновний). Промислово-виробничий персонал – це особи, зайняті трудовими операціями, пов'язаними з основною діяльністю

підприємства (виготовлення продукції і виконання робіт промислового характеру, організація виробництва та управління підприємством і т. н.).

Розрізняють дві категорії чисельності: робітники і службовці (керівники, фахівці та інші). Робітники підприємства – особи, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або здійснюють роботи по наданню виробничих послуг.

За технологічної однорідності виконуваних операцій всі робітники поділяються на основних і допоміжних. До основних відносять працівників, які безпосередньо створюють товарну (валову) продукцію підприємств та зайнятих реалізацією технологічних процесів, тобто зміною форм, розмірів, стану, структури, фізичних, хімічних та інших властивостей предметів праці. Допоміжними є робітники, які займаються обслуговуванням обладнання і робочих місць у виробничих цехах, а також всі робочі допоміжних цехів і господарств. Вони можуть підрозділятися на функціональні групи: транспортну і вантажний, контрольну, ремонтну, інструментальну, господарську, складську і т. п.

Структура робочого персоналу значною мірою залежить від рівня механізації та автоматизації праці, особливо у допоміжних робочих. Одне з основних вимог – збільшення частки основних робітників за рахунок скорочення частки допоміжних.

Службовці – це працівники, здійснюють підготовку й оформлення документів, облік і контроль, господарське обслуговування.

Керівники – працівники, що займають керівні посади на підприємстві (директорат підприємства, начальники цехів тощо).

Фахівці – це працівники, що мають вищу або середню спеціальну освіту, а також працівники, які не мають спеціальної освіти, але що займають певну посаду.

Молодший обслуговуючий персонал – особи, які займають посади по догляду за службовими приміщеннями, а також по обслуговуванню робітників та службовців.

Аналіз динаміки та структури чисельності працівників підприємства наведено в таблицях 2.17 та 2.18.

Таблиця 2.17

## Аналіз динаміки та структури чисельності працівників

Чисельність персоналу по категоріям	Минулий 2018 рік	Звітний 2019 рік	Відхилення	Темп росту, %
Чисельність всього персоналу	21	27	6	128,5
Промислово-виробничий персонал	14	20	6	142,8
Робітники	4	6	2	150
Службовці	4	6	2	150
Керівники	2	2	0	100
Спеціалісти	4	6	2	150
Непромисловий персонал	7	7	0	100

Таблиця 2.18

## Аналіз динаміки та структури чисельності працівників

Чисельність персоналу по категоріям	Питома вага Минулий 2018 рік, %	Питома вага Звітний 2019 рік, %	Відхилення в питомій вазі, %
Чисельність всього персоналу	100	100	-
Промислово-виробничий персонал	100	100	-
Робітники	28,5	30	1,5
Службовці	28,5	30	1,5
Керівники	14,2	10	-4,2
Спеціалісти	28,5	30	1,5
Непромисловий персонал	50	35	-15

Темп росту показує в скільки разів змінились показники в даному році по відношенню до минулого, та визначається за формулою:

$$Tr = \frac{Ппп}{Пкп} * 100\% , \quad (2.1)$$

де Tr – темп росту;

Ппп – показник початку періоду;

Пкп – показник кінця періоду.

Питома вага визначається за формулою:

$$Пв = \frac{Ч_{цг}}{Ч_{зг}} * 100\% , \quad (2.2)$$

де Пв – питома вага;

Ч<sub>цг</sub> – частина цілої групи;

Ч<sub>зг</sub> – частина загальної групи.

За даними аналізованого підприємства видно, що у звітному році, але порівняно з минулим чисельність працівників зросла на 6 осіб, або на 128,5%. Особливо значно зросла чисельність службовців, робітників та спеціалістів: на 2 особи, або на 150%. Чисельність непромислового персоналу та керівництва залишилось незмінним.

Аналізуючи чисельність працівників, необхідно визначити структуру, яка характеризує частку окремих груп (категорій) працівників у їх загальній чисельності.

На рис. 2.3. та рис. 2.4. розглянемо питому вагу персоналу ТОВ «НВП МІГ».



Рис. 2.3. Питома вага персоналу ТОВ «НВП МІГ» у 2018 р.



Рис. 2.4. Питома вага персоналу ТОВ «НВП МІГ» у 2019 р.

Проаналізувавши питому вагу персоналу за два звітних роки (2018-2019 рр.) на порівняльних рисунках ми можемо бачити, що збільшилась частка керівників, частка робітників, спеціалістів та службовців від яких залежить основний прибуток підприємства залишилась незмінною. Частка непромислового персоналу, який являється неосновним на підприємстві залишився сталим.

Загальна кількість робітників зросла на 128,5% навіть надивлячись на складне фінансове становище організації.

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НВП МІГ»

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні [22]. Розглянемо внутрішні та зовнішні фактори впливу на ТОВ «НВП МІГ» та консолідуємо їх в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

## Фактори впливу на ТОВ «НВП МІГ»

Зовнішні фактори впливу	Внутрішні фактори впливу
Державне регулювання: зміна в податковому кодексі, прийняття нових законів для бізнесу. Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики.	Система та методи управління: ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням.
Політичні: нестабільна політична ситуація в країні.	Ресурсний потенціал: основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні.
Економічні: інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни.	Система обліку: облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
Монополізація економіки: стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.	Фінансові можливості: наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.
Ресурсний потенціал: забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.	Маркетингові дослідження: дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку.
Товарні ринки: структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів.	Система постачання: надійність поставок, дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.
Ринкова інфраструктура: рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій.	Логістика та збутова діяльність: налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут.
Соціальні умови: рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства.	Інформаційні ресурси: бази даних та їх постійне оновлення.

Розглянемо загрози факторів впливу внутрішнього середовища підприємства ТОВ «НВП МІГ» на даний час в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

#### Загрози факторів впливу внутрішнього середовища

Складова внутрішнього середовища	Характеристика
Система управління	Недосконала система управління на підприємстві. Недостатня кількість керуючого персоналу. Відсутній контроль за ефективним виконанням рішень.
Ресурсний потенціал	Недостатня кількість спеціалістів, як в одній сфері діяльності, так і в різних сферах. Відсутність навчальних програм для персоналу.
Фінансові можливості	Недостатньо власного капіталу. Велика частка запозичених коштів та існуюча заборгованість на підприємстві. Не приваблює для інвесторів.
Логістика	Недостатньо людських кваліфікованих ресурсів. Погано налагоджені канали розподілу.
Інформаційні ресурси	Відсутні спеціалісти.

Отже, з огляду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є певні загрози для підприємства бути конкурентоспроможним на ринку. Необхідно більш детальніше провести аналіз, та прийняти необхідні міри в напрямку покращення ситуації, особливо там, де є можливість безпосереднього впливу.

Для більш детальнішого аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НВП МІГ» проведемо оцінку конкурентоспроможності товару та рівня конкуренції на ринку за методом М. Портера.

В наступній таблиці буде оцінено загрози зі сторони товарів-замінників (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

#### Оцінка загрози зі сторони товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка 3	Оцінка 2	Оцінка 1
Товаро-замінники (ціна-якість)	існують та займають велику долю на ринку	існують, тільки з'явилися на ринку та їх доля мала	не існують
Результат	3	-	-
Загальний бал	3		

[42]

де 1 бал – низький рівень загрози;

2 – середній рівень загрози;

3 – високий рівень загрози.

Отже, продукція підприємства ТОВ «НВП МІГ» має високий рівень загрози зі сторони товаро-замінників. Наступний критерій оцінки, це внутрішньогалузева конкуренція яка буде оцінена в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

## Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка 3	Оцінка 2	Оцінка 1
Кількість гравців на ринку	високий рівень насиченості	середній рівень насиченості (3-10)	невелика кількість гравців (1-3)
Результат	3	-	-
Темп росту ринку	стагнація або зниження об'єму ринку	уповільнюючий, але той який росте	високий
Результат	-	2	-
Рівень диференціації продукту на ринку	компанії продають стандартизований товар	товар на ринку стандартизований, але відрізняється по додатковим перевагам	продукти компаній відрізняються між собою
Результат	3	-	-
Обмеження в зростанні цін	жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості збільшення ціни	є можливість збільшити ціну, але в рамках покриття росту затрат	завжди є можливість збільшити ціну
Результат	3	-	-
Загальний бал	11		

[42]

де, 4 бали – низький рівень внутрігалузевої конкуренції;

5-8 – середній рівень внутрігалузевої конкуренції;

9-12 – високий рівень внутрігалузевої конкуренції.

