

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ___ ” _____ 2021

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

“Бакалавр”

Тема: Управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ
«ГАЛАКТОН» з урахуванням світового досвіду

Виконала: Кривуненко Валентина Василівна

Керівник: д.е.н., проф. Паливода О. М.

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Паливода О.М.)

_____ (Серьогін С.С.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

ЗАВДАННЯ

" _____ " _____ 2021

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

Кривуненко Валентини Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема проекту (роботи): «Управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «ГАЛАКТОН»з урахуванням світового досвіду» затверджена наказом ректора від «19»березня 2021, №450/*см*

2.Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 до «06» червня 2021

3.Вихідні данні до проекту (роботи): вивчити та проаналізувати сутність управління конкурентоспроможністю підприємства, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ПрАТ «ГАЛАКТОН» провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ГАЛАКТОН» та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «ГАЛАКТОН» та обґрунтувати шляхи їх реалізації

- 4.Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно:

- аналіз профілю діяльності підприємства;
- аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства та дослідження

факторів її підвищення.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-07.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ «ГАЛАКТОН»	07.04.2021-10.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	10.04.2021-15.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	15.04.2021-20.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	20.04.2021-26.04.2021	виконано
6.	Вибір напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства	26.04.2021-01.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	01.05.2021-15.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	15.05.2021-20.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	20.05.2021-25.05.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	25.05.2021-06.06.2021	виконано

Студент _____ (Кривуненко В.В.)

Керівник дипломної роботи _____ (Паливода О.М.)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ПрАТ «ГАЛАКТОН»

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, визначено основні конкурентоспроможності, визначено параметричні характеристики конкурентної переваги, описано методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності організації

У другому розділі проведено дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «ГАЛАКТОН», проведено аналіз профілю діяльності ПрАТ «ГАЛАКТОН», описано аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства та дослідження факторів її підвищення.

У третьому розділі вказані основні шляхи шляхи підвищення конкурентоспроможності.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, маркетингові дослідження, інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию управления конкурентоспособностью предприятия на примере ЗАО «Галактон»

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия, определены основные конкурентоспособности, определены параметрические характеристики конкурентного преимущества, описаны методы анализа и оценки конкурентоспособности организации

Во втором разделе проведено исследование конкурентоспособности ЗАО «Галактон», проведен анализ профиля деятельности ЗАО «Галактон», описано анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия, проведена оценка конкурентоспособности предприятия и исследование факторов ее повышения.

В третьем разделе указаны основные пути повышения конкурентоспособности.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление конкурентоспособностью, маркетинговые исследования, инструменты повышения конкурентоспособности предприятий

ANNOTATION

This thesis is devoted to the study of enterprise competitiveness management on the example of PJSC "GALACTON"

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of enterprise competitiveness management, the main competitiveness is determined, the parametric characteristics of competitive advantage are determined, the methods of analysis and evaluation of the organization's competitiveness are described.

The second section studies the competitiveness of PJSC "Galacton", analyzes the profile of PJSC "GALACTON", describes the analysis of financial and economic performance of the enterprise, assesses the competitiveness of the enterprise and studies the factors of its increase.

The third section outlines the main ways to increase competitiveness.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Keywords: competitiveness, competitiveness management, marketing research, tools to increase the competitiveness of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства	11
1.2. Параметричні характеристики конкурентної переваги.....	26
1.3. Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	30
1.4. Методи оцінки конкурентоспроможності компанії.....	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	55
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ	
«ГАЛАКТОН».....	57
2.1. Аналіз профілю діяльності ПрАТ «ГАЛАКТОН».....	57
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	60
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та дослідження факторів її підвищення.....	65
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	73
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ	
«ГАЛАКТОН».....	76
3.1. Розробка цілей компанії спрямованих на підвищення конкурентоспроможності	76
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства	84
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

ВСТУП

За сучасних умов дослідження конкурентоспроможності підприємства є достатньо актуальним та важливим як для окремих виробників, так і для економіки всієї країни в цілому. За ринкових умов достатньо висока конкурентоспроможність організацій є запорукою стабільного і високого прибутку. Також, висока конкурентоспроможність – це основна умова як життєдіяльності, так і розвитку підприємства. Саме тому, виробники ставлять перед собою за мету отримання максимального прибутку та збільшення обсягів збуту завдяки задоволенню потреб споживачів, а також завдяки забезпеченню рівня якості та розширенню внутрішнього та зовнішнього ринку.

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день спостерігається висока конкуренція в харчовій галузі. Це відображається не тільки в зростанні ринку, кількості відкритих підприємств, але і в позитивній динаміці вимог до виробників з боку клієнтів, люди стають все більш розбірливими до якості і кількості продуктів харчування. Саме тому, для комерційного успіху підприємства харчової промисловості необхідно мати високу конкурентоспроможність.

Питання конкурентоспроможності актуальний вже протягом багатьох років. Зростання ділової активності та поява стратегічних несподіванок в даний час ведуть до загострення необхідності пошуку перспективного напрямку розвитку підприємства.

Основною причиною величезного інтересу багатьох вчених і практиків до цього питання є те, що конкурентоспроможність робить істотний вплив на досягнення основної стратегічної мети діяльності підприємства, а саме збільшення обсягу продажів товарів, послуг і, відповідно, максимально можливе збільшення прибутку.

У наукових розробках вітчизняних і зарубіжних авторів значне місце приділяється саме проблемам створення конкурентних переваг, оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також методам її підвищення. Дослідження даних проблем дуже значимі, не дивлячись на цей факт, оцінка

конкурентоспроможності у багатьох випадках носить суб'єктивний характер і не дає її кількісного значення.

Об'єктом дослідження: є приватне акціонерне товариство «ГАЛАКТОН», яке знаходиться за адресою м. Київ, проспект Степана Бандери, 28 А.

До видів діяльності підприємства відносяться: перероблення молока, виробництво масла та сиру, виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Предметом дослідження виступають економіко-організаційні відносини щодо забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ГАЛАКТОН».

Метою дослідження є дослідження теоретичних положень та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ГАЛАКТОН».

Відповідно до мети, в роботі вирішувалися наступні завдання дослідження:

- вивчити теоретичні основи поняття конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ГАЛАКТОН»;
- провести аналіз конкурентних переваг підприємства;
- розробити і економічно обґрунтувати основні пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

У роботі було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, емпіричні дослідження ґрунтувалися на даних Державної служби статистики України, аналітичних звітах вітчизняних компаній, даних фінансової звітності ПрАТ «ГАЛАКТОН».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства

Поняття конкуренції увійшло в економічну теорію з побутової мови, і протягом тривалого часу це слово позначало тільки незалежне суперництво двох і більше осіб. Саме поведінковий підхід до трактування категорії конкуренції спочатку встановився в економічній літературі. Конкуренцію розглядають через внутрішню властивість людини, властиве його натурі, яка природним чином виявляється і в економічній поведінці людей, що прагнуть до суперництва [22, с. 13].

Конкуренція відноситься до економічних категорій, сутність яких не має однозначного тлумачення. У міру становлення і розвитку економічної думки в змісті поняття «конкуренція» було відображено різноманітні аспекти.

Слово «конкуренція» бере своє коріння від латинського слова «Concurrentia», які означають «зіткнення», «змагання».

На думку А. Сміта, одного з основоположників сучасної економічної теорії, конкуренція, являє собою сукупність взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку в довгостроковій перспективі. Отже, конкуренція - це процес реакції на нову силу і спосіб досягнення нової рівноваги, сутністю якого є боротьба конкурентів за відносні переваги [22, с.13].

М. Портер, вважає що: «Конкуренція - головний фактор, який визначає, стане компанія успішною або зазнає краху. Саме в ході конкуренції стає ясно, наскільки інновації компанії, вироблення загальної корпоративної культури або реалізація обраної стратегії сприяють її ефективності» [20, с 24].

Конкуренція і конкурентна боротьба є головним змістом функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізмах, ключовими категоріями в загальній схемі категорій ринкового господарства.

Завдяки конкуренції на ринку забезпечується:

- найкраще узгодження планів виробництва продукції (послуг) виробників до потреб потенційних покупців;
- найбільш ефективно витрачання різного виду ресурсів, використовуваних при виробництві готової продукції (наданні послуг);
- розподіл доходів (прибутку) між товаровиробниками відповідно до досягнутих ними кінцевими економічними і фінансовими результатами підприємницької (комерційної) діяльності.

Із загальної економічної теорії відомо, що будь-який ринок, незалежно від своєї приналежності, функціонує виходячи з трьох основних категорій:

- ціна товару (послуги);
- взаємодії попиту і пропозиції (кон'юнктура ринку);
- конкуренції.

Конкуренція визначається як ситуація, в якій будь-який бажаючий що-небудь купити або продати може вибрати між різними постачальниками або покупцями. Інше трактування терміну «конкуренція» пропонує розуміти під конкуренцією «процес, в ході якого фірми борються один з одним за споживачів своєї продукції» [25, с. 48].

Для того щоб визначити економічний зміст поняття «Конкуренція», часто виділяють три підходи до його розуміння: поведінковий, структурний, функціональний [25, с 50].

Стратегія, що впливає з зовнішнього конкурентної переваги, - це стратегія диференціації, яка спирається на маркетингове ноу-хау організації, її перевага у виявленні і задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами.

Конкурентна перевага є внутрішнім, якщо базується на перевазі організації щодо витрат виробництва, менеджменту або товару, яке створює цінність для виробника, що дозволяє домогтися собівартості меншою, ніж у конкурента.

Внутрішню конкурентну перевагу - це наслідок більш високої продуктивності, яка забезпечує організації більшу рентабельність і велику стійкість до зниження ціни продажу, що нав'язується ринком або конкурентами [34, с.15].

На цьому етапі компанія повинна зробити дослідження ринку і знати, як саме працюють конкуренти і зрозуміти, які конкурентні відмінності є на цих підприємствах, що дають їм можливість виділятися.

Цей процес відомий як "5 Сил Портера" (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні п'ять сил за М.Портером.

М. Портер в управлінні конкурентоспроможністю включає кілька складових, що застосовуються в певній послідовності: вплив конкурентних сил на компанію, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, створення конкурентної переваги та розробку стратегії [51, с. 235].

Розробка та реалізація стратегії є головним завданням, при цьому вона повинна спиратися на детальний аналіз ринкової ситуації (у тому числі конкурентних сил) та створення конкурентного переваги

Ще одним фактором, що складається з розширення можливостей, є продукт, що забезпечується цінністю пропозиції, способи, які продукт може створити щоб представити цінність для його користувачів.

Крім диференціації слід додати більше вартості продукту, можна оцінити можливості та розширити бізнес за рахунок нових напрямків діяльності, таких як:

- запуск нових продуктів, диверсифікації діяльності компанії на різних ринках;
- адаптувати продукт до потреб інших сегментів клієнтів;

- виступати в інших місцях, з уже існуючою продукцією, яка і в інших регіонах або через Інтернет;
- інвестувати в нові види реклами.

Конкурентоспроможність є багатогранною категорією і може розглядатися одразу кількома аспектами, що тісно між собою пов'язані. До таких аспектів відносять конкурентоспроможність країни, товаровиробника та самої продукції. Конкурентоспроможність як термін не може досліджуватися без відношення до об'єкта. До таких об'єктів оцінки відносять продукцію, галузі, підприємства, регіони та країни.

Стратегія, заснована на внутрішньому конкурентній перевазі, - це стратегія домінування по витратах, яка базується головним чином на організаційному та виробничому ноу-хау організації.

Ці два типи конкурентної переваги, що мають різне походження і різну природу, часто виявляються несумісними, оскільки вимагають істотно розрізняються навичок і культури.

Існує кілька шляхів, що дозволяють захистити конкурентну перевагу. Один з підходів полягає в спробі перешкодити конкурентам почати наступальні дії. Цей підхід передбачає наступні основні кроки:

- розширення номенклатури продукції, що випускається для того, щоб заповнити вільні ніші потенційних конкурентів;
- розробка моделей і сортів виробів з характеристиками, які конкурентні вже мають або можуть мати;
- пропозиція моделей, найбільш близьких за своїми характеристиками до продукції конкурентів, за нижчими цінами;
- підписання з дилерами і дистриб'юторами ексклюзивних договорів, щоб відтіснити конкурентів від їх мережі розподілу;
- гарантування дилерам і дистриб'юторам відсутних знижок, щоб перешкодити їм вступати в контакти з іншими постачальниками;
- пропозиція безкоштовного або за низькою ціною навчання користувачів;
- докладання зусиль щодо збереження попиту покупців на свою продукцію за

рахунок надання спеціальних знижок, розташування товарів різних сортів в одному ряду, раннього оповіщення своїх клієнтів про новинки або зміни цін, щоб потенційний покупець не пішов до конкурентів;

- збільшення обсягів продажів в кредит для дилерів і / або покупців;
- скорочення часу поставки запасних частин;
- патентування альтернативних технологій;
- забезпечення участі в розробці альтернативних технологій;
- захист власних ноу-хау в розробці продукту, технології та інших стратегічно важливих ланок ланцюжка цін;
- підписання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками з метою закриття доступу до них агресивних конкурентів;

Між поняттями конкурентоспроможності на різних рівнях існує достатньо тісна внутрішня та зовнішня залежність.

З одного боку, державна і галузева конкурентоспроможність країни і галузі залежить від здатності певних товаровиробників виробляти конкурентоспроможну продукцію, але з іншого боку, конкурентоспроможна продукція може вироблятися в умовах, створених для товаровиробників в галузі і в країні в цілому.

Конкурентоспроможність продукції багато в чому визначає конкурентоспроможність всього підприємства та його фінансово-економічний стан. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо він враховує здебільшого виручку і більшу частину прибутку в структурі реалізованої продукції конкурентоспроможного товару.

Наприклад, А. Фатхудінов в своїх роботах визначив конкурентоспроможність усіх рівнів як зовнішні фактори конкурентних переваг товару. Всі рівні конкурентоспроможності мають двосторонній зв'язок, це означає, що конкурентоспроможність об'єктів кожного нижнього рівня є фактором конкурентоспроможності об'єктів всіх вищих рівнів. У свою чергу, об'єкти більш високих рівнів створюють умови для надання конкурентоспроможності об'єктів на більш низьких рівнях [45, с. 59].

Але не у всіх випадках підвищення конкурентоспроможності об'єктів одного рівня підвищують конкурентоспроможність об'єктів іншого рівня. Виробництво продукції здатної до конкуренції може бути занадто вимогливим до ресурсів та достатньо дорогим, що призводить до зниження ефективності, зменшення прибутку, погіршення фінансового стану самого підприємства. У таких випадках звертаються до додаткового фінансування, яке призводить до зменшення конкурентоспроможності виробника продукції.

Загалом конкурентоспроможність можна визначати як здатність підприємства в умовах вільної конкуренції до виробництва продукції та надання послуг, що відповідають вимогам ринку і продаж яких підвищує добробут.

Саме поняття конкурентоспроможності розкрито в роботах М. Портера, який вважав, що саме національна конкурентоспроможність визначає успіх чи невдачу галузях промисловості та місце, яке підприємства посідає у системі економіки.

Конкуренція – це не рівновага, а постійні зміни, вдосконалення та інновації на підприємстві, це неспинний процес постійного розвитку.

Інструментом визначення власних конкурентних переваг, як одного із завдань системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а також переваг конкурентів, тобто вад і недоліків певного підприємства стосовно його конкурентів, виступає концепція ланцюга формування вартості, яку запропонував М. Портером. Вартість, яка створюється на підприємстві, є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, які розділяють на певну кількість функціональних підсистем (основних і допоміжних видів діяльності), після чого з'являється можливість оцінити внесок кожного виду діяльності в досягнення кінцевого результату та взаємодію між ними.

Формування конкурентної переваги, зважаючи на основні положення концепції ланцюга вартості, повинно передбачати вирішення триєдиного завдання, а саме:

- оптимізацію рівня виконання базисних функцій;
- ефективну міжфункціональну координацію;
- погодження з впливом зовнішніх чинників.

Загалом, конкурентоспроможними можна вважати ті підприємства, які завдяки ефективно організованій виробничій, збутовій, маркетинговій та управлінській діяльності, можуть здобувати переваги над іншими виробниками, виготовляти потрібну споживачам продукцію з використанням найновіших досягнень науки та техніки, оперативно пристосовуватися до змін кон'юнктури ринку, оптимізувати свої розміри й обсяги виробництва задля досягнення поставлених цілей.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак рівень конкурентоспроможності – це величина динамічна, яка змінюється під впливом багатьох факторів, що формуються у сферах виробництва і обігу товару.

