

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 Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Кварц» на
засадах маркетингового підходу

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Management of Products Competitiveness at LLC «Kvarz» on the Basis of
Marketing Approach

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо
спеціальності _____ 073

Менеджмент _____

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

Ю.О. Харківська

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____

В.О. Шишкін

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. _____

О.А. Онищенко

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

Харківській Юлії Олегівні

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Кварц» на засадах маркетингового підходу

керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи бухгалтерсько-фінансової звітності та офіційні дані статистичної звітності ТОВ «Кварц» за досліджуваний період.

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 та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства з підвищення конкурентоспроможності товару – складається з 3 підрозділів:

1.1 Конкурентоспроможність продукції як мета; 1.2 Сутність і елементи стратегії розвитку підприємства; 1.3 Місце маркетингового підходу в системі стратегії розвитку підприємства; 2 Розділ – Дослідження конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц» – складається з 4 підрозділів:

2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства; 2.3 Аналіз

конкурентоспроможності продукції підприємства; 3 Розділ – Підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц» на основі розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства – складається з 3 підрозділів: 3.1 Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц»; 3.2 Розробка маркетингової стратегії з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кварц»; 3.3 Обґрунтування ефективності запропонованої стратегії.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Шишкін В.О. 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 _____ Ю.О. Харківська
(підпис)

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 131 с., 9 рис., 22 табл., 4 додатки, 57 джерел.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Кварц».

Метою роботи є розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингового підходу.

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 конкуренція відіграє важливу роль як рушійна сила розвитку економічної системи капіталізму, змушує підприємців мобілізувати всю енергію і здібності для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю продукції на засадах маркетингового підходу.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Кварц» та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства на засадах маркетингового підходу.

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

УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ,
МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД, КОНКУРЕНЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 131 pp., 9 fig., 22 tab., 4 appendices, 57 sources.

The object of the research is LLC «Kvarz».

The purpose is development of measures to increase the competitiveness of the enterprise based on a marketing approach.

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 competition plays an important role as a driving force for the development of the economic system of capitalism, forcing entrepreneurs to mobilize all their energy and capabilities to increase the competitiveness of their businesses.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of the Management of Products Competitiveness on the Basis of Marketing Approach. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the LLC «Kvarz» and suggested ways of improving of Management of Products Competitiveness on the Basis of Marketing Approach in this company.

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

MANAGEMENT, PRODUCT COMPETITIVENESS, MARKETING APPROACH, COMPETITION, EFFICIENCY

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

БКГ – матриця Бостонської консалтингової групи;

АДЛ – метод консалтингової фірми «Артур Д. Літл»;

ПП – приватне підприємство;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

НТР – науково-технічна революція;

НТП – науково-технічний прогрес;

МІС – управлінські потреби підприємства в маркетинговій інформації – це система, що включає в себе людей, технічні засоби (у тому числі програмне забезпечення) і процедури для збору, сортування, аналізу, оцінки та розподілу необхідної, своєчасної та точної інформації, яка призначена для осіб, що приймають рішення в сфері маркетингу ;

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю;

ТН ЗЕД – товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності;

PR – Public Relations – дія, від якої залежить репутація з метою завоювати підтримку і розуміння, а також сформуванню точки зору і поведінку, що впливають на оточуючих; це плановані і тривалі зусилля, спрямовані на встановлення і підтримання хороших відносин і взаєморозуміння між організацією і її публікою;

WEB-ресурс – сайт, індивідуальне або корпоративне представництво організації в мережі Інтернет;

Субститути – (від лат. Substitutio – заміна) – взаємозамінні товари;

SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats) – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз є одним з найважливіших етапів маркетингового плану.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ	12
1.1 Конкурентоспроможність продукції як мета	12
1.2 Сутність і елементи стратегії розвитку підприємства	21
1.3 Місце маркетингового підходу в системі стратегії розвитку підприємства	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КВАРЦ»	49
2.1 Загальна характеристика підприємства	49
2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства	66
2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства	86
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КВАРЦ» НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	92
3.1 Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц»	92
3.2 Розробка маркетингової стратегії з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кварц»	100
3.3 Обґрунтування ефективності запропонованої стратегії	104
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122
ДОДАТКИ	127

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки все більше уваги приділяється підвищенню конкурентних можливостей підприємства. Багато підприємств в процесі поступового розвитку та становлення безперервно розвивають здатність до конкуренції. Господарюючим суб'єктам для виживання неодмінно слід дотримуватися вимог ринку: задовольняти потреба споживачів більш якісно і за більш прийнятною для них ціною. Дана вимога представляє прагнення суб'єктів ринкового господарства заволодіти увагою покупців і спонукати їх придбати свій товар. Створення, впровадження і широке поширення нових продуктів, послуг, технологічних процесів стають ключовими чинниками зростання обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій, зовнішньоторговельного обороту. Саме тут криються найбільш суттєві резерви поліпшення якості продукції, економії трудових і матеріальних витрат, зростання продуктивності праці, вдосконалення організації виробництва і підвищення його ефективності.

Коли організація вступає в ринкову конкурентну боротьбу, їй допомагають фактори конкурентоспроможності, що відрізняють це підприємство від конкурентів. Це такі фактори, як продукція, технологія, мережа для просування продукту тощо. При удосконаленні підприємства, перш за все, розглядають переваги в плані конкурентоспроможності підприємства, що відноситься до здатності своєчасно застосовувати нові технології, використовувати результати інноваційної діяльності.

Нові конкурентоспроможні моделі на ринку складаються на користь тих підприємств, які мають здатність використовувати знання, досвід і технології для створення нової продукції, нових технологій, нових послуг. Забезпечення випуску високоякісної та конкурентоспроможної продукції в усьому світі розглядається як важлива проблема національної економіки, від якої залежать темпи промислового розвитку країни і її престиж.

Проблемам визначення сутності конкуренції, а також оцінці та забезпеченню конкурентоспроможності різних об'єктів присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Г.Л. Азоева, І. Ансофа, Л.В. Балабанової, І.О. Бланка, Н. Каллена, Ф. Котлера, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, М. Портера, Г.Т. П'ятницької, О.М. Тридід, Р. Фатхутдінова та інших. Розгляду питань розробки шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства приділяли увагу Ю. Гончарук, О. Мезенцева, І. Должанський, В. Парсяк. Проте, як правило, при розкритті сутності конкуренції науковці розглядають лише окремі її прояви, а термін «конкурентоспроможність» визначають, спираючись на предмет дослідження.

У ринковій економіці основним фактором комерційного успіху підприємства з будь-якою формою власності є конкурентоспроможність його продукції, тобто наскільки вона є кращою за продукти-аналоги, що випускаються конкуруючими підприємствами.

Конкурентоспроможність можна визначити як порівняльну характеристику товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку або властивостей аналогічного товару.

Отже, конкурентоспроможність продукції характеризується як складна категорія, яка об'єднує сукупність факторів, які формуються різними видами діяльності на підприємстві, найважливішими з яких є: якість, сервісне і технічне обслуговування, ціна споживання та інноваційна діяльність.

Що стосується вітчизняних підприємств, то вони мають великі резерви виробничих потужностей, на яких не випускається достатньої кількості конкурентоспроможної продукції. Знижений попит на продукцію невисокої якості призводить до дефіциту коштів на придбання нової техніки, купівлю матеріальних ресурсів, виплату гідної заробітної плати. Низька заробітна плата знижує зацікавленість працівників до результатів своєї праці, що відбивається в недоробках конструкції виробів, неефективного маркетингу і відсутності якісної реклами, зниження трудової дисципліни тощо.

Випуск великої кількості технічно складної продукції, товарів народного споживання, які будуть конкурентоздатні за кордоном, чітка організація та ефективне управління є виходом з економічної кризи і залежать тільки від самих людей. Тому на вітчизняних підприємствах, для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається, доцільно проводити професійно організовані маркетингові акції, які не тільки підвищують обсяги продажів, але і конкурентоспроможність продукції. Спільно із зазначеними результатами маркетингові акції сприяють: демонстрації своєї продукції, представленню нових товарів (послуг); просуванню торгової марки, поліпшенню іміджу компанії на внутрішньому і зарубіжних ринках; вивченню ринків збуту, формуванню дилерської мережі; рекламі свого підприємства; вивченню продукції і стратегії конкурентів; збільшенню збутових показників підприємства; комунікації з партнерами, існуючими корпоративними клієнтами; здійсненню прямого контакту з перспективними потенційними замовниками; інтеграції до світових виробничих структур; вивченню споживчих переваг; забезпеченню ефективної товарної політики; реалізації дієвої цінової політики; забезпеченню ефективної політики розподілу товарів.

Конкуренція – є однією з рушійних сил підприємництва. Існують різноманітні форми та методи конкурентної боротьби, які по різному впливають на підприємницьку діяльність і конкурентоспроможність фірми. Конкуренція відіграє важливу роль як рушійна сила розвитку економічної системи капіталізму, змушує підприємців мобілізувати всю енергію і здібності для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств, що і визначає актуальність обраної теми даної кваліфікаційної роботи.

Предметом дослідження є конкурентоспроможність продукції підприємства та шляхи її підвищення на основі маркетингового підходу.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Кварц».

Метою дослідження є розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингового підходу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні підходи до визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- виявити місце маркетингового підходу в стратегії розвитку підприємств;
- визначити вплив маркетингового підходу на конкурентоспроможність підприємств;
- проаналізувати економічний стан ТОВ «Кварц» і стратегію його розвитку;
- оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Кварц»;
- розглянути організацію маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності товарів ТОВ «Кварц».

Теоретичною і методологічною основою дослідження в кваліфікаційній роботі послужили навчальна, наукова, методична, довідкова література, наукові праці вітчизняних та закордонних авторів.

В якості інформаційно-аналітичної бази використовувалися документи бухгалтерсько-фінансової звітності та офіційні дані статистичної звітності ТОВ «Кварц» за досліджуваний період.

В ході дослідження були використані наступні методи – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій та практичних пропозицій з впровадження запропонованого плану маркетингової діяльності досліджуваного підприємства та реалізації стратегії концентрованого зростання, що призведе до підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВАРУ

1.1 Конкурентоспроможність продукції як мета

На сьогоднішній день в умовах жорсткої конкуренції на ринку підприємству дуже важливо мати конкурентоспроможний товар, щоб утримувати свої позиції і розвиватися. Ринок не стоїть на місці, він постійно зростає, це призводить до появи нових підприємств, що претендують на свою нішу на ринку.

Організації, які не приділяють цьому питанню належної уваги, швидко витісняються за допомогою конкуренції. В таких умовах фірмі дуже важливо зберегти свій імідж, утримати своїх постійних клієнтів і залучити нових.

Конкуренція в перекладі з латинської мови значить «стикатися» і означає боротьбу між товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва і збуту продукції, і можливість, за рахунок цього, максимізації прибутку [11].

Конкурентоспроможність фірм на ринку проявляється через конкурентоспроможність товарів. Фактично конкурентоспроможність товару є індикатором конкурентоспроможності не тільки фірми, а й всього ланцюжка конкурентоспроможності «товар – фірма – галузь – країна».

В умовах ринку вона існує постійно, забезпечує найкращі можливості задовольнити різноманітні потреби покупців товарів (послуг), стимулює товаровиробників до пошуків нових способів удосконалення їх виробництва, підвищення якості товарів (послуг), зниження витрат і цін на продукцію, на створення і зміцнення міцної підприємницької репутації у споживачів.

Конкурентоспроможність товару (продукції) – це такий рівень його

економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, що дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку.

Конкурентоспроможність товару, як правило, визначається шляхом порівняння його різних параметрів з аналогічними показниками товару-конкурента.

Підприємства постійно борються за збільшення рівня конкурентоспроможності своїх товарів, тому що це прямим чином відбивається на їх прибутковості.

Конкуренція відіграє роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи при цьому виробника впроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо.

Конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств забезпечується, в першу чергу, створенням наукоємної продукції із застосуванням нових матеріалів, сучасних ресурсозберігаючих технологій та обладнання.

Багато українських підприємств в умовах жорстокої конкурентної боротьби зберігають завойовані експортні позиції і ефективно пробиваються на зарубіжні ринки та в нові регіони нашої держави. Це відбувається за рахунок постійного оновлення продукції, що випускається.

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (впровадження у виробництво нововведень: нових ідей, винаходів). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників (монополістів) по відношенню до споживача [12].

Економічний успіх (а часто і виживання) суб'єкта ринкової економіки в першу чергу залежить від того, наскільки добре він врахував і досліджував форми прояву конкуренції і наскільки він готовий до конкурентної боротьби.

Конкуренція як економічна категорія виконує ряд функцій:

регулювання, мотивації, розподілу і контролю [2].

Функція регулювання. Для того щоб вистояти в боротьбі, підприємець повинен пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач (суверенітет споживача).

Функція мотивації. Для підприємця конкуренція означає шанс і ризик одночасно [6]. Підприємства, які пропонують кращу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду в вигляді прибутку. Це стимулює технічний прогрес. Підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання в вигляді збитків або витісняються з ринку.

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

Функція контролю. Конкуренція обмежує і контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, монополіст може призначати ціну. У той же час конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед кількох продавців. Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

Найбільш часто розрізняють цінову і нецінову конкуренцію [15]. Цінова конкуренція передбачає продаж товарів або пропозиція послуг за нижчими цінами, ніж у конкурентів. Чим нижчий рівень ціни, тим за інших рівних умов вище конкурентоспроможність виробленої продукції на ринку і, отже, кращі позиції її виробника в суперництві з іншими виробниками аналогічної продукції. І навпаки, більш високий рівень ціни знижує цінову конкурентоспроможність товарів, зводячи її нерідко до нуля. З урахуванням даних умов і формується цінова політика в боротьбі за підвищення конкурентоспроможності вироблюваних товарів.

В умовах розвиненої ринкової економіки зниження цін може відбуватися або за рахунок зниження витрат виробництва, або за рахунок

зменшення прибутку.

Невеликі фірми можуть лише на дуже короткий час знизити ціну для конкурентних цілей.

Великі компанії можуть зовсім відмовитися від прибутку на тривалий час з метою витіснення конкурентів з ринку. В подальшому вони можуть значно підвищити ціну і компенсувати понесені збитки.

Зниження ціни в умовах цінової конкуренції зазвичай відбувається без зниження якості продукції та зміни асортименту товарів.

Виділяють пряму і приховану цінову конкуренцію [16]. В умовах прямої цінової конкуренції компанія відкрито повідомляє про зниження цін на товари та послуги. При прихованій ціновій конкуренції фірма покращує властивості продукції, що випускається, але ціну збільшує на непропорційно малу, щодо введених поліпшень величину.

Нецінова конкуренція припускає використання технологічних переваг, надання післяпродажних гарантій і послуг, рекламу продукції, що призводить в результаті до пропозиції на ринку товарів більш високої якості, з більшою надійністю і термінами служби, з більш високою продуктивністю. В якості інструментів нецінової конкуренції можуть використовуватися торгові марки і знаки.

В сучасних умовах нецінова конкуренція має набагато більшого значення, ніж цінова.

Крім цінової і нецінової конкуренції, виділяють вільну (чисту, досконалу), монополістичну, олігопотичну, предметну (міжфірмову) і функціональну (міжгалузеву), недобросовісну тощо [1].

Чиста (досконала) конкуренція – це такий стан ринку, коли велика кількість фірм виробляє аналогічну продукцію, але ні розмір самих фірм, ні інші причини не дозволяють хоча б одній з них впливати на ринкову ціну [1].

Предметна (видова, міжфірмова) – це конкуренція між аналогічними товарами, що задовольняють одну і ту ж потребу, але розрізняються за ціною, якістю та асортиментом [1].

При функціональній (міжгалузевій) конкуренції в конкурентну боротьбу включаються товари різних галузей, що задовольняють різні потреби споживчого та виробничого попиту, тобто мова йде про боротьбу за платоспроможний попит населення і потреби виробництва [1].

Монополістична конкуренція має схожість з досконалою конкуренцією, за винятком того, що в галузі проводиться подібна, але не ідентична продукція. Диференціація продукту дає фірмі елемент монопольної влади над ринком. Відмінності в продукті можуть і не зачіпати якості товару як такого. Покупці можуть віддавати перевагу товару через більш зручне розташування магазину, красиву упаковку тощо [1].

Олігопотична – це конкуренція декількох великих підприємств (об'єднань, компаній) контролюючих значну частину ринку. Нечисленність конкурентів змушує їх рахуватися з реакцією один одного на свої рішення, вони усвідомлюють взаємозалежність своїх продажів, обсягів виробництва, інвестицій і рекламної діяльності [1].

Таким чином, в якості засобів конкурентної боротьби для поліпшення своїх позицій на ринку компанії використовують якість виробів, ціну, сервісне обслуговування, асортимент, умови поставок і платежів, інформацію через рекламу.

Але поряд з методами сумлінної конкуренції існують й інші, менш законні методи ведення конкурентної боротьби.

Особливим випадком конкуренції є недобросовісна конкуренція – це такі методи конкурентної боротьби, які пов'язані з порушенням прийнятих на ринку норм і правил конкуренції. До таких методів належать [14]:

- продаж за цінами нижче собівартості, або демпінг, з метою підриву позицій конкурента і подальшого витіснення його з ринку;
- зловживання панівним становищем на ринку, наприклад надмірне завищення цін або відмова здійснювати поставки;
- помилкова інформація і реклама;
- несумлінне копіювання (імітація) товарів і продукції конкурентів;

- порушення якості, стандартів і умов поставок товарів та послуг.

Недобросовісна конкуренція в більшості розвинених країн і в Україні заборонена законом.

Вирішальний фактор комерційного успіху товару на конкурентному ринку – його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність – це поняття, яке включає в себе рівень економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, які дозволяють витримати конкуренцію з іншими аналогічними підприємствами / товарами / послугами.

У сучасній економіці розрізняють конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару (продукції) [15].

Під конкурентоспроможністю товару розуміють такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, що дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку.

Важливими чинниками конкурентоспроможності продукції є: орієнтація на певного споживача, високий рівень якості, ціна, новизна, надійність в експлуатації, упаковка, енергоємність, умови сервісу, реклама тощо [10].

Дослідження конкурентоспроможності продукції ґрунтується на вивченні потреб покупця і вимог ринку. Щоб товар задовольняв потреби покупця, він повинен відповідати певним параметрам:

- технічним (властивості товару, область його застосування і призначення);
- естетичним (зовнішній вигляд);
- ергономічним (відповідність товару властивостям людського організму);
- нормативним (відповідність товару чинним нормам і стандартам);
- економічним (рівень цін на товар, сервісне його обслуговування, розмір коштів, наявних у споживача для задоволення потреби).

Оцінка конкурентоспроможності товарів – сукупність операцій з вибору споживчих властивостей товару, які відображають його відмінність від аналогічного товару іншого виробника (від товару-конкурента).

Існує кілька методик оцінки конкурентоспроможності продукції, що застосовуються в практиці роботи підприємств або пропонованих деякими авторами як наукові розробки. Розглянемо їх докладніше.

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом їх продажів. Сутність цієї методики заснована на непрямому вимірі конкурентоспроможності за обсягом продажів. При цьому робиться припущення, що обсяг продажів конкурентних товарів, свідчить про споживчі переваги і тому може служити критерієм конкурентоспроможності. Крім того, маркетингові служби торгових організацій використовують й інші непрямі показники конкурентоспроможності: рівень реалізації і швидкість роздрібного продажу.

Єдиною перевагою цієї методики є відносна простота і доступність. До недоліків відноситься неможливість застосування для оцінки міжфірмових товарів-конкурентів, так як відсутні достовірні дані про обсяг продажів конкретних товарів у фірм-конкурентів. Тому сфера застосування цієї методики обмежена внутрішньофірмовою конкуренцією товарів. До того ж її достовірність невелика, тому що масовість продажів може пояснюватися не сильною конкурентоспроможністю товарів, а слабким конкурентним середовищем і відсутністю або недостатністю товарів-конкурентів [13].

Для підвищення достовірності результатів оцінки конкурентоспроможності необхідний комплексний підхід з урахуванням усіх критеріїв, що визначають конкурентоспроможність товарів. Такий підхід характерний для методики оцінки конкурентоспроможності продукції на основі розрахунку і порівняння інтегрального показника конкурентоспроможності [20]. Визначення комплексного (інтегрального) показника конкурентоспроможності відбувається в послідовності, що відображена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Блок-схема аналізу конкурентоспроможності продукції

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності продукції за цією методикою необхідно зіставити параметри аналізованого виробу і товару-конкурента. З цією метою розраховуються одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності продукції.

Одиничні показники (g) відображають процентне відношення рівня будь-якого технічного або економічного параметра (P) до величини того ж параметра продукту-конкурента (P_{100}), прийнятого за 100% (1.1):

$$g_i = \frac{P_i}{P_{100}}, \quad (1.1)$$

де g_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру;

P_i – величина i -го параметру для аналізованої продукції;

P_{100} – величина i -го параметру, при якому потреба задовольняється повністю.

Груповий показник (G) об'єднує одиничні показники (g_i) по однорідній групі параметрів (технічних, економічних, естетичних) за допомогою вагових коефіцієнтів (a_i), визначених експертним шляхом:

$$G = \sum a_i \cdot g_i, \quad (1.2)$$

де a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі технічних параметрів, що характеризують потребу;

g_i – одиничний показник конкурентоспроможності по i -му технічному параметру.

Інтегральний показник (I) визначається за наступною формулою:

$$I = \frac{G_T}{G_e}, \quad (1.3)$$

де G_T – груповий показник за технічними параметрами;

G_e – груповий показник за економічними параметрами.

Якщо $I < 1$, то аналізований виріб поступається зразку, а якщо $I > 1$, то воно перевершує виріб-зразок або виріб конкурента за своїми параметрами.

Але, поліпшення характеристик товару в порівнянні з базовим зразком зовсім не гарантує появу конкурентних переваг – вирішальну роль слід віддавати споживачеві в оцінці переваг чи недоліків товару.

Сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що сприяють створенню переваги даного товару перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця, визначає конкурентоспроможність

товару. Отже, для того, щоб визначити конкурентоспроможність товару, мало просто порівняти його властивості з властивостями конкурентів, необхідно вивчити поведінку споживачів та їх реакцію на товар.

1.2 Сутність і елементи стратегії розвитку підприємства

У сучасному світі відбуваються глобальні зміни в системі суспільного виробництва. Необхідною умовою існування підприємства стають постійні інновації та зміни, що посилює внутрішню нестабільність їх функціонування.

В умовах перехідної економіки головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Для її досягнення підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, що представляє основу прийняття ефективних управлінських рішень.

Стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу. Оскільки кожне підприємство є унікальним, процес розробки та реалізації стратегії для кожного з них індивідуальний і залежить не тільки від зовнішнього і внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Слово стратегія грецького походження й означає мистецтво розміщення та маневрування військ в бою [15]. Пізніше це слово почало використовуватися в теорії ігор, де стало позначати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів. Отже, поняття «стратегічний» у значенні «найважливіший», визначальний, запозичене термінологією менеджменту з військового лексикону та теорії ігор.

У професійній літературі є різні думки, пов'язані з сутністю стратегії розвитку організації. Так, І. Ансофф визначає стратегію як набір правил, необхідних для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Б. Карлоф описує стратегію як узагальнюючу модель дій,

необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [17].

Г. Уотертен під стратегією розуміє спосіб, за допомогою якого фірма збирається покращити свої конкурентні позиції [18], М. Мескон розглядає стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її мети [19].

На мій погляд, не можна виділити одне трактування поняття стратегії, так як кожне тлумачення стратегії, розглянуте вище, по своєму, вірне. Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, мета її полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б підприємству високу прибутковість.

Стратегія підприємства включає в себе наступні елементи [16]:

1. Визначення сфери діяльності (вибір галузі, в якій збирається функціонувати підприємство; вибір номенклатури продукції підприємства; вибір ступеня вертикальної інтеграції і / або диверсифікації).

2. Вибір конкурентних переваг, які допоможуть підприємству зайняти стійке чи лідируючі положення на ринку.

3. Місія підприємства (місія – це визначення основних пріоритетів, яка повинна викликати як мотивацію співробітників підприємства, так і довіру у споживачів).

4. Стратегічні цілі (вони конкретизують заяву про призначення місії, дають чітке уявлення про основні напрями розвитку).