Отже, продукція підприємства ТОВ «НВП МІГ» має високий рівень внутрігалузевої конкуренції. Далі будемо оцінювати загрозу виходу на ринок нових гравців в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

## Оцінка загрози виходу на ринок нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка 3	Оцінка 2	Оцінка 1
1	2	3	4
Економія на масштабі при виробництві товару чи послуги	відсутні	є тільки в деяких гравців на ринку	значуща
Результат	-	2	-



Продовження таблиці 2.23

1	2	3	4
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	відсутні великі гравці	є 2-3 гравця які мають 50%ринку	є 2-3 гравці які мають 80% ринку
Результат	-	2	-
Диференціація продукту	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніши	всі можливі ніши зайняті гравцями
Результат	-	2	-
Рівень інвестицій та затрат для входу в галузь	низький (окупається за 2-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (окупається більш ніж за рік)
Результат	-	2	-
Доступ до каналів збуту	відкритий	потрібні помірні інвестиції	обмежений
Результат	3	-	-
Політика держави	відсутні обмежуючі акти зі сторони держави	державна втручається, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь
Результат	3	-	-
Готовність вже існуючих гравців до зниження ціни	не будуть знижувати ціну	не будуть знижувати ціну тільки крупні гравці	будуть знижувати
Результат	-	2	-
Темп росту галузі	високий	середній	стагнація чи падіння
Результат	-	2	-
Загальний бал	18		

[42]

де 8 балів – низький рівень виходу на ринок нових гравців;

9-16 – середній рівень виходу на ринок нових гравців;

17-24 – це високий рівень виходу на ринок нових гравців.

По результату підприємства ТОВ «НВП МІГ» ми маємо 18 балів, що означає високий рівень загрози виходу на ринок нових гравців.

Наступним оціночним кроком буде оцінка ринкової влади покупців на ринку. Тобто, наскільки клієнти прив'язані до товару, та наскільки високий ризик втрати клієнтської бази.

Дана оцінка буде показана в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

## Оцінка ринкової влади покупців

Параметр оцінки	Оцінка 3	Оцінка 2	Оцінка 1
Для покупців з великим об'ємом продаж	більш ніж 80% продажу розподіляється між крупними клієнтами	незначна кількість продажу розподіляється між 50% клієнтів	рівномірний розподіл між усіма клієнтами
Результат	3	-	-
Схильність до переключення на товари субститути	немає унікальності товару, є аналоги	товар частково є унікальним, є відмінні характеристики які важливі для клієнта	унікальний товар, немає аналогів
Результат	3	-	-
Чутливість до ціни	завжди покупець буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатися тільки коли є значна різниця в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
Результат	-	2	-
Клієнти незадоволені якістю товару на ринку	ключовими характеристиками товару	другорядними характеристиками товару	повне незадоволення
Результат	-	2	-
Загальний бал	10		

[42]

де 4 бали – низький рівень загрози втрати клієнта;

5-8 – середній рівень загрози втрати клієнта;

9-12 – високий рівень загрози втрати клієнта.

Результат по ТОВ «НВП МІГ» 10 балів, це означає що є висока загроза втрати клієнта. Наступна оцінка загрози для бізнесу, це оцінка постачальників з точки зору стабільності, надійності. Оцінка буде представлена в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

## Оцінка постачальників

Параметр оцінки	Оцінка 2	Оцінка 1
Кількість постачальників	монополія	широкий вибір
Результат	-	1
Обмежені ресурси постачальників	обмежені в об'ємі	немає обмеження
Результат	-	1
Перехід до інших	високий ризик	низький ризик
Результат	2	-
Пріоритетність направленості для постачальника	низька пріоритетність	висока пріоритетність
Результат	2	-
Загальний бал	6	

де 4 бали – низький рівень впливу постачальника;

5-6 – середній рівень впливу постачальника;

7-8 – високий рівень впливу постачальника.

Результат по ТОВ «НВП МІГ» 6 балів, це означає середній рівень впливу постачальника.

В таблиці 2.26 представлені загальні дані для ТОВ «НВП МІГ» та розробка конкурентоспроможної стратегії відносно результатам.

Таблиця 2.26

Узагальнені дані для ТОВ «НВП МІГ»

Параметр	Значення	Опис	Стратегічні роботи
Загроза зі сторони товаро-замінників	Високий	Продукцію компанії клієнт може з легкістю замінити на товари-замінники. В продукції відсутні унікальні характеристики. Продукція має середній рівень якості та конкурентну ціну.	Необхідно вдосконалювати товар, його індивідуальні характеристики. Покращити якість.
Загроза внутрігалузової конкуренції	Високий	Ринок компанії являє собою високо конкурентний. Ризик занадто високий зі сторони конкурентів.	Проводити постійний моніторинг конкурентів. Розвивати унікальність продукту та гнучкість ціни. Працювати над підвищенням знань про товар.
Загроза зі сторони нових гравців	Високий	Високий ризик виходу нових гравців. Нові компанії постійно з'являються через низькі вхідні бар'єри.	Постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій для покупців. Збільшувати рівень лояльності до продукту.
Загроза втрати клієнтів	Високий	Високий ризик втратити клієнтів. Незадоволеність рівнем робіт на даному етапі по деяким напрямленням.	Диференціювати портфель клієнтів. Розробка програми для VIP клієнтів. Розробка економ-програм для покупців які чутливі до ціни. Покращення якості товару.
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Незначна загроза зі сторони постачальників.	Проведення переговорів про зниження ціни.

Отже, судячи з аналітичних даних ТОВ «НВП МІГ» знаходиться в дуже сильному конкурентному колі. Ринок насичений товарами-замінниками, в продукції підприємства відсутні унікальні характеристики. Продукція має середній рівень якості та конкурентну ціну.

Ринок компанії являє собою високо конкурентний. Ризик занадто високий зі сторони конкурентів. Є висока загроза втратити клієнтську базу. Загрозлива позиція зі сторони нових товарів та гравців на ринку даної галузі. Треба постійно аналізувати ситуацію на ринку, та приймати гнучкі рішення для покращення ситуації.

Аналізуючи конкурентне середовище в галузі, також, необхідно врахувати рушійні сили, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному період. Для ТОВ «НВП МІГ» основними рушійними силами які можуть вплинути на підприємство та його конкурентоспроможність є:

1. Різкі зміни в законодавстві: нова влада, новий уряд, прийняття нових законів, як у податковій так і у галузевій сфері.
2. Поява нових конкурентних продуктів: випуск нової світлодіодної продукції за більш низької ціни.
3. Розробка інновації в сфері світлодіодної продукції.

Найважливішою запорукою успіху підприємства в конкурентній сфері є розуміння сильних, слабих сторін компанії також загроз та можливостей, для подальшого успішного існування на ринку жорсткої конкуренції.

Для визначення цих складових складемо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

## SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1) вузька спеціалізація та зменшення витрат за її рахунок; 2) вузький ринок збуту(область та її межі);	1) відсутність інноваційної діяльності підприємства; 2) низька маркетингова активність;

## Продовження таблиці 2.27

1	2
3) незмінні партнери (міцна клієнтська база); 4) сертифікована продукція; 5) гнучкість цінової пропозиції.	3) географічна концентрація бізнесу в Запоріжжі; 4) відсутність представництв в областях країни та закордоном; 5) відсутність ЗЕД; 6) відсутність системи стимулювання покупців; 7) недосконала організаційно управлінська структура; 8) відсутність здійснення стратегічної діяльності; 9) відсутність управління конкурентоспроможністю.
Можливості	Загрози
1) державна підтримка розвитку нових технологій; 2) розширення мережі об'єктів інфраструктури підтримки підприємництва державними та приватними фондами; 3) просування продукції на нових ринках збуту за допомогою проведення маркетингових акцій; 4) залучення інвестицій; 5) розширення діяльності в напрямку переробки відходів; 6) збільшення державного фінансування комунальних підприємств; 7) вихід на інші ринки країни; 8) розвиток інновацій.	1) збільшення курсу НБУ гривні до американського долару; 2) зменшення інвестиційної привабливості України через революційні заходи; 3) подальше падіння попиту зі сторони банківського сектору через розвиток інтернет-банкінгу; 4) активізація конкурентів; 5) збільшення вартості фінансових ресурсів; 6) економічна криза області (закриття крупних підприємств); 7) слабка платоспроможність населення.