Очевидно, що конкурентоспроможність є одним з найбільш часто використовуваних понять в поточній економічній політиці, в регіональних або національних політичних рамках і стратегіях, в бізнесі, особливо коли мова йде про зростання або конвергенції, коли розробляються стратегії або проводиться порівняльний аналіз. Дійсно, існують різні теорії конкурентоспроможності, різні підходи політиків і прогнозуються різні цілі як на мікро-, так і на макrorівні.

Заглиблюючись у політику та літературу, можна визнати, що конкурентоспроможність все ще розпливчата, неоднозначна, але загорнута у винахідливість. Залишається ще багато відкритих питань, пов'язаних з визначенням конкурентоспроможності, факторами конкурентоспроможності, застосовністю, практичними підходами до стимулювання конкурентоспроможності.

Хоча термін конкурентоспроможність зазвичай використовується в таких областях, як економіка або політика, він не має стандартизованого визначення. Навпаки, його значення може сильно варіюватися в залежності від контексту і сприйняття.

У разі конкурентоспроможності бізнесу ми можемо визначити її як здатність організацій виробляти товари або послуги зі сприятливим співвідношенням ціни і якості, що гарантує хорошу прибутковість при досягненні переваги споживачів перед іншими конкурентами. Конкурентоспроможність забезпечує стійкість і довговічність компанії.

Рівні конкурентоспроможності поділяються на:

- можливості фірми. Цей рівень оцінює, чи керуються фірми відповідно до кращих практик, чи потребують вони ресурсів і чи володіють вони компетенціями для управління цими ресурсами;
- бізнес-екосистема. На цьому рівні оцінюється, чи забезпечує місцева бізнес-екосистема, що складається з інститутів підтримки бізнесу, підприємства ресурсами або компетенціями, необхідними їм для того, щоб бути конкурентоспроможними;
- національне довкілля. На цьому рівні оцінюється макроекономічне та нормативне середовище, в якому працюють підприємства. Національне середовище в першу чергу визначається Урядом.

Основи конкурентоспроможності:

- конкуренція: статична здатність відповідати очікуванням ринку;
- зв'язок: спілкування з іншими учасниками ринку, отримання інформації про те, що відбувається на ринку і що потрібно;
- зміна: використання цієї інформації для прогнозування ринкових тенденцій та адаптації до них, що динамічно змінюються разом з ринком.

Кожен компонент далі підрозділяється на теми конкурентоспроможності:

- вимоги до кількості та витрат;
- вимоги до часу;
- вимоги до якості;
- підключення до покупців;
- підключення до постачальників;
- підключення до установ;
- фінансові вимоги;

- вимоги до навичок;
- вимоги до інновацій та інтелектуальної власності.

До числа головних внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації відносяться конкурентна стратегія організації, параметри ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів організації, які формують його конкурентні переваги на ринку.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності організації можна поділити на такі групи:

1. Структурні:

- прогресивність виробничої структури організації (гнучкі виробничі системи, автоматизовані модулі і системи);
- місія організації в частині утримання та реалізації оригінальної ідеї підвищення конкурентоспроможності товарів;
- досконалість організаційної структури організації, що дозволяє здійснювати вертикальну і горизонтальну інтеграцію з виробництва конкурентного товару;
- рівень організації, спеціалізації і концентрації виробництва з точки зору забезпечення на їх основі конкурентоспроможності товару;
- рівень уніфікації та стандартизації продукції, що випускається;
- рівень регулювання виробничих процесів з метою досягнення конкурентних переваг організації;
- досконалість інформаційної та нормативно-методичної бази управління конкурентоспроможним виробництвом;
- сила конкуренції на вході і виході виробничої системи.

2. Ресурсні:

- рівень ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів;
- сила конкуренції серед постачальників і їх конкурентоспроможність;
- доступ до якісної дешевої сировини, палива та інших матеріальних ресурсів.

3. Технічні:

- питома вага патентованих товарів, технологій, обладнання;

- рівень якості виготовлення товарів;
- рівень конкурентної стратегії організації;
- рівень конкурентоспроможності менеджменту;
- рівень конкурентоспроможності менеджерів і маркетологів;
- рівень організації поставок сировини, матеріалів і комплектуючих виробів;
- рівень функціонуючої системи управління якістю продукції в організації;
- рівень сертифікації продукції і систем, їх відповідність міжнародним

стандартам.

4. Економічні:

- показники рентабельності продукції, виробництва, капіталу і продажів;
- швидкість оборотності всіх видів матеріальних ресурсів;
- фінансова стійкість функціонування організації;
- частка експорту наукомістких товарів [52, с.43].

Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності організації, так і в бік зменшення [37, с. 27].

Таким чином, при зіставленні різних підходів визначення поняття «конкурентоспроможність організації» можна зробити висновок про те, що конкурентоспроможність організації - це складна економічна категорія, яка відображає стан, що характеризує реальну або потенційну можливість виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників.

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який може застосовуватися в багатьох сферах життєдіяльності. Все ж за своєю суттю вона залишається поняттям економічним, і найбільш правильним є її застосування саме до економічних об'єктах.

Все різноманіття конкурентних відносин, що виникають у сфері економіки, можна з певною часткою умовності розділити на три рівні:

- мікрорівень (конкретні види продукції, виробництва, підприємства) - характеристики, що відображають власне якість і ціни продукції;

- мезорівень (галузі, об'єднання підприємств і фірм) - характеристики, що забезпечують стійке поліпшення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей;

- макрорівень (народногосподарські комплекси, країни, об'єднання країн) - характеристики, що відображають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат. На макроекономічному рівні визначаються основні умови конкурентоспроможності функціонування всієї господарської системи.

Мезорівень конкурентоспроможності формує перспективи розвитку галузі або корпорації, що охоплює групу підприємств.

На мікрорівні конкурентоспроможність знаходить свою остаточну, завершену форму у вигляді конкурентоспроможності підприємства, товару, що виявляється, наприклад, в співвідношенні ціни і якості.

Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на попередніх двох рівнях, і від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги.

В останні роки з'явилося також поняття кластерної конкурентоспроможності. Кластер - це група сусідніх, взаємопов'язаних підприємств і пов'язаних з ними організацій, узгоджено діють в інтересах створення кінцевої конкурентоспроможної продукції. Тому багаторівневу структуру економічної категорії.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як її порівняльна перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині національної економіки і за її межами.

Конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів. Принцип справедливий як на рівні окремого підприємства, так і на рівні економіки країни в цілому. Виходячи з нього, можна стверджувати, що для забезпечення конкурентоспроможності організація повинна постійно дбати про найбільш повному та ефективному використанні наявних у її розпорядженні ресурсів, а також придбаних для майбутнього виробництва всіх видів ресурсів.

«Конкурентоспроможність» з урахуванням сучасних тенденцій можливо доповнити конкурентоспроможністю кластера.

З огляду на властивості багаторівневості конкурентоспроможності, можна скласти таблицю ієрархії понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку (таблиця 1). Відомо, що конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду факторів, які вважаються складовими конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності організації поділяються на зовнішні, в малому ступені, що залежать від організації, і внутрішні, майже повністю залежать від керівництва організації [14, с. 89].

Зовнішні чинники - соціально-економічні та організаційні відносини, які беруть участь у створенні продукції, що є більш привабливою за ціновими і нецінових. До зовнішніх факторів можна віднести:

- заходи державного впливу: економічного характеру (податкову, фінансово-кредитну, інвестиційну політику і т. Д.);
- адміністративного характеру (розробку, вдосконалення і реалізацію законодавчих актів, правовий захист інтересів споживачів та інші);
- основні характеристики самого ринку діяльності даного підприємства (тип і ємність, наявність і можливості конкурентів);
- діяльність громадських і недержавних інститутів;
- діяльність політичних партій, рухів, блоків, що формують соціально-економічну обстановку в країні.

Внутрішні чинники - це об'єктивні критерії, що визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності. До них можна віднести:

- потенціал маркетингових служб;
- науково-технічний потенціал;
- виробничо-технологічний потенціал;
- фінансово-економічний потенціал;
- ефективність реклами та засобів стимулювання збуту;
- рівень матеріально-технічного забезпечення та інші).

Таблиця 1.1

Ієрархія понять конкурентоспроможності

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи зростання ВРП і якість життя населення регіону на рівні світових значень
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі
Конкурентоспроможність організації	Здатність: до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів; задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва і пропозиції ринку товарів, що перевершують конкурентів; використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства
Конкурентоспроможність товару	Здатність бути привабливим для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращому відповідності його якісних і вартісних характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінками

Поряд з багаторівневим характером конкурентоспроможності має цілу низку інших особливостей.

Стан економіки можливо розглядати з точки зору зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності. При розгляді зовнішньої конкурентоспроможності економіки мова йде про частку від галузей в експорті або, у випадку товарів і послуг, - про здатність продавати товари і послуги на світових ринках, наявності в структурі експорту достатньої кількості товарів і послуг, що забезпечують стійкість платіжного балансу країни.

До числа властивостей конкурентоспроможності відноситься необхідність її кількісної оцінки, без чого підтримання рівня конкурентоспроможності, його підвищення носить суб'єктивний характер. В зв'язку з цим конкурентоспроможності властива багатоваріантності. Дана категорія належить до числа оціночних, що передбачає наявність суб'єкта оцінки (хто оцінює), об'єкта оцінки (що оцінюється), цілі (критерію) оцінки конкурентоспроможності.

Суб'єктом оцінки конкурентоспроможності можуть бути органи державної влади, організації, інвестори, покупці і т. П.

Об'єктом оцінки є об'єкти і суб'єкти конкурентоспроможності. Цілями (критеріями) оцінки можуть бути положення на ринку, темпи розвитку, здатність повернення позикових коштів і т. П. До числа об'єктів традиційно відносять продукцію (роботи, послуги). У більш широкому розумінні до об'єктів конкурентоспроможності відносяться продукція, нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторська документація, технологія, виробництво, персонал, цінні папери, інфраструктура, інформація.

Конкурентоспроможність носить відносний характер і виявляється в результаті зіставлення аналізованого об'єкта (суб'єкта) з конкуруючими з ним об'єктами (суб'єктами). Зіставлення повинно задовольняти вимогам повноти і конкретності. Виняток становлять рідкісні випадки «абсолютного» характеру конкурентоспроможності. Наприклад, товар, що володіє унікальними властивостями, що не має товарів-замінників; підприємство монополіст.

Конкуентоспроможність володіє такою важливою властивістю, як конкретність прояви. Прихильність її до конкретних умов і перш за все до конкретного ринку і певного періоду часу.

До числа найважливіших особливостей конкурентоспроможності слід віднести можливість надавати на неї вплив. Управляти нею як одним з найважливіших параметрів стратегічного розвитку.

1.2. Параметричні характеристики конкурентної переваги

Конкуентоспроможність суб'єкта (об'єкта) зумовлюється наявністю у нього конкурентних переваг - внутрішніх характеристик (в тому числі динамічних здібностей або факторів зовнішнього середовища, що забезпечують перевагу над конкурентами на конкретному ринку в розглянутий період часу). В даний час ще не склався стійкий понятійний апарат в теорії конкурентних переваг. На виділених еволюційних етапах її становлення визначалися різні чинники конкурентних переваг, що було обумовлено, що змінюються соціально-економічними умовами розвитку суспільства (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Эволюция теории конкурентных преимуществ

Назва теорії	Короткий зміст теорії
«Теория абсолютных преимуществ» (А. Смит)	Країні доцільно імпортувати ті товари, по яких у неї витрати виробництва вище, ніж у зарубіжних країн, і експортувати ті товари, по яких витрати нижче, ніж за кордоном, тобто є абсолютні переваги
«Теория сравнительных преимуществ» (Д. Рикардо)	Країні слід імпортувати ті товари, витрати виробництва яких вище, ніж по експортним. Кожній країні доцільно спеціалізуватися на виробництві таких товарів, за якими вона має порівняно нижчі витрати праці.

Назва теорії	Короткий зміст теорії
«Теория факторов производства» (Э. Хекшер, Б. Олин)	Країна експортує товари, виробництво яких вимагає більшої кількості ресурсів, наявних у неї в надлишку. У процесі міжнародної торгівлі відбувається вирівнювання цін на фактори виробництва.
«Парадокс» (В. Леонтьева)	Американська економіка в післявоєнний період спеціалізувалася на виробництві трудомістких товарів, що суперечило уявленням про економіку США, які в силу надлишку капіталу повинні були експортувати капіталомісткі товари. Парадокс дозволяється, якщо враховувати більше двох факторів виробництва, в тому числі види праці (кваліфікований, некваліфікований), капітал і ін. Відносний надлишок кваліфікованого або некваліфікованої праці веде до експорту товарів, що вимагають великих витрат відповідного праці.
«Концепция конкурентных преимуществ» (М. Портера)	М. Портер довів залежність міжнародних конкурентних переваг, національних фірм від макросередовища, в якій здійснюється їх діяльність у власній країні. Макросередовище визначається поєднанням шести головних параметрів: ефективності використання факторів виробництва; характеру попиту на внутрішньому ринку; розвитку суміжних і споріднених галузей; рівня менеджменту і конкуренції в країні; економічної політики уряду; випадкових подій (війна, природні катаклізми, важливі винаходи і т. д.). Сукупність факторів визначає конкурентні переваги фірм, підгалузей і країн на світовому ринку.

В даний час в економічній літературі виділяються кілька найбільш важливих параметричних характеристик. Зокрема, всі конкурентні переваги поділяються на дві групи: переваги низького порядку і переваги високого порядку.

Переваги низького порядку пов'язані з можливістю використання дешевих джерел: робочої сили, матеріалів (сировини), енергії.

Низький порядок цих конкурентних переваг пов'язаний з тим, що вони дуже нестійкі і легко можуть бути втрачені або внаслідок зростання цін і заробітної плати, або через те, що ці дешеві виробничі ресурси точно так само можуть використовувати конкуренти.

Іншими словами, переваги низького порядку - це переваги з малою стійкістю, нездатні забезпечити перевагу над конкурентами надовго.

Перевагами високого порядку є унікальна продукція, унікальна технологія, оптимальна маркетингова структура, організація виробництва, хороша репутація фірми. Якщо конкурентна перевага досягнута за рахунок випуску на ринок унікальної продукції, заснованої на власних конструкторських розробках, то для знищення такої переваги конкурентам доведеться або розробляти аналогічну продукцію, або придумати щось краще.

Залежно від природи виникнення виділяють два типи переваг: абсолютні і відносні.

Абсолютні переваги (умовно-постійні) «дано від природи» (наприклад, географічне розташування) і відносяться до переваг нижчого порядку, ніж порівняльні переваги, які полягають у володінні високими технологіями, інноваціями і залежать від ефективності прийняття управлінських рішень.

Відносні переваги (умовно-змінні) за своєю суттю безмежні, на відміну від абсолютних, що не відтворювані і не нескінченні.

Конкурентні переваги можуть бути реальними і потенційними. Під реальними конкурентними перевагами слід розуміти фактори внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта, за якими він вже перевершує конкурентів; під потенційними конкурентними перевагами - фактори внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта, за якими він може перевершити конкурентів в найближчій або більш віддаленій перспективі при виконанні певних умов.

Все різноманіття конкурентних переваг можна розділити за основними видами (табл.1.3.)

Основні види конкурентних переваг

ресурсні (нетехнологічні), в основі яких лежать чинники виробництва і ступінь ефективності їх використання;
техніко-технологічні, базується на досягненнях науково-технічного прогресу;
організаційні, які полягають в здатності менеджменту мобілізувати фактори розвитку господарюючого суб'єкта і забезпечити його ефективне управління.

Конкурентні переваги М. Портер поділяє залежно від природи забезпечують їх чинників: якості товарів і витрат.

Джерелом конкурентної переваги, заснованою на якості, є унікальні споживчі характеристики товару, що підвищують його цінність для покупця. Це конкурентна перевага має зовнішній характер, так як дозволяє встановлювати на товар більш високу ціну, ніж у конкурентів.

Засноване на витратах (внутрішнє) конкурентну перевагу є результатом підвищеної продуктивності праці і високої ефективності діяльності підприємства.

Розглянуті вище конкурентні переваги мають різну природу і умови для реалізації, які можливо відобразити графічно (рис. 1.2.)