Як правило, стратегічні цілі орієнтовані на довгостроковий період. Для підприємства такими цілями можуть стати:

- розширення сегмента ринку;
- реструктуризація системи бізнес-планування;
- модернізація техніки;
- введення принципово нових технологій;
- забезпечення необхідного контролю за якістю продукції;
- зміна системи оплати праці;

- підвищення професійного рівня працівників;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату.

5. Завдання (визначення основних зацікавлених груп підприємства в політиці, що проводиться, формулювання критеріїв оцінки їхньої діяльності; уявлення про те, яких показників можна домогтися відповідно в обраними критеріями; ідентифікація бізнес-одиниць; розміщення ресурсів (розподіл наявних ресурсів між бізнес-одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами і основними видами діяльності); створення конкурентних переваг (підвищення конкурентоспроможності), введення ефективних функціональних стратегій; здійснення ефекту синергізму; реалізація стратегічного плану.

В загальному вигляді стратегія – це генеральний напрямок дії організації, проходження в якому в довгостроковій перспективі має привести її до мети. Таке розуміння стратегії справедливо тільки при розгляді на верхньому рівні управління організації. Для більш низького рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня перетворюється на мету, хоча для більш високого рівня вона була засобом. Так, наприклад, стратегії поведінки на ринку, розроблені для фірми в цілому, для маркетингової служби цієї фірми виступають у вигляді цільових установок.

Щоб уникнути подвійності в тлумаченні стратегій, далі в цьому розділі будуть розглядатися тільки стратегії організації в цілому, а не її окремих підрозділів.

Отже, зробити стратегічний вибір – означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію підприємства.

Обговорення нових дій і підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії. Добре продумане стратегічне бачення готує підприємство до непередбачених обставин, виникнення яких можливе в майбутньому, дає можливість правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції.

Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства [13].

Ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і виконують стратегію.

Деякі менеджери розробляють сильні стратегії, але не можуть реалізувати їх на практиці. Інші – створюють посередні стратегії, але блискуче здійснюють їх. Для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери повинні об'єднати хорошу розробку стратегії з вдалим її здійсненням. Чим краще продумана стратегія і чим майстерніше її виконання, тим більше у підприємства шансів на сильну ринкову позицію.

Найбільш поширеними є базисні чи еталонні стратегії, що відображають чотири різні підходи до росту фірми і завжди пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів [5]:

- продукту;
- ринку;
- галузі;
- положення організації всередині галузі;
- використовуваної технології.

Всі типи стратегій, що зустрічаються в світі бізнесу, можна об'єднати в три групи:

- наступальна, або стратегія прориву;
- оборонна, або стратегія виживання;
- стратегія скорочення і зміни видів бізнесу.

Кожна з них має безліч варіантів в залежності від конкретних умов діяльності організації. Можуть бути і багатоцільові стратегії, які поєднують в собі елементи кожної з груп.

Зрозуміло, що більш привабливою є наступальна стратегія, або стратегія прориву, яка має на меті завоювати певну частку на ринку, а нерідко зайняти і лідируючі позиції на новому ринку або в новій галузі.

Наступальна стратегія, як правило, заснована на реалізації певної

інновації і передбачає підприємницький підхід. Варіантів даної стратегії в практиці світового бізнесу досить багато. Наприклад, спеціаліст з питань бізнесу П. Друкер виділяє чотири підприємницькі стратегії:

- 1) «Увірватися першими і нанести масований удар»;
- 2) «Нападати швидко і несподівано»;
- 3) пошук і захоплення «екологічної ніші»;
- 4) зміна економічних характеристик продукту, ринку або галузі.

Всі ці стратегії мають наступальний характер, що видно з їх назви, причому кожна має свої варіанти.

Наступальні стратегії засновані, як правило, на наукові відкриття і винаходи, розраховані на заняття лідируючого положення на ринку або в галузі. Проте вони вимагають значних фінансових витрат, мають високий ступінь ризику, але в разі успіху дають високі результати.

Оборонна стратегія, або стратегія виживання, припускає збереження фірмою наявної ринкової частки і утримання своїх позицій на ринку. Подібна стратегія вибирається, якщо ринкова позиція фірми задовільна або у неї недостатньо коштів для проведення активної наступальної стратегії. Фірма побоюється проводити останню через небажаних заходів у сильних конкурентів або мір покарання з боку держави. Однак такий тип стратегії досить небезпечний і вимагає найпильнішої уваги з боку провідної її фірми до питань науково-технічного прогресу і діям фірм-конкурентів. Фірма може виявитися на грані краху і змушена буде піти з ринку, тому що непомічені вчасно винаходи конкурентів приведуть до зниження їх витрат виробництва і підірвуть позиції компанії, що обороняється.

Стратегія скорочення і зміни видів бізнесу використовується в ситуаціях, при яких фірма має потребу в перегрупуванні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються такі спади і кардинальні зміни в економіці, як структурна перебудова тощо.

На практиці підприємства можуть одночасно реалізовувати не одну, а

кілька стратегій. Особливо це поширено у багатогалузевих компаніях.

Широко застосовується на практиці група стратегій під загальною назвою стратегія зростання. Вона передбачає зміну продукту і (або) ринку.

При використанні стратегії глибокого проникнення на ринок фірма робить все, щоб даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Для цього маркетингова діяльність повинна бути активізована в бік просування реклами до споживача по тим каналам (преса, радіо, телебачення, поштова розсилка тощо), які з більшою ймовірністю використовуються реальними і потенційними клієнтами. Вона допускає також «горизонтальну інтеграцію» для спроби встановити контроль над своїми конкурентами. Цього можна домогтися за допомогою переговорів з ними, визначення інших цін на свою продукцію і послуги, проведення активної маркетингової стратегії, яка змусить конкурентів перебудовуватися на ходу, а також за рахунок придбання частини їх збутової мережі або ж їх філій тощо [4].

Стратегія розвитку ринку передбачає, з одного боку, пошук нових ринків збуту, а з іншого – активні маркетингові дії з розширення кордонів вже наявного ринку, для чого можна використовувати:

- потенціал продажів супутніх товарів і послуг;
- післяпродажне обслуговування;
- скорочення часу виробництва товарів і послуг, підвищення їх якості;
- розширення асортименту тощо.

Стратегія розвитку продукту передбачає зростання за рахунок виходу на освоєний ринок з новим продуктом.

Дана стратегія в умовах стрибкоподібного характеру НТР та НТП стає домінуючою, тому що дозволяє організаціям контролювати ринок більш надійно за допомогою новинок, які конкурентам треба або розробити, або задовольнитися позицією роботи на різко скоротилася ринку за рахунок переорієнтації клієнтів на запропоновані новинки.

Все більш характерною тенденцією світової економіки стає її трансформація в бік виробництва одноразових товарів. Це стосується все

більшого асортименту товарів повсякденного попиту, побутових товарів і навіть структур управління, які створюються для виконання конкретного проекту і розпадаються після його реалізації.

Стратегія диверсифікації здійснює вихід з новим товаром на новий ринок.

Інша група стратегій пов'язана з тим, що фірма розширюється шляхом додавання нових структур. Вони називаються стратегіями інтегрованого зростання. Фірма може здійснювати інтегрований ріст, як шляхом придбання власності, так і за допомогою розширення зсередини. Тут можуть бути два варіанти.

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на те, щоб зростання відбувалося за рахунок придбання компаній, які здійснюють постачання, або шляхом створення дочірніх структур для постачання. При цьому поставки як джерело витрат для фірми можуть перетворитися на джерело доходів.

2. Стратегія вперед йдущої вертикальної інтеграції передбачає зростання фірми за допомогою придбання структур, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем. Ця стратегія дуже часто використовується іноземними фірмами на вітчизняному ринку, тому що вони відчують значні труднощі в організації збуту своєї продукції на новому ринку. Для вітчизняних організацій дана обставина відкриває хороші перспективи для співробітництва шляхом пропозиції своїх послуг з вивчення ринку, а також просуванню товарів там, де для них є найкращі можливості.

Третьою групою стратегій є стратегії диверсифікованого зростання, реалізовані тоді, коли фірми не можуть далі розвиватися на даному ринку з виробленим продуктом або послугою в колишній галузі. Можна виділити три стратегії даної групи.

1. Стратегія центрованої диверсифікації, що базується на пошуку і використанні організацією додаткових можливостей в існуючому бізнесі для виробництва нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається

в центрі бізнесу, а нове виникає на основі можливостей, укладених в старому бізнесі, ринку, технології тощо.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей для зростання на існуючому ринку, але з новим товаром або послугою, що потребують нової технології в рамках уже наявних можливостей у організації, наприклад, в області поставок необхідної сировини і комплектуючих. Новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту і тому за своїми характеристиками він повинен бути по відношенню до останнього супутнім. Ця стратегія отримала широке поширення на автозаправних станціях і станціях техобслуговування, які запропонували додатково до основного продукту або послуги комплекс супутніх, здатних зацікавити клієнтів і тим самим значно збільшили прибутковість свого бізнесу, закріпили за собою певні групи клієнтів.

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в розширенні фірми за рахунок виробництва за новими технологіями продуктів і послуг та їх збуту на нових ринках шляхом найвищої мобільності у всіх сферах бізнесу – від маркетингу до корпоративної культури, від сезонності в житті ринку до оптимальних схем використання фінансових коштів.

Четвертою групою стратегій є стратегії скорочення, що реалізуються тоді, коли організація потребує перегрупуванню сил після періоду тривалого зростання або ж у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності після кардинальних змін в економіці, наприклад, після її структурної перебудови.

При певних обставинах дану стратегію неможливо виключити і вона може виступати єдиною можливою стратегією поновлення бізнесу, оскільки оновлення бізнесу і його інтенсивний розвиток майже завжди взаємовиключні процеси. Можна виділити чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу.

1. Стратегія ліквідації є граничним випадком стратегії скорочення, коли організація не може або не вважає за доцільне продовжувати свій бізнес. Стратегія ліквідації є одним із засобів, способів перебудувати його,

перевівши в іншу, більш перспективну сферу, або ж розпочати новий перспективний проект. Більшість малих і значне число середніх фірм, що ведуть венчурний бізнес, як правило, по кілька разів застосовують цю стратегію, перш ніж їм вдається зайняти або створити для своєї діяльності більш-менш стійку нішу.

2. Стратегія «збору врожаю» орієнтована на максимальний прибуток в короткостроковій перспективі за рахунок продажу безперспективного або менш перспективного виду бізнесу, ніж передбачуваний майбутній, а також скорочення витрат на придбання ресурсів, персонал і шляхом скорочення виробництва продукції. Дана стратегія стає актуальною для великої кількості фірм, які вирішили залишитися на ринку, що характеризується високим рівнем інфляційних процесів.

3. Стратегія скорочення бізнесу полягає в продажу або закриття організацією одного зі своїх підрозділів, філій з метою здійснення довгострокового зміни своїх стратегічних пріоритетів. Дана стратегія застосовується також і в тих випадках, коли одне з виробництв (проектів) погано поєднується з іншим або ж необхідно отримати кошти для розвитку більш перспективних напрямків діяльності.

4. Стратегія скорочення витрат спрямована на пошук можливостей зменшення витрат і скорочення витрат шляхом тимчасових, короткострокових або ж довгострокових заходів щодо зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності, скорочення, звільнення, припинення найму персоналу або закриття малоприбуткових потужностей.

Таким чином, стратегій розвитку бізнесу досить багато. Вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління.

Стратегія в стратегічному управлінні розуміється як довгостроковий якісно певний напрям розвитку організації, що відноситься до таких сторін її діяльності, як сфера, засоби і форма. Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться організація. Однак існують певні підходи у виборі стратегії і певні рамки, в які вписуються стратегії.

Завдання керівництва фірми полягає в тому, щоб вибрати найбільш підходящу стратегію з урахуванням конкретних умов і цілей бізнесу.

У практиці діяльності значної більшості організацій можна відзначити паралельне поєднання декількох стратегій, особливо якщо вони є великими або ж ведуть диверсифікований бізнес. У цьому випадку мова йде про реалізацію комбінованої стратегії.

Знання областей вироблення стратегії і можливостей реалізації еталонних стратегій з їх достоїнствами і системою обмежень дозволяє вищому керівництву організації більш чітко визначати напрями майбутньої діяльності, що в кінцевому рахунку дозволяє мінімізувати господарський ризик [12].

1.3 Місце маркетингового підходу в системі стратегії розвитку підприємства

Ключем до успішного стратегічного маркетингу є фокусування, позиціонування та диференціація. Компанія повинна ретельно визначити свій цільовий ринок, позиціонувати товар на основі унікальності його переваг і диференціювати свої пропозиції та послуги так, щоб конкурентам було важко їх скопіювати.

У недалекому минулому основними факторами перемоги у конкурентних сутичках були висока якість і хороше обслуговування. Багато компаній не могли похвалитися ні тим ні іншим. Однак сьогодні якість та високий рівень обслуговування стали самі собою зрозумілими.

Низька якість товару і послуг, безумовно, гарантує поразку, але висока якість і хороше обслуговування ще не є запорукою успіху.

Компанії повинні знаходити нові способи конкуренції, включаючи здатність швидко удосконалювати товар і швидко постачати його на ринок, домагатися кращого дизайну, стилю, більшої кількості корисних

характеристик, а також вибудовувати довгострокові взаємовигідні відносини зі споживачами [11].

Однак, на який сегмент ринку розраховує компанія? Який найкращий спосіб сегментування ринку? Мета маркетингу в тому, щоб розділити учасників ринку на групи відповідно до визначених загальними характеристиками.

Методи сегментації пройшли кілька етапів розвитку. Спочатку через широку доступність демографічних даних дослідники звернулися до демографічної сегментації (*demographic segmentation*). Вони припустили, що групи людей різного віку, професій, рівнів доходів та освіти будуть відповідати різним моделям споживчої поведінки.

Пізніше дослідники перейшли до геодемографічної сегментації (*geodemographic segmentation*), додавши такі змінні величини, як місце проживання та тип житла.

Виявивши, що люди в цих демографічних сегментах не обов'язково виявляють одну й ту ж модель споживання, дослідники прийшли до використання методу поведінкового сегментування (*behavioral segmentation*), класифікуючи людей по їх мотивації, готовності купувати і відношенню до товару.

Однією з форм цього принципу сегментування було сегментування на основі шуканих вигод (*benefit segmentation*), за яким споживачів поділяли на групи в залежності від тих вигод, які вони сподівалися отримати від придбаного товару.

Ще один метод – психографічні сегментування (*psychographic segmentation*), при якому покупців підрозділяють на групи на підставі характеристик їхнього способу життя.

Зовсім недавно дослідники звернулися до сегментації за принципом лояльності (*loyalty segmentation*), виділяючи споживачів, яких можна утримати на більш тривалий термін і з більшою вигодою.

Підводячи підсумок, можна визначити сегментний аналіз ринку як

метод дослідження, спрямований на більш глибоке розуміння покупців (клієнтів) та їх типів.

Маркетингова інформація є однією з найважливіших складових інформаційної основи для прийняття стратегічних рішень. Тут ситуація ще більш багатогранна і багатоваріантна.

Як визначити необхідну і достатню інформацію про ринок, конкурентів, тенденції зміни споживчих цінностей, конкурентоспроможності продуктів і послуг? Які маркетингові дослідження необхідно провести для того, щоб використовувати аналітичні та прогнозні інструменти стратегічного маркетингу дали можливість розробити працездатну стратегію? Адже навіть правильний вибір і використання подібних інструментів може призвести до прийняття правильних стратегічних рішень тільки за наявності відповідної інформаційної бази.

Таким чином, при розробці стратегії розробка маркетингової навігації може перетворюватися у вельми важливу самостійну задачу для об'єднаної команди клієнтів і консультантів, на вирішення якої має виділятися необхідний час і відповідні ресурси. До того ж, значимість маркетингових досліджень та адекватного використання існуючої МІС важлива не тільки для прийняття стратегічних рішень, але і корегування розробленої стратегії з допомогою ефективно побудованої системи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяють корегувати обраний напрям розвитку. Це також може підвищити ефективність вирішення середньострокових і оперативних завдань.

Існують групи методів стратегічного аналізу:

- методи, що забезпечують оцінку різних сфер діяльності і враховують один або обмежену кількість елементів (характеристик);
- комплексні методи стратегічного аналізу.

Реалізацію першого підходу до стратегічного аналізу забезпечують матричні методи, звані також «портфельними» методами.

Стратегічний аналіз, проведений з використанням матричних методів,

називають відповідно портфельним аналізом.

Центральним елементом загального механізму цих методів є процедура побудови матриці, що графічно описує різні сфери діяльності підприємства щодо певних стратегічних змінних. Такими перемінними можуть бути:

- темп зростання ринку;
- частка ринку;
- загальна привабливість відповідного цільового ринку галузі тощо.

Використовуються такі матричні методи:

- матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- модифікована матриця БКГ (модель фірми «Дженерал електрик»);
- матриця Ансоффа;
- метод консалтингової фірми «Артур Д. Літл» (АДЛ);
- моделі Мак Кінсі і Шелла та інші.

Матричні методи використовуються (як правило) у двох випадках:

- 1) при діагностуванні стану підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів;
- 2) при діагностуванні асортиментної структури продукції (продуктової групи) підприємства щодо ситуації на ринку.

Інструментарій матричних методів застосовується підприємствами в основному для визначення положення на ринку своєї диверсифікованої продукції.

На підприємствах, що випускають одну або обмежене число виробів, використання матричних методів може бути також корисним при аналізі питань його вступу в нові галузі діяльності (бізнесу).

Використання матричних методів передбачає наступні стадії оцінки та аналізу:

- стратегічне сегментування структурних підрозділів підприємства, що випускають його головні вироби, пов'язане з визначенням стратегічних бізнес-одиниць;
- встановлення (визначення) стратегічного положення виділених

стратегічних сегментів (структурних підрозділів або бізнес-одиниць) і підприємства в цілому;

- формулювання висновків для визначення стратегії підприємства та його структурних підрозділів (бізнес-одиниць).

При використанні матричних методів для проведення аналізу та визначення положення підприємства слід пам'ятати, що матричні методи не враховують багато аспектів його функціонування (організація управління, аналіз видів діяльності та служб, рівень кваліфікації та навички персоналу, використання досягнень науково-технічного прогресу тощо), тому ці методи мають обмежене застосування при серйозному стратегічному аналізі та можуть бути корисними для попередніх оцінок.

Комплексні методи стратегічного аналізу є базовими при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його зовнішнього середовища (загроз і можливостей). Вони включають:

- SWOT-аналіз (Strenghts, Weaknesses, Opprtunities, Threast);
- метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation).

Методи SWOT-аналізу розроблено для стратегічного аналізу великих і середніх підприємств.

Метод SPACE призначений для стратегічного аналізу середніх і малих підприємств.

SWOT-аналіз прийнято відносити до числа основоположних методів стратегічного управління. Він є інструментом швидкої комплексної оцінки стратегічного положення підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечує оцінку його сильних і слабких сторін, а також додаткових зовнішніх можливостей і загроз.

Сильні сторони підприємства відображають його успіхи (досягнення) і особливі можливості, які можуть служити основою для формування стратегії і його конкурентних переваг. Сильними сторонами можуть бути: навички, значний досвід, цінні організаційні можливості або конкурентні переваги тощо.

Слабкі сторони відображають відсутність чогось важливого для діяльності підприємства, що ставить його в несприятливі умови.

Використання SWOT-аналізу дозволяє провести оцінку стратегічного балансу можливостей підприємства. При цьому сильні сторони повинні бути використані як основа для формулювання стратегії і конкурентної переваги підприємства.

Метод SPACE передбачає визначення та аналіз стратегічного положення підприємства на підставі двох груп факторів: його внутрішнього стану і зовнішнього становища (стану зовнішнього середовища). Кожна група складається з деякої безлічі змінних, тому метод є багатокритеріальним. В силу цього він дозволяє проводити ідентифікацію і вибір необхідного (представницького або репрезентативного) статистично достовірного набору характеристик, їх впорядкування в групи і присвоєння їм конкретних оцінок (ваги в рамках прийнятої шкали вимірювань).

При застосуванні методу SPACE виділяють чотири групи критеріїв оцінки підприємства:

- 1) фінансові можливості (сильні сторони) підприємства;
- 2) конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку;
- 3) привабливість галузі (сектора), де діє підприємство;
- 4) стабільність галузі.

В менеджерській теорії і практиці при розробці стратегії вже досить чітко сформульовані основні типи рішень, які повинні бути прийняті на корпоративному рівні, бізнес-рівні і рівні функціональних стратегій (рис. 1.2.).

Так, на корпоративному рівні важливо визначитися з бажаним і можливим масштабом бізнесу, корпоративним портфелем, інвестиційними пріоритетами та загальною структурою і принципами управління.

На рівні окремих бізнесів це рішення питань: на яких ринкових сегментах буде працювати компанія, як вона буде позиціонуватися, які споживчі цінності вона буде готова задовольнити, яким чином будуть

генеруватися грошові потоки і прибуток.

На рівні функціональному це вибір продуктово-ринкової, фінансової, виробничої, логістичної, брендової стратегій.



Рис. 1.2. Рівні стратегічного планування

Зазначені вибори стратегій на всіх рівнях можна здійснити за допомогою різних концепцій, методів і управлінських інструментів.

Зазвичай організація має не одну, а кілька стратегій. Головна з них – генеральна стратегія, яка відображає способи здійснення місії організації.

Для особливих випадків розробляються спеціальні стратегії, наприклад, стратегія поведінки в разі наближення банкрутства, однак основними робочими стратегіями є так звані функціональні, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей організації, що стоять перед її окремими підрозділами і службами.

Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована. Якщо об'єкт являє собою щось ціле, не розділене на окремі частини, то говорять про концентровану стратегію. Якщо такий поділ існує і в завдання стратегії входить забезпечення незалежного розвитку окремих частин на основі збереження взаємодопомоги і взаємопідтримки, мова йде про диверсифіковану стратегію.

У практиці господарювання існує ряд основних чинників, які впливають на стратегію будь-якої організації і надають їй специфічні властивості.

Стратегія визначається й організаційними факторами, серед яких виділяється внутрішня структура та її очікувані зміни, система управління, розвиток процесів інтеграції та диференціації.

У чималому ступені стратегія залежить від наявних в організації ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більші, тим масштабніше може бути не тільки поточна діяльність, але й інвестиції в майбутнє.

Велику роль у формуванні стратегії відіграє потенціал розвитку організації, вдосконалення її діяльності та розширення масштабів, зростання ділової активності, інновацій.

Суттєвим фактором, що визначає стратегію організації, є культура і компетентність управління, рівень претензій і підприємливості її керівництва, здатність останнього до лідерства, внутрішній клімат в колективі.

Конкретизація факторів вибору стратегії розвитку підприємства, досягається шляхом визначення відповідних критеріїв. Критерії, за допомогою яких можна правильно вибрати або вдосконалити стратегію, класифікують, об'єднуючи в групи питань, на які необхідно одержати відповіді.

Якщо в якійсь із груп запитань отримано невизначені або негативні відповіді, то розглянуту стратегію слід переглянути або відхилити.

В першу групу включаються показники, що дають можливість відповісти на такі питання:

1. «Чи має підприємство необхідну технологію і ресурси для реалізації даної стратегії?». Якщо ні, то чи достатньо часу для того, щоб досягти або розвинути їх раніше, ніж стратегія вичерпає свою ефективність.

2. «Розуміють і схвалюють ключові менеджери основоположні умови і елементи вибору стратегії?» Якщо ні, тоді визначаються можливі дії щодо зміни факторів, які оцінюються цією групою показників.

Оцінці підлягають, у першу чергу, такі фактори: фінансові та матеріальні ресурси, доступ до ринків технологій і сервісні можливості, рентабельність, знання і досвід персоналу підприємства інноваційної діяльності. Негативний або невизначений вплив факторів визначає пошук модифікацій дій для вирішення проблем, спрямованих на відхилення обраної стратегії. Хороша стратегія – та, що може бути легко сприйнята всіма підрозділами підприємства і яка має не тільки захисників, що беззаперечно підтримують її, а й отримує підтримку всього ключового персоналу.

Як правило, стратегія розробляється вищим керівництвом одноосібно і доводиться до персоналу у вигляді директив і розпоряджень. До вибору і формулювання стратегії залучаються менеджери середньої та нижчої ланки управління. Якщо менеджери мають серйозні зауваження щодо стратегії або підтримують інший її варіант – стратегія може коригуватися, уточнюватися.