[25]

Зробивши та проаналізувавши SWOT-аналіз, можна зробити висновки, що можливості компанії пов'язані з економічним розвитком держави та зі збільшенням фінансування державних та комунальних установ, збільшення попиту на інноваційну продукцію, вихід на інші ринки країни. Загрози для компанії через заплановане підвищення курсу долару, зменшення інвестиційної привабливості країни, зменшення попиту на торговельне обладнання, активізацію існуючих конкурентів, нестачу та збільшення вартості фінансових ресурсів.

Сильними сторонами є міцна клієнтська база, постійні партнери, гнучкість цінової пропозиції, сертифікація товару. Але є й загрози зі сторони

слабких сторін: відсутність інноваційної діяльності підприємства, низька маркетингова активність, відсутність представництв в областях країни та закордоном, відсутність ЗЕД, відсутність системи стимулювання покупців, недосконала організаційно управлінська структура.

Вищезазначені фактори в SWOT-аналізі дають можливість зробити висновок, що підприємство виконує отримані замовлення та не здійснює реалізації обраної стратегії. Керівництво компанії використовує можливості «легкого заробітку» та не займаються планування діяльності компанії, аналізом ринку, конкурентів та не шукає нові сегменти ринку та не розробляє інноваційну продукцію для розвитку компанії.

ТОВ «НВП МІГ» слід зважено та прицільно планувати свою стратегію, підписувати відповідні контракти на поставку необхідних ресурсів, встановлювати нові контакти на нових географічних ринках.

Так, одним із важливих моментів є і розширення в сфері утилізації відходів, розширення випуску продукції, але керівництву компанії слід виважено розрахувати обсяги збуту як на нових ринках, так і на вже існуючих, при цьому слід враховувати пріоритети покупців та їх платоспроможність загалом.

Отже, перспективи підприємства у подальшій діяльності ведення бізнесу мають тісний зв'язок із вірним використанням умов оточуючого середовища, диверсифікацією виробництва, просуванням і збутом, виходом на нові географічні межі, а загрози мають місце з боку постачальників і конкурентів-велетнів.

Оцінка конкурентів здійснюється на основі побудови карти стратегічних груп, зображеної на рис. 2.5. та рис. 2.6., за двома суттєвими характеристиками галузі – географічний масштаб діяльності, асортимент (оцінюється діяльність з продажу світлодіодної продукції).

В таблиці 2.28 представлені основні конкуренти з продажу світлодіодної продукції та вибраних характеристик.

Таблиця 2.28

## Основні конкуренти з продажу світлодіодної продукції

Компанія	Асортимент	Географічний масштаб діяльності
ТОВ «НВП МІГ»	Вузкий	Вузкий
ПП «Зябкін»	Вузкий	Вузкий
ТОВ «Моноліт-ЛТД»	Вузкий	Вузкий
Компанія «Sintez-Led»	Середній	Вузкий
ТОВ «Південно Промислова Компанія»	Середній	Широкий
КП «Міськвітло»	Середній	Вузкий

Примітка: асортимент продукції підприємства вважається вузьким – 0-9 позицій, середнім – 10-29, широким – 30-60. Географічний масштаб діяльності вважається вузьким – 1-3 області збуту, середнім – 3-7 областей збуту, широким – 7-12 областей збуту.

Розглянемо оцінку конкурентів на основі побудови карти стратегічних груп за двома характеристиками галузі – ринки збуту/якість. Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп наведені в таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

## Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№	Компанія	Ринки збуту	Сертифікація продукції
1	ТОВ «НВП МІГ»	Оптова торгівля	+
2	ПП «Зябкін»	Роздрібна торгівля	+
3	ТОВ «Моноліт-ЛТД»	Оптова торгівля	-
4	Компанія «Sintez-Led»	Роздрібна торгівля	+
5	ТОВ «Південно Промислова Компанія»	Оптова торгівля	+
6	КП «Міськвітло»	Оптова торгівля	+

Нижче на рис. 2.5., 2.6. показані карти стратегічних груп конкурентів підприємства в галузі продажу світлодіодної продукції.

Аналізуючи рис. 2.5. ми бачимо, що великий конкурент в даному сегменті ринку є ТОВ «Південно Промислова Компанія». ТОВ «НВП МІГ» входить в одну із стратегічних груп з такими підприємствами, як ПП «Зябкін», ТОВ «Моноліт-ЛТД».

Географічний масштаб діяльності	Вузкий	1, 2, 3	4, 6	
	Середній			5
	Широкий			
		Вузкий	Середній	Широкий
Асортимент				

Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів підприємства в галузі продажу світлодіодної продукції за географічним масштабом та асортиментом

Розглянемо конкурентів з іншими характеристиками: за наявністю сертифікації та типів ринків збуту. Дана інформація представлена на рис. 2.6.

Ринки збуту	Змішаний			
	Роздрібний	2, 4		
	Оптовий	1, 5, 6	3	
		Є в наявності	Немає	
Сертифікація продукції				

Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів підприємства в галузі продажу світлодіодної продукції за ринком збуту та сертифікацією продукції



Отже, підприємство ТОВ «НВП МІГ» входить в стратегічну групу за цими параметрами з КП «Міськвітло», ТОВ «Південно Промислова Компанія», які виступають у ролі потужних конкурентів.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі було розглянуто структуру підприємства, його основні економіко–фінансові показники та був проведений аналіз конкурентоспроможності даного підприємства.

Згідно аналізу, ТОВ «НВП МІГ» є недержавне торговельне підприємство, предметом діяльності якого є оптова та роздрібна торгівля світлодіодною продукцією, на якій підприємство максимально акцентує свою увагу, також підприємство займається продажем та виробництвом вогнетривких виробів, збором небезпечних відходів, продажем електротоварів, будівництвом, наданням послуг.

Основними цілями ТОВ «НВП МІГ» є:

- вийти на перше місце з продажу світлодіодної продукції в місті та області;
- вийти на інші обласні ринки, охопивши перші три області (Дніпропетровська, Харківська, Одеська) впродовж двох років з продажу світлодіодної продукції для комунальних установ;
- зберегти та підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів.

На сьогодні основний ринок збуту даного підприємства є внутрішній ринок Запорізької області.

На даному підприємстві є недоліки в організаційній структурі, яка притаманна даній організації: відсутність спеціалістів з окремих функцій управління, невідповідність виробництва зростаючим вимогам сучасності,

перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

ТОВ «НВП МІГ» пройшло два повних етапи розвитку, та на даний час знаходиться на третьому (перехідному періоді). Існують такі загрози на даному етапі розвитку: дефіцит ліквідних коштів, незадовільне співвідношення позикових та власних коштів, ускладнений доступ до кредитів, ризик надмірної диверсифікації, ризик ключової фігури.

Досліджуючи показник чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «НВП МІГ», треба звернути увагу, що його значення в 2018 році є вищим на 41,15%, ніж у 2014 році. Темпи зростання чистого доходу менше темпів зростання собівартості. Збільшилась середньорічна вартість активів у 2018 році на 10,74% та середньорічна вартість основних засобів на 3,42%. Це свідчить про збільшення долі власного капіталу в майні підприємства. Якщо звернути увагу на тенденцію останніх років, слід зазначити, що середньорічна вартість активів збільшилась впродовж 2014-2018 рр., середньорічний залишок оборотних коштів зріс на 39,47% і негативної тенденції не спостерігається. Чисельність працюючих становить в 2018 році 21 чол. Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу. Але підприємство ТОВ «НВП МІГ» є збитковим. Показники збитковості зменшуються, у 2014 році збитковість діяльності склала 11,60%, тоді як у 2018 році – 6,89%.

Аналізуючи питому вагу персоналу за два звітних роки (2018-2019 рр.) ми можемо говорити, що збільшилась частка керівників, але частка робітників, спеціалістів та службовців, від яких залежить основний прибуток підприємства, залишилась незмінною. Частка непромислового персоналу, який являється неосновним на підприємстві, залишилась сталою.

Загальна кількість робітників зросла на 128,5%, не дивлячись на складне фінансове становище організації.