Рис. 1.2. Відображення конкурентних переваг

1.3. Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності організації спочатку необхідно провести аналіз її стану. Якість аналізу буде високим при його проведенні з позицій системного підходу. Тоді аналіз можна називати системним.

Мета системного аналізу організації - встановлення стратегічних і тактичних чинників підвищення конкурентоспроможності товарів, що випускаються, ефективності та стійкості функціонування організації [6, с.67].

Етапи проведення системного аналізу стану організації пропонується «прив'язувати» до структури системи управління організацією.

Для проведення повноцінної оцінки конкурентоспроможності організації недостатнім є оцінка тільки рівня конкурентоспроможності виробленої ними продукції або послуги, тому рекомендується використовувати метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті організації, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч факторів - ресурсів організації. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [20, с. 32].

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими коштами: незалежність організації від зовнішніх джерел фінансування, здатність організації розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

У третю групу включені показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

У четверту групу - показники конкурентоспроможності товару: якість товару, ціна, рівень сервісного обслуговування та витрати на обслуговування [35, с.23].

Дана оцінка конкурентоспроможності організації охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення організації на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Для більш конкретної оцінки конкурентоспроможності організації в співвідношенні з основними конкурентами рекомендується виділити групи показників оцінюють: кадровий потенціал; маркетингову діяльність;

ефективність системи менеджменту якості продукції; ефективність виробничої і фінансової діяльності [56, с.73].

Розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності організації рекомендується проводити за формулою середньо зваженою арифметичної:

$$K_{КП} = a_1 \mathcal{E}_n + a_2 \Phi_n + a_3 \mathcal{E}_c + a_4 K_m$$

Розрахунок відносних показників рекомендується виконувати за аналогією з оцінкою конкурентоспроможності продукції організації або за методикою «5-10-15», де необхідно вибрати організацію - еталон або гіпотетично ідеальну організацію [64, с. 26].

Дана методика охоплює всі найбільш важливі показники господарської діяльності організації, виключає дублювання окремих показників і дозволяє швидко і об'єктивно отримати цілісну картину становища організації на галузевому ринку.

Поряд з цим, використання даного підходу в ході оцінки порівняння показників однієї організації за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб [61, с.79].

Однією з основних проблем є пошук інформації про конкурентів. Дослідження конкурентів передбачає збір як первинної, так і вторинної інформації. У табл.1.4 наведені основні джерела вторинної інформації конкурентів

Джерела інформації про конкурентів

	Суспільство	Фахівці торгівлі	Уряд	Інвестори
Що конкуренти говорять про себе	Реклама, матеріали по просуванню збуту, речі, книги, статті, комунікації з покупцями	Довідники, технічні звіти, статті, ліцензії, патенти, курси, семінари	Звіти комісій, різного типу реєстри, файли	Щорічні збори, щорічні звіти, проспекти, випуск акцій та облігацій

Проміжні та кінцеві результати оцінки конкурентоспроможності організації в порівнянні з основними конкурентами рекомендується представити у вигляді таблиці і рис. 1.3.

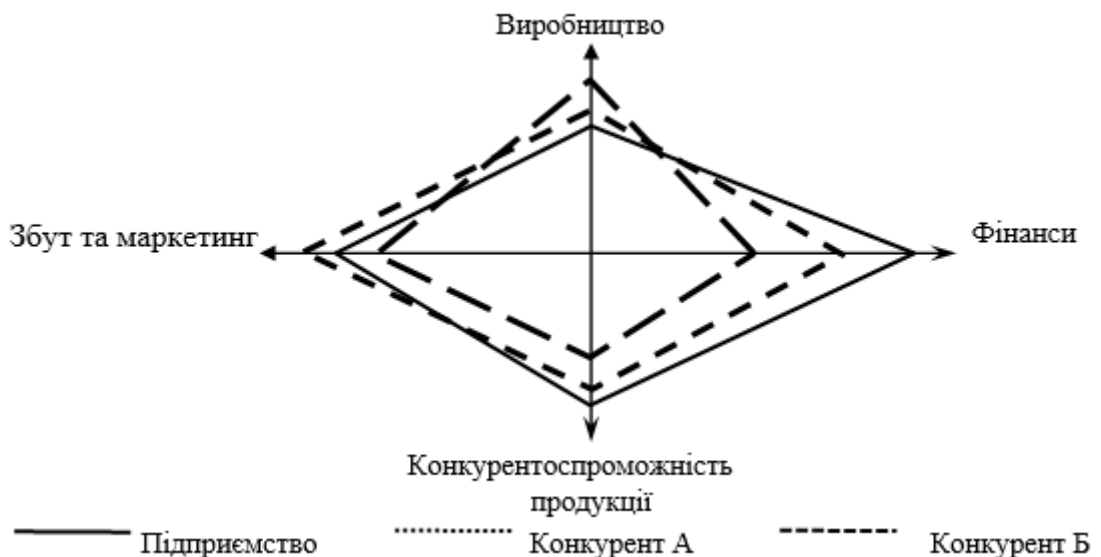


Рис. 1.3. Багатокутник конкурентоспроможності

Набір показників для оцінки конкурентоспроможності є базовим і може бути розширений. Так для оцінки показників конкурентоспроможності в області збуту і реалізації продукції з урахуванням специфіки організації:

- витрати на маркетингові дослідження;
- кількість нових асортиментних позицій в рік;
- витрати на рекламу;

- ефективність реклами;
- рентабельність каналів руху товару і т.д.

Для оцінки системи менеджменту якості продукції:

- кількість бракованих виробів на 1000 одиниць готових;
- частка персоналу підсистеми якості в чисельності працівників організації і т.д.

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу:

- питома вага управлінського персоналу з вищою освітою;
- продуктивність праці;
- рівень оплати праці і т.д. [57, с.68]

SWOT - аналіз є заключним етапом аналізу, в ході нього узагальнюються і систематизуються результати всіх попередніх етапів. Зміст SWOT- аналізу полягає у вивченні сильних і слабких сторін організації та її конкурентів, а також загроз і можливостей, що виходять із зовнішнього середовища [43, с. 63].

Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації і зовнішніми погрозами і можливостями.

Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі - встановлення ланцюжків зв'язку між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Спочатку, з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться організація, складається список її сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища.

Аналогічні таблиці можуть бути побудовані і для основних конкурентів організації.

Після того як складено список сильних і слабких сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними.

Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, яка має такий вигляд (Рис. 1.4).

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1	1
	2	2

<i>Сильні сторони</i>		
1	Поле «СІВ»	Поле «СІУ»
2		
...		
<i>Слабкі сторони</i>		
1	Поле «СІВ»	Поле «СІУ»
2		
...		

Рис. 1.4 - Матриця SWOT

Зліва виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), в які відповідно вносяться всі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони організації.

У верхній частині матриці також виділяється два розділи (можливості і загрози), в які вносяться всі виявлені загрози і можливості середовища. На перетині розділів утворюються чотири поля: поле «СІМ» (сила і можливості); поле «СІЗ» (сила і загрози); поле «СІМ» (слабкість і можливості); поле «СІЗ» (слабкість і загрози).

Основне завдання - на кожному з цих полів розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії організації.

Відносно тих пар, які були обрані з поля «СІМ», слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб зуміти скористатися можливостями, які відкриваються у зовнішньому середовищі.

Для тих пар, які опинилися на полі «СІМ», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні в організації слабкості.

Якщо пара знаходиться на полі «СІЗ», то стратегія повинна припускати використання сильних сторін організації для усунення загроз.

Нарешті, для пар, що знаходяться на полі «СІЗ», організація повинна виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися від слабкості, так і спробувати запобігти навислу над нею загрозу [8, с.13].

Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити один в одного. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може створити для організації додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Для успішного застосування методології SWOT - аналізу важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але і спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є врахування в її стратегії кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (Рис. 1.5).

	<i>Сильний вплив</i>	<i>Помірний вплив</i>	<i>Малий вплив</i>
<i>Висока вірогідність</i>	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
<i>Середня вірогідність</i>	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
<i>Низька вірогідність</i>	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Рис. 1.5 - Матриця оцінки можливостей

Дана матриця будується наступним чином: за стовпцями відкладається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильне, помірковане, мале вплив); по рядках відкладається ймовірність того, що організація зможе скористатися відкривається можливістю (висока, середня, низька ймовірність) [14, с. 47].

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації.

Можливості, що потрапляють на поля «ВС», «ВУ», «СС» мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати.

Можливості ж, що потрапляють на поля «СМ», «НУ», «НМ» практично не заслуговують на увагу організації.

Відносно можливостей, які потрапили на решту поля, керівництво повинне прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо в організації є достатньо ресурсів для їх використання.

За стовпцями відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести реалізація тієї чи іншої загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари»).

Для оцінки загроз складається схожа матриця (Рис. 1.6).

	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Важкий стан</i>	<i>«Легкі травми»</i>
<i>Висока вірогідність</i>	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
<i>Середня вірогідність</i>	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
<i>Низька вірогідність</i>	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рис. 1.6 - Матриця оцінки загроз

За рядками відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована. Ті загрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВК», «СР», представляють дуже велику небезпеку для організації, і вимагають негайного і обов'язкового усунення.

Загрози, що потрапили на поля «ВТ», «СК», «НР», також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва і бути усунені в першочерговому порядку.

Що стосується загроз, що знаходяться на полях «ПЛ», «СТ», «НК», то тут потрібно уважний і відповідальний підхід до їх усунення. Потрапили на решту поля загрози також не повинні випадати з поля зору керівництва організації, яке

повинно здійснювати уважне відстеження їх розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їх першорядного усунення.

Після цього, поєднавши матрицю SWOT з матрицею Мак-Кінсі, можна перейти до оцінки основних стратегічних напрямків для даної організації.

Матриця «привабливість галузі - конкурентоспроможність організації» - це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту організації [28, с. 27].

Однією з визначальних системи управління конкурентоспроможністю є її постійне творче вдосконалення. При цьому вона повинна носити пошуково-дослідний характер і виходити з трьох основних складових: керуючої підсистеми, керованої підсистеми і неорганізаційного середовища. В структурі управління конкурентоспроможністю особливо істотну роль відіграє інформаційно-аналітична підсистема.

В її зміст входять: аналіз зовнішнього середовища (ризиків, загроз, можливостей, позиціонування підприємства на ринку, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз переваг і недоліків виробленої продукції, аналіз стану забезпечують підсистем).

Однією з нових функцій цього сектора є продукування нових знань, які дають можливість отримувати завчасну інформацію, удосконалювати методологію прийнятих рішень, скорочувати розрив між новизною реальних проблем і застарілістю способів їх вирішення.

На основі і в тісній взаємодії з цієї складової послідовно здійснюються стратегічне, тактичне і оперативне управління, що включає постановку цілей, моніторинг, формування планів, коригування, формування конкурентних стратегій.

Підприємство розглядається як постійне поле пошуку внутрішніх резервів та їх джерел. Зовнішнє середовище розглядається як невід'ємний елемент макросистеми. Вона включає ринкову кон'юнктуру, конкурентів, постачальників ресурсів і ділових партнерів, споживачів, існуючу систему формальних і неформальних інститутів і т. д. на відміну від існуючої в

спеціальній літературі точки зору, зовнішнє середовище може розглядатися як один з можливих факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства за рахунок створення альянсів і кластерів

Таким чином, в результаті розглянутого підходу ми отримуємо новий варіант графічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, нижче запропонований варіант моделі управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.7) має ряд істотних переваг:

- чітко відображає функціональний зміст елементів, логіку зв'язків і цільові функції системи;

- вводиться уявлення про потенційно-творчому застосуванні елементів зовнішнього середовища як факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- для опосередкованих джерел підвищення конкурентоспроможності розглядаються інтеграція економічних знань та продукування нових знань, а також методологічних прийомів, як основа прийняття інноваційних рішень;

Зовнішнє середовище

- Ринкова кон'юнктура
- Система ринкових і соціальних інститутів
- Постачальники - Конкуренти
- Партнери
- Інші чинники

Релевантна інформація

Теоретико методологічні підходи до управління факторами конкурентоздатності

Фактори конкурентоздатності

Конкурентна стратегія

Показники конкурентоздатності

- Стратегічне, поточне, оперативне управління
- Постановка цілей
- Керуюча підсистема

Керуючі підлеглі підсистеми

Інформаційно аналітичний сектор:

1. Аналіз зовнішнього середовища
2. Позиціонування підприємства на ринку
3. SWOT аналіз
4. Аналіз стану забезпечення підсистем
5. продукти формування інноваційних рішень

- із запропонованої моделі випливає, що розвиток є складним, багаторівневим процесом якісних змін в елементах динамічної системи.

Це дозволяє зробити висновок про те, що в сучасному розумінні системності, накопичення якісних змін недооцінюється. Не враховуються, наприклад, інверсійні явища і процеси, інтеграція яких у теорію і практику управління конкурентоспроможністю підприємства могла б суттєво підвищити їх ефективність. На наш погляд, для того, щоб забезпечити практичну застосовність теорії забезпечення конкурентоспроможності, необхідно більш детальна та конкретна структуризація системи управління конкурентоспроможністю. Для її деталізації та уточнення складемо попередній перелік елементів даної структури, в яку пропонуємо включити: - стратегічні цілі організації; - фактори конкурентоспроможності виробленого товару (послуги); - аналіз сильних і слабких позицій продукції; - аналіз сильних і слабких сторін організації; - інформація про позиціонування підприємства на ринку; - стратегії конкуренції; - зворотний зв'язок (відгук ринку); - забезпечуючі підсистеми та їх стан; - інформація про можливі ризики та загрози (вплив факторів зовнішнього середовища).

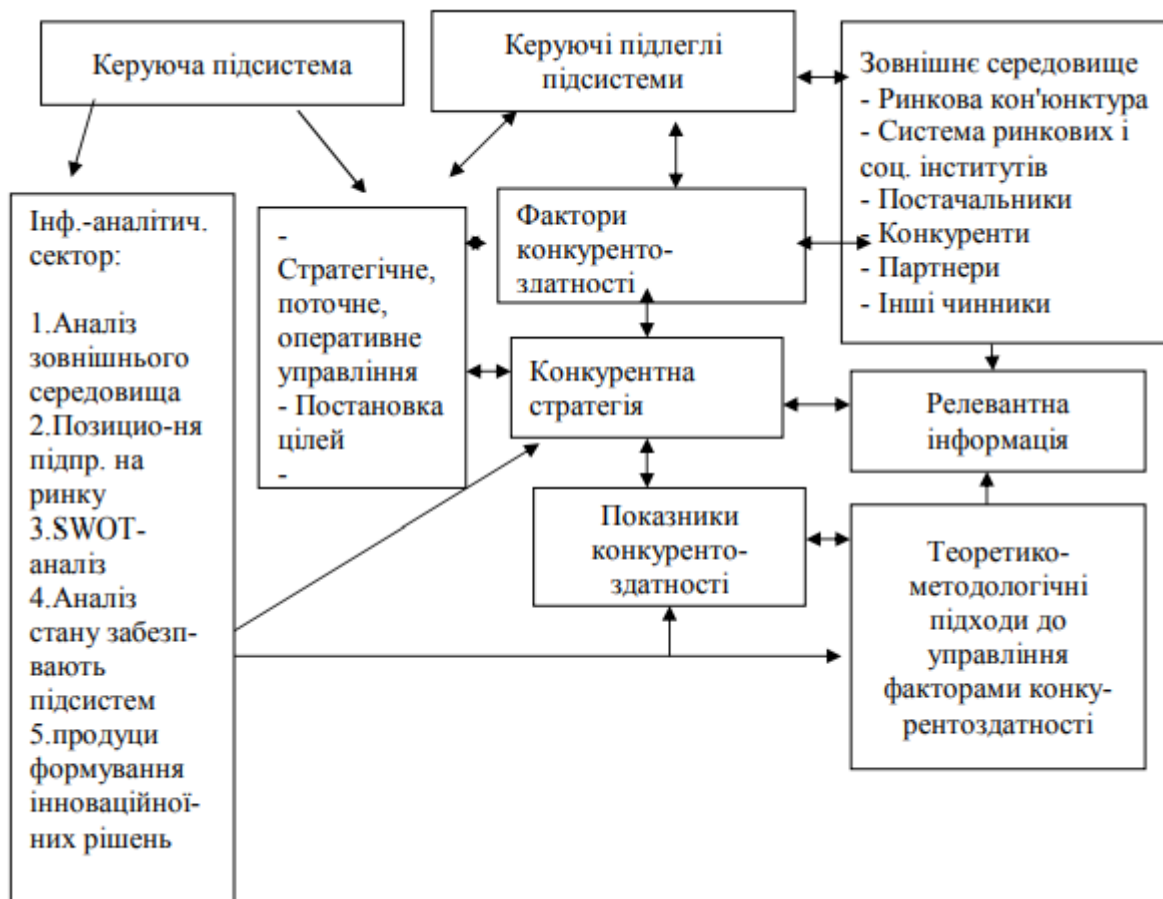


Рис.1.7. Модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Представимо цей перелік складових системи управління конкурентоспроможністю у вигляді схеми (див. рис. 1.8).