До другої групи належать показники, що дають відповідь на питання, чи може підприємство тривалий час зберігати свою конкурентну перевагу. Стратегія, яка не дає підстав для майбутнього конкурентної переваги або пристосування до сил, що руйнують поточну конкуренцію, повинна або коригуватися, або виключатися з розгляду. До факторів цієї групи належать зміни: у навколишньому середовищі, кон'юнктурі ринку, економічному стані теперішніх та потенційних конкурентів, в критичних технологіях і ресурсах.

Проблема полягає в тому, чи може підприємство ефективно використовувати свої можливості, посилювати свої конкурентні переваги або

створювати нові джерела переваг. Для цього при розробці ділової стратегії необхідно прогнозувати конкурентні реакції на кожний фактор.

Конкуренція визначає найбільш підходящу та вигідну діяльність. Ділова стратегія може вирости з глибокого і точного розуміння принципів конкуренції, що визначають привабливість цього виду виробництва. Ведучий виробничий персонал повинен досконало володіти принципами конкуренції на користь підприємства.

При формуванні ділової стратегії співробітництва підприємство має поставити собі мету: вийти з союзу більш конкурентоспроможним, ніж під час створення союзу, враховуючи той факт, що стратегічна мета партнерів збігається, тоді як їх конкурентні цілі різні.

Третя група включає показники, значення яких доводить або спрощує обґрунтованість обраної стратегії. Стратегія будується на припущеннях, що виробляються менеджерами. Менеджери мають мало перевірених даних, щоб повністю на них покладатися. Вони повинні вибирати стратегію з ряду альтернативних, виходячи з міркувань, прогнозів тощо.

Проблема полягає в тому, щоб відрізнити раціональні пропозиції від нерозумних. До факторів третьої групи належать причини, здатні викликати прогнозовані зміни і докази, які використовуються для підтримки кожної пропозиції.

Четверта група включає показники, що дають можливість зробити висновок щодо якості інформації, на якій будувалися припущення при виборі стратегії. Стратегічна інформація являє собою дані, які пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного використання. Інформація може бути неточною, суперечливою, помилковою або застарілою. Тому потрібно постійно стежити за тим, як зібрані дані, ким, для якої мети.

До факторів цієї групи належать: процес і стан організації ресурсів для збору інформації; процес і методи збору інформації; процес аналізу й обробки інформації; процес зберігання та оновлення інформації; процес визначення потреби в конфіденційних даних; форми надання інформації

провідним фахівцям, процес поширення інформації всередині і поза підприємством; відповідальність учасників інформаційного процесу.

До п'ятої групи належать показники, що ідентифікують ризик та невизначеність. Важливу роль при розгляді проблеми прийняття рішень відіграє поняття ризик.

У підприємницькій діяльності ризик часто буває неодмінним, це слід враховувати. Тому при оцінці ділової стратегії необхідно свідомо розглядати рішення, що включають елементи ризику.

Негативні результати рішення, прийнятого з урахуванням ризику, можуть виявитися незначними в порівнянні з витратами на їх запобігання. Тому поняття ризику в підприємництві необхідно визначати дещо інакше, ніж в повсякденному житті.

Діапазон наслідків і параметрів ризику може бути дуже широким – від економічних до етичних цінностей. Рівень ризику відображає незахищеність ключових результатів ділової стратегії, якщо важливі припущення помилкові. Фактори потенційного ризику необхідно розглядати шляхом систематичного аналізу.

Ділові стратегії, пов'язані з ризиком, завжди залишаються сумнівними, оскільки неможливо завчасно визначити втрати для чіткого, однозначного поділу в усіх випадках виправданого і невиправданого ризику.

Проконтролювати, чи був ризик виправданим, можна лише після настання небажаних або бажаних наслідків. Тому підприємницька діяльність не може бути повністю вільна від усякого ризику – тому необхідно свідомо йти на необхідний і виправданий ризик.

Шоста група включає показники, що дають можливість відповісти на запитання, яку економічну цінність створює ця ділова стратегія.

Прийнята ділова стратегія має забезпечувати певну прибутковість у довгостроковому плані. Перевагу стратегічного вибору необхідно оцінювати з точки зору його здатності збільшити вартість підприємства або покращити його конкурентну позицію.

Прогноз створення суттєвої економічної вартості або високих норм рентабельності слід обґрунтовувати переконливим доказом конкурентної переваги підприємства.

До головних критеріїв цієї групи відносяться: рівень актуальної ліквідності (можливість в будь-який момент виконати свої зобов'язання по платежах); стан структурної ліквідності (структура капіталу з часткою власного капіталу); джерело фінансування основних фондів; відношення прибутку до власного капіталу; відношення курсу акцій до прибутку; кількісне значення успіху кожного носія витрат і факторів, здатних їх викликати; співвідношення між запозиченим та власним капіталом [13].

До сьомої групи належать показники, що дають відповідь на питання, який рівень і яка вартість адаптивності обраної стратегії в невизначеному середовищі.

Безліч стратегічних планів, концепцій і програм зазнають фіаско на стадії реалізації в результаті різних причин. До головних належать такі:

- ігнорування на стадії визначення політики підприємства можливих (технічних, соціальних) труднощів при її реалізації;
- неконтрольований зовнішній вплив і зміна в оточенні компанії (контрзаходи конкурентів, державна політика тощо);
- неясна постановка цілей, низька підготовленість, недостатня відповідальність і компетентність лінійних менеджерів, яким доручена реалізація програм;
- слабка координація діяльності по реалізації намічених заходів;
- відсутність ув'язки стратегічних та оперативних планів;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- недолік знань і здібностей співробітників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівного персоналу загальної політики підприємства, фірми, обмеженість, зашореність кругозору управлінців короткостроковими завданнями на рівні своєї компетенції (конфлікти цілей на оперативному рівні управління);

- відсутність підтримки та/або відкрита протидія зацікавлених осіб наміченим змінам в політиці фірми;
- слабка інформованість щодо кінцевих цілей і наслідків політики, недостатній авторитет керівників, причетних до її проведення;
- низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішної реалізації політики фірми або ж неадекватна ув'язка систем планування і контролю.

Після того як визначена місія і мета, настає стан вибору стратегії. На цьому етапі приймаються рішення з приводу того, як, якими засобами підприємство буде досягати мети, що робити з окремим бізнесом або продуктом, як і в якому напрямку розвиватися, яке місце займати на ринку тощо.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують його стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу.

До головних чинників, які, перш за все, повинні бути враховані при виборі стратегії, відносяться:

- стан галузі і позиція в ній підприємства;
- мета підприємства;
- інтереси і позиція вищого керівництва;
- фінансові ресурси;
- кваліфікація працівників;
- зобов'язання підприємства;
- міра залежності від зовнішнього середовища;
- часовий чинник тощо.

Маркетингова стратегія – елемент стратегії діяльності підприємства, спрямований на розробку, виробництво та доведення до покупця товарів та послуг, найбільш відповідають його потребам. Розрізняють стратегію залучення покупців і стратегію просування продукту.

Стратегія залучення покупців – маркетингова стратегія, при якій

створюється купівельний попит на певний продукт або його певну марку. Залучення покупців головним чином здійснюється за допомогою реклами.

Стратегія просування продукту – маркетингова стратегія, при якій стимулюється прагнення роздрібних продавців активно продавати певний продукт або певну марку. При цьому активно використовуються спеціальні пропозиції для роздрібних продавців.

Основною метою маркетингового підходу до управління організацією є забезпечення виживання цієї фірми в умовах ринкових відносин. Найважливішими завданнями маркетингового підходу до управління слід вважати:

- запобігання витрат всіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом і виведенням на ринок товарів і послуг, що не користуються попитом;
- запобігання (або мінімізація) витрат всіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом і виведенням на ринок товарів і послуг, за якими стимулювання попиту не дозволяє досягти цілей фірми;
- цільове використання всіх видів ресурсів для забезпечення повного задоволення нужд, потреб і запитів потенційних покупців товарів і послуг, виведених фірмою на ринок;
- формування умов для реалізації принципу соціально орієнтованої діяльності фірми, що враховує нужди, потреби і запити співробітників фірми, конкретних споживачів товарів і послуг, суспільства в цілому;
- формування умов для розширеного відтворення і підтримки на потенційних ринках товарів і послуг, а також в громадській думці в країні і за кордоном сприятливого образу (іміджу) фірми як надійного ділового партнера.

Таким чином, маркетинговий підхід до управління фірмою передбачає постійну орієнтацію на ринок, його кон'юнктуру за рахунок посилення зворотних зв'язків. Через певні проміжки часу необхідно проводити корегування планів і стратегій, тобто вироблена стратегія не є постійною на багато років функціонування фірми. Тому саме стратегічне управління,

побудоване на маркетингових засадах, передбачає циклічну (кільцеву) схему управління фірмою, за допомогою якої можна вільно орієнтуватися на постійно змінювану кон'юнктуру ринку.

Розрізняють два рівні управління маркетингом: стратегічний і тактичний.

Маркетингова стратегія полягає в довгостроковому узгодженні можливостей фірми з ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності фірми. Інструментами реалізації маркетингових заходів на цьому рівні управління виступають:

- вдосконалення організаційної структури фірми;
- організація проникнення на нові товарні ринки;
- розробка та введення на ринок нового товару;
- згортання ділової активності та догляд з ринків, де стало неможливим отримання стійкого прибутку;
- проникнення на нові ринки за допомогою створення спільних підприємств;
- кооперація діяльності з фірмами, що володіють досвідом успішної діяльності на цікавлячих ринках.

Цілі фірми визначають напрями розвитку її ділової активності.

Стратегія ж являє собою план досягнення цих цілей, в якому мають бути відображені всі елементи маркетингу, фінансові ресурси, виробничі можливості.

В основі стратегії маркетингу лежать п'ять стратегічних концепцій:

- 1) вибір цільових ринків;
- 2) сегментація ринку, тобто виділення конкурентних цільових ринків в рамках сукупного;
- 3) вибір методів виходу на них;
- 4) вибір методів і засобів маркетингу;
- 5) визначення часу виходу на ринок.

В якості основних типів стратегій маркетингу зазвичай застосовують

стратегію «ціна-кількість» або стратегію переваги.

При використанні стратегії «ціна-кількість» можна застосувати категорію ціни як одну зі складових успіху в конкурентній боротьбі. Принципове значення при цьому має потенціал і рівень розвитку відповідних галузей, а також активний вплив на витрати виробництва.

Стратегія «ціна – кількість» є типовою для операцій типу «комодіті», тобто для збуту багатьох продуктів, вироблюваних за допомогою добре відпрацьованих і апробованих технологій і які вже здавна продаються на ринках.

Стратегія переваги використовує різні інструменти політики збуту, не залежні від конкуренції в області цін. Кінцева мета цієї стратегії – створити стабільні переваги перед конкурентами. Для досягнення цієї мети може бути використаний весь набір інструментів маркетингу:

- зміни в технології виробництва, що сприяють поліпшенню якості виробу, його дизайну та упаковки;
- сервісне обслуговування (консультування і навчання, ремонт і технічна профілактика, постачання запчастин тощо);
- логістичні заходи (дотримання договірних зобов'язань і надійності поставок).

Стратегія переваги є загальноприйнятою для операцій типу «хай тек» – високі технології.

Стратегія «мі-ту» (стратегія пристосування, підлаштування) передбачає адаптацію до конкурентів по таких параметрах, як продукція, розподіл, спілкування, ціни. При реалізації даної стратегії прагнуть максимально точно повторювати дії конкурентів.

Стратегія різкої відмінності припускає товар, який за профілем чітко відрізняється від товару конкурента. Можна відзначити, що стратегія «ціна – кількість» ширше використовується в світовому масштабі, ніж стратегія переваги, перш за все в силу великих можливостей і більшої простоти застосування.

Стратегія «ціна-кількість» передбачає існування так званої цінової конкуренції, а стратегія переваги з її модифікаціями – існування нецінової конкуренції.

Оригінальну «стратегію лазерного променя» застосовують (і, як відомо, вельми небезуспішно) японські фірми, закріплюючись спочатку на ринках країн, у яких немає власного виробництва даного товару, потім, на базі накопиченого досвіду, освоюють нові, більш складні конкурентні ринки.

Маркетингова тактика орієнтована на кон'юнктурні чинники формування ринкового попиту на наявну номенклатуру товарів фірми. Інструменти реалізації маркетингових заходів на цьому рівні управління такі:

- вивчення ринків з метою формування попиту і стимулювання збуту;
- аналіз товарів і управління їх номенклатурою з метою максимального задоволення ринкових вимог;
- прямі контакти зі споживачами;
- збільшення і навчання персоналу зарубіжних представництв;
- активна участь у виставках і ярмарках;
- розширення номенклатури (диверсифікація) експортованих товарів;
- створення і підвищення ефективності сервісу;
- адаптація товару до специфічних вимог покупця;
- рекламні заходи;
- управління цінами.

Важливо підкреслити, що тактика маркетингу повинна забезпечувати активність діяльності фірми і стимулювати кожного її працівника.

План, структура і бюджет маркетингу визначають чільну роль в реалізації маркетингової стратегії.

Цілі планування маркетингу наступні:

- координація зусиль учасників реалізації плану;
- максимізація ймовірності бажаного ходу подій;
- підготовка до реагування на зміни в зовнішньому середовищі;
- зведення до мінімуму конфліктів, викликаних неправильним або

різним розумінням цілей фірми.

Планування в маркетингу не має, на відміну від традиційного, детермінованого характеру «ресурси – мета». Планування – безперервний циклічний процес узгодження дій фірми з можливостями, як правило, дуже динамічного ринку, значна частина факторів якого має характер, недоступний для контролю і навіть вивчення з боку фірми.

Головні складові частини плану маркетингу:

- опис цілей фірми – короткострокових і довгострокових;
- прогноз ринку;
- опис маркетингових стратегій діяльності фірми на кожному ринку;
- опис процедур і інструментів реалізації маркетингових заходів;
- опис процедур контролю.

З численних структур управління маркетингом найбільшого поширення набули організаційні структури з функціональною орієнтацією управління і з товарною орієнтацією управління.

Дослідження ринку (кон'юнктурні, середньо- і довгострокові прогнози), забезпечення конкурентоспроможності, реклама і стимулювання збуту, реклама товару і сервіс – все це вимагає чималих витрат, тому розрахунок бюджету маркетингу – складна оптимізаційна задача з багатьма змінними.

У визначенні бюджету маркетингу велику роль відіграють такі формалізації фактори, як досвід вищих керівників фірми, її традиції, аналіз маркетингових витрат фірм-конкурентів.

Контроль ефективності маркетингу. Отже, витрати на маркетинг становлять помітну частку в бюджеті сучасних фірм. Тому контроль маркетингу, тобто постійне зіставлення витрат на його здійснення з результатами діяльності фірми, повинен проводитися постійно, а не спонтанно. Природно, що форма контролю залежить від рівня управління.

На стратегічному рівні – це ситуаційний аналіз, що розкриває правильність вибору фірмою цілей, міру повноти реалізації фірмою своїх

потенційних можливостей по відношенню до ринків збуту, каналам товароруку і товарам.

На тактичному рівні – щорічний розгляд відповідності результатів поставленим завданням, контроль обсягів продажу, частки ринку, контрольованої фірмою, відносини покупців.

На оперативному, рівні розглядаються прибутковність кожного з товарів фірми, зміст та ефективність роботи на ринках та їх сегментах, розміри замовлень тощо.

Показниками ефективності витрачання коштів на маркетинг можуть бути:

- обсяг продажів на одиницю переговорів;
- відношення витрат на маркетингову діяльність до об'єму продажів;
- кількість і обсяг продажів безпосередньо по рекламних акціях;
- зміна популярності товарів фірми в результаті рекламної діяльності;
- прибуток, що припадає на одного працівника відділу маркетингу.

У завдання маркетингового контролю входить також ретельний аналіз реклаमाцій і повернення проданого товару, виявлення причин і розробка заходів, що виключають повторення подібних випадків.

Найважливішим завданням підвищення ефективності маркетингу є навчання фахівців фірми методам оцінки фінансових наслідків прийнятих ними рішень.

Стратегічне планування є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. З його допомогою відбувається переорієнтація діяльності на споживача і його потреби. Головною ідеєю стає теза: «Виробляти те, що потрібно споживачеві, а не намагатися продати йому те, що вам вдалося зробити», чим останнім часом все ще продовжують займатися наші підприємства через що і зазнають збитків і не витримують конкуренції із західними аналогами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

ТОВ «КВАРЦ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Кварц» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші, передбачені діючим законодавством рахунки. Товариство має свій товарний знак, емблему, круглу та інші (з емблемою або без) печатки, необхідні для діяльності Товариства, зразки яких затверджуються директором Товариства.

ТОВ «Кварц» має право: укладати угоди, здійснювати інші юридичні акти з українськими та іноземними юридичними особами і громадянами як на території України, так і за її межами; створювати на території України та за її межами свої філії і представництва, а також дочірні підприємства відповідно до чинного законодавства України; приймати участь у створенні господарських товариств, підприємств, спільних підприємств, об'єднань підприємств; формувати тимчасові творчі та виробничі колективи; самостійно виготовляти та реалізувати продукцію і послуги, які надаються Товариством; брати участь у фінансуванні будівництва об'єктів виробничого та соціального призначення; здійснювати права власника відносно свого майна; отримувати кредити в банках та інші фінансово-кредитних установах; здійснювати прискорену амортизацію основних фондів відповідно до законодавства; відкривати бюро, контори, магазини, кіоски, агенції, пункти прокату, відеосалони на території України та за її межами; збільшувати та зменшувати розмір Статутного фонду; виступати учасником зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства; приймати на роботу за контрактом чи трудовою угодою, та залучати до роботи в якості консультантів, громадян України та інших держав; у передбаченому

законодавством порядку відряджати в інші країни робітників Товариства; здійснювати зі співробітницькими організаціями, фірмами, підприємствами, громадянами листування, телеграфний, телефонний та інші види зв'язку.

Предметом діяльності ТОВ «Кварц» є: здійснення ремонтних, будівельних, монтажних, електромонтажних, реставраційних та пусконаладжувальних робіт; проектування, виготовлення, будівництво, монтаж та ремонт електричного устаткування, обладнання, деталей, вузлів, агрегатів, будівельних матеріалів; виготовлення, переробка і реалізація сировини та матеріалів, в тому числі будівельних; діяльність у сфері архітектури, інженерна та технічна діяльність, пов'язана з будівництвом;- розробка, виготовлення та впровадження нових науково-технічних, інженерних розробок і технологій, випуск продукції, надання послуг науково-технічного призначення, у тому числі транспортних, експедиційних, проектно-кошторисних, проектно-технічних, пусконаладжувальних та впроваджувальних робіт; надання послуг населенню з ремонту, монтажу побутової техніки, транспортних заходів, житла, садових будинків та присадибних ділянок; маркетингова діяльність, надання консультацій з питань фінансової, комерційної діяльності; надання комп'ютерних послуг; надання транспортних послуг з використанням вантажного автотранспорту; перевезення пасажирів та вантажу всіма видами транспорту; купівля-продаж металовиробів, металевої продукції та металопрокату та надання посередницьких послуг, пов'язаних з цією діяльністю; збір, купівля, заготівля, транспортування і реалізація сільськогосподарської продукції в тому числі закупівля її у населення; збір, сортування, зберігання, переробка, реалізація металобрухту та відходів чорних і кольорових металів; здійснення операцій з металобрухтом; організація і проведення у відповідності з чинним законодавством зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій.

Основною метою створення ТОВ «Кварц» є діяльність у рамках законодавства України для одержання прибутку.

ТОВ «Кварц» надає послуги з модернізації і ремонту: високовольтних та низьковольтних електродвигунів; двигунів постійного струму; силових трансформаторів; зварювальних трансформаторів; генераторів; налагодження електричних машин. Також підприємство займається: купівлею та реалізацію електричного устаткування зокрема: електродвигунів, силових трансформаторів, зварювальних трансформаторів; виробництвом стартерів і генераторів для карбюраторних і дизельних двигунів автомобілів і тракторів; виробництвом та реалізацією будівельних матеріалів; виготовленням бетонних, залізобетонних виробів; будівництвом та ремонтом житлових споруд, будівель та споруд виробничого призначення; виробництвом та реалізацією плитки тротуарної вібропресованої; наданням послуг автомобільної та спеціальної техніки для виконання робіт і наданням послуг механізмами стороннім організаціям та населенню.

Основними постачальниками товарно-матеріальних цінностей та послуг, що надаються ТОВ «Кварц» є наступні підприємства:

- ТОВ «Індустріал Сервіс»;
- ПП «Трансенергопром»;
- ТОВ «Енергомехкомплект»;
- ТОВ «Южпромсервіс»;
- ТОВ «Південна Промислова Компанія»;
- ТОВ «Ролл Гранд»;
- ТОВ «Оникс»;
- ПП «Южэнергомаш»;
- ТОВ «Комилайт»;
- ПП «БМА»;
- ПП «ПромРесурс» та інші.

ТОВ «Кварц» володіє адміністративною будівлею, складським приміщенням і механічними майстернями для ремонту власного автотранспорту. У ТОВ «Кварц» має місце дрібносерійний тип організації виробництва. При цьому виробництво продукції ґрунтується на використанні

ліній і є частково механізованим, що дозволяє практично повністю виключити ручні роботи.

Проведемо аналіз структури управління ТОВ «Кварц». Організаційна структура управління ТОВ «Кварц» є лінійно-функціональною структурою управління (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Кварц»

Під структурою управління розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Організаційна структура управління визначається також як форма поділу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес керування по відповідних функціях, спрямованих на рішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей.

З цих позицій структура керування представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку й форм взаємодії між органами керування, що входять в її склад і працюючими в організації людьми.

Структура управління підприємством складається з: директора; заступника директора з виробництва; технічного директора; комерційного директора; заступника директора з фінансових питань; заступника директора із зовнішньоекономічних зв'язків; головного бухгалтера; бухгалтера; начальника відділу маркетингу; начальника ділянки намотування; начальника ремонтної ділянки; начальника ділянки налагоджування.

Увесь штат підприємства нараховує 50 осіб.

Для даного виробництва характерним є поглиблення спеціалізації виробництва та управління, і реалізація управлінських функцій розподіляється між керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання.

Отже, диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління. При такому управлінні кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).

Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Подвійне підпорядкування має за мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх по окремих ланках.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури

усуває недоліки лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Перевагами функціональної структури управління підприємством є:

1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам.
3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.
4. Відповідність структури до стратегії.
5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.
6. Легко реагує на потреби практики створенням нових функціональних служб.

Недоліки функціональної структури управління підприємством наступні:

1. Труднощі у підтриманні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.
2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми.
3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.
4. Порухення принципу єдиноначальності.
5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.
6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.

7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.

8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.

9. «Функціональна короткозорість» часто працює проти дієвого підприємства, пристосування до змін.

Першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, ділянок, груп).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірмою в цілому. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління дільницею його роль невелика, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Число управлінських рівнів у ТОВ «Кварц» відносно невелика. На чолі підрозділів знаходяться керівники, які здійснюють лінійне керівництво підлеглими, їх розпорядження обов'язкові для виконання всіма нижчестоящими ланками.

Керівники підрозділів несуть відповідальність за кінцеві результати роботи своїх підрозділів. Функціональні органи дають вказівки нижчестоящим підрозділам у межах своєї компетенції, які узгоджуються з ними або доводяться до них керівництвом підприємства і також обов'язкові до виконання.

Структура визначає ієрархію підпорядкованості, виключає дублювання управлінських функцій і проміжні ланки управління.

Очолує ієрархію директор ТОВ «Кварц» (див. рис. 2.1.). У безпосередньому підпорядкуванні директора знаходяться п'ять його заступників: комерційний директор, технічний директор, заступник директора з виробництва; заступника директора з фінансових питань; заступника директора із зовнішньоекономічних зв'язків.

Комерційний директор здійснює аналіз ринку, на якому працює організація, знає своїх клієнтів – і особливо тих, які приносять найбільший дохід, добре володіє продуктами і послугами, які надає його фірма, добре знає своє підприємство і своїх конкурентів. Функції комерційного директора наступні:

- керівництво господарсько-фінансовою діяльністю підприємства в галузі планування та управління його виробничо-економічною політикою;
- участь у розробці планів і програм виробництва, підготовці планів експортної діяльності на різних ринках;
- вивчення тенденцій ринку та прогнозування обсягу продажів у залежності від зовнішнього середовища;
- координація і проведення маркетингових дій, що впливають з рішень керівництва підприємства та інших керівників лінійних служб;
- організація роботи складського господарства, створення умов для належного зберігання та збереження матеріальних ресурсів і готової продукції;
- організація роботи з реклами продукції, наданні додаткових послуг, торгівельних знижок, торгівлі в кредит тощо;
- координація роботи підлеглих йому підрозділів.