З огляду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є певні загрози для підприємства бути конкурентоспроможним на ринку. Необхідно

більш детально провести аналіз та прийняти необхідні міри в напрямку покращення ситуації, особливо там, де є можливість безпосереднього впливу.

ТОВ «НВП МІГ» знаходиться в дуже сильному конкурентному колі. Ринок насичений товарами-замінниками, в продукції підприємства відсутні унікальні характеристики. Продукція має середній рівень якості та конкурентну ціну. Ринок компанії є висококонкурентним. Є висока загроза втратити клієнтську базу. Загрозлива позиція зі сторони нових товарів та гравців на ринку даної галузі. Треба постійно аналізувати ситуацію на ринку, та приймати гнучкі рішення для покращення ситуації.

Аналізуючи конкурентне середовище в галузі, також необхідно врахувати рушійні сили, які спричинятимуть найбільший вплив і характер змін в структурі конкурентних сил в стратегічному періоді. Для ТОВ «НВП МІГ» основними рушійними силами, які можуть вплинути на підприємство та його конкурентоспроможність, є:

1. Різкі зміни в законодавстві: нова влада, новий уряд, прийняття нових законів, як у податковій так і у галузевій сфері.

2. Поява нових конкурентних продуктів: випуск нової світлодіодної продукції за більш низької ціни.

3. Розробка інновації в сфері світлодіодної продукції.

Зробивши та проаналізувавши SWOT-аналіз, можна зробити висновки, що можливості компанії пов'язані з економічним розвитком держави та зі збільшенням фінансування державних та комунальних установ, збільшення попиту на інноваційну продукцію, вихід на інші ринки країни. Загрози для компанії через заплановане підвищення курсу долару, зменшення інвестиційної привабливості країни, зменшення попиту на торговельне обладнання, активізацію існуючих конкурентів, нестачу та збільшення вартості фінансових ресурсів.

Сильними сторонами є міцна клієнтська база, постійні партнери, гнучкість цінової пропозиції, сертифікація товару. Але є й загрози зі сторони слабких сторін: відсутність інноваційної діяльності підприємства, низька

маркетингова активність, відсутність представництв в областях країни та закордоном, відсутність ЗЕД, відсутність системи стимулювання покупців, недосконала організаційно управлінська структура.

Отже, перспективи підприємства у подальшій діяльності ведення бізнесу мають тісний зв'язок із вірним використанням умов оточуючого середовища, диверсифікацією виробництва, просуванням і збутом, виходом на нові географічні межі, а загрози мають місце з боку постачальників і конкурентів-велетнів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НВП МІГ»

#### 3.1 Шляхи вирішення недоліків та дії для підвищення та зростання обсягів діяльності для конкурентоспроможності на ринку

Оцінивши конкурентоспроможність та проаналізувавши конкуренцію на регіональному ринку в сфері світлодіодної продукції, ми можемо зробити висновок, що для ТОВ «НВП МІГ» ситуація є ускладненою, товариству приходится функціонувати у високому полі конкуренції і тому дана організація змушена активно займатися пошуком відповідної стратегії щодо підвищення власної конкурентоспроможності, а саме вона повинна знайти таке положення на ринку, за якого б компанія змогла якнайкраще захиститися від впливу конкурентів та повернути їхній вплив на свою користь.

Згідно SWOT-аналізу (див. табл. 2.27) сильними сторонами є міцна клієнтська база, постійні партнери, гнучкість цінової пропозиції, сертифікація товару, та можливість впровадження інновацій, тому підприємство має постійно удосконалювати свою роботу, розширюючи свою клієнтську базу, спектр наданих послуг, а також їх якість і рівень конкурентоспроможності. На можливості в даному випадку ми практично не можемо вплинути, так як, можливості компанії пов'язані з економічним розвитком держави та зі збільшенням фінансування державних та комунальних установ, збільшення попиту на інноваційну продукцію, вихід на інші ринки країни. На загрози ми також не маємо прямого впливу, але ми можемо займатися моніторингом як ринку, так і ситуації яка склалася на ньому та в країні, розробити запасний план дій на випадок непередбачуваної ситуації (курс валют, погіршення політичної ситуації, погіршення економічно-соціальних умов населення, та інше).

Але, найважливіше те, що, проведений SWOT-аналіз дав можливість виявити слабкі сторони, які дають можливість здійснити подальші кроки для відкриття шляхів вдосконалення ефективної діяльності компанії, та які були прийняті за основу в розробці конкурентоспроможної стратегії ТОВ «НВП МІГ».

Із слабких сторін, які було виявлено в ТОВ «НВП МІГ» методом SWOT-аналізу, ми виділено для удосконалення такі:

- відсутність інноваційної діяльності підприємства;
- низька маркетингова активність;
- географічна концентрація бізнесу в Запоріжжі;
- недосконала організаційна структура управління;
- відсутність стратегічної діяльності;
- відсутність системи стимулювання покупців;
- відсутність управління конкурентоспроможністю.

Почнемо з останньої слабкої сторони «відсутність управління конкурентоспроможністю», виділено основні етапи управління конкурентоспроможністю для підприємства, основні дії, вивчення конкурентного поля, дослідження.

Згідно з етапами управління конкурентоспроможністю для підприємств ми розглянемо основні кроки, які потрібні взяти ТОВ «НВП МІГ» для того, щоб буди конкурентоспроможними на ринку.

Виділено та проаналізуємо заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності. Також, з огляду на фінансово-економічний стан підприємства, треба запропонувати заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «НВП МІГ».

На рис. 3.1. показані основні етапи управління конкурентоспроможністю для ТОВ «НВП МІГ».

1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства
2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю
3. Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці
4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності наданих послуг
5. Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом
6. Прогнозування та оцінка рівня конкурентоспроможності
7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства
8. Формування інформаційного забезпечення системи управління

Рис. 3.1. Етапи управління конкурентоспроможністю для ТОВ «НВП МІГ»

[25]

Щоб здійснити обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно за матрицею загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація тощо).

Для досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю необхідно: кардинальна перебудова організаційно-господарської структури управління, створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності, впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством.

Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією здійснюється на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;

створення умов для творчої праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту.

Підвищення якості і конкурентоспроможності наданих послуг передбачає технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів тощо.

Система планування діяльністю за диверсифікаційним підходом передбачає формування перспективних і річних бюджетів витрат, розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства дозволяє забезпечити керівництво фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

Для формування інформаційного забезпечення системи управління необхідні: розробка інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку, технічне забезпечення інформаційних систем.

Одним з важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є запровадження в практику соціальної відповідальності, оскільки вона являє собою ефективну стратегію зростання добробуту населення, а також збалансованого розвитку підприємства. При аналізі конкретних компаній, які практикували соціальну відповідальність, було виявлено, що за її допомогою створюються можливості для:

- оптимізації стратегії розвитку завдяки запобіганню ризикам (соціальним, економічним, екологічним, юридичним);

- збільшення кола обслуговування клієнтів та частки ринку: за рахунок конкурентів, які займають слабкі позиції на ринку, за рахунок акцій, вигідних пропозицій, гнучкої ціни, додаткових заохочувальних заходів (доставка



товару, монтаж, обслуговування на строковий період від 30 місяців до 60 місяців);

- мотивації співробітників підприємства: навчально-розвиваючі програми, тренінги, бонуси, кар'єрне зростання, програми для вдосконалення знань (навчання за рахунок підприємства), соціальне страхування;

- оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат: використання інноваційної техніки та обладнання, зменшення адміністративних та транспортних витрат (максимальна увага на логістику підприємства), вивчення причин браку та зниження собівартості за рахунок скорочення витрат від браку, що дасть можливість скорочення і більш раціонального використання відходів виробництва, поліпшення використання виробничих ресурсів, застосування більш дешевих матеріалів, їх повторне використання, впровадження безвідходних технологій виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, що забезпечує економію матеріалів та енергії, посилення контролю над витратами;

- покращення інвестиційного клімату;

- гармонізації відносин з бізнес-середовищем та урядовими структурами;

- поліпшення фінансових та економічних показників діяльності компанії.