У запропонованій схемі система управління конкурентоспроможністю включає дві базові підсистеми – аналітичну та стратегічну.

Аналітична підсистема багато в чому підпорядкована цілям маркетингу. Напрямки аналізу охоплюють основні аспекти з'ясування рівня конкурентоспроможності на момент аналізу.

В першу чергу, це аналіз зовнішнього по відношенню до організації середовища, метою якого є отримання інформації про стан факторів організаційного оточення та їх ринкової політики.

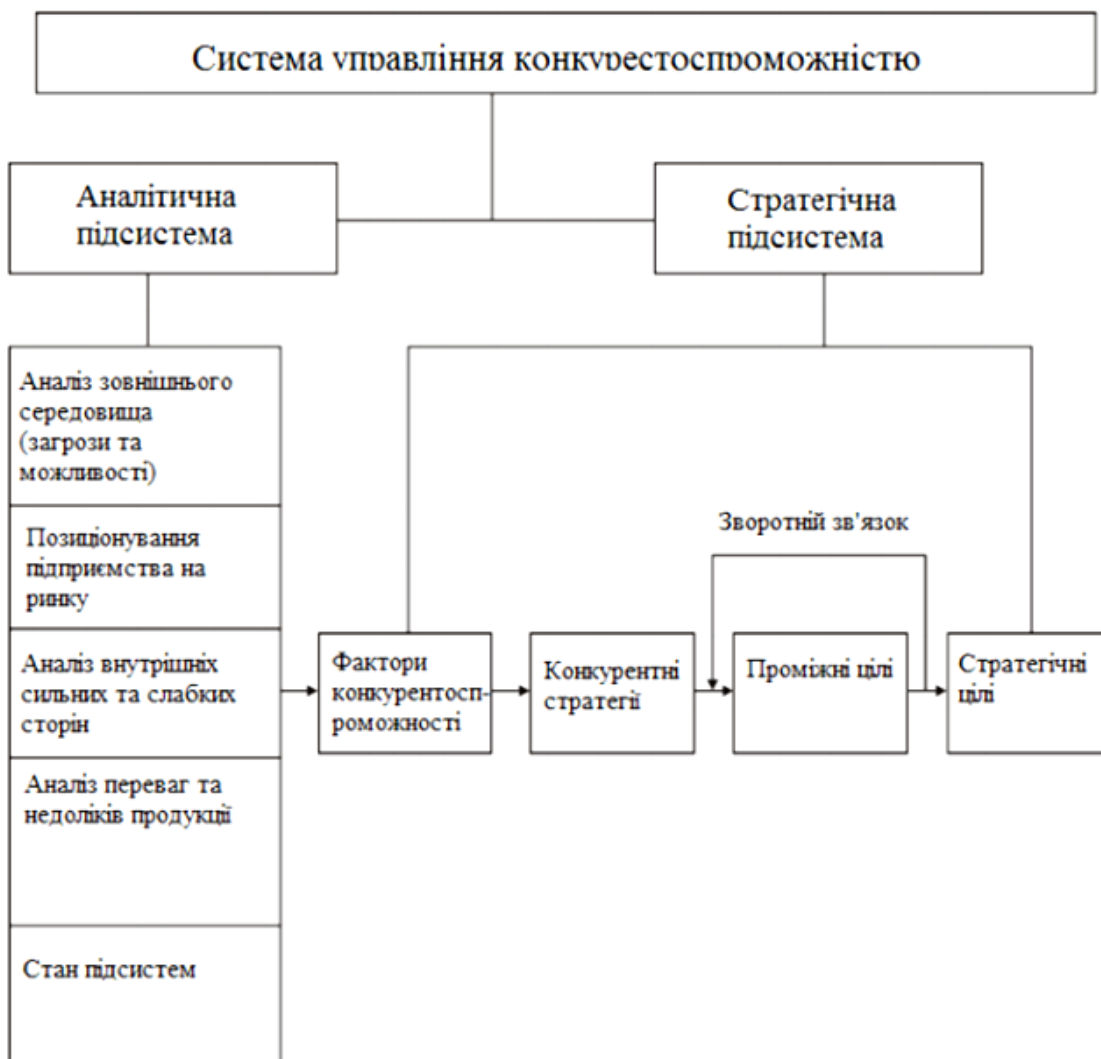


Рис. 1.8. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Відповідність рівнів управління і факторів конкурентоспроможності добре представлено в теоретичній концепції А. М. Кроткова Ю. і Я. Яленевой (рис. 1.9, рис. 1.10).

Виходячи з наведеної схеми, можна отримати уявлення про деяку ієрархічності показників конкурентоспроможності.

Можна також співвіднести виділяються рівні з відомою схемою – пірамідою управління, в якій виділяється три основних рівня керівництва: нижчий, середній і вищий (Топ-рівень).

Нижчому рівню відповідає оперативне управління, і на цьому рівні забезпечується конкурентоспроможність продукції.

Середньому рівню відповідає тактичний рівень управління конкурентоспроможністю, який оцінюється за допомогою інтегрального показника фінансово-господарського стану підприємства.

На вищому рівні здійснюється стратегічне управління і йому відповідає зростання вартості підприємства. Також з схеми видно, за рахунок яких показників забезпечується конкурентоспроможність на кожному рівні.

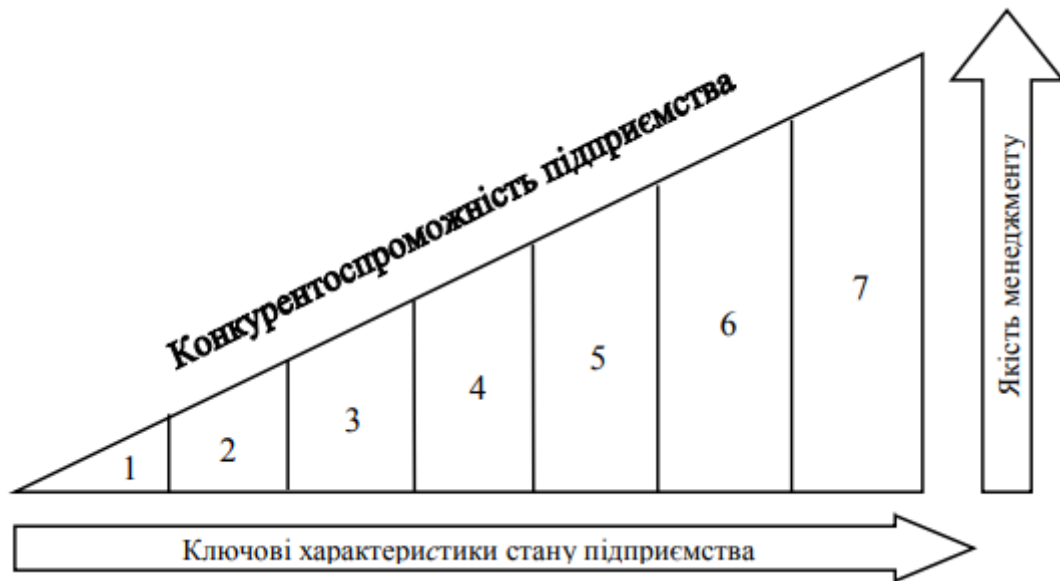


Рис. 1.9. Ключові характеристики стану підприємства.

- | | |
|--|---|
| 1. Платоспроможність | Оперативний рівень управління КС |
| 2. Прибутковість | КС продукції |
| 3. Стратегічність управління | Тактичний рівень управління КС |
| 4. Адаптивність системи управління | Інтегральний показник фінансово-господарського стану підприємства |
| 5. Фінансова і управлінська прозорість | Стратегічний рівень управління КС |
| 6. Керованість бізнесу | Зростання вартості підприємства |
| 7. Інвестиційна привабливість | |

Рис. 1.10. Ключові характеристики стану підприємства

Згрупуємо всі вищевказані фактори конкурентоспроможності:

1. Фактори конкурентоспроможності товару: сам товар (послуга), ціна і цінова політика, ціна споживання, якість і експлуатаційні характеристики, сервіс і післяпродажне обслуговування, унікальність (диференціація), естетика і зовнішній вигляд, новизна (інновації), персоналізація товару;

2. Економіко-технологічні фактори конкурентоспроможності підприємства: низькі витрати виробництва, ефективність збутової мережі, ліцензії і патенти, розвиток виробництва та інновації, застосовувані технології, матеріальне забезпечення, доступ до джерел сировини, фокусування;

3. Соціальні фактори конкурентоспроможності підприємства: якість керівництва підприємством, а також персонал підприємства в цілому, як фактор, що забезпечує реалізацію всіх вищеперелічених: прикладний досвід, досвід навчання, відданість роботі, лідерство, спогади, сторонні інтереси, ноухау, професійні навички, відносини, бренднейм, торгові марки, імідж торгової марки, імідж організації і ділова репутація, спосіб комунікації з клієнтом, етика і естетика продажу, бази даних, сервіс і післяпродажне обслуговування, реклама і PR.

Взаємозв'язок усіх трьох груп факторів представимо схематично, враховуючи порядок і залежність факторів (рис. 1.11).

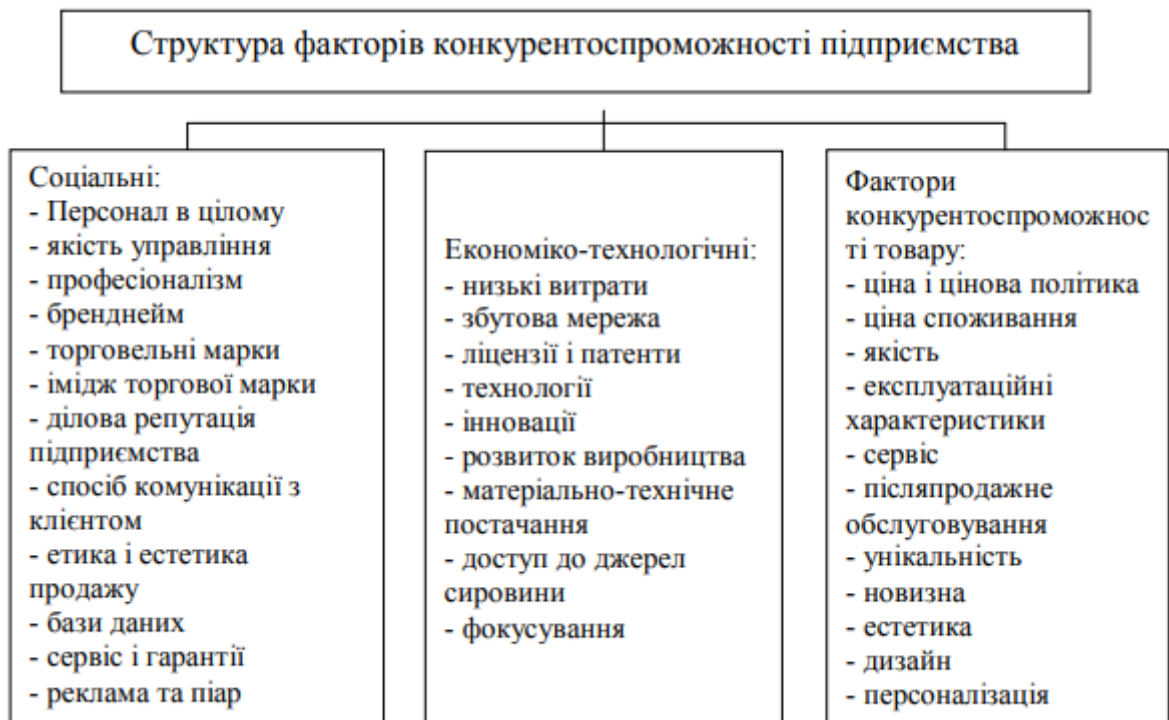


Рис.1.11. Структура факторів конкурентоспроможності підприємства.

Крім вищесказаного, можна говорити про певну ієрархічність факторів конкурентоспроможності підприємства. Уявімо групи факторів конкурентоспроможності підприємства у вигляді ієрархії, із зазначенням

характеру управлінських процесів і застосуємо піраміду управління (рис. 1.12.).

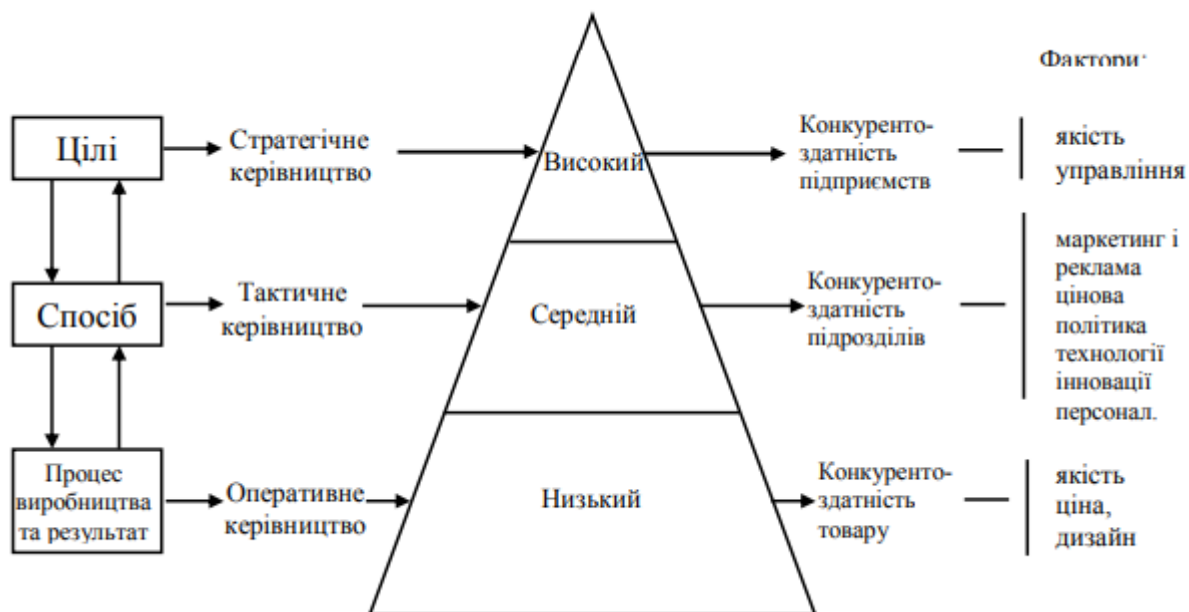


Рис.1.12. Ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємства

При цьому вищий рівень керівництва визначає цілі підприємства та їх розподіл за рівнями, також визначає тактику досягнення цілей.

Середній рівень реалізує заплановану тактику, при цьому, делегуючи оперативні повноваження на нижчий рівень управління, де займаються безпосередньо організацією процесу створення продукту.

Кожному рівню керівництва відповідає свій рівень факторів конкурентоспроможності. Але, при цьому, визначальна роль в управлінні конкурентоспроможністю відводиться вищого управлінського апарату, якому відповідає фактор якості керівництва.

1.4. Методи оцінки конкурентоспроможності торгової фірми

У теоретичних дискусіях з проблеми стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі переважають дві точки зору - індустріально-економічна (або ринкова) і ресурсна.

В рамках ринкової концепції особливого значення набуває зовнішнє середовище, тобто привабливість галузі. Даний напрямок базується на тому, що для досягнення успіху підприємству необхідно приділяти багато уваги вивченню галузі та вибору ринків.

У дослідженнях, що розглядають ресурсний підхід як основний фактор успіху, була визначена особлива роль внутрішньофірмових параметрів, які чинять сильніший вплив на досягнення успіху, ніж галузеві характеристики.

В результаті пріоритетні позиції зайняли внутрішні ресурси і можливості підприємства, які необхідно розвивати для створення переваг перед конкурентами.

Якщо при індустріально-економічному підході аспект різноманітності в оснащенні ресурсами і їх іммобільності практично повністю виключався з аналізу, то в ресурсному підході стійкі конкурентні переваги розглядаються як результат специфічних здібностей і ресурсів, а також наявності в розпорядженні підприємства унікальних чинників.