В основі своїй роль комерційного директора полягає в тому, щоб захищати і збільшувати доходи організації. Комерційному директору підпорядкований відділ маркетингу.

Цілі та функції відділу маркетингу:

Спільно з іншими підрозділами підприємства та керівництвом підприємства відділ маркетингу допомагає виробити стратегію ринкової

діяльності підприємства.

Метою відділу маркетингу є вироблення рекомендацій та координація діяльності щодо формування і проведення закупівельної, збутової та сервісної політики підприємств.

У функції відділу маркетингу входить:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств;
- аналіз конкурентів;
- сегментування ринку і позиціонування товару;
- ціноутворення;
- формування асортименту та формулювання вимог до якості продукції та обслуговування клієнтів;
- просування продукції;
- формування та підтримка іміджу організації.

Чисельність відділу маркетингу – три співробітники. До складу відділу входять:

- начальник відділу маркетингу;
- маркетолог-менеджер з маркетингу;
- маркетолог-аналітик;

Розглянемо більш докладно функціональні обов'язки службовців відділу маркетингу.

Начальник відділу маркетингу:

- визначає і подає на затвердження комерційному директору річний маркетинговий план та обсяги і структуру консолідованого бюджету маркетингу підприємства (щоквартально, щорічно а в разі необхідності – на зазначений період) і несе відповідальність за виконання планів маркетингу і за ефективність витрачання коштів бюджету відділу маркетингу;

- визначає загальні напрямки діяльності відділу в рамках загальних цілей і завдань, встановлених «Положенням про відділ маркетингу», а також на основі вказівок директора ТОВ «Кварц» і несе всю повноту відповідальності за результати діяльності відділу;

- визначає структуру відділу, вносить необхідні зміни і доповнення відповідно з виникаючими завданнями; приймає оперативні заходи щодо зміни структури відділу для вирішення конкретних завдань;
- визначає порядок оплати праці працівників, заохочення за підсумками роботи, несе відповідальність за підтримання дисципліни у відділі тощо;
- визначає стратегію діяльності з просування товарів і послуг, організує її реалізацію;
- бере безпосередню участь у розробці стратегії діяльності підприємства та вдосконаленні його організованої структури;
- представляє підприємство в контактах з іншими підприємствами і організаціями, веде ділове листування від імені підприємства в межах своєї компетенції;
- щорічно (а на вимогу комерційного директора організації в будь-який момент за будь-який період часу) представляє їм інформацію про діяльність відділу;
- у разі необхідності проведення спеціальних маркетингових заходів за погодженням з керівництвом залучає до виконання даної роботи співробітників інших підрозділів організації, створює тимчасові групи експертів з окремих маркетингових питань та керує їх роботою;
- організує обговорення результатів досліджень і практичної діяльності в області маркетингу;
- займається підвищенням кваліфікації співробітників відділу і власної кваліфікації.

Маркетолог-менеджер з маркетингу:

- здійснює дослідні та виконавські функції;
- надає начальнику відділу інформацію, необхідну для аналізу і прогнозування ринкової ситуації;
- організує і бере особисту участь у вивченні загального стану та кон'юнктури ринків і тенденцій їх розвитку;
- організує і бере особисту участь у проведенні досліджень з вивчення

потреб і ставлення споживачів і торгових посередників до продукції підприємства;

- організовує та бере участь в сегментації ринку та вивченні параметрів сегментів (обсяги попиту, ставлення до цін, конкуренти в цьому сегменті тощо);

- проводить вивчення діяльності конкурентів, визначає позицію підприємства в конкурентній боротьбі;

- організовує отримання даних по конкретних ринках товарів та про розвиток науково-технічного прогресу в конкретній області;

- організовує розробку планів маркетингу для підприємства, спільно з економічними службами проводить економічний аналіз та оцінку планів маркетингу, виробляє рекомендації щодо їх вдосконалення;

- встановлює контакти й організує одержання від організацій і окремих фахівців інформації, необхідної для здійснення роботи;

- виконує доручення комерційного директора і директора ТОВ «Кварц»;

- проводить виявлення та здійснює аналіз інформаційних потоків і взаємозв'язків структурних підрозділів підприємства, що приймають участь або впливають на реалізацію функцій маркетингу;

- розробляє методи аналізу та оптимізації структури та стану бази даних маркетингової діяльності;

- здійснює оперативний економічний аналіз поточної маркетингової діяльності, зокрема, аналіз ходу продажів, його відповідності плановим показникам, вивчає причини відхилень ходу продажів від плану і вносить в них корективи;

- на основі статистичної інформації та результатів спеціальних досліджень здійснює аналіз і прогнозування розвитку ринку;

- виробляє пропозиції в галузі цінової політики;

- здійснює ділові контакти з рекламними підрозділами організацій засобів масової інформації;

- здійснює вибір і організовує за участю інших підрозділів підприємства практичну реалізацію окремих методів стимулювання збуту (ярмарки, виставки тощо);
- здійснює оцінку ефективності застосовуваних методів просування товарів;
- організовує спільно з співробітниками відділу збуту оперативний збір інформації, що стосується збуту продукції;
- організує і здійснює разом з співробітниками відділу збуту аналіз ходу продажів;
- здійснює виявлення основних тенденцій розвитку виробництва (технічного рівня, технології, структури витрат виробництва тощо);
- розробляє програму досліджень і спільно з іншими підрозділами відділу маркетингу і з відділом збуту здійснює вивчення і прогнозування попиту на товар, проводить оцінку потреби в вироблених і розроблювальних товарах;
- розробляє програму досліджень і спільно з іншими підрозділами відділу маркетингу і з відділом збуту організовує та проводить дослідження споживчих переваг і купівельної поведінки по відношенню до товарів даної товарної групи;
- здійснює створення та ведення інформаційної бази по товарній групі;
- контролює здійснення плану маркетингу певної групи товарів, готує пропозиції щодо внесення до нього змін;
- бере участь у розробці та погодженні планів проведення рекламних заходів;
- бере участь у визначенні цілей, методів, строків і ефективності заходів зі стимулювання збуту товару;
- заміщує начальника відділу маркетингу в разі його відсутності.

Плани проведення маркетингових досліджень для підприємства в цілому розробляються відділом маркетингу спільно з керівниками ТОВ «Кварц» і керівниками товарних груп.

Розробку планів маркетингових досліджень координує начальник відділу маркетингу. Виконання планів здійснюють співробітники відділу маркетингу за участю всіх необхідних служб підприємства.

Виходячи з розміру ресурсів ТОВ «Кварц», специфіки продукції, що випускається та ринків, на яких вони реалізуються, від сформованої структури управління маркетингом організація має функціональну організаційну структуру маркетингового відділу. Виходячи з того, що кількість товарів і ринків збуту ТОВ «Кварц» невелика, а відповідальність за виконання кожної функціональної задачі покладаються на конкретного працівника відділу маркетингу функціональна структура забезпечує високу маневреність, а так само не вимагає великих витрат на підтримку відділу.

Складська служба виконує наступні функції:

- збір інформації по залишках готової продукції на складі;
- якісна і своєчасна підготовка відвантажувальної документації;
- контроль якості відвантаження на складі;
- поставки, зазначені в плані відвантаження;
- оптимізація розміщення продукції на складі;
- контроль дотримання умов зберігання, умов навантаження тощо;
- оптимізація процедури навантаження;
- контроль наявності та стану вантажно-розвантажувального обладнання, складських площ.

Заступник директора з виробництва вирішує технічні питання забезпечує та контролює виконання усіх виробничих завдань. Замовляє проектно-кошторисну документацію на споруджувані об'єкти або об'єкти, що ремонтуються, складає форми виконання робіт і пред'являє їх замовнику для оплати.

У розпорядженні заступника директора з виробництва знаходяться всі механізми, техніка і автомобільний транспорт підприємства.

В підпорядкуванні заступника директора з виробництва знаходиться начальники виробничих ділянок, що відповідають за напрямки виробництва.

Начальники виробничих ділянок, виконроби і майстри безпосередньо організують виробничий процес і виконують виробничі завдання.

Технічний директор керує роботою технічних служб, несе відповідальність за виконання плану, використання нової техніки і технології. Він виконує такі функції:

- управління матеріальними та технологічними ресурсами та регулювання взаємовідносин між технічними службами з метою найбільш ефективного використання матеріальних і технологічних ресурсів;
- розробка технологічної стратегії;
- планування інвестицій у розвиток інфраструктури і нових телекомунікаційних технологій;
- здійснення контролю над ефективним освоєнням інвестицій;
- участь у розробці кадрової політики, спрямованої на залучення найбільш кваліфікованого персоналу в технічні служби організації;
- планування (щомісячне, щоквартальне, річне) роботи технічної дирекції;
- проведення переговорів з постачальниками;
- представництво підприємства на виставках і форумах в рамках своєї компетенції та повноважень;
- участь у розробці положень, спрямованих на: підвищення якості виробів і послуг, що надаються; збільшення прибутку.

У віданні технічного директора знаходяться:

- відділ збуту;
- енергомеханічний відділ.

Відділ збуту ставить перед собою наступні цілі:

- забезпечення просування продукції на ринок;
- забезпечення сервісного обслуговування клієнтів;
- підготовка інформації для відділу маркетингу про продажі і уподобання покупців.

Функції відділу збуту:

1. Дослідження потреб роздрібних і оптових покупців. Організація зворотного зв'язку для планування виробничої і збутової діяльності.

2. Контроль за здійсненням гарантійного обслуговування. Вироблення пропозицій щодо поліпшення сервісу.

3. Організація зворотного зв'язку з посередниками. Підготовка даних для аналізу ринку.

Енергомеханічний відділ забезпечує безперервне постачання ТОВ «Кварц» електроенергією, паливом, тепловою енергією, водою, стисненим повітрям тощо. Проводить планування та здійснює ремонт енергетичного обладнання; розробляє і здійснює заходи щодо реконструкції, технічного переозброєння та перспективного розвитку енергетичного господарства; проводить нормування витрат електроенергії, теплоти, води, палива; проводить заходи по їх економії, використання вторинних енергоресурсів, розробляє технічні та організаційні заходи по підвищенню надійності та збільшенню терміну служби енергетичного устаткування. Крім цього забезпечує безперервну і технічно правильну експлуатацію та надійну роботу устаткування, підвищення її змінності, утримання в працездатному стані; організовує розробку планів (графіків) оглядів, випробувань і профілактичних ремонтів технологічного устаткування, забезпечує технічну підготовку виробництва; керує розробкою 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 при експлуатації обладнання; бере участь в розробці планів підвищення ефективності виробництва.

Заступник директора з фінансових питань:

- організовує управління рухом фінансових ресурсів підприємства і регулювання фінансових відносин в цілях найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів в процесі виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і отримання максимального прибутку;

- визначає джерела фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства;
- безпосередньо веде переговори з комерційними банками, іншими кредитними установами та іншими зовнішніми організаціями;
- організовує роботу з проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства (аналізу бухгалтерської звітності, горизонтального і вертикального аналізу, трендового аналізу, розрахунку фінансових коефіцієнтів);
- здійснює управління активами підприємства і тимчасово вільними коштами;
- організовує дослідження та аналіз витрат на закупівлю сировини і матеріалів, споживання електроенергії, транспортних витрат, торгово-комісійних та інших витрат;
- організовує роботу з розробки бізнес-плану підприємства;
- здійснює організацію робіт з бюджетного планування, визначення структури бюджету, визначенню відповідальності за виконання бюджету, встановлення процедури узгодження, затвердження та контролю виконання бюджету;
- організовує і забезпечує контроль: за виконанням фінансових планів і бюджетів з метою виявлення відхилень від планових значень, розробки заходів з ліквідації невиробничих витрат і факторів, призводять до здороження продукції та послуг, оперативного корегування бюджету та плану; за правильним витрачанням коштів та цільовим використанням власних і позикових оборотних коштів;
- організовує роботи з проведення фінансового аналізу за наступними показниками: надходження коштів на рахунок підприємства за відвантаженою продукцією (товари) та надані послуги (виконані роботи); динаміка доходів від фондової діяльності; виплата відсотків по кредитах; виплата дивідендів; інвестиційні витрати; величина вільних коштів підприємства;
- за результатами фінансового аналізу забезпечує розробку пропозицій,

спрямованих на забезпечення платоспроможності, попередження утворення і ліквідацію невикористаних товарно-матеріальних цінностей, підвищення рентабельності виробництва, збільшення прибутку, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, зміцнення фінансової дисципліни.

Головний бухгалтер займається складанням звітів, нарахуванням заробітної плати, стежить за всією фінансовою діяльністю управління.

Заступник директора із зовнішньоекономічних зв'язків:

- організовує встановлення міцних, виробничих і науково-технічних зв'язків з підприємствами і фірмами інших країн;
- здійснює підготовку і бере участь в переговорах з інофірмами;
- розробляє рекомендації з розвитку нових форм зовнішньоекономічного співробітництва;
- організовує роботу зі збільшення об'єму експортних поставок;
- контролює виконання договорів із зовнішньоторговельними організаціями по поставках продукції на експорт і поставках продукції з імпорту;
- виконує роботи з митного оформлення та пред'явлення до митного оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон;
- перевіряє достовірність товаросупровідних документів та відповідність переміщуваних товарів відомостям про них;
- складає і заповнює митні декларації; визначає код товару по ТН ЗЕД, митний режим, надання товарів до митного контролю; організовує взаємозаліки між власниками переміщуваних товарів і митними органами; консультує власників з питань митного оформлення товарів;
- веде діловодство і звітність з усіх питань зовнішньоекономічних зв'язків та митного оформлення документів.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що діюча в організації структура управління є досить ефективною, оскільки дозволяє чітко розмежувати компетенцію служб, поглибити їх спеціалізацію, що дозволяє професійно вирішувати завдання фахівцям функціональних

служб, дозволяє раціонально поєднувати лінійні і функціональні взаємозв'язки, володіє такими перевагами, як єдність і чіткість розпорядництва, оперативне прийняття і виконання рішень, стабільність повноважень і відповідальності персоналу.

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства було здійснено за період з 2016 по 2018 рр.

За аналізований період виручка у ТОВ «Кварц» надходила від:

- ремонту електродвигунів, силових трансформаторів;
- продажу стартерів і генераторів для карбюраторних і дизельних двигунів автомобілів і тракторів;
- продажу будівельних матеріалів;
- продажу плитки тротуарної вібропресованої;
- продажу секцій паркану бетонного декоративного «Рваний камінь».

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Кварц» за 2016-2018 рр. представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кварц»
за 2016-2018 рр.

Показники	Одиниця виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення		Темп зростання	
					2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Виручка від реалізації без податків і платежів з виручки	млн. грн.	1118,0	348,00	995,00	-770,00	647,00	31,13	285,92
Повна собівартість реалізованої продукції	млн. грн.	1091,0	295,00	791,00	-796,00	496,00	27,04	268,14
Витрати на гривню виручки	грн. / грн.	0,92	0,84	0,79	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток:								
від реалізації	млн. грн.	27,00	53,00	204,00	26,00	151,00	196,30	384,91
за звітний період	млн. грн.	27,00	52,00	204,00	25,00	152,00	192,59	392,31
чистий прибуток	млн. грн.	19,00	34,00	151,00	15,00	117,00	178,95	444,12
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	48,00	45,00	50,00	-3,00	5,00	93,75	111,11
Рентабельність діяльності	%	2,42	14,94	20,50	12,52	5,56	617,36	137,22
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,47	17,97	25,79	15,49	7,82	725,96	143,55
Фонд заробітної плати	млн. грн.	144,60	170,10	283,20	25,524	113,10	117,65	166,49
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	251,00	315,00	472,00	64,00	157	125,50	149,84
Продуктивність праці	млн. грн. / особу	23,29	7,73	19,90	-15,56	12,17	33, 20	257,33
Матеріаломісткість	грн. / грн.	0,40	0,36	0,29	-	-	-	-

Проаналізуємо абсолютні показники виручки ТОВ «Кварц» за 2016-2018 рр. Як видно з таблиці 2.1, виручка від реалізації в 2016 році була найбільшою, становила 1118 млн. грн. Низька конкуренція, відносна новизна продукту, а також об'ємні замовлення у 2016 році позитивно позначилися на виручці. Проте в 2017 р., через появу сильних конкурентів, а так само не своєчасне реагування на зміну ситуації на ринку, згодом зниження обсягу виробленої продукції негативно позначилися на кінцевому результаті.

Виручка за 2017 рік склала 348 млн. грн. Це на 770 млн. грн. менше попереднього року, тобто падіння склало 68,87%. Але не дивлячись на ситуацію, що змінилася на ринку, в 2018 році ТОВ «Кварц» знову вийшла на хороші показники виручки – 995 млн. грн. Це обумовлено заміною обладнання на більш сучасне, що дозволило з одного боку підвищити якість

продукції і збільшити обсяги продажів, а з іншого скоротити матеріальні витрати. В результаті зростання прибутку 2018 р. відносно 2017 р. склав 185,92%.

Від того, що попит на продукцію ТОВ «Кварц» не однаковий, структура збуту продукції підприємства за 2018 рік представлена на рис. 2.2.

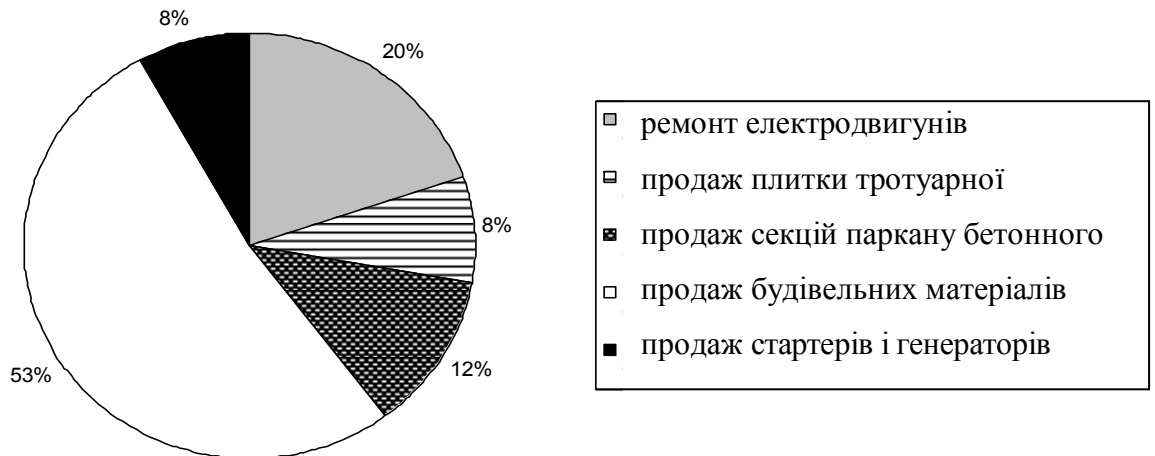


Рис. 2.2. Структура збуту продукції за 2018 рік

Як видно з рис. 2.2., основний обсяг реалізованої ТОВ «Кварц» продукції припадає на будівельні матеріали. На частку цієї продукції припадає 53% від загального обсягу реалізації.

Оскільки пропонований асортимент будівельних матеріалів найбільш затребуваний (цемент, будівельні суміші, пісок, щебінь, цегла, газобетонні блоки тощо), а ціни досить демократичні, він користується підвищеним попитом.

Основним ринком збуту продукції було і залишається м. Запоріжжя і Запорізька область. Однак частина виробленої продукції успішно реалізується в областях, що межують із Запорізькою областю.

Структуру розподілу продукції ТОВ «Кварц» по ринках збуту можна побачити на рис. 2.3.

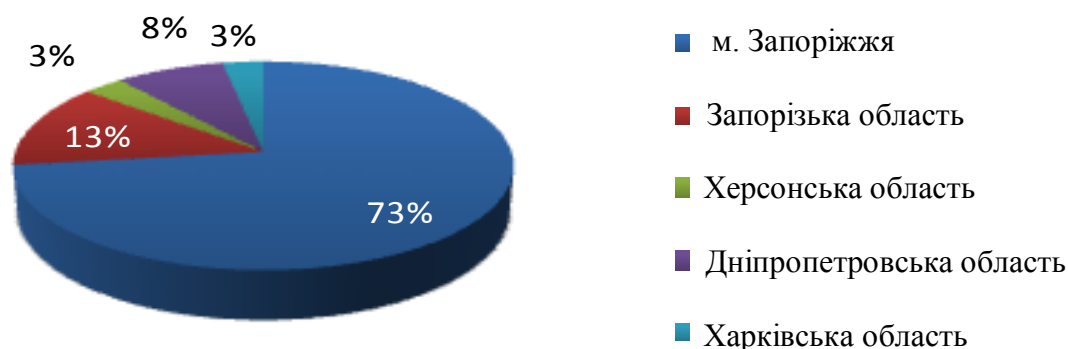


Рис. 2.3. Структура розподілу продукції ТОВ «Кварц» по областям

Оскільки основним ринком збуту є м. Запоріжжя і Запорізька область, на їх частку припадає найвищі показники – 73% продукції реалізується в Запоріжжі і 13% припадає на Запорізьку область. У Запорізькій області можна виділити такі міста як Мелітополь, Бердянськ, Токмак, Василівка, Енергодар.

На Дніпропетровську область припадає 8% збуту продукції досліджуваного підприємства, оскільки в Дніпропетровській області знаходяться ряд партнерів, з якими ТОВ «Кварц» знаходиться в тісному співробітництві.

У перспективі планується збільшити поставки продукції в Дніпропетровську область.

На Херсонську і Харківську області припадає по 3% виробленої продукції, в цих областях ще не знайдені постійні партнери, тому поставки відбуваються виключно приватним особам.

Аналіз даних підприємства дозволяє в першу чергу побачити що досліджуване підприємство ТОВ «Кварц» на кінець звітної періоду має запаси готової продукції, це видно з того співвідношення, що обсяг виробництва перевищує обсяг реалізації на 21,6 млн. грн. в 2016 році, відсоток нереалізованої продукції склав 2,4% від виробленої продукції. Це

відносно не великий відсоток, однак в 2017 році відсоток не реалізованої продукції зріс до 15,2%. Така тенденція зростання складських запасів негативно позначається на розвитку організації.

Збільшення відсотка не реалізованої продукції в 2017 році можна пояснити, високою конкуренцією і заходами з модернізації обладнання.

До кінця 2018 року відсоток нереалізованої продукції досяг 20,5%. Підбивши підсумок можна зробити висновок, що ТОВ «Кварц» необхідно звернути уваги на збут готової продукції, а також на роботу відділу маркетингу. Можливо, варто розглянути проведення маркетингових заходів спрямованих на стимулювання попиту на продукцію підприємства.

Проведемо аналіз собівартості продукції. Важливим показником, що характеризує роботу підприємства, є собівартість робіт, послуг. Від значення даного показника залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного виробництва, фінансовий стан фірми.

Повна собівартість до кінця 2016 року склала 1091 млн. грн. Високе зростання собівартості в 2016 році обумовлене значною кількістю витрат не пов'язаних з виробництвом, а також у великих обсягах виробництва. У 2017 році через сильне зниження обсягу виробництва і скорочення інших витрат, собівартість знизилася до 295 млн. грн., що склало 84% від виручки від реалізації.

До кінця 2018 року у зв'язку із заходами з модернізації обладнання та збільшенням обсягів виробленого товару собівартість склала 791 млн. грн., Проте, не дивлячись на зростання обсягу виробництва, частка собівартості знизилася до 79% від виручки від реалізації.

Виходячи з перерахованих даних, можна зробити наступний висновок: оскільки основною складовою собівартості є витрати на матеріали, заміна обладнання позитивно позначилася на зниженні собівартості продукції. У свою чергу зниження собівартості значно впливає на чистий прибуток.

Розглянемо поелементну структуру собівартості ТОВ «Кварц» за 2016-2018 рр. на рис. 2.4.