Функціонування ТОВ «НВП МІГ» в умовах високо конкурентного ринку вимагає дуже ретельного та досконалого дослідження конкурентної ситуації на ринку. Для того щоб, можна було досягти цієї мети, передусім, необхідно підвищити якість досліджень, оскільки їх результати є важливі та вважаються основою для прийняття рішень при розробці тих чи інших стратегій, освоєнні нових видів послуг, визначенні обсягів виробництва, модернізації технологій, стратегічному й поточному плануванні і т.д.

Ринкові дослідження у ТОВ «НВП МІГ» повинні включати в себе ряд питань: прогноз кон'юнктури ринку, визначення його місткості, оцінку попиту та пропозиції, аналіз конкурентів і покупців тощо.

Перш ніж розпочати дослідження, потрібно визначити час, за який будуть аналізуватися кон'юнктура і конкуренти. Необхідно також визначити рівень конкретизації аналізу і прогнозу, що намічається провести. На основі такої попередньої роботи слід уточнити обсяг і характер необхідних матеріалів.

Аналізуючи динаміку виробництва, потрібно встановити ті причини та можливості, які допомогли конкурентам буди успішними на ринку (введення нового прогресивного технологічного обладнання, активізація попиту і т.д.).

На основі аналізу періоду і врахування наявних оцінок можна визначити ступінь впливу на формування ринку світлодіодної продукції таких важливих чинників, як масштаби і інтенсивність оновлення послуг конкурентами, розміри і рівень попиту на дані послуги.

Для підприємства ТОВ «НВП МІГ» стратегічні групи конкурентів були проаналізовані в другому розділі (див. рис. 2.5. та рис. 2.6.) та виділені основні конкуруючі фірми.

Величезне значення в дослідженнях конкуренції на ринку є ретельне вивчення пропозицій конкурентів. Для цього бажано з'ясувати:

1. Пропозиції для клієнтів, саму структуру пропозиції, ступінь оновлення асортименту послуг конкурентами. Подібну інформацію можна отримати від дилерів та посередників, що обслуговують конкурентів (наприклад, продають обладнання, витратні матеріали та інше), а також шляхом безпосереднього вивчення ринкової пропозиції конкурентів.

2. Рівень цін різних компаній і особливості їх цінової політики на протязі року. Цю інформацію можна отримати в результаті вивчення цін на послуги конкурентів, а також від дилерів та посередників, шляхом «партизанського маркетингу» або при наявності сайту і прейскуранту через Інтернет.

3. Кількість пропозицій різноманітних послуг конкурентами, її можна оцінити шляхом аналізу фінансової (звіти, результати аудитів) та ринкової інформації (доля на ринку, розгалуженість мережі).

4. Виробничі і збутові можливості конкурентів, аналіз інформації про закупівлю коштовного устаткування (верстатів, станків), найняття кваліфікованого персоналу.

5. Узагальнити отримані відомості і дати оцінку перспектив розвитку пропозиції з урахуванням впливу всіх перерахованих чинників.

Всю роботу по збору даних про фірми-конкуренти слід проводити систематично, принаймні раз у квартал. В подальшому її необхідно організувати так, щоб мати дані не тільки про послуги, що вже надходить на ринок від фірм-конкурентів, але і відомості про зміни, що готуються в найближчому майбутньому. Слід також аналізувати й фінансове положення основних конкурентів, їх спроможність знизити ціни, реалізувати додаткову кількість послуг, змінити умови реалізації послуг і т.д.

Виявлення діючих і потенційних конкурентів можна робити об'єднавши їх у стратегічні групи за певними характеристиками. При такому підході слід виділити наступні основні групи конкурентів:

- 1) підприємства, що продають світлодіодну продукцію на тих же сегментах ринку;
- 2) підприємства, що обслуговують інші сегменти ринку, але вихід яких на даний сегмент є ймовірним;
- 3) підприємства, що продають світлодіодну продукцію, схожі за своїми характеристиками на ТОВ «НВП МІГ» та здатні потіснити послуги підприємства з ринку.

Найбільш повно уявлення про основних конкурентів можна отримати, давши їм характеристику за певними факторами:

- частка ринку, що обслуговується;
- можливість цінового маневрування;
- фінансові можливості конкурентів;
- якість послуг конкурентів;
- гарантійне обслуговування тощо.

Заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НВП МІГ» пропонується здійснювати у наступних напрямках:

1. Вдосконалення маркетингової діяльності.

На підприємство необхідно запросити висококваліфікованих спеціалістів, обов'язково зі стажем роботи в даній галузі. Збільшити статтю витрат на маркетингові дослідження та рекламу. Розробити маркетинговий план для виходу на певні позиції та збільшення реалізації на внутрішньому ринку як в сфері оптової так і роздрібної торгівлі.

2. Підвищення «сервісних» параметрів.

В даному напрямку необхідно поліпшити умови оплати великим фірмам партнерам в відстрочку платежу. Іншим засобом підвищення «сервісних» є ширше застосування системи знижок.

3. Вдосконалення системи управління персоналом.

Як і на будь якому підприємстві у майбутньому не виключена плінність кадрів, особливо молодих спеціалістів, які прагнуть більшої зарплатні. Тому, необхідно забезпечити систему мотивації (збільшити премії та зарплатню), що стимулювала б всіх працівників.

Забезпечити залучення висококваліфікованих спеціалістів та узгодити навчання і підвищення кваліфікації спеціалістів із появою нових обов'язків та функцій в системі забезпечення конкурентоспроможності. Також необхідно створити посадові інструкції із відображенням усіх нових функцій і обов'язків.

4. Зниження собівартості світлодіодної продукції.

Збільшення обсягів реалізації щонайменше на 20% шляхом вдосконалення якості робіт та зниження вартості цих послуг.

Необхідно знайти шляхи зниження продукції. Перш за все це пошук таких фірм, які займаються реалізацією витратних матеріалів бездоганної якості, але за більш дешевшою ціною, ніж у постійних продавців. Найкращий варіант – обходитися без посередників і налагодити прямі контакти безпосередньо з виробниками.

5. Вдосконалення організаційної структури.

Забезпечити оптимальне співвідношення централізації і децентралізації функцій по управлінню конкурентоспроможністю на підприємстві. Здійснити перегляд функцій окремих підрозділів з метою більш чіткого їх реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Поліпшити механізм координації робіт і функцій між відділами.

#### 6. Вдосконалення виробничої системи.

Покращити структуру капіталовкладень на фірмі. Провести комплекс заходів для оновлення та модернізації обладнання, закупивши сучасне професійне обладнання.

Кінцевою метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є збільшення прибутку та прибутковості розширення ринку збуту, збільшення долі на ринку та забезпечення стійкості роботи фірми.

Покращення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості продукту, що пропонується, реалізації політики ресурсозбереження, організаційно-технічного та соціального розвитку підприємства. Будь-які заходи з покращення цих сторін діяльності відображаються на зростанні прибутку фірми і, відповідно, її конкурентоспроможності.

З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність досліджуваного підприємства можна підвищити за рахунок наступних заходів:

- підвищення частки власних коштів в структурі капіталу підприємства;
- збільшити обсяг реалізації до розрахованого рівня беззбитковості (на початкових етапах з подальшим підвищенням);
- скоротити частку позикових коштів відносно власних;
- збільшити обсяг рентабельних активів, за рахунок яких можна покрити короткострокові зобов'язання;
- після досягнення точки беззбитковості реалізації досягти планових обсягів прибутку, тим самим підвищити показники рентабельності;

- для кожного виду послуг на підприємстві доцільно визначити приблизний етап життєвого циклу з метою формування ефективної цінової та асортиментної політики, які тісно пов'язані з рівнем конкурентоспроможності і впливають на основні результативні показники підприємства.

Існує три стратегії створення конкурентних переваг підприємства на конкретному ринку, але найбільш прийнятною та більш дієвою вважають стратегію диференціації. Стратегія диференціації передбачає в якості вихідної точки вивчення інтересів споживача. Для цього необхідно:

- достатньо чітко представити не просто те, хто є споживачем, але й те, хто приймає рішення з питань замовлення;
- вивчити споживчі критерії, по яких робиться вибір при замовленні послуг (ціна, гарантії, строки виконання тощо);
- визначити фактори, які формують уявлення споживача про продукт (джерела інформації, імідж).

Саме ці моменти мають бути визначальними і на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління досліджуваним підприємством паралельно з підвищенням кількісних показників фінансового стану, ефективності використання ресурсного потенціалу, рентабельності як основних показників його конкурентоспроможності.