Основне завдання стратегічного управління підприємством поряд зі створенням потенціалу успіху полягає в перетворенні його в стратегічні фактори успіху. Однак ресурсний підхід не дає вичерпної відповіді на питання про формування стратегічно важливих ресурсів і можливостей.

Концепція, в якій зіставляються ресурси, щоб забезпечити конкурентні переваги (і тим самим вироблені продукти), і господарські поля (ринки) підприємства, є ресурсно-ринковий портфель. Таким чином, успіх торгової фірми - головний об'єкт вивчення в рамках стратегічного менеджменту - міг би розглядатися під новим кутом зору як результат привабливості галузі і конкурентної позиції підприємства в ній.

Однак прикладів реалізації даного підходу на практичному рівні, який передбачає певну формалізацію даної процедури, в економічній літературі немає. В існуючому різноманітті методик і моделей, орієнтованих на класичний ринковий інструментарій, а також на ресурсну базу, автором були виділені підходи, які передбачають найбільш широкий погляд на проблему: аналіз

конкурентного середовища М. Портера, який акцентував увагу на зовнішньому оточенні; SWOT-аналіз, реально оцінює власні ресурси підприємства та можливості щодо потреб зовнішнього середовища, в якій працює фірма.

Ці підходи, найбільш повно відображають специфіку можливих областей виникнення конкурентної переваги, були покладені в основу методики виявлення потенційних конкурентних переваг, що охоплює обидва аспекти можливого виникнення потенціалу успіху. Вона базується на синтезі основних ідей матриці SWOT-аналізу, моделі конкуренції в галузі і концепції ланцюжка цінностей, запропонованої М. Портером.

Такий синтез дозволяє забезпечити єдиний методичний підхід при проведенні SWOT-аналізу за рахунок стандартизації оцінюваних параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел потенційних конкурентних переваг; ранжувати виявлені потенційні конкурентні переваги; забезпечити порівнянність даних за різні періоди часу.

Методика виявлення потенційних конкурентних переваг передбачає проведення восьми етапів.

Перший етап аналізу - вивчення внутрішнього середовища. Область внутрішнього середовища підприємства розбивається на два поля: сильних сторін і слабких сторін.

Критерії аналізу внутрішнього середовища можуть бути засновані на запропонованій ланцюжку цінності, що складається з двох блоків:

- основні види діяльності:
- поставки сировини і матеріалів;
- випуск продукції;
- забезпечення збуту продукції;
- маркетинг;
- обслуговування;
- підтримують види діяльності:
- матеріально-технічне постачання;
- розробка технології;

- управління людськими ресурсами;
- інфраструктура фірми.

Другий етап - оцінка зовнішнього середовища, також підрозділяється на два поля: можливостей і загроз.

На даному етапі вводяться критерії, за якими будуть складатися списки з характеристиками середовища:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупців торгуватися;
- здатність постачальників торгуватися;
- загроза появи товарів і послуг-замінників;
- суперництво між існуючими конкурентами.

Третій етап - побудова нової матриці з введеними в неї критеріями

Після побудови матриці з повною формалізацією щодо аналізованих параметрів необхідно переходити до безпосереднього складання списків для кожної з її чотирьох зон.

Четвертий етап - визначення характеристик для аналізу внутрішнього середовища підприємства. Кожна зона області (сильні, слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан підприємства з того чи іншого критерію, із зазначенням всіх що відносяться до цього підрозділу

Аналіз слабких сторін компанії здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» вказується область діяльності підприємства, де існують проблеми.

П'ятий етап - пошук потенційних конкурентних переваг, обумовлених зовнішнім середовищем. Можливості та загрози аналізуються з урахуванням характеристик, які, в залежності від їх значення, можуть бути вказані в зоні загроз або можливостей. Найбільш сильна конкуренція - між фірмами, що представляють одну галузь і пропонують однотипні товари або послуги.

Інтенсивність конкуренції між продавцями проявляється в тому, наскільки ефективно вони використовують знаходяться у них кошти

конкурентної боротьби: низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного обслуговування; спеціальні способи просування продукції на ринок; випуск нових товарів; рекламу. Конкурентне середовище надзвичайно динамічне, зміни на одній з фірм-конкурентів тягнуть за собою зміни на інших підприємствах. Тому необхідно постійно відстежувати і оцінювати що відбуваються у зовнішньому середовищі зміни.

Шостий етап - ранжування привабливості потенційних конкурентних переваг, обумовлених можливостями, що відкриваються галузі. Перелік всіх потенційних переваг аналізується з урахуванням ймовірнісної мірою їх появи, а також перспективною сили їх впливу на підприємство.

Після проведеної процедури кожна характеристика критерію отримує персональну оцінку з урахуванням займаної позиції.

Сьомий етап - визначення найбільш серйозних факторів, що загрожують потенційним конкурентним перевагам з боку зовнішнього середовища. Позиціонування всіх вказаних в блоці загроз здійснюється з урахуванням їх можливої появи і сили його потенційного впливу.

Потенційно конкурентну перевагу отримує змістовне визначення, наприклад, означає високу ступінь ймовірності, а також серйозний вплив загрози на потенційне перевагу підприємства.

Таким чином, крім можливості порівнювати ситуацію всередині або поза підприємства в рамках єдиних блоків, що характеризують зону появи можливостей або загроз, керівник може швидко осмислити динаміку впливу тих чи інших процесів. Іншими словами, якщо місяць тому одна з характеристик, зазначених в блоці загроз за критерієм «вплив споживачів», як висока ймовірність серйозних негативних наслідків, а при наступному аналізі ймовірність появи і ступінь її впливу значно знизилася, то висновки, а також процедура прийняття рішень на основі даних висновків істотно спрощуються.

Восьмий етап - заключний. Після збору інформації, її класифікації та оцінки складена на третьому етапі форма матриці готова до остаточного заповнення. Дані представляються за вказаною схемою.:

- Спочатку описуються зона сильних сторін підприємства, потім зона слабких позицій.
- Далі вносяться дані про можливі загрози та можливості, позначені поєднанням певних букв залежно від позиції, яку вона була присвоєна в рамках процедури ранжування.

Запропонована методика виявлення потенційних конкурентних переваг заснована на синтезі SWOT-аналізу, моделі конкуренції в галузі і ланцюжка цінностей та забезпечує досягнення наступних результатів:

- визначення і класифікація можливої середовища пошуку джерел конкурентних переваг;
- введення стандартного набору параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел потенційних конкурентних переваг;
- виключення узагальнюючого чинника і забезпечення тим самим проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг для конкретного підприємства;
- ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначення найсильніших переваг і їх використання при створенні вже реальних переваг;
- зіставлення потенційних конкурентних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, і їх оцінка з точки зору наявності / відсутності у підприємства необхідних ресурсів, використання яких буде сприяти або перешкоджати трансформації потенційних переваг в реальні;
- забезпечення порівнянності даних аналізу за різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів;
- використання методики на практиці в рамках діяльності служб маркетингу різних підприємств.

Аналізуючи ключові характеристики стану підприємства і відомі підходи до оцінки та підвищення його конкурентоспроможності, можна сформулювати основні принципи - концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств:

1. Завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції і власне конкурентоспроможності підприємства.

2. Слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.

3. Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

4. На тактичному рівні конкурентоспроможності підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.

5. На стратегічному рівні конкурентоспроможності підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Існує досить велика кількість методик оцінки стану підприємства. Стандартів ж оцінки, як і єдиної методики, не існує, так як практично кожна консалтингова (консультаційна) компанія в Росії і на Заході, та й чимало підприємств, володіють власними «унікальними» методиками оцінки.

Що стосується торгових фірм, то основним оцінним критерієм конкурентоспроможності є імідж магазину.

Дослідження показують, що покупці можуть швидко згадати конкретне торгове підприємство (витягти його назву з довгострокової пам'яті), якщо їх запитати про те, який магазин в першу чергу приходить їм на думку при згадці

таких показників, як «найнижчий рівень цін», «найбільш зручний» і т.д. Причому ці відповіді повністю збігаються з назвами найбільш відомих і популярних в цільовому сегменті магазинів.

Таким чином, чим точніше відповідність між уявленнями споживачів про те, яким повинен бути магазин, і реальною картиною, то менше психологічне протидія покупці в цьому магазині.

Конкурентоспроможність товару - сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця. Конкурентоздатною є той товар, комплекс споживчих і вартісних характеристик якого визначає його успіх на ринку, тобто здатність даного товару бути вимінним на гроші в умовах широкої пропозиції до обміну інших конкуруючих товарів-аналогів.

Товар може стати конкурентоспроможним, тобто зайняти гідне місце в ряду аналогів і субститутів тільки в тому випадку, якщо він буде відповідати такому трудноуловимому і багатозначно поняттю, як якість.

Якість - головна характеристика товару. Це здатність фірмового товару виконувати свої функції. У поняття якості входять довговічність, надійність, точність, простота експлуатації, ремонт та інші цінні властивості, відсутність дефектів або шлюбу. Більш жорстка вимога - відповідність стандартам.

Однак і цього недостатньо. Товар повинен задовольняти потреби споживачів: фізично, технічно, експлуатаційно, естетично, за ціною. А якщо він ще й зможе сприяти задоволенню прихованих (підсвідомих) потреб - статусних, вікових, психологічних, духовних - успіх йому на ринку забезпечений. Однак, з точки зору маркетингу, якість слід визначати в поняттях, відповідних купівельним уявленням. Саме до якості у споживачів підвищений інтерес.

Ціна товарів і послуг. Ціна - грошове вираження вартості товару, економічна категорія, що служить для непрямого зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу.

- Фактори, що впливають на визначення ціни товару:
- Сукупні витрати виробництва;

- Витрати суспільної праці;
- Якість товару;
- Функції і властивості товару;
- Кваліфікація персоналу;
- Технологічний рівень виробництва;
- Податкове законодавство країни;
- Витрати, пов'язані з транспортуванням та зберіганням товару;
- Витрати, пов'язані з орендою приміщень для реалізації товару;
- Упаковка товару;
- Популярність фірми;
- Рівень сервісного та гарантійного обслуговування;
- Маркетингова діяльність фірми;
- Попит і пропозиція на дану продукцію;
- Торгова націнка фірми.

При виборі стратегії ціноутворення фірмі треба буде розв'язати, яких саме цілей вона прагне досягти за допомогою конкретного товару. Прикладами таких часто зустрічаються в практиці цілей можуть бути: забезпечення виживання, максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства за показниками частки ринку або за показниками якості товару.

1) Забезпечення виживаності. Забезпечення виживаності стає основною метою фірми в тих випадках, коли на ринку занадто багато виробників. Щоб забезпечити роботу підприємств і збут своїх товарів, фірми змушені встановлювати низькі ціни в надії на доброзичливу відповідну реакцію споживачів. Виживання важливіше прибутку.

2) Максимізація поточного прибутку. Багато фірм прагнуть максимізувати поточну прибуток. Вони роблять оцінку попиту і витрат стосовно до різних рівнів цін і вибирають таку ціну, що забезпечить максимальне надходження поточної прибутку.

3) Завоювання лідерства за показниками частки ринку. Інші фірми хочуть бути лідерами за показниками частки ринку. Вони вірять, що компанія, якій належить найбільша частка ринку, буде мати найнижчі витрати і найвищі довгострокові прибутки. Домагаючись лідерства за показниками частки ринку, вони йдуть на максимально можливе зниження цін.

4) Завоювання лідерства за показниками якості товару. Фірма може поставити собі за мету домогтися, щоб її товар був самим високоякісним з усіх пропонованих на ринку. Зазвичай це вимагає встановлення на нього високої ціни, щоб покрити витрати на досягнення високої якості і проведення дорогих НДДКР.

Наступний фактор, який надає великий вплив на конкурентоспроможність товарів і послуг - це рівень кваліфікації персоналу і менеджменту.

Рівень кваліфікації персоналу і менеджменту. Високий рівень базової освіти дозволяє фахівцям підприємств швидко навчатися, освоювати нові професії та отримувати навички, необхідні для роботи в умовах ринку. Таким чином, наявність кваліфікованого персоналу є істотною перевагою, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності продукції підприємств.

Рівень кваліфікації менеджменту відіграє найважливішу роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Дана проблема може бути вирішена двома шляхами: перший - підвищення кваліфікації існуючих керуючих і другий - заміна керуючих новими, більш кваліфікованими. Заміна керуючих, на перший погляд, найбільш простий і ефективний шлях. Однак досвід показує, що це не зовсім вірно. Сьогодні непросто підібрати кваліфікованого менеджера, здатного діяти в існуючих умовах, тим більше, проводити зміни, що вимагають серйозних знань і досвіду управління в умовах ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

По-перше, реалізовані заходи з розвитку малого бізнесу спираються більшою мірою не на ринковий механізм, а переважно ручне управління економікою. Використання прямих державних закупівель породжує корупційні дії, використання податкових стимулів часто використовується підприємцями як спосіб ухилення від сплати податків.

По-друге, погіршення ринкового середовища в російській економіці, наростання рівня ризиків, призводить до згортання комерційними банками масового кредитування підприємств малого бізнесу, з одночасною їх переорієнтацією на кредитування великого бізнесу.

По-третє, державі не варто покладати надії на здатність малого бізнесу швидко трансформуватися і пристосовуватися до змін і тим самим підштовхувати економіку країни до виходу з рецесії без істотного підвищення конкурентоспроможності, що, в свою чергу, неможливо без технологічного переоснащення на основі розширення інвестиційних можливостей.

По-четверте, держава повинна змінити свій підхід до регулювання підприємницької діяльності, що має включати не тільки зміни в кредитуванні, оподаткуванні, доступності до державних закупівель, але перш за все, за рахунок формування комплексного інституційного механізму розвитку малого бізнесу, що враховує всі можливі аспекти функціонування і розвитку.

По-п'яте, загальна маркетингова стратегія спрямована на розвиток бізнесу в області торгівлі - сфери діяльності, що приносить найближчим часом і в перспективі стабільний дохід. Незважаючи на насиченість ринку товарами, вміла організація і комплексне використання засобів сучасного маркетингу дозволяють зайняти незаповнений ринковий сегмент і отримати достатній прибуток.

За результатами аналізу впливу конкуренції по 5 силам Портера необхідно відзначити, що всі фактори впливу мають середню вплив, тобто їх необхідно враховувати при аналізі тенденцій ринку, але при цьому ринок досить рухливий для розвитку і входу нових гравців.

Формування конкурентоспроможності - встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності товару на всіх етапах його створення і просування до споживача.

Так, для забезпечення необхідної якості товарів здійснюють вплив на:

- виробничі фактори (сировина, конструкція, рецептура, технологія),
- збутові чинники (умови транспортування, зберігання),
- сервісні фактори (дегустація товару й інша допомога у виборі товару, установка виробу вдома).

Для забезпечення необхідного рівня ціни товару впливають також на виробничі, збутові (вибір транспортного засобів, числа посередницьких організацій) сервісні фактори (умови реалізації і технічного обслуговування).

Виявляються при оцінці конкурентоспроможності відхилення (в негативну сторону) від товарів - конкурентів спонукають виробника (продавця) здійснювати коригувальні дії, тобто впливати на фактори з метою поліпшення значення критеріїв.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що стійке положення на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність пов'язана з дією декількох десятків факторів, серед яких можна виділити два основних - рівень ціни і якість продукції.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ГАЛАКТОН»

2.1. Аналіз профілю діяльності ПрАТ «ГАЛАКТОН»

Торговій марці «ГАЛАКТОН» вже більше 15 років. Для молочного бренду термін більш ніж солідний. Секрет досить простий - за час свого існування «ГАЛАКТОН» не змінював своєму покупцеві, завжди пропонуючи йому під неяскравою упаковкою смачний, корисний і якісний продукт за доступною ціною.

Мало хто знає, що в перекладі з грецького «ГАЛАКТОН» означає «молочний». І почався «молочний шлях» підприємства, де виробляється ця торгова марка ще з 1961 року. Саме тоді був створений Київський міськмолкозавод № 2, на продукції якого виросло не одне покоління киян. У 80-х підприємство було повністю реконструйовано, а в 1995 році - перейменовано в Київський молочний завод «ГАЛАКТОН» (рис. 2.1) .



Рис. 2.1. Київський молочний завод «ГАЛАКТОН».

Ще одна значуща подія в біографії заводу відбулася в 2010 році - тоді почалася його інтеграція з міжнародною компанією «Данон» (рис. 2.2), яка є лідером з виробництва здорових продуктів харчування у світі.