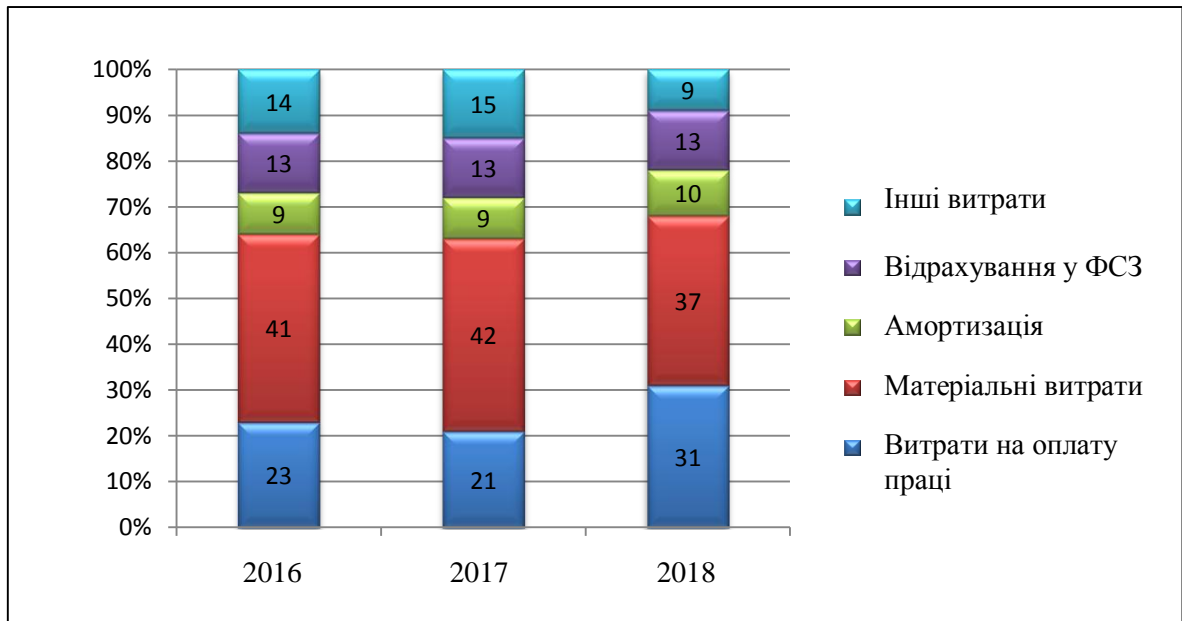


Рис. 2.4. Поелементна структура собівартості ТОВ «Кварц» за 2016-2018 рр.

На рис. 2.4. видно, що в структурі собівартості 2016-2018 рр. значних змін не відбулося. Оскільки до кінця 2018 року були проведені заходи з вдосконалення виробництва, частка матеріальних витрат знизилася до 37%.

Заміна обладнання відбилася на амортизації і в 2018 році вона склала 10% від загальної собівартості. Зростання частки заробітної плати до 31%, характеризується набором більш кваліфікованих кадрів, а так само впровадженням відрядно-преміальної оплати праці.

Так само в 2018 істотно скоротилася частка інших витрат до 9% від загальної собівартості. Це було досягнуто за допомогою ретельного аналізу і скороченням витрат не пов'язаних з виробництвом.

З таблиці 2.1 ми можемо також більш детально побачити динаміку скорочення матеріаломісткості виробництва. До кінця 2016 року матеріаломісткість становила 0,4 грн./грн., проте вже 2017 році вона знизилася до 0,36 грн./грн. Завдяки заходам з модернізації обладнання, в 2018 був досягнутий показник матеріаломісткості 0,29 грн./грн.

Динаміка витрат на гривню виручки наведена на рис. 2.5.

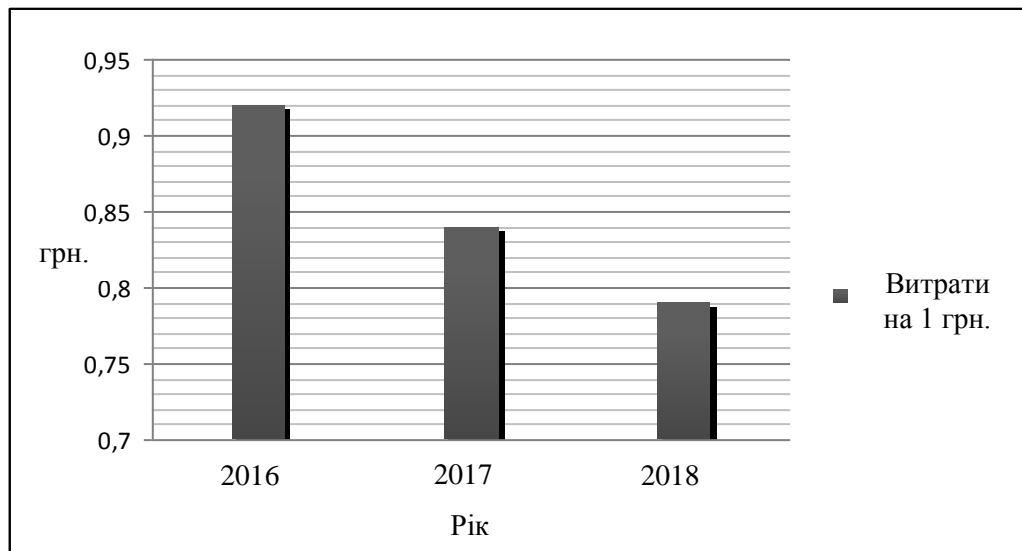


Рис. 2.5. Динаміка витрат на гривню виручки ТОВ «Кварц» за 2016-2018 рр.

На рис. 2.5. ми можемо спостерігати стабільне зниження витрат досліджуваного підприємства на гривню виручки з 0,92 грн./грн. в 2016 році, до 0,79 грн./грн. в 2018 році. Така тенденція явно показує нам зв'язок між собівартістю і прибутком.

Безпосередній вплив на зміну рівня витрат на гривню товарної продукції надають чинники, які перебувають з ним у прямому функціональному зв'язку: зміна обсягу випущеної продукції, її структури, зміна рівня цін на продукцію, зміна рівня питомих змінних витрат, зміна суми постійних витрат.

Проаналізуємо прибуток і рентабельність. Як видно з наведених у таблиці 2.1 даних найбільш успішним в роботі ТОВ «Кварц» став 2018 рік, де всі показники прибутку були найкращими.

Графік динаміки прибутку від реалізації і прибутку до розподілу досліджуваного підприємства ТОВ «Кварц» за 2016-2018 рр. представлений на рис. 2.6.

Так прибуток від реалізації в 2018 р. склав 204 млн. грн., зростання даного показника до рівня 2017 р. склало 151 млн. грн. або 284,91%.

Прибуток до розподілу в 2018 р. склав 151 млн. грн., що вище рівня

2017 р. на 117 млн. грн. або на 344,12%.

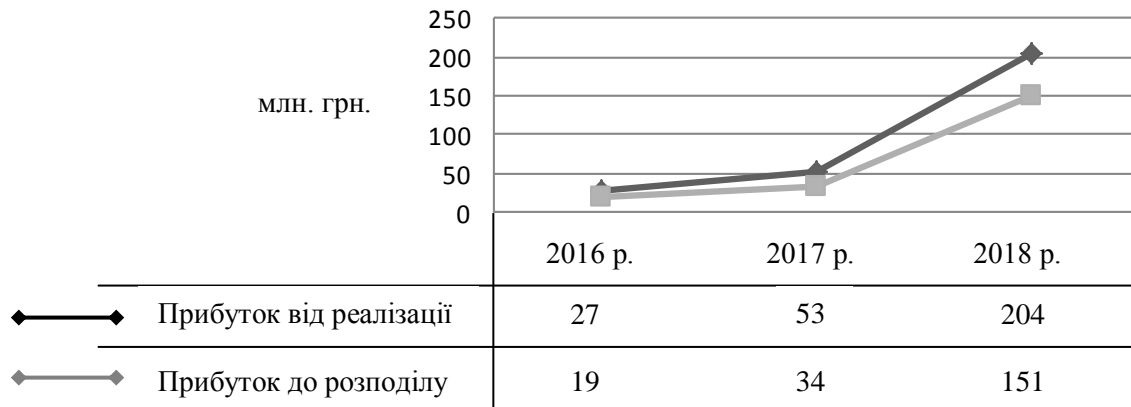


Рис. 2.6. Графік динаміки прибутку від реалізації і прибутку до розподілу ТОВ «Кварц» за 2016-2018 рр.

Прибуток від реалізації за період 2016-2018 рр. збільшився за рахунок зростання обсягів реалізації та збільшення цін на реалізовану продукцію, а також за рахунок зниження рівня собівартості.

Позитивна динаміка свідчить, що підприємство реалізує рентабельну продукцію.

Чистий прибуток у 2016 р. склав 19 млн. грн., в 2017 р. – 34 млн. грн., 2018 р. – 151 млн. грн.

Після сплати податків прибуток розподіляється наступним чином: 5% – резервний фонд; 40% – на поповнення власних обігових коштів; сума, що залишилася розподіляється між фондом накопичення і фондом споживання. Кошти цих фондів мають цільове призначення і витрачаються згідно із затвердженими кошторисами.

Фонд накопичення використовується в основному для фінансування витрат на розширення виробництва, його технічне переозброєння, впровадження нових технологій тощо.

Фонд соціальної сфери використовується на колективні потреби (витрати на проведення оздоровчих та культурно-масових заходів), фонд

споживання – на індивідуальні (винагорода за підсумками роботи за рік, матеріальна допомога, часткова оплата харчування і проїзду, допомога по виходу на пенсію тощо).

У таблиці 2.2 наведено розподіл чистого прибутку ТОВ «Кварц» за аналізований період.

Таблиця 2.2

Розподіл чистого прибутку ТОВ «Кварц»
у 2016-2018 рр.

Показники, млн. грн.	Роки		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Чистий прибуток	19	34	151
Резервний фонд	0,95	1,7	7,55
Фонд накопичення	10,45	18,7	83,05
Фонд споживання	7,6	13,6	60,4

Кошти фонду накопичення витрачаються на виплати персоналу, виплати компенсуючого, стимулюючого і соціального характеру. Фонд накопичення призначений для фінансування інвестицій у необоротні активи (створення та придбання основних засобів, включаючи будівництво, реконструкцію, модернізацію та інші роботи; придбання об'єктів нематеріальних активів; погашення позик банків, отриманих на створення або придбання об'єктів) резервний фонд створений для підтримки економічного стану організації у разі непередбачених витрат.

Рентабельність продукції (окупність витрат) (R_3) обчислюється шляхом відношення прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг (Пб) до суми витрат з реалізованої виробленої продукції (З). Вона показує, скільки підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції. Може розраховуватися в цілому по підприємству, окремим його підрозділам і видам продукції:

$$R_3 = \frac{\text{Пб}}{\text{З}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

$$2016 \text{ р.: } R_3 = 27 / 1118 \cdot 100 = 2,42\%;$$

$$2017 \text{ р.: } R_3 = 53 / 348 \cdot 100 = 14,94\%;$$

$$2018 \text{ р.: } R_3 = 204 / 995 \cdot 100 = 20,5\%.$$

Рентабельність продажів (R_n) розраховується діленням прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг на суму отриманої виручки (РП). Характеризує ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку має підприємство з гривні продажів:

$$R_n = \frac{\text{Пб}}{\text{РП}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

$$2016 \text{ р.: } R_n = 27 / 1091 \cdot 100 = 2,47\%;$$

$$2017 \text{ р.: } R_n = 53 / 295 \cdot 100 = 17,97\%;$$

$$2018 \text{ р.: } R_n = 204 / 791 \cdot 100 = 25,79\%.$$

Динаміка рентабельності ТОВ «Кварц» за період 2016-2018 рр. представлена на рис. 2.7.

За досліджуваний період спостерігається також зростання показника рентабельності діяльності підприємства. Так за 2018 р. рентабельність діяльності підприємства склала 20,50%, що на 5,56% вище за аналогічний показник в 2017 р.

Аналізуючи розрахункові дані можна зробити висновок – рентабельність продажів за аналізований період також має позитивну динаміку, що обумовлено збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, зростанням цін на реалізовану продукцію, підвищенням якості

виробленої продукції, а також появою більш вигідних ринків збуту.

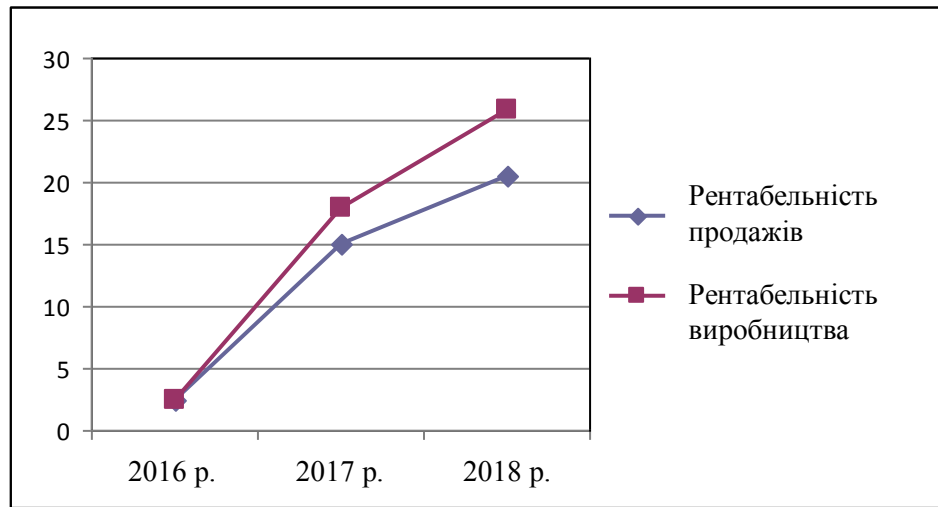


Рис. 2.7. Рентабельність діяльності ТОВ «Кварц» за період 2016-2018 рр.

Далі проведемо аналіз ліквідності балансу ТОВ «Кварц» та його фінансової стійкості.

Аналіз ліквідності проведемо на основі оцінки структури активу і пасиву балансу ТОВ «Кварц» за 2018 рік (додаток А).

Як видно з додатку А, на кінець 2018 року відбулося зменшення валюти балансу на 7 млн. грн. або на 1,03%, що свідчить про зниження економічної активності організації. Структура активу і пасиву балансу організації на кінець року змінилася незначно.

У структурі активу балансу організації за рік відбулися деякі зміни. Загальна сума активів на кінець року знизилася на 7 млн. грн. або на 1,03%. Найбільшу вагу в структурі активів як на початок так і на кінець року становлять основні засоби – 74,05% і 73,63% відповідно. На другому місці дебіторська заборгованість покупців і замовників – 21,11% і 19,41% відповідно.

Темп приросту основних засобів на кінець року склав – 1,58%, при цьому питома вага основних засобів в активі балансу знизилася на 0,42%, що слід розглядати як позитивну тенденцію, бо надмірна питома вага основних

засобів в активі балансу свідчить про погіршення маневреності організації та недостатню ліквідність його активів. Зміна структури активів організації на користь збільшення оборотних коштів (на 1,14%) може свідчити:

- про формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів організації;
- про відволікання частини поточних активів на кредитування споживачів товарів, робіт і послуг організації та інших дебіторів, що свідчить про фактичну іммобілізацію цієї частини оборотних засобів із виробничого процесу;
- про згортання виробничої бази;
- про спотворення реальної оцінки основних фондів внаслідок існуючого порядку їх бухгалтерського обліку тощо.

Зростання питомої ваги запасів (на 2,10%) може свідчити:

- про зростання торгового потенціалу організації;
- про нераціональність обраної господарської стратегії, внаслідок якої частина поточних активів іммобілізована в запасах, чия ліквідність може бути невисокою.

Основна питома вага в структурі пасивів балансу, як на початок так і на кінець звітного періоду займає додатковий фонд – 75,22% і 76,00% відповідно, на другому місці кредиторська заборгованість – 12,90% і 13,93% відповідно. За досліджуваний період в структурі пасиву відбулися наступні зміни: збільшилася частка зобов'язань на 0,14% і відповідно знизилася частка капіталу і резервів на те ж значення. Темп приросту пасиву балансу за підсумками року склав – 1,03%.

На підставі переліку основних фінансово-економічних показників проведемо діагностику фінансового стану досліджуваного підприємства, виявимо тенденції, зробимо висновки і приймемо рішення по стратегії підприємства в цілому.

На підставі показників наведених в таблиці 2.3 проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «Кварц».

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Кварц» за 2018 рік

Найменування показника		2017 р.	2018 р.	+, -
Коефіцієнт фінансової незалежності		0,862	0,860	-0,002
Коефіцієнт фінансової стійкості		0,862	0,860	-0,002
Коефіцієнт банкрутства		0,138	0,139	+0,001
Коефіцієнт залучення засобів		-	-	-
Найменування показника	Норматив	2017 р.	2018 р.	+, -
Чистий оборотний капітал	"-" свідчить про дефіцит оборотних засобів	82	84	+2
Коефіцієнт автономії	не менше 0,3-0,6	0,862	0,86	-0,002
Частка позикового капіталу у власному капіталі	не більше 0,5-0,7	0,160	0,162	+0,002

Аналіз таблиці 2.3 дозволив зробити наступні висновки. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власного капіталу досліджуваного підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у її діяльність. Чим вище значення даного показника, тим більш незалежна організація від зовнішніх кредиторів.

З наведених вище розрахунків видно, що значення даного показника досить високе, воно свідчить про високу ділову активність і дозволяє орієнтуватися на стратегію концентрованого зростання, однак за підсумками досліджуваного періоду намітилася тенденція до зниження (зниження за підсумками року склало 0,002). Така динаміка є неприйнятною для залучення кредитних ресурсів в майбутні інвестиційні проекти, пов'язані зі стратегією концентрованого зростання

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку постійного (перманентного) капіталу в загальній сумі балансу. Він відображає питому вагу тих коштів, які організація може використовувати у своїй діяльності

тривалий час, і розраховується він як відношення суми власних коштів і довгострокових зобов'язань до загальної вартості майна організації.

Коефіцієнт фінансової стійкості на кінець року має тенденцію до зниження (-0,002), що є негативною тенденцією і виникає потреба в подальшій внутрішньої діагностиці економічних процесів для розробки стратегії розвитку підприємства.

Коефіцієнт банкрутства на кінець року перебуває в межах норми (норма - до 0,5), однак на кінець року намітився деякий ріст значення коефіцієнта. Коефіцієнт залучення коштів показує, в яких обсягах організація залучає ззовні кошти для фінансування поточної діяльності. Необхідно розробити стратегію для зниження коефіцієнту банкрутства.

Як видно з таблиці 2.3 показник чистого оборотного капіталу забезпечує безпеку кредиторів і резерв фінансування непередбачених витрат. На досліджуваному підприємстві на кінець 2018 року поточні активи перевищують поточні пасиви на 84 млн. грн., Що свідчить про дефіцит оборотного капіталу. Для реалізації стратегії необхідно ліквідувати дефіцит оборотного капіталу.

Коефіцієнт автономії характеризує ступінь фінансової незалежності організації від кредиторів, який показує частку власного капіталу в майні організації. Теоретично достатнім значенням цього коефіцієнта є 0,3-0,7.

Найбільш безпечним для організації є коефіцієнт автономії рівний 0,5. Якщо частка джерел власних коштів становить 50% і більше, то вважають, що в організації стабільний фінансовий стан, оскільки продавши половину майна організація зможе погасити свої боргові зобов'язання і може реалізовувати стратегію концентрованого зростання. Зниження значення даного показника на кінець періоду вказує на зниження фінансової незалежності, можливості залучення коштів ззовні.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику) показує частку фінансових зобов'язань організації у величині його власного капіталу. Цей коефіцієнт показує розмір позикових

коштів на гривню власних коштів, тобто яка частка майна організації фінансується кредиторами. Коефіцієнт, що дорівнює 0,162, означає, що на кожні 100 грн. власного капіталу припадає 16,2 грн. позикового капіталу. Зростання даного показника на 0,002 на кінець досліджуваного періоду свідчить про зростання залежності досліджуваної організації від позикового капіталу. Необхідно врахувати в стратегії розвитку підприємства зниження залежності від позикового капіталу.

В цілому аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кварц» за 2018 рік показав, що організація є умовно фінансово стійкою для реалізації стратегії концентрованого зростання. Одна з найважливіших характеристик фінансового стану організації – стабільність його діяльності у світлі довгострокової стратегії. Вона пов'язана із загальною фінансовою структурою організації, ступенем його залежності від кредиторів та інвесторів. Аналіз складу, структури та оснащеності капіталом ТОВ «Кварц» у 2018 р. проведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз складу, структури та оснащеності капіталом у 2018 році

Найменування показника	Розрахунок		Значення на початок року	Значення на кінець року	+,-
	2017 р.	2018 р.			
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	588/682	581/675	0,862	0,860	-0,002
Коефіцієнт фінансової залежності	682/588	675/581	1,160	1,162	+0,002
Коефіцієнт фінансової нестійкості	94/588	94/581	0,160	0,162	+0,002
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	94/682	94/675	0,138	0,139	+0,001
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	-	-	-	-	-
Коефіцієнт довгострокового залучених позикових коштів	-	-	-	-	-
Величина власних оборотних коштів	588-506	581-497	82	84	+2

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	588-506/588	581-97/581	0,139	0,145	+0,006
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	-	-	-	-	-
Доля власних оборотних коштів в покритті запасів	588-506/17+12	581-497/ /31+12	2,828	1,953	-0,875

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє зробити наступні висновки. Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власного капіталу організації в загальній сумі коштів, авансованих у її діяльність. Чим вище значення даного показника, тим більш незалежна організація від зовнішніх кредиторів. З наведених вище розрахунків видно, що значення даного показника досить високе, однак за підсумками досліджуваного періоду намітилася тенденція до зниження (зниження значення показника за підсумками року склало 0,002), що є негативною тенденцією. Необхідні заходи пов'язані зі збільшенням концентрації власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності – є зворотним до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні організації. Якщо його значення знижується до одиниці (або 100%), це означає, що власники повністю фінансують свою організацію.

Коефіцієнт фінансової нестійкості дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості організації. Значення його не повинно перевищувати 0,25.

За підсумками року у ТОВ «Кварц» значення цього коефіцієнта не перевищило допустиму норму, що свідчить про достатню фінансову стійкість, і що говорить на користь стратегії концентрованого зростання.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу на кінець року перебуває в межах норми (норма – до 0,5).

Величина власних оборотних коштів характеризує ту частину власного капіталу, яка є джерелом покриття поточних активів організації. Даний показник в організації як на початок так і на кінець року має позитивне значення, що свідчить про достатність джерел покриття поточних активів організації. Даний показник має тенденцію до зростання (+2 млн. грн. На кінець року), що розглядається як позитивна тенденція.

Коефіцієнт маневреності характеризує ту частину власних оборотних коштів, яка знаходиться у формі грошових коштів. Норма – від 0 до 1. На досліджуваному підприємстві не розраховувалася через відсутність даних. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів характеризує ту частину вартості запасів, яка покривається власними оборотними коштами, і повинна бути не нижче 0,5.

На досліджуваному підприємстві даний показник істотно вище норми, однак помічається негативна тенденція. Зниження значення даного показника на кінець року склало 0,875.

Аналіз джерел формування капіталу ТОВ «Кварц» за 2017-2018 роки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз джерел формування капіталу ТОВ «Кварц» за 2017-2018 роки

Показник	2017	2018	Зміна
1. Загальна сума оборотних активів, млн. грн.	176	178	+2
2. Сума короткострокових зобов'язань, млн. грн.	94	94	0
3. Сума власного оборотного капіталу, млн. грн.	82	84	+2
4. Частка у формуванні оборотних активів, %			
4.1 власного капіталу, %	46,59	47,19	+0,60
4.2 позикового капіталу, %	53,41	52,81	0,60

Як видно з таблиці 2.5, як на початку так і на кінець року велика частка у формуванні оборотних активів припадає на позиковий капітал – 53,41% і 52,81% відповідно. Приріст суми оборотного капіталу в звітному періоді відбулося за рахунок зміни власних джерел (2 млн. грн.).

Частка власного капіталу в формуванні оборотних активів зросла на 0,6%, що є позитивною тенденцією і позитивно позначається на фінансовій стійкості і незалежності ТОВ «Кварц».

Одним з показників, що характеризують стійкість фінансового стану організації є його платоспроможність, тобто можливість готівкою грошовими ресурсами своєчасно погашати свої платіжні зобов'язання. Іншими словами, платоспроможність – це можливість повернення боргу.