### 3.2 Стратегічні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «НВП МІГ»

Наступний стратегічний крок щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства буде зміна в організаційній структурі, як однієї складової слабкої сторони ТОВ «НВП МІГ».

На підприємстві діє лінійна організаційна структура (див. рис. 2.1.), яка не є досконалою і має свої недоліки. Визначимо основні недоліки даної організаційної структури, які впливають на розвиток організації ТОВ «НВП

МІГ» та пропозиції до їх вирішення. До основних недоліків на підприємстві можна віднести:

- брак гнучкості персоналу та керівного складу;
- складне пристосування до нових цілей і завдань;
- високі вимоги до керівника;
- неефективність при управлінні складним виробництвом (недостатньо кадрів);
- ускладненість зав'язків між інстанціями (основне рішення приймає директор);
- концентрація влади на вищому рівні управління;
- перенавантаження середніх рівнів управління;
- відсутність ланок з планування і підготовки рішень;
- перенавантаження персоналу інформацією.

Пропозиції до вирішення даних недоліків:

- удосконалити структуру організації: додати у відділ з персоналу два спеціалісти для того, щоб зменшити навантаження на директора та вивільнити час для іншої, більш стратегічної роботи;
- в маркетинговий відділ найняти двох спеціалістів для того щоб, досягати цілей та задач внутрішнього маркетингу, займатися аналізом конкурентного середовища, зміцнення довгострокових взаємодій з клієнтами, залучення нових;
- додати в технічний відділ ІТ-спеціаліста для захисту економічних та інших даних, не гаяти час для пошуку даного спеціаліста при необхідності;
- додати у відділ бухгалтерії спеціаліста та розмежувати обов'язки;
- наділити повноваженнями керівників відділів приймати стратегічні рішення;
- додати в виробничий відділ спеціаліста, для розвантаження середніх рівнів управління, це дасть змогу більш зважено та прицільно виконувати та планувати діяльність відділу.

В зв'язку з запропонованими діями по зміні в організаційній структурі для покращення внутрішніх бізнес-процесів, як наслідок, збільшення прибутку ТОВ «НВП МІГ» запропонована удосконалена організаційна структура, яка відображена на рис. 3.2., де у структурі підпорядкованості додані спеціалісти з маркетингу, відділ кадрів, бухгалтерії, також було додано ІТ-спеціаліста в технічний відділ та спеціаліста у виробничий відділ.

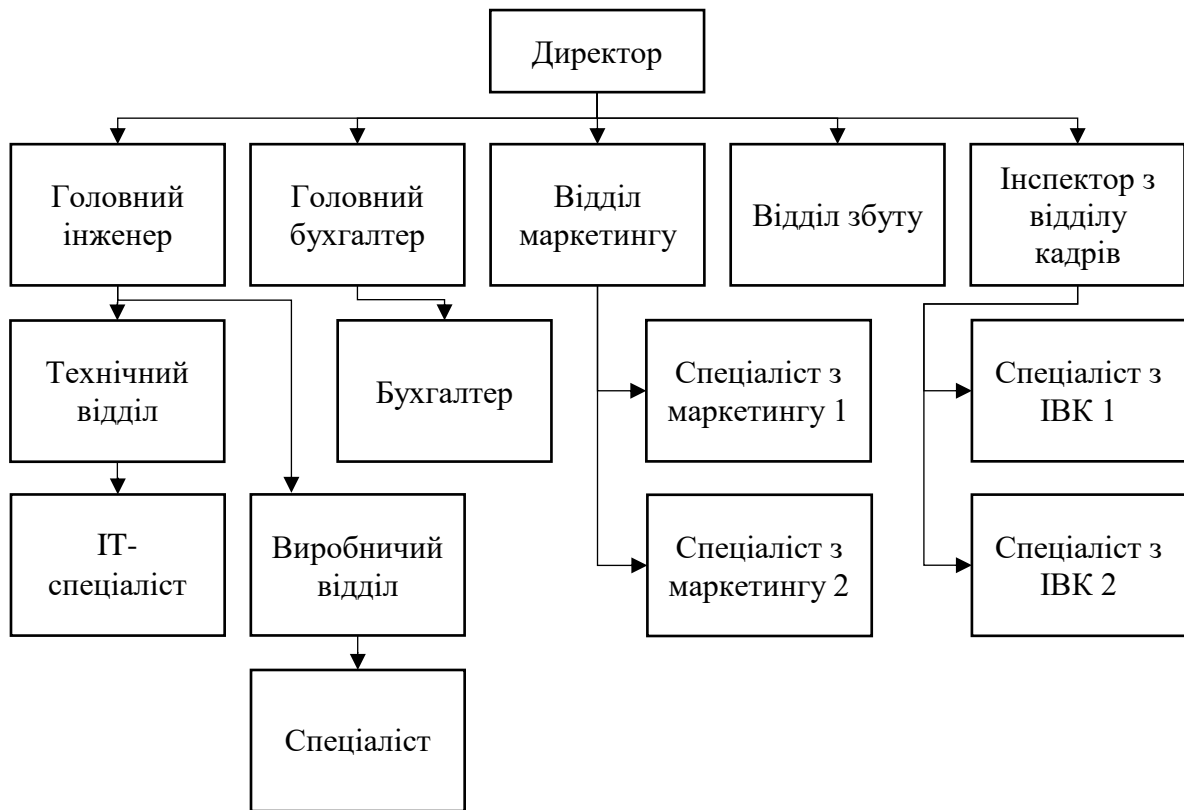


Рис. 3.2. Схема запропонованої організаційної структури

Для запропонованої зміни організаційної структури підприємство повинно враховувати також і додаткові витрати, які виникнуть як слідство того, що на підприємство будуть найняті сім спеціалістів для удосконалення роботи відділів та організації в цілому. Виходячи з середньо оплачуваної заробітної плати за 2018 рік витрати підприємства зростуть в середньому на 334 тис. грн.

Посилення конкурентних позицій на ринку, яке можна охарактеризувати, як стрімке, не можливе без ретельно розробленої



організаційно-економічної структури щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка заснована на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат, за рахунок раціонального розподілу прав та обов'язків між підрозділами.

Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробка низьковитратних та високорентабельних заходів і т.д.

З огляду фінансово-економічних показників ТОВ «НВП МІГ» є збитковим. Причина полягає в недостатньому попиті на продукцію. Компанія не в повному обсязі задовольняє потреби споживачів та потенційних партнерів. Тому, аналіз потреб споживачів дає змогу зорієнтувати виробництво та продаж світлодіодної продукції ще в одному інноваційному векторі направлення – це дизайнерські вбудовані світлодіодні світильники. Розглянемо переваги даного напрямку:

- якісне світло без пульсацій з оптимальною передачею кольору;
- висока енергоефективність до 100 лм/Вт (клас енергоспоживання А чи А+);
- ресурс до 50 000 годин і гарантія до 5 років;
- захист від перепадів напруги для стабільної роботи в умовах електромереж України;
- електромагнітна сумісність з іншою технікою.

На реалізацію даного проекту необхідна часткова модернізація виробничо-технічного обладнання для можливостей впровадження дизайнерських рішень, та можливості виготовлення даної продукції. Для цього на першому етапі потрібен станок (різак-гравірувальний).

Назва обладнання: станок для лазерної різки 9060 RUIDA Reci W2.  
Переваги даного станка є в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Станок для лазерної різки матеріалів 9060 RUIDA Reci W2 – переваги

Назва	Переваги
9060 RUIDA Reci W2.	Габаритні розміри: 1340x940x94 Робоча поверхня: 900x600 Швидкість гравірування: 1-600 мм/с Швидкість різачка: 1-70 мм/с Точність позиціонування: менш 0,01 мм Діапазон опускання/підйому робочої поверхні: 0-300 мм Ріжуча головка верстата виконана із вбудованим каналом обдування робочої зони і з вмонтованим візиром, для точної вказівки поточної точки різки. Економія використаних матеріалів до 20%

Оскільки підприємство ТОВ «НВП МІГ» є збитковим, на купівлю нового обладнання потрібні зовнішні кредитні кошти – 100 тис. грн. Баланс збільшимо на 100 тис. грн., внаслідок залучення довгострокового кредиту в часткову модернізацію підприємства.