Рис. 2.2. Логотип компанії «Данон»

Слід зазначити, що з приходом нового інвестора на підприємстві відбулися великі зміни. Були придбані нові виробничі лінії, наприклад, з фасування сметани, модернізовано існуюче обладнання, величезна увага приділяється розвитку енергозберігаючих технологій. На заводі впроваджено міжнародні стандарти якості та безпеки, які дозволяють контролювати всі етапи виробництва - з моменту заготівлі молочної сировини до готового продукту на полиці магазину.

Зміни, що сталися на заводі не могли не торкнутися торгової марки «ГАЛАКТОН». По-перше, завдяки сучасним технологіям покращилась її якість. По-друге, дещо змінився зовнішній вигляд бренду. Але при цьому стабільно доступною залишилася ціна.

Як і раніше, молочні продукти «ГАЛАКТОН» (рис.2.3) , а це молоко, кефір і ряжанка, відповідають найбільш важливому критерію вибору тієї чи іншої продукції – «ціна-якість». Щоб досягти цього балансу, «Данон» скоротила свої витрати на логістику за рахунок організації збору молока в безпосередній близькості із заводом. Крім того, продукція продається там же, де розташоване підприємство-виробник. Тобто на ціні не позначаються витрати на доставку молочних продуктів в інші регіони.



Рис. 2.3. Продукція та логотип «Галактон»

Одним із найважливішим елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління.

Організаційна структура товариства затверджена рішенням директора за погодженням Наглядовою радою. Станом на 31.12.2012 року товариство має наступну організаційну структуру:

Генеральний Директор - одноособовий виконавчий орган.

1. Адміністративний департамент

- Адміністративний відділ;
- Відділ офісного адміністрування;
- Господарський відділ;

2. Відділ безпеки та взаємодії з держорганами

3. Департамент виробництва

- Відділ виробництва;
- Дільниця виробництва молочної продукції;
- Дільниця пакування молочної продукції;
- Відділ логістики (виробництво);

4. Департамент досліджень та розробки продукту

5. Департамент закупівель

- Відділ закупівлі молока
- Відділ закупівлі упаковки та послуг

6. Департамент інформаційних систем та технологій.

- Відділ інформаційних систем;

- Відділ інформаційних технологій.

7. Фінансовий департамент.

- Бухгалтерія

- Відділ контролінгу.

8. Юридичний відділ.

9. Департамент по роботі з персоналом:

- Відділ компенсації і пільг;

- Відділ нарахування заробітної плати;

- Відділ управління персоналом.

10. Департамент якості:

- Відділ якості;

- Лабораторія.

11. Технічний департамент:

- Відділ автоматизації.

Дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів немає. Організаційна структура протягом звітнього періоду не змінювалась.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Київ поступово позбавляється від підприємств в межах міста і молочний завод «ГАЛАКТОН» не став винятком. Адже зовсім поруч з ним знаходиться метро, зручна транспортна розв'язка, Русанівка, а до центру - буквально кілька хвилин їзди. Це вже другий зник завод молочних продуктів, про який ми пишемо в рубриці «Секретний Київ» - першим був «Молочний завод №1».

Завод «ГАЛАКТОН» був побудований в 1961 році як «Київський міський молочний завод №2». Початкова перероблялася потужність заводу становила 400 тон молока в день. У 1985 році за рахунок реконструкції заводу, його потужність зросла до 600 тон молока в день.

У 2010 році «ГАЛАКТОН» почав процес об'єднання з компанією «Данон». Через рік на підприємстві загальна кількість працівників становила близько 600 чоловік, а в рік перероблялося більше 80 000 тон молока.

Через деякий час «Данон» зіткнувся з тим, що через розташування заводу його потужності стало складно якимось чином розширити, а підвозити великі обсяги сировини для його переробки ставало все важче. Підприємство перебувало практично в житловому масиві в районі станції метро Лівобережна. Через це компанії також було складно дотримуватися вимог до якості продукції, безпеки та екології виробництва. До всього іншого містити завод в місті виявилось вельми недешево, а договір оренди землі з київською владою, підписаний на 49 років, підійшов до кінця.

У травні 2015 року завод «ГАЛАКТОН», через 54 роки своєї роботи, повністю припинив своє функціонування. Устаткування було перенесено на 2 інших заводу компанії «Данон» - в Херсоні та Кременчуці. Тепер на території колишнього заводу, площа якої становить 8га, буде зведений житловий комплекс «Галактика».

При аналізі фінансового стану підприємства використовуються групи коефіцієнтів, що представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники фінансового стану підприємства

Показник	2018 рік	2019 рік	Зміна	Примітка
Показники ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,74	0,85	+0,11	На одну гривню поточних зобов'язань припадає менше гривні поточних активів. При значенні менше 1 фірма має неліквідний баланс і не може за рахунок оборотних засобів погасити борги. Зростання коефіцієнта є позитивним
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,012	0,016	+0,004	Фірма не готова негайно погасити поточну заборгованість (менше 0,2) за рахунок грошових коштів.
Показники рентабельності				
Рентабельність оборотних активів	22,58%	3,18%	-19,4%	Сума гривень чистого прибутку на одиницю оборотних активів значно знизилася і є дуже низькою. Це відбулося за рахунок збільшення оборотних активів.
Рентабельність продажу	19,65%	16,46%	-3,19%	Розмір прибутку, що надходить з кожної гривні від продажу продукції знижується і є досить низька.
Рентабельність продукції	24,46%	19,71%	-4,75%	Сума прибутку, що отримало підприємство в розрахунку на одну гривню понесених витрат знижується.
Рентабельність активів	5,06%	0,71%	-4,35%	На одну гривню активів припадає 0,007 грн. прибутку. Підприємство недостатньо ефективно використовує свої активи.
Рентабельність чистих активів	7,01%	0,001%	-7,009%	Сума чистого прибутку, що припадає на гривню.
Рентабельність власного капіталу	11,49%	1,62%	-9,87%	Величина одержаного чистого прибутку в розрахунку на одну гривню капіталу фірми знизилася і є недостатньою. За рахунок зниження суми чистого прибутку.
Фінансова стійкість:				
Коефіцієнт відповідності власних та позикових коштів	3,19	0,75	-2,44	По нормативу значення має прямувати до одиниці. У фірми співвідношення коштів вирівнялося за рахунок збільшення позикового капіталу.
Коефіцієнт автономії	0,59	0,35	-0,24	Частка власного капіталу у загальній сумі балансу знизилася.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,14	-0,09	+0,05	Фірма не може фінансувати поточну діяльність за рахунок власного капіталу. Але значення покращується.

Продовження таблиці 2.1

Коефіцієнт забезпечення запасів власними джерелами фінансування	- 0,65	-0,31	+0,34	Підприємств не може фінансувати запаси за рахунок власних коштів. Це пов'язано зі збільшенням зобов'язань фірми.
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,06	0,41	+0,35	Частка основних фондів, що фінансується за рахунок довгострокових інвестицій, зросла.
Коефіцієнт стійкого фінансування	0,64	0,68	+0,04	Частка майна підприємства, що фінансується за рахунок стійких джерел покращилася. Незалежність фірми від джерел фінансування збільшилася.
Коефіцієнт матеріальної власності майна	0,77	0,37	-0,4	Частка майна підприємства, що має матеріальну форму знизилася через значне збільшення довгострокових фінансових інвестицій у сумі балансу.

Джерело: дані фінансової звітності підприємства

Виходячи з розрахованих показників можна зробити висновок, що загалом продажі підприємства зросли, але валовий прибуток знизився за рахунок збільшення собівартості. Зросли також затрати на збут та фінансові затрати. Але варто зазначити, що чистий прибуток фірми зріс за рахунок гарної роботи з фінансовими ресурсами.

Показники ліквідності дуже низькі, хоча і мають тенденцію до зростання.

Рентабельність активів, продукції, продажу, власного капіталу знижується. Це небезпечно для підприємства, оскільки цей показник і так досить низький.

Аналіз фінансової стійкості показав, що співвідношення власних та позикових коштів вирівнялося за рахунок збільшення позикового капіталу

Таким чином, загальний стан підприємства «ГАЛАКТОН» можна вважати задовільним, оскільки його стан не погіршується.

ПрАТ «ГАЛАКТОН» – це підприємство, що аналізується виробляє молочні продукти та продукти на рослинній основі, воду, дитяче харчування та медичне харчування. Ці чотири напрямки об'єднані єдиним принципом роботи:

пропонувати інноваційні продукти високої якості, які відповідають очікуванням споживачів на кожному етапі їх життя.

Вироби підприємства відрізняються досить високою якістю. Тому проблема заключається в досить високій собівартості. Це можна пов'язати зі значним рівнем фондоемкості продукції, що виготовляється та високими цінами на ресурси, які потрібно закуповувати для виробництва даної продукції.

Тому можна сказати, що головною метою для даного підприємства є зниження собівартості.

Основними шляхами зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, які споживаються у виробництві: трудових та матеріальних. Значну частину в структурі витрат виробництва займає оплата праці. Актуальним буде зниження трудоемкості продукції, яка виготовляється, підвищення продуктивності праці, зменшення чисельності персоналу.

Цього можна досягнути різними шляхами, наприклад такими як: механізація та автоматизація виробництва, застосування прогресивних високопродуктивних технологій, модернізація та заміна старого обладнання, яке можна продати без значної шкоди для виробництва. Отримані кошти можна вкласти в нове, яке підвищить фондівіддачу.

Молочна продукція - це важлива частина раціону населення України. Продукти з молока служать джерелом вітамінів і макроелементів.

Однак населення України скорочує споживання молочних продуктів через їх різкого подорожчання.

Українці споживають 220 кг молочних продуктів на душу населення. Цей показник значно нижче, ніж в ЄС, де людина споживає 260 кг молочної продукції в рік. Більшість споживачів, при виборі молочної продукції в першу чергу орієнтуються на ціну.

Продукти з натурального молока коштують дорожче, тому люди беруть молочну продукцію з добавками. Найчастіше люди купують молоко. Його використовують для приготування страв і для пиття. Інший популярний продукт - питні йогурти. Вони поживні, швидко насичують і їх можна носити з

собою. Питні йогурти люблять офісні працівники, студенти та спортсмени. Популярність здорового способу життя серед населення збільшила попит на сир. Різноманітні йогурти і сиркові маси батьки купують для дітей.

Аналіз ринку молочних продуктів показав, що споживачі вважають більш якісної продукції з міткою «для дітей». Тому її беруть для себе і дорослі. Така молочна продукція часто буває з вітамінізованими добавками. В Україні, на жаль, продовжується падіння поголів'я корів і виробництва молока. Якщо ще в минулому році і останні три роки виробництво молока незначно зростала, то в цьому році ситуація змінилася.

За підсумками 10 місяців випуск молока скоротився майже на 400 тис. Т (у порівнянні з аналогічним періодом 2018 року). За підсумками цього року прогноз виробництва складе 9,7 млн т молока. Це негативний рекорд за всю історію незалежної України.

За 9 місяців 2019 року порівняно з аналогічним періодом 2018 року експорт молочної продукції з України скоротився на 8% головним чином за рахунок зменшення експортних поставок олії, сироватки і сирів. Крім того, зазвичай основний обсяг експорту молочних продуктів припадав на весняно-літній період, коли накопичувалися залишки сировини. В цьому році вперше залишків не було, і в липні (а не у вересні, як в попередні роки) внаслідок зростаючого попиту на внутрішньому ринку почали зростати ціни на молоко

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та дослідження факторів її підвищення

Метою управління конкурентоспроможністю продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» є забезпечення життєдіяльності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі за рахунок незмінного або такого, що має тенденцію до збільшення попиту на продукцію компанії.

Управління конкурентоспроможністю продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» спрямоване на:

- подолання та обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг продукції підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, тобто їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Ринок молочної продукції характеризується високим рівнем конкуренції. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків призводять навіть найбільші компанії до значних втрат і криз.

Проведемо аналіз конкурентних сил компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН», що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл. 2.2).

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища ми використовували 3-бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив, 3 бали – сильний вплив.

Таблиця 2.2

Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «ГАЛАКТОН»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Стан фактору в балах		
			1	2	3
Проникнення нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єра	Значна економія на масштабах збуту	+		
		Високий рівень фінансових інвестицій		+	
		Консерватизм існуючої системи постачання	+		
		Низький ступінь диференціації продукції	+		
		Необхідність залучення постійних покупців			+
	Реакція наявних конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	+		
		Низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		+	
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		+	

Продовження таблиці 2.2

Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів 1,63					
Поява продуктів-замінників	Вплив таких продуктів	Перевагу отримує та послуга у якій нижча ціна		+	
		Тенденція до реалізації дешевих та менш якісних продуктів та послуг			+
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		+	
	Протизаконна імітація наявних продуктів та послуг	Поява великої кількості продуктів та послуг – замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок, товарних знаків фірмами Туреччини, Китаю тощо			+
Середнє значення сили впливу товарів-замінників 2,5					
Конкурентна сила покупців	Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів		+	
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		+	
		Високий ступінь стандартизації продукції	+		
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	+		
	Торговельна сила споживача	Зростання рівня інформації покупців про товари	+		
		Висока цінова еластичність товару			+
Середнє значення сили впливу покупців 1,70					
Конкурентна сила постачальників	Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства.	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	+		
		Тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		+	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	+		
	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства.	Відсутність власних оборотних коштів	+		
		Нестача складських приміщень	+		
Середнє значення сили впливу постачальників 1,2					
Конкуренція між наявними на ринку підприємствами	Ступінь інтенсивності конкуренції.	узагальнений показник інтенсивності конкуренції		+	
		наявність великої кількості малих підприємств конкурентів			+
		сильними конкурентами є невеликі ринки		+	
		незначний приріст попиту на товар підприємства			+
	Конкурентні позиції досліджуваних підприємств.	вдале місце розташування	+		
		відсутність дослідження конкурентів		+	
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		+	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між наявними фірмами 2,14					

Сформуємо матрицю конкурентного профілю продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» на ринку молочних виробів, визначивши ваговий коефіцієнт

кожного фактору і рейтинг кожного конкурента методом експертних оцінок (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця конкурентного профілю продукції

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	ПАТ «Альміра»		ПАТ «Житомирський маслозавод»		ПАТ «Жомо»		ПАТ «Терра Фуд»		ПрАТ «Галактон»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,25	5	1,25	3	0,75	4	1,0	4	1,0	5	1,25
Ціна продукції	0,35	3	1,05	3	1,05	4	1,4	5	1,75	5	1,75
Частка ринку	0,23	2	0,46	1	0,23	2	0,46	2	0,46	3	0,69
Рівень роздробленості асортименту	0,17	5	0,85	2	0,34	2	0,34	2	0,34	3	0,51
Загальна оцінка	1	15	3,61	9	2,37	12	3,2	13	3,55	16	4,2

Виходячи з вищенаведених даних, можемо говорити про те, що найкраща конкурентна позиція серед підприємств-конкурентів належить продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН», оскільки це підприємство поєднує у собі такі переваги, як висока якість продукції та адекватна ціна.

Класифікація факторів конкурентоспроможності продукції підприємств з виробництва молочної продукції загалом та компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» зокрема.

1) Внутрішні фактори:

- сировинні ресурси підприємства;
- вид ресурсу, вартість і доступність ресурсу;
- ринкова частка підприємства як виробничої одиниці);
- фінансово-економічний стан підприємства;
- обсяг товарної харчової продукції в тонах і гривнях;
- величина власних оборотних коштів підприємства;
- обсяг переробленої сировини в тонах і гривнях;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- виробничий потенціал підприємства (оптимальна кількість і вид технологічних засобів, їх вік;
- наявність власних переробних виробництв;
- ступінь використання виробничих потужностей;
- ступінь зносу основних виробничих фондів.

2) Зовнішні фактори:

- правове регулювання функціонування економіки країни;
- ліцензування;
- патентування;
- сертифікація;
- підтримка державою вітчизняних підприємств молочної промисловості;
- інфраструктура ринку молочної продукції;
- умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- бар'єри на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- середньодушкове споживання молочної продукції;

- частка молодієї продукції в структурі споживчих витрат населення на придбання продуктів харчування;
- наявність і функціонування роздрібною торгівлі;
- трудові ресурси;
- питома вага працівників галузі в загальній кількості зайнятих у промисловості країни;
- кількість фахівців-випускників вищих та середніх навчальних закладів відповідного профілю.