Аналіз платоспроможності для організації необхідний не тільки для оцінки і прогнозування її фінансової діяльності, а й для зовнішніх інвесторів (банків). Перш ніж видати кредит, банк повинен упевнитися в кредитоспроможності позичальника. Те ж повинні зробити і організації, які хочуть вступити в економічні відносини один з одним.

Особливо важливо знати про фінансові можливості партнера, якщо виникає питання про надання йому комерційного кредиту чи відстрочки платежу.

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Кварц» за 2018 рік проведемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники платоспроможності ТОВ «Кварц»
за 2017-2018 роки

Найменування показника	Розрахунок		2017	2018	Зміна +,-
	2017	2018			
Коефіцієнт поточної ліквідності (норматив не менше 1,7)	176/94	178/94	1,87	1,89	+0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (норматив не менше 0,3)	588-506/176	581-497/178	0,466	0,472	+0,006
Коефіцієнт забезпеченості зобов'язань активами (норматив < 0,85)	94/682	94/675	0,138	0,139	+0,001
Коефіцієнт платоспроможності (норматив < 0,5)	176/94	178/94	1,872	1,894	+0,022

З таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт поточної ліквідності і на початок і на кінець року вище норми (мінімальне значення 1,7) і при цьому на кінець року має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами так само значно вище норми (мінімальне нормативне значення 0,3) і на кінець року має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт забезпеченості зобов'язань організації активами на початок і кінець досліджуваного періоду в межах норми (нормативне значення даного коефіцієнта не повинно перевищувати 0,85). Таким чином, за підсумками проведених розрахунків, можна зробити висновок, що організація є умовно платоспроможною.

Ліквідність балансу – це можливість суб'єкта господарювання звернути активи в грошові кошти і погасити свої платіжні зобов'язання, а точніше – це ступінь покриття боргових зобов'язань його активами, термін перетворення яких у грошову готівку відповідає терміну погашення платіжних зобов'язань.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем спадної ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, які групуються за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів погашення.

Показники ліквідності ТОВ «Кварц» за 2017-2018 рр. представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТОВ «Кварц»
за 2017-2018 рр.

Найменування показника	Розрахунок		2017	2018	Зміна +,-
	2017	2018			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1/94	1/94	0,01	0,01	-
Коефіцієнт проміжної ліквідності	145/94	132/94	1,54	1,40	-0,14
Коефіцієнт поточної ліквідності	176/94	178/94	1,87	1,89	+0,02

Як видно з таблиці 2.7, в досліджуваному періоді значення даного показника 0,01 на початку року і 0,01 в кінці року, що є недостатнім для виконання фінансових зобов'язань організації. Достатнім вважається значення коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,2-0,25.

Організація вважається ліквідною за показником проміжної ліквідності, якщо цей коефіцієнт більше 0,5. У досліджуваному періоді величина даного коефіцієнта і на початок і на кінець періоду значно вище норми (1,54 на початок і 1,40 кінець періоду).

У загальному випадку нормальними вважаються значення коефіцієнта поточної ліквідності, що знаходяться в межах від 2 до 3. У досліджуваному періоді коефіцієнт поточної ліквідності на початок і кінець року був вище 1. При цьому зростання його значення на кінець року склав 0,02, що розглядається як позитивна тенденція.

В цілому за підсумками проведеного аналізу баланс ТОВ «Кварц» за 2018 рік можна визнати ліквідним.

Ситуація у ТОВ «Кварц» в цілому нормальна проте потрібна зміна стратегії в зв'язку зі зниженням показників ефективності.

Необхідні зміни стратегії розвитку підприємства, тому що намітилася тенденція зниження коефіцієнтів фінансової незалежності, фінансової стійкості, автономії. Цей факт є серйозною причиною для вироблення нового стратегічного курсу підприємства спрямованого з одного боку на пошук нових ринків збуту, а з іншого – на активні маркетингові дії з розширення кордонів вже наявного ринку, для чого можна використовувати вдосконалення комунікаційної політики для утримання позицій в своїй ринкової ніші, зниження собівартості продукції і підвищення її якості.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства

Проведемо оцінку конкурентоспроможності такого виду продукції досліджуваного підприємства, як тротуарна плитка.

Підприємство виробляє наступні види плитки тротуарної:

- плитка тротуарна вібропресована (типу «Прямокутник») П.21.11.6-М;
- плитка тротуарна вібропресована (типу «Прямокутник») П.21.11.8-М;
- плитка тротуарна вібропресована (типу «Котушка») 1Ф20.16.8-М-а;
- плитка тротуарна вібропресована (типу «Волна») 1Ф20.17.8-М.

Тротуарна плитка виробляється по технічним параметрам (водопоглинання, межа міцності при вигині, твердість поверхні, відхилення від номінальних розмірів (по довжині та ширині, товщині), косокутність, кривизна лицьової поверхні, різнотовщинність, термічна стійкість, ступінь зносостійкості, морозостійкість тощо) і економічному параметру (ціна).

Для оцінки конкурентоспроможності плитки зіставляють параметри ТОВ «Кварц» і виробників-конкурентів ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя», ТОВ «Тротуарний Дім» і польський виробник Chlumcanske zavody. З цією метою розраховують одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності тротуарної плитки.

Джерелом інформації для аналізу конкурентоспроможності тротуарної плитки послужили рекламні каталоги виробників ТОВ «Кварц», ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя», ТОВ «Тротуарний Дім», що виробляють тротуарну плитку згідно ДСТУ Б В.2.6-2-95, ДСТУ Б В.2.7-145:2008.

При оцінці конкурентоспроможності в таблиці 2.8 враховується те, що, чим менше величина показника (водопоглинання, відхилення від номінальних розмірів (по довжині та ширині, товщині), косокутність, різнотовщинність і зносостійкість), тим краще, і навпаки, чим величина показників – межа міцності при вигині, твердість поверхні, термічна стійкість більша, тим краще. Економічний параметр – це відпускна ціна виробників за грудень місяць 2018 р.

Показники для розрахунку конкурентоспроможності тротуарної плитки вібропресованої представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники для розрахунку конкурентоспроможності

Показник	ТОВ «Кварц»	ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя»	ТОВ «Тротуарний Дім»	Q1	Q2	Ai	G1	G2
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Технічні параметри:								
Водопоглинання,%	16	18	16	0,89	1	0,175	0,16	0,175
Межа міцності при вигині, Мпа	15	15	25	1	0,60	0,175	0,175	0,105
Твердість поверхні	5	5	5	1	1	0,175	0,175	0,175
Відхилення від номінальних розмірів:								
по довжині та ширині,%	0,80	0,50	0,35	1,60	2,29	0,300	0,480	0,687
товщині,%	8,00	6,90	0,15	1,16	1,00	0,175	0,175	0,175
косокутність, не >, %	0,50	1	-	1	-	-	-	-
кривизна лицьової поверхні, не >, %	0,50	0,80	0,40	1	-	-	-	-
Різновтовщинність	0,50	0,50	0,50	1	-	-	-	-
Термічна стійкість (С)	150	150	150	-	-	-	-	-
Економічні параметри:						1	1,165	1,317
Ціна, у.о. (\$)	4,040	3,260	4,890	1,230	0,830	1	1,230	0,830

З даних таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки. Тротуарна плитка (розміром 20x25) ТОВ «Кварц» поступається ТОВ «Тротуарний Дім» по технічних параметрах (відхилення від номінальних розмірів по довжині та ширині, межа міцності при вигині) і ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя» з технічного параметру (відхилення від номінальних розмірів по довжині та ширині, товщині) і з економічного параметру (ціна).

Споживач при купівлі звертає велику увагу на такі технічні параметри як ступінь зносостійкості, різновтовщинність і відхилення від номінальних

розмірів, відповідно до цього були проставлені вагові коефіцієнти.

Розрахувавши групові та інтегральні показники, бачимо, що тротуарна плитка ТОВ «Кварц», поступається плитці ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя» ($J = 1,165 / 1,23 = 0,9$) і ТОВ «Тротуарний Дім» за деякими технічними параметрами, але перевершує його за економічними параметрами, що робить її конкурентоспроможною ($J = 1,317 / 0,83 = 1,59$).

Визначимо показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц». Для оцінки використовуємо дані, представлені в таблиці 2.9.

Для розрахунку показника конкурентоспроможності за технічними показниками визначимо, що за показниками межа міцності при вигині, твердість поверхні і термічна стійкість більшому значенню відповідає більш високий рівень якості товару, за іншими показниками спостерігається зворотна залежність, тобто більш високе їх значення відповідає більш низькій якості товару.

В останньому стовпчику таблиці 2.9 знаходяться коефіцієнти вагомості.

Таблиця 2.9

Показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц»

Параметри	ТОВ «Кварц»	ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя»	ТОВ «Тротуарний Дім»	b_i
Технічні параметри:				
Водопоглинання, %	16	18	16	0,175
Межа міцності при вигині, Мпа	15	15	25	0,175
Твердість поверхні	5	5	5	0,175
Відхилення від номінальних розмірів: по довжині та ширині, %	0,80	0,50	0,35	0,300
Термічна стійкість (С)	150	150	150	0,175
Економічні параметри:				
Ціна, у.о. (\$)	4,04	3,26	4,89	1

Нехай в якості бази порівняння виступає ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя», тоді

показник конкурентоспроможності за технічними показниками дорівнює:

$$K = 0,175 \cdot \frac{18}{16} + 0,175 \cdot \frac{15}{15} + 0,175 \cdot \frac{5}{5} + 0,3 \cdot \frac{0,5}{0,8} + 0,175 \cdot \frac{150}{150} = 0,909.$$

В даному випадку єдиним економічним показником є ціна товару.

Показник конкурентоспроможності за економічними параметрами:

$$E = \frac{C}{C_0} = \frac{4,04}{3,26} = 1,239.$$

Отже показник загальної конкурентоспроможності:

$$K = T / E = 0,909 / 1,239 = 0,734.$$

Оскільки розрахункове значення показника конкурентоспроможності менше 1, то продукція ТОВ «Кварц» не є конкурентоспроможною в порівнянні з продукцією, що випускає ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя».

Порівняємо продукцію ТОВ «Кварц» з продукцією ТОВ «Тротуарний Дім». Розрахуємо показник загальної конкурентоспроможності аналогічним чином.

Показник конкурентоспроможності за технічними параметрами:

$$K = 0,175 \cdot \frac{16}{16} + 0,175 \cdot \frac{15}{25} + 0,175 \cdot \frac{5}{5} + 0,3 \cdot \frac{0,35}{0,8} + 0,175 \cdot \frac{150}{150} = 0,761.$$

Показник конкурентоспроможності за економічними параметрами:

$$E = \frac{C}{C_0} = \frac{4,04}{4,89} = 0,826$$

Таким чином, показник загальної конкурентоспроможності:

$$K = 0,761/0,826 = 0,921.$$

Цей показник також менше 1, що говорить про низьку конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц». Не дивлячись на більш низьку ціну товару в порівнянні з ТОВ «Тротуарний Дім», показник конкурентоспроможності за технічними параметрами виявився нижчим, ніж економічний показник.

ТОВ «Кварц» необхідно провести заходи щодо вдосконалення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз відступу від норм за якістю виготовлення здійснюється за даними про внутрішньозаводський брак та зовнішніх рекламаций на продукцію.

В залежності від діючих на підприємстві системи подання інформації про брак аналізуються втрати від браку як підприємства, цеху, ділянки, робочого місця, так і по конкретних виробках і причинах.

Основними причинами браку можуть бути:

- недостатній рівень підготовки робітників;
- робота на несправному обладнанні;
- використання недосконалих пристосувань та інструментів, засобів вимірювальної техніки;
- відступу від технологічного процесу;
- використання матеріалів та напівфабрикатів з прихованими дефектами;
- недосконалість упаковки, маркування, порушення умов зберігання, перевезення, навантаження.

Підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності визнані у ТОВ «Кварц» стратегічним завданням. Розроблена політика керівництва в області якості. Визначені й основні завдання у сфері якості:

- створення у споживачів продукції сприйняття ТОВ «Кварц» як виробника високоякісної тротуарної плитки;
- досягнення рівня якості провідних зарубіжних фірм на базі подальших розробок, поетапного технічного переозброєння та освоєння передових технологій, впровадження сучасного технологічного, контрольно-вимірювального та випробувального обладнання;
- пропозиція споживачеві нової продукції, що забезпечує її позиціонування в одному ряду із всесвітньо відомими марками зарубіжних виробників;
- попередження та запобігання випуску продукції незадовільної якості на всіх етапах від розробки до експлуатації;
- розширення ринків збуту і збільшення обсягів реалізації.

Розрахуємо показники конкурентоспроможності тротуарної плитки пустотілої та занесемо їх у таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Показники для розрахунку конкурентоспроможності тротуарної плитки пустотілої

Показник	ТОВ «Кварц»	ТОВ «Тротуарний Дім»	Chlumcanske zavody	Q1	Q2	Ai	G1	G2
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Технічні параметри:								
Водопоглинання,%	4,50	3,00	2,00	1,50	2,25	0,20	0,30	0,45
Межа міцності при вигині, Мпа	25,00	50,00	32,00	0,50	-	0,15	0,08	-
Твердість поверхні	5,00	6,00	6,00	0,50	0,78	-	-	0,12
Відхилення від номінальних розмірів: по довжині та ширині,%	1,00	0,50	0,55	0,83	0,83	0,15	0,13	0,13
товщині,%	10,00	0,50	0,55	0,83	0,83	0,25	0,50	0,50
косокутність, не >, %	0,50	0,40	-	2,00	2,00	-	-	-

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9
кривизна лицьової поверхні, не >, %	0,80	0,20	3	1,25	2,00	-	-	-
Різготовщинність, не >мм	125,00	200,00	-	0,63	-	-	-	-
Термічна стійкість (С)	3,00	5,00	-	0,60	1,00	-	-	-
Морозостійкість, кількість циклів, не менше	25,00	70,00	-	0,36	1,00	0,25	0,15	0,25
Економічні параметри:	-	-	-	-	-	1,00	1,16	1,45
Ціна, у.о. (\$)	6,61	7,38	9	0,90	0,73	1,00	0,90	0,73

З даних таблиці 2.10 можна зробити наступний висновок. Тротуарна плитка пустотіла ТОВ «Кварц», перевершує плитку тротуарну виробників ТОВ «Тротуарний Дім» і Chlumcanske zavody з економічного параметру (ціна), але поступається по технічним параметрам, що робить її неконкурентоспроможною ($J1 = 1,16 / 0,9 = 1,29$ і $J2 = 1,45 / 0,73 = 1,9$).

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції проводиться на основі порівняння комплексних технічних та економічних показників товарів-аналогів. Показник загальної конкурентоспроможності (К) визначається за формулою:

$$K = T / E, \quad (2.3)$$

де Т – показник конкурентоспроможності за технічними показниками;

Е – показник конкурентоспроможності за економічними показниками.

У свою чергу показник конкурентоспроможності за технічними показниками обчислюється за формулою (2.2):

$$T = \sum_{i=1}^m b_i \frac{q_i}{q_i^0} + \sum_{j=1}^n b_j \frac{q_j}{q_j^0}, \quad (2.4)$$

де і – номер показника якості, більше абсолютне значення якого

відповідає більш високому рівню якості товару ($i = 1, \dots, m$);

j – номер показника якості, більше абсолютне значення якого відповідає більш низькому рівню якості товару ($j = 1, \dots, n$);

q_i та q_j – абсолютне значення показника якості аналізованого товару: абсолютне значення показника якості, прийнятого за базовий;

b_i, b_j – коефіцієнти вагомості показника якості.

Товар будемо вважати конкурентоспроможними при $K \geq 1$.

Оцінка якості роботи кожного робітника проводиться за п'ятибальною системою за показниками «Установочного паспорту», регламентованого стандартом підприємства СТП 1.50 за кожну зміну шляхом суцільної або вибіркової перевірки. Середньомісячна оцінка якості в балах визначається з виразу:

$$K = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_n}{N}, \quad (2.5)$$

де $K_1, K_2, K_3, \dots, K_n$ – оцінка якості за 1, 2, 3, n-ий робочий день.

N – число відпрацьованих днів.

Премія за якість своєї продукції нараховується за середньою оцінкою якості роботи за місяць за таблицею 2.11.

Таблиця 2.11

Нарахування премії за якість продукції, що випускається

Середня оцінка якості, бали	Максимальний розмір премії, %			
	до 10	до 20	до 30	до 40
1	2	3	4	5
5,0 – 4,9	10	20	30	40
4,9 – 4,8	9,5	19	28	37
4,8 – 4,6	9,0	18	26	33
4,6 – 4,4	8,5	17	24	29
4,4 – 4,2	8,0	16	22	25
4,2 – 4,0	7,5	15	20	22

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
4,0 – 3,8	7,0	14	18	19
3,8 – 3,6	6,5	13	16	16
3,6 – 3,4	6,0	12	14	14
3,4 – 3,2	5,5	11	12	12
3,2 – 3,0	5,0	10	10	10

Як видно в таблиці 2.11, при середній оцінці якості роботи нижче 3,0 балів премія не нараховується. У той же час розміри премій за якість не можуть перевищувати встановлених діючими положеннями премій для кожної категорії працівників.

Матеріальне стимулювання робітників-погодинників за якість праці здійснюється за допомогою коефіцієнта якості. Коефіцієнт якості виконуваних робіт встановлюється заступником директора з виробництва разом з начальниками ділянок в залежності від середньомісячної оцінки. Значення коефіцієнта якості виконуваних робіт представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Значення коефіцієнта якості виконуваних робіт

Середня оцінка якості у балах	Коефіцієнт
5,00 - 4,71	1,00
4,70 - 4,21	0,95
4,20 - 3,71	0,90
3,70 - 3,21	0,85
3,20 - 3,00	0,80
нижче 3,00	0,70

Як видно з таблиці 2.12, при оцінці якості ремонту враховується час простою в ремонті. За кожну годину надпланового простою верстата в ремонті коефіцієнт знижується на 0,03. Коефіцієнт технічного стану обладнання визначається за п'ятибальною системою. Не менше трьох разів на місяць оглядаються ділянки цеху по бригадам, і ставиться оцінка технічного стану обладнання, при цьому враховується число аварійних робіт. За кожен

випадок аварії оцінка знижується на 0,1 бала. Місячний коефіцієнт трудової участі кожного працівника дорівнює підсумкового коефіцієнту якості праці. Для оцінки якості праці електромонтерів передбачається підвищувальний і понижувальний коефіцієнти.

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій вона знаходиться. Ситуацію, в якій працює досліджуване підприємство можна охарактеризувати як досить стійку.

Вибір стратегії ТОВ «Кварц» здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Виходячи з того, що галузь в найближчій перспективі має тенденції до розвитку у зв'язку з прогнозованим збільшенням обсягів будівництва то необхідно вибрати стратегію концентрованого зростання, яка передбачає, з одного боку, пошук нових ринків збуту, а з іншого – активні маркетингові дії з розширення кордонів вже наявного ринку, для чого можна використовувати вдосконалення комунікаційної політики, зниження собівартості продукції і підвищення її якості.

ТОВ «Кварц» прагне до максимального використання можливостей, до чого спонукає їхнє лідируюче положення, і до зміцнення цього положення. Можливості галузі і сильні сторони фірми часто можуть грати вирішальну роль при виборі стратегії концентрованого росту фірми.

Таким чином, для підприємства пропонується наступний список пріоритетів при виборі стратегії:

- перегляд основних маркетингових заходів;
- підвищення рівня якості продукції;
- перегляд умов постачальників комплектуючих;
- завоювання кращих конкурентних позиції шляхом надання відстрочки платежу на продукцію підприємства.

РОЗДІЛ 3
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ
«КВАРЦ» НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц»

Розглянемо напрями підвищення рівня якості продукції ТОВ «Кварц». При опитуванні покупців, їх попросили оцінити різні параметри виробників тротуарної плитки, з якими вони працюють, за п'ятибальною шкалою, де 5 означає, що покупець повністю задоволений цим параметром, а 1 – зовсім не задоволений.

Оцінка покупців, за п'ятибальною шкалою, якісних параметрів тротуарної плитки вібропресованої, присутньої на ринку м. Запоріжжя представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка якісних параметрів тротуарної плитки, що присутня на ринку
м. Запоріжжя

Тротуарна плитка	ТОВ «Кварц»	ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя»	Інші виробники
Точність геометричних розмірів	3,7	3,4	4,4
Кольорова гамма	3,9	3,5	4,5
Міцність	4	3,7	4,3
Зношуваність	4	3,6	4,5
Зручність в роботі	3,8	3,8	4,5
Якість пресування	3,8	3,8	4,4
Асортимент	3,5	3,4	4,5
Ціна	3,8	3,3	3,6

Як видно з таблиці 3.1, тротуарна плитка ТОВ «Кварц» має досить конкурентні якісні параметри але є суттєво дорожчою за аналоги.

Будівельні компанії зазвичай самі забезпечують доставку плитки (91,5%), 5,7% вдаються до послуг транспортних компаній. Лише для 1,2% компаній придбана плитка доставляється безпосередньо підприємством-виробником. Багато покупців відзначають, що не завжди чітко витримується графік доставки тротуарної плитки з ТОВ «Кварц», і що товар, який їм би хотілося купити, іноді відсутній. Все це негативно позначається на загальному ставленні до фірми.

Оцінка параметрів обслуговування продавцями тротуарної плитки присутньої на ринку м. Запоріжжя представлена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Оцінка параметрів обслуговування продавцями тротуарної плитки присутньої на ринку м. Запоріжжя

Умови співробітництва	ТОВ «Кварц»	ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя»	Інші виробники
Умови оплати	3,5	3,7	4,3
Умови доставки	3,1	3,3	3,5
Графік доставки	3,0	4,0	4,1

Аналіз таблиці 3.2 дозволив зробити наступні висновки. Оцінка характеристик тротуарної плитки, будівельними компаніями досліджуваного підприємства трохи нижча, ніж оцінка продукції інших виробників.

Що стосується загальної оцінки ринку плитки в м. Запоріжжя, то будівельні компанії відзначили недостатньо широкий асортимент забарвлень і розмірів (31%); брак високоякісної вітчизняної продукції (35%); сезонну нестачу товару (11%), високі ціни (8%). Однак, 12% компаній із числа всіх опитаних вважають, що ситуація стала краще, ніж раніше, і досить стабільна. В результаті чого міцні позиції в різних сегментах ринку м. Запоріжжя зайняли конкуренти: в сегменті дешевої продукції (до 10 у.о. за м²) невисокої якості найбільшим попитом користується продукція ТОВ «Запорізький завод

будматеріалів» в силу причин, зазначених раніше. На ринку м. Запоріжжя створився дефіцит в сегменті якісної плитки, що має помірно високу вартість (10-15 у.о. за м²), та в сегменті високоякісної тротуарної плитки за високою ціною (15-20 у.о. за м²). Практично вся продукція ТОВ «Кварц» відноситься до сегменту якісної продукції за середньою і помірно високою ціною (10-15 у.о. за м²).

Використання якісної сировини і невисока ціна мають стати основними напрямками в проведених рекламних заходах. При реалізації даної стратегії необхідно проводити наступні заходи:

- збирати і обробляти дані з виробництва та реалізації продукції за видами;
- відслідковувати динаміку збуту за цільовими сегментами;
- відслідковувати дії конкурентів з просування продукції, збирати інформацію про обсяги виробництва, реконструкцію, цінову політику тощо;
- забезпечувати зворотний зв'язок з торговими підприємствами, виявляти смаки і переваги споживачів;
- планувати і реалізувати заходи щодо просування продукції ТОВ «Кварц».

Для підвищення конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства також необхідно проводити активну рекламну діяльність, яка включатиме наступні заходи:

- реклама в періодичних виданнях (газетах, журналах, каталогах «Товари та Послуги», «Привоз», «Розниця» та «Золоті сторінки Запоріжжя»);
- виготовлення друкованої та сувенірної рекламної продукції (буклети, ручки, блокноти, пакети);
- реклама в засобах масової інформації (давалася реклама на радіо, телебаченні);
- реклама у місцях продажів.

У таблиці 3.3 наведено план маркетингової діяльності ТОВ «Кварц» на 2019 рік.