В результаті запропонованих заходів та аналізу ринку світлодіодної техніки є можливість доповнити цей сегмент ринку збільшивши його на 10%, щодо обсягів 2019 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Обсяг замовлень виробництва світлодіодної продукції ТОВ «НВП МІГ»  
2016-2020 рр.

Рік	Обсяг виробництва, тис. грн.
2015	9292,00
2016	9728,00
2017	10490,00
2018	10871,00
2019	10871,00
2020	11958,10

Внаслідок впровадження на підприємстві запропонованих заходів можна покращити показники діяльності ТОВ «НВП МІГ», згідно з даних заходів заплановано збільшення прибутку на 10%, собівартості на 7%,

адміністративні витрати зростуть на 334 тис грн. внаслідок впровадження нових робітників, решта показників залишаються такими ж.

Розраховуємо (3.1) чистий приведений дохід (NPV), індекс прибутковості ( $PI_t$ ). За допомогою цих індексів проводиться оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів. Також необхідно звернути увагу що в розрахунках використовується індекс знецінення грошей ( $r$ ). Індекс знецінення грошей для наших заходів дорівнює 0.25.

$$NPV = \frac{CF}{(1+r)} - IC, \quad (3.1)$$

де NPV – приведений дохід;

CF – грошові надходження;

$r$  – індекс знецінення грошей;

IC – інвестиції.

$$NPV = \frac{11958,10}{(1 + 0,25)} - 100 = 9466,48$$

Розрахунок (3.1) показує, що запропоновані заходи є прибутковими, про що свідчить отримання чистого приведенного доходу. Далі розраховуємо дисконтовані надходження (3.2). Вони розраховуються наступним чином:

$$IC_t = \frac{CF}{(1+r)^t}, \quad (3.2)$$

де  $IC_t$  – дисконтовані надходження;

CF – грошові надходження;

$r$  – ставка дисконтування;

$t$  – термін, років.

$$IC_t = \frac{11958,10}{(1 + 0,25)} = 9566,48$$

Наступним кроком стане розрахунок індексу прибутковості (3.3). Він розраховується таким чином:

$$PI_t = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}, \quad (3.3)$$

$$PI_t = \frac{9566,48}{100} = 95,66 > 1,$$

Якщо значення  $PI_t$  більше одиниці, це означає, що даний інвестиційний проект може бути прийнятим та вважається прибутковим.

Останнім розрахованим показником ефективності запропонованих заходів є термін окупності ( $T_{ок}$ ), який розраховується за формулою (3.4):

$$T_{ок} = \frac{IC}{IC_t}, \quad (3.4)$$

де  $T_{ок}$  – термін окупності;

$IC$  – інвестиції;

$IC_t$  – дисконтовані надходження.

$$T_{ок} = \frac{100}{9566,48} = 0,01 \text{ (3,5 міс.)}$$

Підсумовуючи розрахунки, необхідно зазначити, що запропоновані заходи щодо використання кредитних ресурсів у розмірі 100 тис. грн. та проведення деяких виробничих операцій є прибутковими і мають бути впроваджені у виконання. Виконання цих заходів дозволить підприємству отримати чистий приведений дохід у розмірі: 9466,48 тис. грн., індекс прибутковості склав 95,66 і термін окупності становитиме 0,01. Отже, дані заходи є прибутковими і можуть сміливо втілюватись для виводу підприємства з кризи та як ті, що допоможуть бути підприємству більш прибутковим.

### Висновки до розділу 3

Проаналізувавши конкурентне середовище ТОВ «НВП МІГ», його конкурентоспроможність, а також фінансово-економічні показники підприємства, була розроблена стратегія та шляхи її реалізації для покращення конкурентоспроможності даного підприємства.

З огляду SWOT-аналізу були визначені сильні сторони підприємства, які пропонуються посилювати, та слабкі сторони, на які було звернуто максимальну увагу, та згідно з ними, були прийняті шляхи по покращенню ситуації.

Отже, були визначені заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «НВП МІГ»:

#### 1. Вдосконалення маркетингової діяльності.

На підприємство необхідно запросити висококваліфікованих спеціалістів, обов'язково зі стажем роботи в даній галузі. Максимальну увагу надати дослідженням, аналізу та прогнозам конкурентного середовища, а саме: аналіз причин успішності конкурентів, аналіз пропозицій на ринку, цінова політика на протязі року, виробничі та збутові можливості, аналіз оновлення устаткування, можливі інновації, доля ринку.

#### 2. Підвищення «сервісних» параметрів.

В даному напрямку необхідно поліпшити умови оплати великим фірмам-партнерам в відстрочку платежу. Іншим засобом підвищення «сервісних» є ширше застосування системи знижок.

#### 3. Вдосконалення системи управління персоналом.

#### 4. Зниження собівартості світлодіодної продукції.

Збільшення обсягів реалізації щонайменше на 20% шляхом вдосконалення якості робіт та зниження вартості цих послуг.

Необхідно знайти шляхи зниження продукції. Перш за все, це пошук таких фірм, які займаються реалізацією витратних матеріалів бездоганної якості, але за більш дешевшою ціною, ніж у постійних продавців. Найкращий

варіант – обходитися без посередників і налагодити прямі контакти безпосередньо з виробниками.

5. Вдосконалення організаційної структури.

6. Вдосконалення виробничої системи.

Покращити структуру капіталовкладень на підприємстві. Провести комплекс заходів для оновлення та модернізації обладнання, закупивши сучасне професійне обладнання.

7. Впровадження інновацій (дизайнерські вмонтовані світильники, купівля інноваційного обладнання - різак).

Кінцевою метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є збільшення прибутку та прибутковості розширення ринку збуту, збільшення долі на ринку та забезпечення стійкості роботи.

Покращення фінансового стану можна досягти за рахунок підвищення якості продукту, що пропонується, реалізації політики ресурсозбереження, організаційно-технічного та соціального розвитку підприємства. Будь-які заходи з покращення цих сторін діяльності відобразяться на зростанні прибутку і, відповідно, конкурентоспроможності.

Отже, всі ці заходи та рекомендації дадуть позитивний результат в напрямку розвитку та конкурентоспроможності на ринку підприємства ТОВ «НВП МІГ».

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі було розглянуто ряд питань, які стосуються актуальної на сьогодні теми конкуренції та конкурентоспроможності підприємств в складних ринкових умовах. Об'єктом який досліджувався було ТОВ «НВП МІГ».

В першому розділі до встановленої мети даної роботи були розглянуті, проаналізовані та вирішені питання теоретичних аспектів поняття конкурентоспроможності, конкурентного середовища підприємства, було визначено та охарактеризовано основні методи боротьби з конкуренцією на підприємстві та був проведений аналіз основних конкурентних стратегій підприємства.

Отже, було проаналізовано ряд наукових робіт та оглядів, де спеціалісти зі всього світу намагалися актуалізувати та вивчити питання конкурентоспроможності. На сьогодні конкурентоспроможність будь-якого підприємства – це можливість самого підприємства бути конкурентними на ринку, мати свої унікальні характеристики, якими вони можуть суттєво відрізнитися від інших «гравців» на загальному ринку. Також підприємства повинні розробити свою конкурентну стратегію та беззаперечно слідувати та контролювати її. Керуючись поняттям та заходами в межах конкурентної стратегії кожне підприємство має розробити етапи реалізації для подальших направлених дій, які допоможуть підприємству реалізувати свої основні цілі на ринку.

Особливої уваги для розгляду потребувало питання конкурентної боротьби як на світовому ринку, так і на ринку України, а також аналіз самих методів боротьби в конкурентному середовищі. Дослідивши сучасний ринок конкурентної боротьби та їх методи можна виділити: цінові, нецінові та недоброякісні методи конкурентної боротьби. Основними в ринковому механізмі всіх розвинених країн світу є нецінові методи конкуренції. Суть їх

полягає в підвищенні якості вироблених товарів, покращенні після продажного і до продажного обслуговування.

Недоброякісні методи конкуренції в тій чи іншій мірі є сусідами з ціновими і неціновими методами, але вони піддаються як громадському осуду, так і кримінальному переслідуванню. До названих методів належать: промислове шпигунство, промислова контррозвідка, підробка продукції конкурентів, злодійство товарного знаку, прямий обман споживачів, підкуп посадових осіб, махінації зі звітністю фірми з метою приховати прибуток від оподаткування.