Визначення ступеня впливу вищезазначених факторів на конкурентоспроможність продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» пов'язане з низкою методичних проблем оцінки, обробки та інтерпретації інформації.

Ми провели аналіз факторів конкурентоспроможності шляхом їх ранжирування за 1-бальною системою із застосуванням методу експертних оцінок: кожному показнику присвоюється певний бал.

Причому фактор, оцінюваний в 1 бал, має найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства, а в 0,1 бал – найменший. Результати оцінки факторів конкурентоспроможності продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» наведено в табл. 2.4.

Згідно з даними з табл. 2.4 можна зробити висновки, що сировинні ресурси та умови попиту на рику є найбільш впливовими факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» на ринку молочних виробів.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти вагомості факторів, що впливають на конкурентоспроможність

Фактори конкурентоспроможності	Експерт								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внутрішні									
Ресурсний потенціал	0,14	0,22	0,07	0,14	0,21	0,22	0,19	0,16	0,17
Виробничий потенціал	0,18	0,13	0,25	0,14	0,11	0,12	0,11	0,14	0,15
Інвестиційний потенціал	0,18	0,13	0,10	0,11	0,17	0,17	0,15	0,12	0,13
Фінансово-економічний стан	0,18	0,09	0,20	0,14	0,15	0,17	0,19	0,10	0,15
Науково-інноваційний	0,09	0,13	0,05	0,14	0,04	0,07	0,10	0,14	0,10

потенціал									
Кадровий потенціал	0,09	0,09	0,18	0,13	0,17	0,10	0,17	0,14	0,13
Маркетинговий потенціал	0,09	0,17	0,12	0,11	0,21	0,07	0,13	0,16	0,13
Територіально-географічний потенціал	0,05	0,04	0,03	0,09	0,04	0,02	0,02	0,04	0,04
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Зовнішні									
Правове регулювання функціонування економіки країни	0,22	0,27	0,15	0,19	0,24	0,22	0,29	0,23	0,23
Інфраструктура ринку молочної продукції	0,33	0,33	0,32	0,23	0,20	0,31	0,18	0,32	0,28
Умови попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках	0,35	0,20	0,42	0,43	0,38	0,34	0,32	0,33	0,35
Трудові ресурси підприємства	0,10	0,20	0,11	0,15	0,18	0,13	0,21	0,12	0,15
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Джерело: дані аналітичних звітів

Також слід зазначити, що ефективне функціонування та розвиток підприємства ґрунтується на такій його ключовій характеристиці, як конкурентоспроможність. Найбільш повне та всебічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства забезпечується тоді, коли враховані всі фактори конкурентоспроможності, як зовнішні так і внутрішні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На основі аналізу теоретичних аспектів конкурентоспроможності, можна зробити наступні висновки.

1) Під конкурентоспроможністю продукції розуміють:

- рівень економічно-технічних, експлуатаційних параметрів товару, який дозволяє витримати конкуренцію з іншими аналогічними товарами на ринку;
- порівняльну характеристику товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку або властивостей іншого товару.

2) До комерційних умов конкурентоспроможності відносять:

- цінові показники;
- показники, що характеризують умови поставок і платежів за товари, що поставляються;
- показники, що характеризують особливості діючої на ринку виробників і споживачів податкової і митної системи;
- показники, що відображають ступінь відповідальності продавців за виконання зобов'язань і гарантій.

3) До організаційних умов відносять:

- забезпечення максимально можливого наближення продавців товару до показників, що впливає на зниження витрат обігу;
- доставка товару до місця споживання не тільки великим оптом-транзитом, але і дрібними партіями через складські підприємства;
- грамотне користування транспортними статутами, кодексами, правилами перевезень, транспортними тарифами й іншими основними документами в цій галузі;
- розширення післяпродажного сервісу, що надається споживачам з гарантійним і післягарантійним обслуговуванням.

4) До основних факторів комплексної оцінки конкурентоспроможності товару відносять:

- економічний потенціал і темпи зростання економіки;
- рівень розвитку науки техніки;
- участь в міжнародному поділі праці;
- динамічність і ємність внутрішнього ринку;
- соціально - економічну та внутрішньополітичну ситуацію;
- гнучкість фінансової системи;
- державне регулювання економіки;
- забезпеченість трудовими і матеріальними ресурсами і рівень кваліфікації ресурсів.

5) Оцінка конкурентоспроможності складається з трьох складових:

- аналізу ринку і вибору найбільшого конкурентоспроможного товару - зразка як бази для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності;
- визначення набору порівнюваних параметрів двох товарів;
- розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару.

У процесі дослідження конкурентоспроможності АН «Діловий центр «Альянс» були зроблені висновки:

1) До слабких сторін діяльності даного підприємства відносяться: низька і неефективна рекламна діяльність. Відповідно для усунення виявленого недоліку, необхідний комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг агентства на споживчому ринку Белгородської області.

2) Для підвищення конкурентоспроможності «Галактон» нами запропоновано:

- оптимізувати роботи агентства;
- удосконалити рекламну діяльність агентства;
- розширити свої можливості з метою залучення нових клієнтів.

Дані пропозиції та поради щодо вдосконалення конкурентоспроможності не можуть охопити всі складові організації рекламної роботи агентства. Але розроблені нами пропозиції можливо зможуть допомогти АН «Діловий центр» Альянс »в більшій мірі ефективно використовувати рекомендовані заходи в рекламній діяльності організації.

Для підвищення конкурентоспроможності АН «Діловий центр» Альянс» необхідно систематично проводити маркетингові заходи, удосконалювати торгово-технічний процес, систему обслуговування клієнтів, що дозволить підвищити імідж агентства, збільшити його товарообіг. При подальшому використанні своїх конкурентних переваг і впровадженні запропонованих заходів ПрАТ «ГАЛАКТОН» може значно підвищити свою конкурентоспроможність, а, отже, і прибуток.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ГАЛАКТОН»

3.1. Розробка цілей компанії спрямованих на підвищення конкурентоспроможні

Для того, щоб конкурентоспроможність швидко зростала, необхідна робота над перевезеннями. Це заходи для збільшення доходу за рахунок рекламної діяльності, різних видів, групової мотивації, стимулювання збуту тощо.

Іншим напрямком вдосконалення показників конкурентоспроможності, згідно з наведеними моделями є вдосконалення фінансових показників. Це вимагає роботи з товарно-матеріальними запасами, збільшення річного прибутку, зменшення витрат, роботи щодо підвищення фінансової стійкості, поліпшення товарних запасів, обороту та прибутку.

ПрАТ "ГАЛАКТОН" втрачає свою конкурентну перевагу над конкурентами. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно створювати поточні операції та створювати їх у чіткому порядку.

Аналіз конкуренції «ГАЛАКТОН» показав, що основна проблема впливає з економічної та політичної ситуації в країні та нездатності менеджерів працювати. Введення санкцій призвело до зменшення поставок брезенту з-за кордону, що призвело до зменшення пропозиції деяких виробників.

З метою підвищення рівня ринкової конкурентоспроможності компанія досягає їх за допомогою наступних стратегічних цілей:

- зміцнити імідж надійного та компетентного суб'єкта молочної галузі у Києві та Україні;
- збільшення прибутку на 15%;
- покращення корпоративного управління.

Таблиця 3.1.

Стратегічні цілі компанії

Стратегічна мета компанії	Мета корпоративного рівня	Вимірюваний показник	Цільове значення показника				
			I кв	II кв %	III кв %	IV кв %	Рік %
Розвиток бізнесу, що діє	Підвищити лояльність існуючих замовників	Зростання замовлень на одяг (в % від попереднього року)	2	3	5	5	5
	Залучити нових замовників	Частка нових замовників в загальному обсязі робіт (в%)	10	10	10	10	10
Зміцнення іміджу надійного і кваліфікованого виконавця робіт	Скоротити претензії замовників до виконуваних робіт	Відсоток сумарних витрат на усунення претензій по відношенню до загального бюджету проектів (в%)	2	2	2	2	2
	Знизити власні витрати на виконання проектів	Відсоток зниження витрат від попереднього року	2	2	2	2	2
Підвищення управлінського прибутку	Виключити залучення ненадійних партнерів	Витрати на навчання і розвиток партнерів (в% від загального бюджету проектів)	3	3	3	3	4
	Скоротити розмір ризику непокритого страховими зобов'язаннями	Обсяг власних фінансових коштів, що резервуються на усунення претензій (в% від загального бюджету проектів)	10	10	10	10	5

Компанія збільшує своє річне завдання по росту замовлень на 5%. Для досягнення цієї мети призначається менеджер з продажу, який займає посаду начальника. Він буде більш компетентний з питань роботи менеджерів, тому що на його очах менеджери проводять весь день, отже, начальник бачить хто викладається по максимуму, а хто не зовсім.

Компанія також планує долучити ще 10% від загальної кількості клієнтів, що вже кристуються продукцією. За реалізацію відповідає керівник відділу продажів. Як і в попередньому розділі, керівник відділу продажів отримує інформацію від менеджерів про місцезнаходження клієнтів компанії. На основі зібраних даних можна зробити висновок про те, які території ще не охоплюються.

Ми окреслили стратегію та цілі роботи компанії, що пояснюють відповідальність компанії за збільшення конкуренції. Дані наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняння стратегічних та оперативних цілей

Формулювання стратегічної мети	Результати і термін	Найменування тактичної мети	Результати і термін
Скорочення претензій	До рівня 5% (До 2017 року)	Збільшити зростання покупок	На 15% (до 2017 року)
Збільшити обсяг продажу	На 30% (До 2019 року)	Збільшити частку нових покупців	На 15% (до 2017 року)
Збільшити частку постійних клієнтів	До 40% (До 2019 року)	Скоротити кількість претензій	До 10% (до 2017 року)
Збільшити обсяг продажів основної продукції на існуючому ринку	До 70% (До 2018 року)	Знизити витрати	На 2% (до 2017 року)
Зростання обсягу продукції супутньої продукції	До 30% (До 2018 року)	Навчити нових консультантів правилам роботи з клієнтами	До 30% (до 2017 року)

Після визначення ключових сфер діяльності для кожної з них створюються ключові цілі (ключові складові успіху).

Ми визначили ключові фактори успіху компанії та здійснили їх ранжування в порядку убутання по значущості (рівень 1 - найважливіша складова успіху). Положення КФУ показано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Рангування основних факторів успішності компанії

Джерела	Ціль (ключові фактори успіху)	Показник	Ранг
Фінансові джерела	Рентабельність	Темп зросту прибутку	1
Ринкові сегменти	Розвиток поточного ринку	Приріст ринку	2
	Якість обслуговування	Високий рівень	
Бізнес	Клієнти	Кількість повторних заказів у крупних клієнтів	3
	Ріст продуктивності праці	Темп приросту продуктивності	
Система мотивації	Кваліфікація персоналу	Зменшення рівня плинності до 5%	4

Передумови для успішної реалізації найважливіших факторів успіху:

- впровадження змін у компанії контролюється людьми на керівних посадах. Керівництво потребує активної участі, інвестицій та підтримки сталого розвитку.

- впровадження КФУ вимагає постійного прикладання сил для того, щоб реалізувати стратегії та цілі компанії.

Впровадження ключових факторів успіху повинно бути спільною відповідальністю всіх працівників. Кожен працівник компанії повинен розуміти мету своєї діяльності. Для цього працівники повинні бути навчені та проінформовані про будь-які зміни, які можуть відбутися. Крім того, існує потреба у розробці систем оцінки на підприємстві, щоб підрозділи та окремі працівники могли створювати власні системи ефективності.

Після визначення необхідних настанов щодо ефективності вимірюються початкові завдання (ключові складові успіху) та показники для кожного (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Ключові фактори успіху

Направлення	Ціль (ключові фактори успіху)	Показник, K_i	Бажаний стан
Фінанси	Динаміка прибутку	Темп зросту прибутку	1,3
Клієнти	Розвиток поточного ринку	Частка ринку і / або її приріст за період	0,6 1,13
	Якість обслуговування	Кількість повторних замовлень	5
Процеси	Збільшення продуктивності праці	Частка продажів на одного співробітника в загальному обсязі продажів	5
	Собівартість продукції	Частка витрат в одній гривні виручки	0,7
Навчання і розвиток	Кваліфікація персоналу	Темп зростання частки працюючих з вищою освітою, кандидатів, докторів в загальному числі працюючих	1,5

Запорукою успіху (КФУ) є здатність конкурувати, результати послуг, які компанія повинна надавати, щоб конкурувати та досягти економічного успіху. КФУ - це ті важелі впливу, на які компанія повинна звертати особливу увагу, визначаючи свій успіх на ринку, конкурентна перевага безпосередньо пов'язана з прибутковістю.

Рівень реалізації будь-якої стратегії та політики спільних дій повинен вимірюватися за допомогою конкретних показників, які повинні бути виражені в цифрах. Як частина проекту, маркери вакансій призначаються для кожного завдання.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Аналіз зосереджений на розробці стратегічних цілей розвитку організації до 2023 року, яка спрямована на збільшення конкуренції. Для досягнення цього показники визначають та оцінюють ключові показники ефективності та встановлюють систему вимірювання, таку як:

- збільшення частки ринку
- розвивати ділові наміри та цілі, розробляти стратегію
- створіть хорошу бальну систему
- реорганізація відділу роздрібної торгівлі
- розробити маркетингові стратегії та інструменти для стимулювання збуту
- впровадження інформаційних систем управління запасами: продаж, закупівля, зберігання обладнання.

Давайте тепер детальніше розглянемо систему розвитку вимірювань.

В даний час новим напрямком діяльності компанії "ГАЛАКТОН" є розвиток ринку в місті Києві та прилеглих районах шляхом організації дорожніх презентацій за програмою "Продажі". Ця сфера є дуже новою для продовольчого ринку, але компанії, які не займаються продажем товарів, добре використовують цей торговий центр.

«Van-Selling» - це необхідний набір товарів, проданих під час продажу автомобіля та оплати під час придбання. Маркетингова ідея проекту полягає у створенні нового торгового центру продукції «ГАЛАКТОН» у торгових точках Києва шляхом організації доставки автомобілів згідно плану "перепродажу". Цей спосіб продажів в першу чергу призначений для задоволення поточних потреб роздрібних продавців і дозволить компанії безпосередньо впливати на розвиток кар'єри певних брендів для кінцевих споживачів.

Цілі зовнішнього проекту:

- Розвиток розгалуженої роздрібної мережі в Києві, де його компанії можуть брати активну участь у продажу продукції, пропонованої компанією «ГАЛАКТОН».

-Контроль безпосередньо впливу компанії на просування продукції для кінцевого споживача.

-Досягнення конкурентних переваг за рахунок збільшення задоволення попиту та ринкового попиту.

Внутрішня мета проекту полягає в отриманні максимальної віддачі від вкладеного капіталу. Відповідно, у цьому проекті необхідно вирішити наступні завдання:

-Забезпечення додаткового каналу продажів, що призведе до збільшення продажів компанії.

-Дослідити сегмент ринку, який не охоплюється конкурентами при продажі продукції роздрібним торговцям, що дозволить компанії запропонувати перевагу з точки зору ціни та прибутку.

Для реалізації описаного маркетингового плану необхідно надати план: оборотні кошти, транспорт, персонал (набір продавців, водіїв, операторів комп'ютерів, менеджера).

Почнемо розрахунок проекту з витрат шляхом поділу їх на капітальні та поточні.

До капітальних витрат належать: транспорт та придбане обладнання.

Поточні витрати включають: наймання робітників та оплата їх праці, також витрати на бензин, ремонт автомобілів, мобільний зв'язок та загальногосподарські витрати [10].

Капітальні витрати включають:

- Придбання обладнання.

Витрати на придбання обладнання включають: комп'ютери, меблі та касові апарати.

- Покупка автомобілів.

При підготовці автомобільної доставки в рамках проекту було вирішено придбати автомобілі ГАЗель вантажопідйомністю 1,5 тони. Було порівняно автомобілі марок ГАЗ, ГАЗель, Камаз, "Бичок". Це рішення було прийнято на основі наступних параметрів.

- витрати на експлуатацію;
- вантажопідйомність;
- витрата пального;
- розміри автомобілів.

Узагальнимо всі витрати на придбання та обладнання автомобілів в таблицю 3.5

Таблиця 3.5.

Розрахунок капітальних витрат

Найменування	К-сть, шт.	Ціна за шт.	Сума, грн.
Автомобіль	2	500000	1000000
Касовий апарат	1	9500	9500
Стіл	5	2000	10000
Стілець	7	600	4200
Комп'ютер	2	20000	40000
Всього:			1063700

З розрахунків можна зробити висновок що на придбання обладнання потрібно 1063700 грн.