Таблиця 3.3

План основних маркетингових заходів ТОВ «Кварц» на 2019 рік

Заходи	Період
Визначення відповідального за рекламну діяльність: 1. Вироблення єдиної концепції рекламної діяльності усіх служб підприємства, її координація і реалізація. 2. Формування бюджету на рекламну діяльність і контроль за його дотриманням. 3. Складання річних (з розбивкою по кварталах) планів рекламної діяльності та PR-акцій.	1 кв. 2019 р.
Інтернет-маркетинг: 1. Розкрутка і активне просування WEB-ресурсу (сайту) ТОВ «Кварц» з метою значного збільшення його відвідуваності і, відповідно, віддачі. 2. Адресна електронна розсилка вже наявним і потенційним партнерам. 3. Виробництво мультимедіа-презентації продукції (для поширення в якості реклами на виставках).	2019 р. постійно 4 кв. 2019 р.
Участь у виставках (самостійно або на спільних стендах) з торговими організаціями – партнерами	вересень-грудень
1. Створення стаціонарного відеофільму про підприємство для показу на виставках (для демонстрації на інформаційному каналі в режимі «non-stop») 2. Радіо: Виробництво власного рекламного ролика для розміщення на різних каналах. 3. Періодична преса, каталоги, збірники.	Впродовж року 3 кв. 2019 р.
Зовнішня реклама: виготовлення і розміщення рекламних інформаційних щитів у містах Запоріжжя, Мелітополь, Бердянськ, Енергодар, Дніпрорудний, Василівка, Токмак, Дніпропетровськ	3 кв. 2019 р.
Активне розширення і посилення договірної компанії (основне зусилля – торгівельні організації: прямі контакти)	Постійно
Удосконалення існуючих та розробка і впровадження нових спеціальних знижок залежно від обсягу продукції, що поставляється	3 кв. 2019 р.
Співпраця з виставковим центром «Козак Палац» та іншими виставковими компаніями: 1. Розміщення учасників виставкових заходів за спец тарифами. 2. Поширення рекламної друкованої продукції у виставкових павільйонах.	Постійно
Розширення та розробка власної рекламної друкованої та сувенірної продукції: візитні картки, папки для паперів, календарі, буклети, конверти, листівки, пакети, сірники, ручки, брелоки тощо	3-4 кв. 2019 р.
Підтримання на гідному рівні позитивного іміджу ТОВ «Кварц»	Постійно

В результаті проведення вищевказаних заходів планується збільшення валового товарообігу на 1,5 млн грн. Середній рівень торговельної націнки планується в розмірі 20%.

Таким чином, прибуток, отриманий в результаті проведення маркетингових заходів, складе близько 300 тис. грн. ($1500000 \cdot 20/100$). Якщо на маркетингові заходи затратити 75 тис. грн, економічний ефект від проведення цих заходів складе близько 225 тис. грн. ($300-75$).

Як показує практика, запропоновані заходи просування продукції є найбільш ефективними. Після проведення даних заходів товарообіг між торговими точками і ТОВ «Кварц» зросте в 1,5-2 рази.

ТОВ «Кварц» не проводить достатню кількість рекламних заходів. Для досягнення ефекту від реклами слід розробити привабливий, такий, що легко запам'ятовується, бренд і провести цілеспрямовану кампанію з його просування на ринку, тобто скоригувати зусилля на досягнення впізнаваності продукції споживачами.

3.2 Розробка маркетингової стратегії з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кварц»

Дослідження літературних джерел, представлене в розділі 1 даної магістерської роботи, дозволило визначити, що основними елементами маркетингової стратегії є:

- визначення місії та цілі підприємства;
- оцінка загроз та можливостей підприємства, сильних та слабких сторін;
- визначення базової стратегії;
- тактика, політика, процедури;
- організація та оцінка (прогноз) реалізації стратегії.

1 Етап. Місія і цілі фірми. Місію ТОВ «Кварц» можна сформулювати наступним чином: створення суспільству естетичного комфорту у навколишній архітектурі.

З урахуванням сформульованої ТОВ «Кварц» місії можна виділити

наступні проблеми, що стоять перед організацією:

- підприємство не володіє великими фінансовими ресурсами;
- вузький асортимент пропонованих послуг і продукції;
- дуже повільне оновлення асортименту;
- немає можливості впровадити сучасне обладнання.

2 Етап. Загрози і можливості. Сильні і слабкі сторони.

Заважає розвитку:

- відсутність філіальної мережі, як в Запорізькій області, так і за її межами;
- обмеженість рекламного бюджету;
- обмеженість у проведенні маркетингових і наукових досліджень.

Перш ніж вибрати найбільш прийнятну для ТОВ «Кварц» стратегічну альтернативу, зупинимося детальніше на кожному із зазначених аспектів. Першим кроком при виборі стратегії є портфельний аналіз асортименту продукції ТОВ «Кварц»:

- плитка тротуарна вібропресована (типу «Прямокутник») П.21.11.6-М;
- плитка тротуарна вібропресована (типу «Прямокутник») П.21.11.8-М;
- плитка тротуарна вібропресована (типу «Котушка») 1Ф20.16.8-М-а;
- плитка тротуарна вібропресована (типу «Волна») 1Ф20.17.8-М;
- паркан бетонний декоративний «Рваний камінь».

Оцінимо силу ТОВ «Кварц» і силу галузі, в якій воно працює. Як зазначалося раніше, підприємство має досить кваліфіковані виробничі кадри, виробляє і реалізує затребувану ринком продукцію за мінімальною собівартістю, але не володіє великими фінансовими ресурсами, тому силу підприємства ТОВ «Кварц» можна охарактеризувати як помірно сильну.

Галузь, в якій функціонує дана організація, можна віднести до такої, що розвивається. Про це свідчать наступні чинники:

- виробництво тротуарної плитки різних кольорів має великий потенційний попит у зв'язку з активізацією індивідуального приватного житлового будівництва та благоустрою міста;

- виробництво є постійно необхідним для певного числа споживачів, що будують житло, до того ж останнім часом збільшилася кількість клієнтів, охочих поміняти стару плитку на нову вібропресовану що свідчить про необхідність існування і розвитку цієї галузі надалі.

3 Етап. Визначення базової стратегії. Таким чином, виходячи з аналізу сили ТОВ «Кварц» та аналізу можливостей розвитку будівельної галузі, для даного підприємства як орієнтовною стратегією необхідно вибрати стратегію утримування та розвиток ринку існуючого товару, і можливо диверсифікацію своїх послуг.

Для вибору конкретних можливих стратегій скористаємося матрицею Томпсона і Стрікланда (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця Томпсона і Стрікланда

II квадрат:	I квадрат:	Швидке зростання ринку
1. Перегляд стратегії концентрованого росту для посилення позицій на ринку, розвитку меж ринку. 2. Горизонтальна інтеграція. 3. Стратегії скорочення. 4. Ліквідація.	1. Концентроване зростання. 2. Вертикальна інтеграція. 3. Центрована диверсифікація.	Обсяг ринку наших товарів, його можливості
III квадрат:	IV квадрат:	Повільне зростання ринку
1. Скорочення витрат. 2. Диверсифікація. 3. Скорочення виробництва. 4. Ліквідація.	1. Концентрична диверсифікація. 2. Конгломератна диверсифікація. 3. Спільне підприємство в новій галузі.	-
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція	-

Як видно з таблиці 3.4, у зв'язку з тим, що конкурентна позиція досліджуваного підприємства оцінюється як сильна, а можливості зростання ринку її товарів можна вважати помірно швидкими, то для ТОВ «Кварц» найбільш прийнятними є стратегії, що знаходяться в I квадраті матриці Томпсона і Стрікланда.

4 Етап. Тактика, політика, процедури. В рамках даної стратегії основну

увагу підприємство має приділити маркетингу.

ТОВ «Кварц» необхідно посилювати позиції в простій тротуарній плитці сірого кольору, тому що барвники істотно підвищують вартість продукції. Підприємство повинно прагнути завоювати кращі позиції на даному ринку за рахунок маркетингових зусиль в області цін, стимулювання збуту, реклами тощо.

Найважливішим в рамках обраної стратегії для ТОВ «Кварц» є безперервний пошук, і створення нових видів обслуговування своїх клієнтів і збуту для своєї продукції.

5 Етап. Організація та оцінка (прогноз) реалізації стратегії. Факторами, що свідчать про правильність вибору стратегії, є цілі, які їм не суперечать і сприятимуть реалізації обраної стратегії. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів показав, що у ТОВ «Кварц» немає істотних перешкод у досягненні наміченої стратегії і більшість чинників сприятиме реалізації обраної стратегії.

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Кварц» характеризує дослідження внутрішнього середовища підприємства. У додатку Б наведено форму для аналізу сильних і слабких сторін підприємства.

Аналіз програми Б дозволяє зробити наступні висновки. В даний час, на території м. Запоріжжя працюють декілька фірм, які виробляють тротуарну плитку широкої номенклатури та асортименту, але ТОВ «Кварц» займає свою нішу на ринку і цей ринок є досить великим у зв'язку зі збільшенням числа об'єктів будівництва.

Основний акцент в роботі підприємства робиться на виробництво тільки якісної продукції, яка відповідає державним стандартам. В цілому на ринку м. Запоріжжя всі підприємства підтримують середній рівень цін і конкурують за такими параметрами як реклама, якість продукції. Такий фактор зовнішнього середовища як можливість створення товарів-субститутів визначається в першу чергу уподобаннями споживачів.

3.3 Обґрунтування ефективності запропонованої стратегії

Оцінку ефективності проведемо на основі SWOT-аналізу.

Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо матриці ймовірностей / впливів, в одній з яких позиціонуємо виявлені фактори зовнішнього середовища, які надають позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – фактори зовнішнього середовища, що роблять негативний вплив на підприємство (загрози).

Такі матриці наведені у вигляді таблиці 3.5 і 3.6, які дозволяють отримати три оцінки ступеня значимості факторів для підприємства: висока, середня, низька.

Таблиця 3.5

Матриця «ймовірність / вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища

	Ймовірність			
		Висока	Середня	Низька
Вплив	Сильний	1. Не повністю задоволений попит на продукцію. 2. Стійкий попит на продукцію. 3. Входження в нові сегменти ринку.	1. Удосконалення технології виробництва. 2. Зниження цін на сировину і готову продукцію.	1. Зниження податків і мит. 2. Поява нових виробників.
	Помірний	1. Вільний вхід на ринок. 2. Удосконалення менеджменту.	1. Розорення і відхід підприємств-виробників.	1. Зміни переваг споживачів.
	Слабкий	1. Невдале поводження конкурентів.	1. Відсутність зарубіжних конкурентів.	1. Державна підтримка підприємств.

З матриці SWOT видно, що використовуючи свої сильні сторони досліджуваного підприємства може збільшити свою частку ринку за рахунок постійного зростання попиту на продукцію та удосконалення системи управління. Крім того, за рахунок удосконалення технології виробництва можна зменшити собівартість продукції і тим самим підвищити її рентабельність.

Таблиця 3.6

Матриця «ймовірність / вплив» для позиціонування загроз зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Середня	Низька
Вплив	Сильний	1. Несприятлива економічна ситуація в державі.	1. Збої в постачаннях продукції.	1. Поява товарів-субститутів. 2. Поява нових фірм на ринку. 3. Посилення конкуренції.
	Помірний	1. Зниження рівня життя населення. 2. Зростання податків і мит.	1. Посилення жорсткості законодавства.	1. Поява принципово нового товару. 2. Стрибки курсів валют. 3. Зміна купівельних переваг.
	Слабкий	1. Зміна рівня цін.	1. Зростання темпів інфляції.	1. Погіршення політичної обстановки.

В той же час за допомогою сильних сторін підприємство може боротися з загрозами із зовнішнього середовища, адже за рахунок розмаїття торгових марок і брендів можна уникнути зменшення цільової аудиторії, а за допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку.

Зі слабкими сторонами підприємства можна боротися за допомогою можливостей. Наприклад впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок дозволить подолати недолік відсутності даної системи у підприємства.

Окрім того нова маркетингова політика та політика стимулювання збуту дозволять зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів (consumer promotion).

Використання можливості розробки нової продукції збільшить частки ринку тротуарної плитки.

Найгіршими варіантами розвитку для підприємства є агресивна і продумана маркетингова політика таких головних конкурентів таких як

ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя» та ТОВ «Тротуарний Дім» може привести до великих складнощів у розвитку даного виду діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Кварц».

Не підтримка державою вітчизняної будівельної галузі може призвести до ситуації, коли більшість сировини для виготовлення тротуарної плитки буде закупатися за кордоном, що дещо підвищить собівартість продукції і зробить її малодоступною для всіх верств населення.

Отже, наведений SWOT-аналіз показує які слабкі та сильні сторони є у ТОВ «Кварц», а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища.

За наведеними даними можна зробити висновок, що досліджуване підприємство ТОВ «Кварц» має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

Для отримання більш диференційованої оцінки значущості факторів зовнішнього середовища, застосуємо метод зваженої оцінки впливу факторів, результати якого представлені в таблиці додатку В, де в першу колонку вписані окремі фактори середовища; в другу – вага даного чинника у вигляді відносної важливості, яка визначається експертним шляхом; в третю – оцінка в балах ступеня впливу фактора на організацію, яка присвоюється експертом відповідно до обраної шкали.

Зважена оцінка впливу фактору на організацію визначається як добуток ваги фактора на його бальну оцінку.

За підсумками додатка В видно, що у ТОВ «Кварц» чинники найближчого оточення роблять сильний негативний вплив, тобто представляють найсильнішу загрозу. Позитивний вплив на дану організацію надають в основному лише фактори макросередовища.

Для отримання більш повного уявлення, необхідно отримані дані ранжирувати у порядку убутання їх ступеня впливу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Зовнішні можливості і загрози

Можливості	Загрози
Удосконалення технології виробництва	Ріст податків і мит
Стійкий попит на продукцію	Зниження рівня цін
Зниження податків і мит	Ріст темпів інфляції
Зниження цін на сировину та матеріали	Посилення жорсткості законодавства
Відсутність закордонних конкурентів	Зниження рівня життя населення
Не повністю задоволений попит на продукцію	Зміна уподобань покупців
Державна підтримка малих підприємств	Поява товарів-субститутів
Поліпшення рівня життя населення	Стрибки курсів валют
Удосконалення менеджменту	Несприятлива економічна ситуація в державі
Розорення і відхід фірм-конкурентів	Посилення конкуренції
Підвищення рівня цін	Поява нових виробників
Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Вхід у нові сегменти ринку	Збої в поставках продукції
Невдале поведження конкурентів	Погіршення політичної обстановки

З таблиці 3.7 можна визначити, які із зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на ТОВ «Кварц».

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками та іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації тощо.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою управлінське обстеження функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, представлених в таблиці 3.8.

Сильні і слабкі сторони ТОВ «Кварц»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузький асортимент продукції
Імідж на ринку	Збої в постачаннях
Фокусування на споживачеві	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Не впроваджена система ISO-9000
Висока рентабельність	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Слабка структура управління
Наявність джерела фінансування	Не прийняття участі персоналу у прийнятті управлінських рішень
Сучасні технології виробництва	Залежність від постачальників комплектуючих
Продумана стратегія в сфері діяльності	Не можливість застосування продукції в інших областях
Висока кваліфікація персоналу	Слабкість в створенні нових видів продукції
Хороша мотивація персоналу	Застаріле обладнання
Конкурентоспроможна цінова політика	-
Налагоджена збутова мережа	-

Спираючись на отримані дані складемо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Кварц» (див. додаток Д).

Для ТОВ «Кварц» після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту.

Після позиціонування загроз було виявлено, що:

1. До критичного стану підприємство можуть призвести або вихід в галузь великої кількості конкурентів і перехід споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

2. До руйнування підприємства або його виходу з галузі може привести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилення регулювання рівня цін на продукцію, примусова реалізація продукції для соціальних об'єктів за заниженими

цінами. Стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Таким чином, розглянувши можливості ТОВ «Кварц», його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації. Стратегію будемо розглядати в контексті реалізації проекту підприємства з розширення ринку збуту в Запорізькій області. Спочатку передбачалося, що на даному сегменті ринку конкуренція дуже висока. В результаті SWOT-аналізу з'ясувалося, що в майбутньому конкуренція на даному сегменті ринку підвищиться, отже має бути переглянута стратегія підприємства.

Для збільшення обсягів виробництва і захоплення підприємством більшої частки ринку, на якій в майбутньому передбачається посилення конкуренції, найкращим буде використання комбінованої стратегії, націленої на підвищення конкурентних переваг ТОВ «Кварц» і яка передбачає більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку, з наступною вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати наступним чином:

- мінімізувати витрати і тим самим зміцнити свою конкурентну позицію;
- удосконалити реалізацію в тих районах області, в яких вже налагоджено реалізацію (м. Запоріжжя і Запорізька область);
- проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з організаціями.

Провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Кварц», виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б призвести до невдачі проекту. Матриця SWOT-аналізу допомогла побачити сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і загрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства. При стратегічному плануванні перевагу необхідно віддати (на відміну від стратегій лідерства по витратах і диференціації) стратегії концентрованого зростання (концентрації

зусиль), тобто стратегії ніші орієнтованої на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент або ніша можуть бути визначені, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або його особливих характеристик, які приваблюють тільки для даного сегменту. Конкурентна перевага досліджуваного підприємства може бути досягнута пропозицією споживачам даного сегмента продуктів (послуг), відмінних від конкурентів і які більш повно задовольняють вимоги покупців цієї цільової групи. З урахуванням обраного шляху досягнення конкурентної переваги необхідно планувати сфокусовану стратегію диференціації. Ця стратегія є привабливою для досліджуваного підприємства, тому що виконуються наступні умови:

- підприємство має достатньо навичок і ресурсів для успішної роботи у виробництві бетонних парканів;
- ТОВ «Кварц» може захистити себе від конкурентів у майбутньому, завдяки доброзичливості покупців до її здатності в обслуговуванні (задоволенні вимог) покупців цільового сегменту.

В рамках стратегії фокусування (концентрація) зусиль відбудеться:

- розробка і впровадження у виробництво п'яти нових видів плитки до 2020 року;
- розробка плану просування плитки до 2020 року;
- проведення щорічних маркетингових досліджень потреб споживачів в нових видах продукції протягом трьох років;
- зміна структури управління організацією до 2020 року;
- підвищення кваліфікації всіх працівників, пов'язаних з наданням послуг і роботою з клієнтами, до 2020 року (навчання до 2020 р. працівників виробничо-промислового персоналу роботі на нових видах обладнання для виробництва впроваджуваних нових видів плитки);
- поліпшення умов праці робітників, закупка відповідного обладнання в 2020 р.;
- збільшення виплати активним співробітникам на 20% щорічно протягом трьох років;

- зміцнення позиції в сегменті якісної плитки по середній і помірно високій ціні (15 у.о. за м²);
- збільшення валового товарообігу на 1,5 млн. грн.;
- зростання товарообігу між торговими точками і підприємством в 1,5-2 рази;
- отримання економічного ефекту від проведення заходів 225 тис. грн.

Розрахунки проведені у другому розділі показують, що планована стратегія концентрації зусиль (стратегії ніші) протягом терміну її реалізації себе виправдає. Як видно з проведених розрахунків в цілому стратегія є прийнятною. Обґрунтуємо шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства після впровадження запропонованих заходів у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка конкурентоспроможності тротуарної плитки вібропресованої після впровадження запропонованих заходів

Показник	ТОВ «Кварц»	ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя»	ТОВ «Запорізький завод будматеріалів»	Q1	Q2	Ai	G1	G2
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Технічні параметри:								
Водопоглинання,%	16	18	16	0,89	1,0	0,175	0,16	0,175
Межа міцності при вигині, Мпа	15	15	25	-	0,6	0,175	0,175	0,105
Твердість поверхні	5	5	5	1,00	1,0	0,175	0,175	0,175
Відхилення від номінальних розмірів:								
по довжині та ширині,%	0,8	0,5	0,35	-	2,29	-	0,480	0,687
товщині,%	8,0	6,9	-	-	-	-	-	-
косокутність, не >, %	-	1,0	0,15	1,0	-	-	-	-
кривизна лицьової поверхні, не >, %	0,5	0,8	0,40	1,6	-	0,3	-	-
Різновтовщинність	-	0,5	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Термічна стійкість (С)	150	50	150	1,16	1	0,175	0,175	0,175
Економічні параметри:						1	1,165	1317
Ціна, у.о. (\$)	3,04	3,26	4,89	0,93	0,62	1	0,93	0,62

Як видно з таблиці 3.9, тротуарна плитка ТОВ «Кварц», поступається ТОВ «Запорізький завод будматеріалів» за деякими технічними параметрами, але перевершує його за економічними параметрами, що робить її конкурентоспроможною ($J = 1,317 / 0,62 = 2,12$).

Тротуарна плитка ТОВ «Кварц» вже не поступається плитці ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя» ($J = 1,165 / 0,93 = 1,25$).

Визначимо показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц». Для оцінки використовуємо дані, представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц» після
впровадження запропонованих заходів

Параметри	ТОВ «Кварц»	ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя»	ТОВ «Запорізький завод будматеріалів»	b_i
1	2	3	4	5
Технічні параметри:				
Водопоглинання, %	16	18	16	0,175
Межа міцності при вигині, Мпа	15	15	25	0,175
Твердість поверхні	5	5	5	0,175
Відхилення від номінальних розмірів: по довжині та ширині, %	0,8	0,5	0,35	0,3
Термічна стійкість (С)	150	150	150	0,175
Економічні параметри:				
Ціна, у.о. (\$)	3,04	3,26	4,89	1

Як видно з таблиці 3.10, якщо в якості бази порівняння виступає ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя», тоді показник конкурентоспроможності за технічними показниками дорівнює 0,909.

Єдиним економічним показником є ціна товару, яку досліджуваному підприємству ТОВ «Кварц» вдалося знизити. Виходячи з цього показник конкурентоспроможності за економічними параметрами дорівнює:

$$E = \frac{C}{C_0} = \frac{3,04}{3,26} = 0,93.$$

Отже показник загальної конкурентоспроможності:

$$K = T / E = 0,909 / 0,93 = 0,98.$$

Оскільки розрахункове значення показника конкурентоспроможності менше 1, то продукція ТОВ «Кварц» як і раніше не є конкурентоспроможною в порівнянні з продукцією, що випускається ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя». Однак даний показник значно підвищився порівняно з тим, який був до впровадження заходів (0,734).

Тепер порівняємо продукцію ТОВ «Кварц» з продукцією ТОВ «Запорізький завод будматеріалів». Розрахуємо показник загальної конкурентоспроможності аналогічним чином.

Показник конкурентоспроможності за технічними параметрами дорівнював 0,761. Показник конкурентоспроможності за економічними параметрами:

$$E = \frac{C}{C_0} = \frac{3,04}{4,89} = 0,622.$$

Проведені розрахунки показали, що показник загальної конкурентоспроможності:

$$K = 0,761 / 0,622 = 1,22.$$

Цей показник більше 1, що говорить про високу конкурентоспроможність продукції ТОВ «Кварц» у порівнянні з ТОВ «Запорізький завод будматеріалів».

Таким чином, мета магістерської роботи досягнута: за допомогою запропонованих заходів вдалося обґрунтувати зниження ціни продукції, і тим самим значно підвищити її конкурентоспроможність. Підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Кварц» сприятиме реалізації обраної стратегії концентрованого зростання.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досліджуючи теоретичні аспекти маркетингового підходу, можна зробити висновок про те, що маркетинговий підхід, як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства, являє собою процес, який вимагає залучення всіх управлінських навичок, умінь і здібностей співробітників підприємства. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми при рішенні будь-яких завдань на споживача, при цьому пріоритети вибору критеріїв маркетингу наступні: підвищення якості об'єкта відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості; економія ресурсів на виробництві за рахунок фактора масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування системи менеджменту.

Вибір стратегії фірми має здійснюватися на основі аналізу існуючих і прогнозування майбутніх стратегічних потреб у даному виді товару або послуг, стратегічної сегментації ринку, прогнозуванні життєвих циклів майбутніх товарів, аналізі конкурентоздатності товарів своїх і конкурентів, прогнозуванні їх конкурентних переваг і механізму дії закону конкуренції. Маркетинговий підхід слід застосовувати при вирішенні будь-якої задачі в будь-якому підрозділі фірми.

Для вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства, крім вивчення зовнішнього середовища, необхідно проаналізувати динаміку економічних процесів, що відбуваються всередині фірми, з'ясувати причини виникнення кризових ситуацій, а також змодельовати оптимальну структуру капіталу та обсяг продажів на перспективу. На підставі переліку основних фінансово-економічних показників можна провести внутрішню діагностику фінансового стану фірми, виявити тенденції, зробити висновки і прийняти рішення щодо фінансової, маркетингової стратегії і стратегії підприємства в цілому.