На сьогодні, як і століття тому, одним із найважливіших завдань держави в умовах ринкових відносин є забезпечення такого співвідношення монополії і конкуренції, яке не призводить до руйнівних наслідків в економіці. Це завдання потребує особливої уваги, прискіпливого аналізу та постійного вивчення в межах кожної країни.

Наступними питаннями, вивченими та дослідженими в даній кваліфікаційній роботі, були проведення та аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства ТОВ «НВП МІГ» та діагностика конкурентоспроможності обраного підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НВП МІГ» – недержавне торговельне підприємство з установчим капіталом в 400 000 грн., яке до 2015 року було приватним підприємством. Дане підприємство має лінійну організаційну структуру, яка є недосконалою та має такі недоліки як відсутність спеціалістів з окремих функцій управління, невідповідність виробництва зростаючим вимогам сучасності, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. З огляду фінансово-економічних показників ТОВ «НВП МІГ» є збитковою організацією.

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства показує стійку тенденцію починаючи з 2014 року до зниження, а це означає, що підприємство практично не має власних коштів і потребує постійних зовнішніх джерел фінансування, може бути неплатоспроможним та знаходитись в зоні ризику.



Коефіцієнт незалежності показує питому вагу власних коштів. В випадку досліджуваного підприємства ми бачимо, що цей коефіцієнт значно зменшується протягом 2014-2018 років. Даний коефіцієнт показує, який розмір залучених коштів припадає на одну гривню власних коштів. На кінець 2014 року цей показник склав 2,25 грн., а вже на кінець 2018 року – 3,3 грн.. Таке збільшення показників свідчить про залежність підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, також ми можемо говорити про деяке зниження фінансової стійкості. Згідно з показників ліквідності, ВОК підприємства негативний, це говорить про нестачу власного оборотного капіталу, заборгованості та можливе банкрутство. Аналізуючи показники рентабельності, треба звернути увагу на те, що показники збитковості зменшуються. У 2014 році збитковість діяльності склала 11,60%, тоді як у 2018 році – 6,89%. Це свідчить, що підприємство обрало стратегію на економічне зростання, але вона недосконала та не працює в повному обсязі.

З огляду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є певні загрози для підприємства бути конкурентоспроможним на ринку. Необхідно більш детально провести аналіз та прийняти необхідні міри в напрямку покращення ситуації, особливо там, де є можливість безпосереднього впливу.

ТОВ «НВП МІГ» знаходиться в дуже сильному конкурентному колі. Ринок насичений товарами-замінниками, в продукції підприємства відсутні унікальні характеристики. Продукція має середній рівень якості та конкурентну ціну. Ринок компанії є висококонкурентним. Є висока загроза втратити клієнтську базу. Загрозлива позиція зі сторони нових товарів та гравців на ринку даної галузі. Треба постійно аналізувати ситуацію на ринку та приймати гнучкі рішення для покращення ситуації.

В третьому розділі були розглянуті та запропоновані шляхи для покращення економічного становища підприємства та для досягнення конкурентоспроможності на ринку світлодіодної продукції.

Для покращення фінансово-економічного стану підприємства були запропоновані наступні дії: підвищення якості продукту, зменшення

собівартості матеріалів (вторинна обробка використаної сировини), орієнтування виробництва та продажу світлодіодної продукції в інноваційному векторі направлення (дизайнерські вбудовані світлодіодні світильники). Був розрахований індекс прибутковості для запропонованих нововведень, який склав більше одиниці. Це означає, що даний інвестиційний проект може бути прийнятим та вважатися прибутковим. Далі був розрахований показник ефективності запропонованих заходів та термін окупності. Термін окупності склав 3,5 міс.. Отже, дані заходи є прибутковими і можуть сміливо втілюватись для виводу підприємства з кризи та як ті, що допоможуть бути підприємству більш прибутковим.

Що стосується посилення позицій на конкурентному ринку, були запропоновані такі заходи:

- вдосконалення маркетингової діяльності;
- підвищення «сервісних» параметрів;
- вдосконалення системи управління персоналом;
- зниження собівартості світлодіодної продукції;
- вдосконалення організаційної структури;
- вдосконалення виробничої системи;
- впровадження інновацій.

Кінцевою метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є збільшення прибутковості та розширення ринку збуту, збільшення долі на ринку та забезпечення стійкості роботи.

Отже, всі ці заходи допоможуть підприємству ТОВ «НВП МІГ» бути конкурентоспроможними на ринку, вийти з фінансово-економічної кризи та стати успішним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон В. М. Регіональна конкуренція як фактор соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації. Київ : Стилос, 2006. 66-72 с.
2. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 104-105 с.
3. Афанасєв М. В. Економічна діагностика. Харків : ІНЖЕК, 2017. 296 с.
4. Базилевич В. Д. Мікроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2008. 680 с.
5. Басманова О. Є. Економіка підприємства. Харків : НУА, 2015. 52 с.
6. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
7. Види та методи конкурентної боротьби : онлайн-архів. URL: <https://lektsii.com/3-64580.html> (дата звернення: 09.10.2019).
8. Вічевич А. Н. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів : Афіша, 2014. 140 с.
9. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. Луганськ : СНУ, 2000. 299-313 с.
10. Головкова Л. С. Управління стратегічним потенціалом корпоративних структур регіону : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2008. 438-513 с.
11. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці : монографія. Суми : Мрія-1 ЛТД, 2003. 60 с.
12. Гребньов Г. М. Категорії конкуренції та конкурентоспроможності в сучасному економічному світі. *Бізнес Інформ*. Київ, 2012. С. 265-270.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
14. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Белінська Я. В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2005. 388 с.

15. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
16. Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрям регулювання : монографія. Київ : ННЦАЕ, 2010. 465 с.
17. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. Київ, 2014. С. 164-172.
18. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад. *Економічний аналіз*. Київ, 2012. С. 161-164.
19. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527с.
20. Ковальська Ю. Г. Конкурентні стратегії підприємства. *Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління* : матеріали 4-ї міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції, м. Харків, 3-9 лист. 2003 р. Харків, 2003. С. 79-80
21. Коефіцієнт маневреності власного капіталу : онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu> (дата звернення: 18.10.2019).
22. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Одеса : ОДЕУ, 2009. 152 с.
23. Кузьмінч Г. Г. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур. Іркутськ : Байкальський державний університет економіки і права, 2010. 143 с.
24. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Іноваційна економіка*. Київ, 2013. С. 125-128.
25. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.
26. Методи конкурентної боротьби : онлайн-архів. URL: <https://studfile.net/preview/5129498/page:12> (дата звернення: 22.10.2019).

27. Нефедова О. Г. Конкуренентоспроможність в умовах зовнішніх змін : вісник ХНУ. Хмельницьк : ХНУ, 2007. 212-215 с.
28. Нода В. Ф. Конкурентний потенціал Запорізького регіону. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів* : збірник тез доповідей Всеукраїнської наукової конференції ЗНУ, м. Запоріжжя, 5 лист. 2019 р. Запоріжжя, 2019. С. 38
29. Норік Л. О. Діагностика конкурентоспроможності коксохімічних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 27 с.
30. Панков В., Макогон Ю. Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний та регіональний аспекти. *Економіст*. Київ, 2005. С. 40-45.
31. Паршина О. А. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : монографія. Дніпропетровськ : Герда, 2013. 114 с.
32. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2014. 264 с.
33. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2004. 188 с.
34. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_005.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_005.pdf) (дата звернення: 18.10.2019).
35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.
36. Сумець О. М., Сомова О. Є. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2009. 280 с.
37. Трещов М. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. *Економічний простір*. Київ, 2009. С. 118-126.
38. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки. *Науковий вісник КНТЭУ*. Київ, 2010. С. 17-26.

39. Corporate Social Performance Revisited. URL:  
<http://amr.aom.org/content/16/4/691.abstract> (дата звернення: 22.10.2019).
40. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework. URL:  
<https://www.scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf>  
(дата звернення: 26.10.2019).
41. Michael E. Porter Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.
42. Michael E. Porter The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Cambridge : Harvard Business Review, 2008. 86 p.
43. Pynnonen M., Ritala P., Hallikas J. The new meaning of customer value: a systematic perspective. *Journal of Business Strategy*. Lappeenranta, 2011. P. 51-57.