ТОВ «Кварц» є диверсифікованим підприємством. Фірма займається: купівлею та реалізацією електричного устаткування зокрема; виробництвом стартерів і генераторів для двигунів автомобілів і тракторів; виробництвом та реалізацією будівельних матеріалів; виготовленням бетонних, залізобетонних виробів; будівництвом та ремонтом будівель та споруд; виробництвом та реалізацією плитки тротуарної вібропресованої; наданням послуг автомобільної та спеціальної техніки стороннім організаціям та населенню.

ТОВ «Кварц» також надає послуги з модернізації і ремонту: електродвигунів; силових трансформаторів; зварювальних трансформаторів; генераторів та їх налагодження.

Аналіз техніко-економічних показників показав, що економічний стан ТОВ «Кварц» розцінюється як задовільний. На початку 2016 року виручка становила 1118 тис. грн., це дуже хороший показник для входу на ринок. У 2016 році через різке зростання конкуренції виручка значно знизилася, до 348 тис. грн. Причиною такого зниження послужило скорочення обсягів виробництва. Але, не дивлячись на проблеми в 2017 році ТОВ «Кварц» змогло домогтися успіхів у сфері своєї діяльності, і до кінця 2018 року добитися підйому виручки від реалізації в розмірі 995 тис. грн. Цьому сприяло проведення заходів з модернізації обладнання, істотно знизили витрати на гривню виручки. У 2016 році витрати на гривню виручки склали 0,92 грн. / грн., а на кінець 2018 року досягли межі 0,79 грн. / грн. Виходячи з цього можна сказати, що на даному етапі ТОВ «Кварц» може успішно розвиватися та підвищувати свою частку на ринку.

У зв'язку з широким спектром діяльності досліджуваного підприємства для оцінки конкурентоспроможності продукції було вибрано такий вид діяльності ТОВ «Кварц» як виробництво та реалізація плитки тротуарної вібропресованої. Основними конкурентами в цьому сегменту ринку м. Запоріжжя і Запорізької області є: ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя», ТОВ «Тротуарний Дім», ТОВ «Запорізький завод будматеріалів».

Розрахунки показали, що продукція ТОВ «Кварц» не є

конкурентоспроможною в порівнянні з продукцією, що випускається його конкурентами ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя» і ТОВ «Тротуарний Дім». Порівняння з продукцією ТОВ «Запорізький завод будматеріалів» також показало, що незважаючи на більш низьку ціну тротуарної плитки досліджуваного підприємства, показник конкурентоспроможності ТОВ «Кварц» за технічними параметрами виявився нижчим, ніж економічний показник.

Отже, підприємству варто уважніше поставитися до підвищення якості своєї продукції, оскільки в даний час покупець дуже ретельно підходить до вибору товару і якість є визначальним показником. Підвищивши якість продукції ТОВ «Кварц» може розраховувати на збільшення обсягу продажів і на розширення ринків збуту.

Динаміка рентабельності ТОВ «Кварц» може свідчити про необхідність перегляду цін або посилення контролю підприємства за собівартістю реалізованої продукції. Рентабельність продукції ТОВ «Кварц» за досліджуваній період зросла на 0,02% і склала на кінець 2017 р. 0,26, це є низьким показником і свідчить про недостатньо ефективну цінову політику підприємства і недостатній контроль за собівартістю. Фактичні витрати в 2017 р. є більшими витрат за елементами попереднього року на 85640 тис. грн. або 11,45%. Таке підвищення витрат могло бути викликано різними причинами, серед яких: підвищення собівартості; збільшення обсягу виробництва; зміна асортименту продукції, що випускається. Питома вага витрат уречевленої праці (матеріали, амортизація тощо) у звітному періоді збільшилися в порівнянні з попереднім роком при зниженні витрат живої праці. Така зміна характеризує підвищення матеріальних витрат на виробництво і зниження витрат насамперед на оплату праці. Таким чином, аналіз даних показує, що на даному підприємстві відбулося поліпшення структури витрат на виробництво, що викликано зниженням питомої ваги витрат живої праці і збільшення матеріальних витрат.

Ситуація в цілому задовільна, проте необхідні зміни стратегії розвитку досліджуваного підприємства, оскільки намітилася тенденція зниження

коефіцієнтів фінансової незалежності, фінансової стійкості, автономії, що є серйозною причиною для вироблення нового стратегічного курсу підприємства, спрямованого як на пошук нових ринків збуту, так і на активні маркетингові дії з розширення кордонів вже наявного ринку.

Для цього необхідно проводити наступні заходи: збирати і обробляти дані з виробництва та реалізації продукції за видами; відслідковувати динаміку збуту за цільовими сегментами; відслідковувати дії конкурентів з просування продукції, збирати інформацію про обсяги виробництва, реконструкцію, цінову політику тощо; забезпечувати зворотний зв'язок з торговими підприємствами, виявляти смаки і переваги споживачів; планувати і реалізувати заходи щодо просування продукції ТОВ «Кварц». Також для підвищення конкурентоспроможності продукції даного підприємства необхідно проводити активну рекламну діяльність, яка включатиме: рекламу в періодичних виданнях (газетах, журналах, каталогах: «Товари та Послуги», «Привоз», «Розниця» та «Золоті сторінки Запоріжжя»); виготовлення друкованої та сувенірної рекламної продукції (буклети, ручки, блокноти, пакети); реклама в засобах масової інформації; реклама у місцях продажів.

Аналіз показав, що ТОВ «Кварц» не проводить достатньої кількості рекламних заходів. Для досягнення ефекту від реклами слід розробити привабливий бренд, що легко запам'ятовується і провести цілеспрямовану кампанію з його просування на ринку, тобто скоригувати зусилля на досягнення впізнаваності продукції споживачами.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції був запропонований план маркетингової діяльності ТОВ «Кварц» на 2019 рік в результаті виконання якого планується збільшення валового товарообігу на 1,5 млн. грн. Середній рівень торговельної націнки планується в розмірі 20%. Планований прибуток в результаті проведення маркетингових заходів, складе близько 300 тис. грн. З урахуванням того що якщо на маркетингові заходи затратити 75 тис. грн., економічний ефект від проведення заходів складе

близько 225 тис. грн.

Після проведення запропонованих заходів товарообіг між торговими точками і ТОВ «Кварц» має зрости в 1,5-2 рази.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кварц» в роботі був проведений вибір конкретних можливих стратегій з використанням матриці Томпсона і Стрікланда. Виходячи з аналізу можливостей розвитку будівельної галузі, для досліджуваного підприємства як орієнтовною стратегією запропоновано вибрати стратегію утримування та розвиток ринку існуючого товару, і можливо диверсифікацію своїх послуг. Проведений аналіз показав, що конкурентна позиція ТОВ «Кварц» оцінюється як сильна, а можливості зростання ринку її товарів можна вважати помірно швидкими. Виходячи з цього для досліджуваного підприємства найбільш прийнятними є стратегії: концентроване зростання; вертикальна інтеграція; центрована диверсифікація.

ТОВ «Кварц» необхідно посилювати позиції в простій тротуарній плитці сірого кольору, тому що барвники істотно підвищують вартість продукції. Підприємство повинно прагнути завоювати кращі позиції на даному ринку за рахунок маркетингових зусиль в області цін, стимулювання збуту, реклами тощо. Найважливішим в рамках обраної стратегії для ТОВ «Кварц» є безперервний пошук, і створення нових видів обслуговування своїх клієнтів і збуту для своєї продукції.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів показав, що у ТОВ «Кварц» немає істотних перешкод у досягненні наміченої стратегії і більшість чинників сприятиме реалізації обраної стратегії. Обґрунтування ефективності запропонованої стратегії було проведено на основі SWOT-аналізу. Аналіз показав, що використовуючи свої сильні сторони ТОВ «Кварц» може збільшити свою частку ринку за рахунок постійного зростання попиту на продукцію та удосконалення системи управління. Крім того, за рахунок удосконалення технології виробництва можна зменшити собівартість продукції і тим самим підвищити її рентабельність. В той же час за

допомогою сильних сторін підприємство може боротися з загрозами із зовнішнього середовища, адже за рахунок розмаїття торгових марок і брендів можна уникнути зменшення цільової аудиторії, а за допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку.

Найгіршими варіантами розвитку для досліджуваного підприємства є агресивна і продумана маркетингова політика таких головних конкурентів таких як ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя» та ТОВ «Тротуарний Дім», яка може привести до великих складнощів у розвитку даного виду діяльності.

Розглянувши можливості ТОВ «Кварц», його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища був розглянутий проект з розширення ринку збуту в Запорізькій області.

Для збільшення обсягів виробництва і захоплення підприємством більшої частки ринку, на якій в майбутньому передбачається посилення конкуренції, найкращим буде використання комбінованої стратегії, націленої на підвищення конкурентних переваг ТОВ «Кварц» і яка передбачає більш глибоке проникнення і географічний розвиток ринку, з наступною вертикальною інтеграцією вгору за рахунок: мінімізації витрат і тим самим зміцнення конкурентної позиції; удосконалення реалізації товару в тих районах області, в яких вже налагоджено реалізацію (м. Запоріжжя і Запорізька область); проведення активної рекламної компанії.

Матриця SWOT-аналізу допомогла проаналізувати можливості і загрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства. При стратегічному плануванні перевагу необхідно віддати стратегії концентрованого зростання, тобто стратегії ніші орієнтованої на вузьку частину ринку. Проведені розрахунки показують, що в цілому дана стратегія є прийнятною, хоча при впровадженні даної стратегії продукція ТОВ «Кварц» як і раніше не є конкурентоспроможною в порівнянні з продукцією, що випускається ТОВ «ФЕМ-Запоріжжя», однак даний показник значно підвищився порівняно з тим, який був до впровадження заходів.

При порівнянні продукції ТОВ «Кварц» з продукцією ТОВ «Запорізький завод будматеріалів» ми бачимо високу конкурентоспроможність продукції досліджуваного підприємства у порівнянні з ТОВ «Запорізький завод будматеріалів».

Отже, на наш погляд обрана стратегія концентрованого зростання орієнтована на вузьку частину ринку сприятиме підвищенню як конкурентоспроможності ТОВ «Кварц» в цілому, так і підвищенню конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Л. А. Богдановская, Г. Г. Виногоров, О. Ф. Мигун и др.; Под общественной ред. В. И. Стражева. 2-е изд., стереотип. Мн.: Выш. шк., 2004. 363 с.
2. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2004. 804 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. К. : ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
4. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник. К.:ВД «Професіонал», 2010. 288 с.
5. Башук Г. О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні / Г. О. Башук. Економіка та держава. 2013. № 6. С. 102-106.
6. Бейкер М. Маркетинг / М. Бейкер. СПб : Питер, 2002. 1192 с.
7. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент / М. І. Белявцев, В. Н. Воробйов. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
8. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / О. А. Біловодська. К. : Знання, 2010. 332 с.
9. Велесько Е. И., Неправский А. А. Стратегический менеджмент. Минск: БГЭУ, 2009. 307 с.
10. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. К. : КНЕУ, 2009. 328 с.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. / С. С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2008. 276 с.
12. Глушаков В. Е. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. Е. Глушаков. Минск: Экоперспектива, 2001. 167 с.

- 13.Гринь В. І. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств / В. І. Гринь. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 87–92.
- 14.Гузар Б. С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б. С. Гузар, О. С. Цикалюк. Інноваційна економіка. 2012. №11. С. 277–280.
- 15.Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. К. : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
- 16.Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Под ред Т. А. Гуреш, пер. с англ. О. Л. Пелявского. М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. 432 с.
- 17.Іващенко Г. А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / Г. А. Іващенко. Економіка: проблеми теорії: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. Вип. 185. Т. 1. С. 30-36.
- 18.Калмикова Н. М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством / Н. М. Калмикова. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/node/906>. (дата звернення: 06.11.2019.).
- 19.Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. О. : Атлант, 2013. 470 с.
- 20.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. 12-те вид., переробл. і доп. СПб. : Пітер, 2007. 816 с.
- 21.Краус К. М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку : монографія / К. М. Краус. Полтава : Дивосвіт, 2013. 163 с.
- 22.Курбацька Л. М., Кожушко І. Г. Використання маркетингу в управлінні підприємством. Збірник наукових праць. Випуск. 16. Том 3. Кам'янець-Подільський. ПДАТУ. 2008. С. 266-268.
- 23.Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. С.Пб. : Питер, 2005. 800 с.

24. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О. С. Майсак. Управление и высокие технологии. 2013. №1.
25. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., перероб. і доп. К: Знання, 2004. 354 с.
26. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / за ред. д.е.н. І. М. Комарницького. Львів: Апріорі, 2007. 1032 с.
27. Маркетинг підприємства : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. К. : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
28. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Вильямс, 2017. 672 с.
29. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. 194 с.
30. Нижник І. В. Забезпечення конкурентних переваг: ризики і втрати в їх реалізації на регіональному ринку / І. В. Нижник. Вчені записки Кримського інженерно-педагогічного університету. Економічні науки. Сімферополь: НВЦ КІПУ, 2008. Вип. 12. С. 156-160.
31. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. Харків : ХНЕУ, 2005. 212 с.
32. О' Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О' Шонесси; пер. Д.О. Ямпольской. СПб: Питер, 2002. 864 с.
33. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. К. : КНЕУ, 2003. 246 с.
34. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. Х. : ІНЖЕК, 2007. 368 с.
35. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер ; пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

36. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
37. Ричард Отт. Создавая спрос. Эффективные советы и рекомендации по маркетингу ваших товаров и услуг / Перевод с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2003. 320 с.
38. Спаський Г. В. Шляхи підвищення виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції в Закарпатті / Г. В. Спаський. Економіка АПК. 2016. № 10. С. 41–47.
39. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
40. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. К.: Вильямс, 2008. 928 с.
41. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / [Т. А. Заяць, І. О. Тарлопов, О. О. Пилипенко. Донецьк : Юго-Восток, 2006. 252 с.
42. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень : монографія / А. В. Федорченко. К. : КНЕУ, 2009. 267 с.
43. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : пер. с англ. / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2005. 800 с.
44. Чечеткина Н. Анализ и оценка конкурентоспособности услуг розничных предприятий торговли. Маркетинг. 2006. № 2. С. 37-46.
45. Шумейко В. М. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах / В. М. Шумейко. Маркетинг в Україні. 2009. №1. С. 46-48.
46. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман ; пер. с англ. М : Сирин, 2002. 308 с.
47. Яшева Г. А. Как оценить конкурентоспособность товара. Маркетинговое образование. 2004. №1. С. 20-25.

- 48.Allen, R.S. & Helms, M.M. (2006). «Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies», *Business Process Management Journal*, 12 (4): 433-454.
- 49.Arping, S. &Lóránth, G. (2006). «Corporate Leverage and Product Differentiation Strategy», *The Journal of Business*, 79 (6): 3175- 3206.
- 50.Atuahene-Gima, K. &Ko, A. (2001). «An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation», *Organization Science*, 12(1): 54-74.
- 51.Connor, T. (2007). «Market Orientation and Performance», *Strategic Management Journal*, 28 (9): 957-959.
- 52.Kara, A., Spillan, J.E. & DeShields, O.W. (2004). An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (2): 59-72.
- 53.Katsikeas, C.S., Samiee, S. & Theodosiou, M. (2006). «Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization», *Strategic Management Journal*, 27 (9): 867-890.
- 54.Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O. (2005). «Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance», *Journal of Marketing*, 69 (2): 24-41.
- 55.Merlo, O. &Auh, S. (2009). «The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance», *Marketing Letters*, 20 (3): 295-311.
- 56.Morgan, N.A., Vorhies, D.W. & Mason, C.H. (2009). «Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, 30 (8): 909-920.
- 57.Slater, S.F. & Olson, E.M. (2001). «Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis», *Strategic Management Journal*, 22 (11): 1055-1067.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналітичний баланс бухгалтерської звітності ТОВ «Кварц» за 2018 рік

Розділи та статті балансу	Умовні позначення	На початок періоду		На кінець періоду		Зміна за звітний період		
		Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %	Структури, %-і пункти
1	3	4	5	6	7	8	9	10
Основні засоби	ОС	505	74,05	497	73,63	-8	-1,58	-0,42
НА	НМА	1	0,15	-	0,00	-1	-100,0	-0,15
Вкладення у ВА		-	-	-	-	-	-	-
Всього ВА	ВОА	506	74,19	497	73,63	-9	-1,78	-0,56
Оборотні активи - всього, в тому числі	ОА	176	25,81	178	26,37	2	1,14	0,56
- запаси і витрати, з них:	ЗіЗ	17	2,49	31	4,59	14	82,35	2,10
сировина, матеріали й інші активи	СіМ	15	2,20	29	4,30	14	93,33	2,10
готова продукція	ГП	2	0,29	2	0,30	0	0,00	0,01
- податки на додану вартість	ПДВ	12	1,76	12	1,78	0	0,00	0,02
- дебіторська заборгованість	ДЗ	144	21,11	131	19,41	-13	-9,03	-1,71
- розрахунки із засновниками	РЗ	-	-	-	-	-	-	-
- грошові кошти	ГК	-	-	-	-	-	-	-
- інші ОА	Ін. ОА	1	0,15	2	0,30	1	100,00	0,15
Майно в цілому	И	682	100,00	675	100,00	-7	-1,03	0,00
Капітал і резерви - всього, в т. ч.	СК	588	86,22	581	86,07	-7	-1,19	-0,14
Уставний фонд	УФ	18	2,64	18	2,67	0	0,00	0,03
Резервний фонд	РФ	-	-	-	-	-	-	-
Додатковий фонд	ДФ	513	75,22	513	76,00	0	0,00	0,78
Прибуток/збиток	ДЗК	52	7,62	45	6,67	-7	-13,46	-0,96
Цільове фінансування	ЦФ	5	0,73	5	0,74	0	0,00	0,01
Прибутки майбутніх періодів	ПМП	-	-	-	-	-	-	-
Обов'язки - всього, в т. ч.	Р	94	13,78	94	13,93	0	0,00	0,14
Довгострокові кредити та запозичення	ДЗК	-	-	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити и запозичення	КЗК	6	0,88		0,00	-6	100,00	-0,88
Кредиторська заборгованість	КЗ	88	12,90	94	13,93	6	6,82	1,02
Капітал в цілому	К	682	100,00	675	100,00	-7	-1,03	0,00

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Кварц»

Составляющие внутренней среды	Эффективность составляющих внутренней среды					Важность		
	Оч. сильн.	Сильная	Нейтральн.	Слабая	Оч. слабая	Высокая	Средняя	Низкая
Маркетинг:								
Репутация организации и продукции	+					+		
Рыночная доля				+			+	
Качество продукции		+				+		
Уровень сервиса			+			+		
Производств. издержки		+				+		
Затраты на распределение		+					+	
Эффективность продвижения		+				+		
Эффективность работы сбытовиков	+						+	
Финансы:								
Уровень прибыльности	+					+		
Финансовая стабильность		+				+		
Рентабельность инвестиций	+						+	
Производство:								
Уровень НИОКР и инноваций				+				+
Возможности своевременных поставок	+						+	
Состояние основных фондов	+					+		
Резервы производственных мощностей	+					+		
Использование современных технологий	+					+		
Организация и кадры:								
Предпринимательская ориентация	+					+		
Квалификация руководства			+				+	
Квалификация персонала		+					+	
Рациональность распределения прав и ответственности			+					+

Зважена оцінка ступеня впливу факторів зовнішнього середовища

Факторы среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Экономические	1		-2,37
Рост темпов инфляции	0,21	-6	-1,26
Скачки курсов валют	0,19	-5	-0,95
Рост налогов и пошлин	0,31	-8	-2,48
Снижение налогов и пошлин	0,29	+8	+2,32
Политико - правовые	1		-2,39
Ужесточение законодательства	0,29	-6	-1,74
Ухудшение политической обстановки	0,19	-3	-0,57
Неблагоприятная экономическая ситуация	0,31	-5	-1,55
Государственная поддержка	0,21	+7	+1,47
Социально - культурные	1		-0,93
Снижение уровня жизни населения	0,21	-6	-1,26
Улучшение уровня жизни населения	0,39	+7	+2,73
Изменение предпочтений покупателей	0,4	-6	-2,4
Научно-технические	1		+7,83
Совершенствование технологии	0,61	+9	+5,49
Совершенствование менеджмента	0,39	+6	+2,34
Ближайшее окружение	4		-9,945
Отрасль	1		4,655
Снижение цен на сырье и ГП	0,1	+8	+0,8
Усиление конкуренции	0,09	-5	-0,45
Отсутствие зарубежных конкурентов	0,13	+8	+1,04
Разорение и уход производителей	0,1	+6	+0,6
Неудачное поведение конкурентов	0,01	+2	+0,02
Появление новых производителей	0,08	-5	-0,4
Повышение уровня цен	0,025	+6	+0,15
Понижение уровня цен	0,025	-7	-0,175
Не полностью удовлетворенный спрос	0,13	+8	+1,04
Устойчивый спрос на продукцию	0,12	+9	+1,08
Свободный вход на рынок	0,09	+5	+0,45
Внедрение в новые сегменты рынка	0,1	+5	+0,5
Товары	1		-5,6
Появление товаров-субститутов	0,6	-6	-3,6
Появление принципиально нового товара	0,4	-5	-2
Поставщики	1		-3
Сбои в поставках продукции	1	-3	-3
Покупатели	1		-6
Изменение покупательских предпочтений	1	-6	-6
Итого:	8		-7,805

Матриця SWOT-анализу для ТОВ «Кварц»

	Возможности:	Угрозы:
1	2	3
	<p>Совершенствование технологии про-ва</p> <p>Устойчивый спрос на продукцию</p> <p>Снижение налогов и пошлин</p> <p>Снижение цен на сырье и ГП</p> <p>Отсутствие зарубежных конкурентов</p> <p>Не удовлетворенный спрос на продукцию</p> <p>Гос. поддержка предприятий</p> <p>Улучшение уровня жизни населения</p> <p>Совершенствование менеджмента</p> <p>Разорение и уход фирм-производителей</p> <p>Повышение уровня цен</p> <p>Свободный вход на рынок</p> <p>Внедрение в новые сегменты рынка</p> <p>Неудачное поведение конкурентов</p>	<p>Рост налогов и пошлин</p> <p>Понижение уровня цен</p> <p>Рост темпов инфляции</p> <p>Изменение популат. предпочтений</p> <p>Ужесточение законодательства</p> <p>Снижение уровня жизни населения</p> <p>Появление товаров-субститутов</p> <p>Скачки курсов валют</p> <p>Неблагоприятная экон. ситуация</p> <p>Усиление конкуренции</p> <p>Появление новых производителей</p> <p>Появление принцип. нового товара</p> <p>Сбои в поставках продукции</p> <p>Ухудшение политической обстановки</p>
Сильные стороны:	"Сила и возможности"	"Сила и угрозы"
<p>Достаточная известность</p> <p>Имидж на рынке</p> <p>Фокусировка на потребителе</p> <p>Высокий контроль качества</p> <p>Высокая рентабельность</p> <p>Рост оборотных средств</p> <p>Наличие источника финансирования</p> <p>Современные технологии пр-ва</p> <p>Стратегия в сфере деятельности</p> <p>Высокая квалификация персонала</p> <p>Хорошая мотивация персонала</p> <p>Конкурентоспособн. цен политика</p> <p>Достоверный мониторинг рынка</p> <p>Отлаженная сбытовая сеть</p>	<p>Выход на новые сегменты рынка, увеличение ассортимента;</p> <p>достаточная известность будет способствовать выходу на новые сегменты рынка;</p> <p>квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов или их отсутствие, устойчивый спрос на продукцию, совершенствование технологий дадут возможность успеть за ростом рынка;</p> <p>четкая стратегия позволит использовать все возможности.</p>	<p>Политика государства, инфляция и рост налогов повлияют на проведение стратегии;</p> <p>сбои в поставках продукции вызовут дополнительные расходы финансовых ресурсов;</p> <p>известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции;</p> <p>достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.</p>

Продовження додатку Д

1	2	3
Слабые стороны:	"Слабость и возможность"	"Слабость и угрозы"
Сбои в снабжении Узкий ассортимент продукции Средний уровень цен Не внедрена система ИСО- 9000 Не полная загруженность ПМ Слабая структура управления Неучастие персонала в принятии управленческих решений Узкая специализация Устаревшее оборудование	Плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки; необходимо увеличении ассортимента; снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы.	неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их предпочтений; неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции, устаревшее оборудование может привести к банкротству.