Інвестиція фінансуватиметься із внутрішніх джерел компанії. а також реінвестування прибутку від проектів.

Так само розрахуємо і поточні витрати.

Ці витрати включають наймання працівників, встановлення ставок заробітної плати та операційні витрати.

Вкрай важливо, щоб співробітники дали новий напрямок проекту.

Кількість нових напрямків буде такою:

- Директор - 1 людина, що володіє знання роботи на персональному комп'ютері, навички управління та вік до 35 років.

- Оператор ПК - 1 людина, знання роботи на персональному комп'ютері, навички роботи з 1С, вік з 18 до 30 років.

- Торговий представник - 5 чоловік, чоловік до 30 років, досвід роботи в сфері продажів.

- Водій - 4 чоловік, вік до 45 років, права категорії С.

Чисельність представників прораховано згідно з кількістю територій, які будуть обслуговуватися.

Передбачається, що маршрути будуть вводитися поступово протягом декількох місяців. Це пов'язано з тим, що прибуток, отриманий від продажу перших торгових представників, буде направлятися на відкриття нового маршруту.

Розмір заробітної плати для працівників напряму «Van-Selling» береться виходячи із середньої заробітної плати за даними посадам. У розрахунок приймалися компанії займаються продажем продукції за напрямом «Van-Selling». Розмір пакета заробітної плати представлений в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Розмір пакета заробітної плати

Назва посади	Окладная частина, грн.	Бонусна частина, грн.
Керівник напряму	17000	15000
Оператор ПК	10000	2000
Торговий представник	13000	10000
Водій	8000	2000

Для всіх працівників даного напрямку приймаємо, що пакет заробітної плати буде ділитися на окладну і бонусну частину. Це необхідно для стимуляції праці працівників по виконанню завдань поставлених вищим керівництвом. Завдання можуть ставитися будь-якими в залежності від цілей компанії на період постановки завдань. При розрахунках приймаємо повний пакет заробітної плати.

Планується, що торговий представник буде працювати по 8 годин і 5 денним робочим тижнем. Розрахуємо в таблиці 3.7 фонд заробітної плати найманих робітників.

Таблиця 3.7

Визначення фонду заробітної плати

№	Посада	К-ть робітників, чол.	Пакет, грн.	Всього ФЗП, грн.
1	Керівник відділу	1	32000	32000
2	Торговий представник	5	23000	115000
3	Водій	5	18000	90000
4	Оператора ПК	1	12000	12000
	Всього:			249000

Виходячи з таблиці 3.7 видно, що фонд заробітної плати за місяць становить 249000 гривень, а отже за рік $(249000 * 12) = 2988000$ гривень.

Знаючи фонд заробітної плати (табл. 3.7) визначимо відрахування у позабюджетні фонди, які в загальній своїй величині дорівнюють 34% і ПДВ 20%:

відрахувань у позабюджетні фонди 34% від ФЗП. відрахування за місяць $= 34\% * 249000$ грн. $= 84660$ грн. Відрахування за рік $= (2988000 * 34\%) + (2988000 * 20\%) = 1404360$ Експлуатаційні витрати.

До витрат на експлуатацію відносяться: амортизаційні відрахування від вартості основних засобів, також витрати на паливо і ремонт самих автомобілів та мобільний зв'язок.

Амортизаційні відрахування від вартості основних засобів.

Під час розрахування капітальних витрат були визначені необхідні витрати на придбання обладнання, що в загальному складають 1063700 гривень. Амортизаційні відрахування будемо розраховувати на основні засоби, вартість яких складає понад 10000 гривень, все, що буде дорівнювати нижчій сумі потрібно буде списати на витрати підприємства.

Амортизаційні відрахування $=$ Первісна вартість $*$ Норму амортизації (%).

Норма амортизації визначена в податковому кодексі для кожного обладнання. Для комп'ютера вона становить - 30%, для автомобіля-15%.

Витрати на контрольно-касовий апарат (ККА)

Потрібен 1 контрольно-касовий апарат, який буде портативним, та касова стрічка. Всі ці витрати становлять 200 грн. в місяць. Витрати на ККА за рік $200 * 12 = 2400$ грн.

Витрати на мобільний зв'язок

Кожен торговий представник і керівник відділу забезпечуються мобільним зв'язком. Компанія визначила компенсацію за розмови в сумі 500 грн. в місяць.

Таким чином витрати на мобільний зв'язок $= 6 * 500 * 12 = 36000$ грн.

Основними в забезпеченні проекту за новим напрямком є експлуатаційні витрати. Зведемо всі показники цих витрат в таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Експлуатаційні витрати

Види витрат	Сума, грн.
Амортизаційні відрахування	312000
Бензин	528000
Ремонт автомобілей	96000
Зміст ККА	2400
Мобільний зв'язок	36000
Всього:	974400

За результатами розрахунку (табл.3.8), експлуатаційні витрати за рік становлять 974 400 гривень.

Загальногосподарські витрати

До загальногосподарських витрат віднесемо: оплату праці складського персоналу і бухгалтерів, витрати на експлуатацію складського устаткування, допоміжні матеріали, бій, шлюб. Бо ж не виділити витрати саме для даного напрямку приймемо для розрахунків відсоток від загального обсягу продажів. Загальногосподарські витрати складуть 7% від загального обсягу продажів. За рік витрати складуть 315000 гривень.

Розрахунок доходу від діяльності

Обсяг продажів, який повинен реалізовувати торговий представник, визначимо як 1500 упаковок, тобто в середньому по 75 упаковок в день. Це пов'язано із завантаженням автомобіля, яка становить 85 упаковок, а також з

обмеженням часу завантаження на складі в зв'язку з великою кількістю клієнтів. Фактичний план продажів усього відділу складе 7500 упаковок.

При розрахунку приймемо, що середня вартість упаковки дорівнює 400 гривень, вона складається із середньої ціни інших напрямків. При розрахунку бралися до уваги ціни за упаковку тільки ходових позицій, які мають найбільшу частку продажів. Також середня націнка, через яку здійснюватиметься доставка товару, дорівнює 13%. Дана націнка складається з середніх націнок по заводам і цінової ситуації на ринку.

Моментом початку проекту визначимо дату 01.06.2021 року. Протягом двох тижнів до початку реалізації проекту необхідно найняти штат співробітників.

Розрахунок буде проводитися, спираючись на дані, отримані компанією. Можливість торговими представниками продавати більший обсяг велика, але обмежується вантажопідйомністю автомобіля.

Для досягнення поставлених стратегічних завдань необхідно оновлення і розширення транспортного парку.

Корпоративна інформаційна система на базі Microsoft Dynamics AX дозволяє великим і середнім підприємствам вирішувати наступні завдання:

- управління фінансами: планувати, управляти, скорочувати і контролювати витрати підприємства; паралельно вести кілька видів фінансового обліку (бухгалтерського, податкового, обліку по МСФО), скоротити терміни отримання фінансової звітності в цілому по компанії. Вирішення цих завдань забезпечується функціональністю модулів «Головна книга»,

- «Основні засоби», «Грошові кошти», «Розрахунки з клієнтами і постачальниками», «Розрахунки з персоналом».

- управління збутом: прогнозувати і планувати попит та продажі компанії (модулі «Розрахунки з клієнтами і постачальниками», «CRM»).

- управління запасами і логістикою: планувати, оптимізувати і управляти закупівлями і переміщенням товарно-матеріальних цінностей; скоротити

витрати, пов'язані з неоптимальною завантаженням складів; точно планувати потреби в продукції і збутової мережі і тим самим знизити рівень втрачених продажів.

Крім того, пропонується ряд рішень автоматизації бізнес-процесів, які можна віднести до загальних функціональних областях для перерахованих галузей: підсистема розширеного управління фінансами; підсистема розширеного управління договірною діяльністю.

Витрати на впровадження описаної автоматизованої системи складають 254 тис. грн., А так само щоквартальне обслуговування - 12 тис. грн. в квартал.

Проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Основна стратегічна мета підприємства - збільшення частки на ринку одягу в Києві до 5% до 2022 року. Спрогнозуємо доходи і витрати підприємства з урахуванням основної стратегічної мети і запропонованих заходів. При прогнозуванні враховувалася фактична динаміка за 2015-2016гг: зростання клієнтської бази, структури виручки, структури витрат. Визначення економічної ефективності запропонованих заходів представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Визначення економічної ефективності запропонованих заходів

Захід	Джерела	Економічна ефективність
Збільшення частки ринку	Збільшення масштабу бізнесу	Збільшення виручки в 2022 році на 5%.
Формулювання місії і цілей підприємства, розробка стратегії	Стратегічне управління буде застосовуватися на практиці	Зростання бізнесу
Впровадження збалансованих систем показників	Стратегічне управління буде застосовуватися на практиці	Зростання бізнесу
Впровадження інформаційних систем управління ланцюжком поставок: збут, постачання, складська логістика	Витрати на впровадження MicrosoftDynamicsAX (MicrosoftAxapta) складають 254 тис. грн. Щоквартальне обслуговування - 12 тис. Грн.	Зменшення витрат на 6%

Дані проекти є економічно вигідними для досліджуваної компанії та рекомендуються для практичного використання. Впровадження даних проектів

дозволить забезпечити «ГАЛАКТОН» міцну конкурентну позицію і відносну конкурентоспроможність на галузевому ринку на стратегічний період.

Під час організації виробничого процесу та плануванні обсягів відповідно до цього методу потрібно вирішити ряд певних завдань, найважливішим з яких є визначення обсягу реалізації продукту, при якому буде забезпечена беззбиткова виробнича діяльність (рис. 3.2).

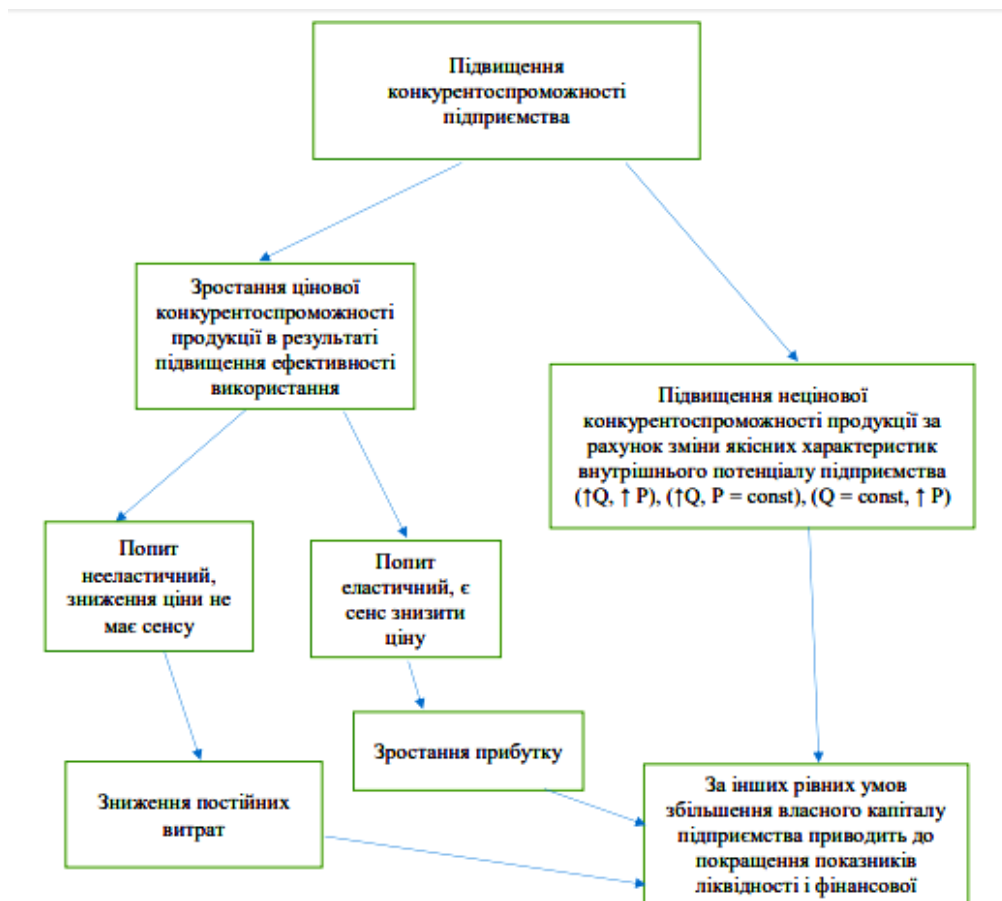


Рис. 3.2. Система впливу збільшення конкурентоспроможності підприємства на ліквідність та фінансову стійкість

Підвищення продуктивності - основа збільшення корпоративного прибутку в конкурентному середовищі - має бути важливою метою внутрішнього контролю компанії.

Для кожного виду діяльності необхідно розрізняти потенційну і реальну, дійсну ефективність виробництва. В тому випадку, коли рівень ефективності

залежить від зовнішніх обставин господарської діяльності, то фактичний обсяг виробництва на підприємстві в основному визначається рівнем управління та організації. Продукт важливий для розуміння управління новим обладнанням або функціонування організації.

Наступним кроком є поліпшення якості товару. постійне вдосконалення підготовки та розподілу сировини, що використовується у виробництві

Також, ще одним фактором, що підвищує конкурентоспроможність організації, є стійкість виробництва, економія на масштабі Але щоб надати цій можливості реалізаційну реальність, управляюча компанія повинна інвестувати в інновації, трансфер та ін. Збільшувати, іншими словами, щільність продукції - ще один фактор, який повинен впливати на ефективність, і виділити самостійний вплив її як фактора, відокремивши від впливу інновацій, достатньо важко [3, с.145].

Зараз глобальні ділові кола розуміють важливість розвитку продуктивності праці для підвищення конкурентоспроможності компаній. Так, багато компаній почали впроваджувати програми підвищення продуктивності. Ці програми призначені для вирішення таких завдань:

- збільшити виробництво наявних виробничих ресурсів за рахунок змін в організації виробництва;
- створити необхідні адміністративні та організаційні вимоги для успішного впровадження нових інструментів та технологій у виробництво та забезпечення довгострокового сталого зростання продуктивності на цій основі.

Загалом, найбільш специфічними проявами реструктуризації управління, що застосовуються для адаптації до нових у розвинутих країнах, є програми та заходи з підвищення продуктивності, що впроваджуються для вдосконалення управління та організації продукції. Конкуренція, заснована на широких умовах торгівлі та інноваціях [4, с. 95].

Інноваційний фактор також зменшує витрати на макрорівні. Інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах дозволяє побудувати виробничу

структуру, при якій темпи приросту національного доходу у загальному суспільному виробництві перевищують темпи зростання споживання матеріальних ресурсів.

По-перше, швидкість виробництва зменшує витрати на сировину, паливо, тобто витрата матеріалів продукція. Залежно від структури ситуації, структура витрат може бути оцінена як зменшена на певну величину в 5-6 разів більшу, ніж економія, пов'язана з живою працею на попередній стадії праці. При цьому важливо економити сировину.

Споживання сировини значно скоротилося завдяки впровадженню безвідходної та маловідходної технології. Повне використання вторинних матеріальних ресурсів також має першорядне значення.

Рішення використовувати спеціальну конкурентну стратегію т. Він може базуватися на моделі Портера, на якій можуть базуватися рекомендації [5, с.84].

Інший напрямок - поліпшення якості продукції, що матиме вплив: швидкість НТП, освоєння нових ринків, збільшення експорту, процвітання. Вирішуючи проблеми з якістю продукції, клієнти отримують імідж компанії, це ключ до виходу на закордонні ринки, і це буде основою для отримання максимального прибутку.

Традиційне зниження витрат – один серед найдавніших методів збільшення конкурентних переваг. В даному випадку більш вигідною буде та компанія, яка провівши комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, зазнала менших витрат. Однак важко зберегти в даних умовах всі переваги, оскільки все, що пов'язане з виконанням цієї роботи, вимагає від розробника вдосконалення технології виробництва, логістики та НДДКР, організаційної культури та управлінського персоналу.

З метою вибору компанією системи підвищення конкурентних переваг, продовжуються збільшення витрат, аналізується конкурентний рівень витрат кожного товару при проектуванні та реалізації виробництва. Тут відіграє важливу роль маркетинг та рекламне агентство, яке завжди стежить за ринком,

усіма послугами, проводить функціонально-вартісний аналіз, відстежує новітні технології, а також витрати підприємств-конкурентів.

Ще один ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії - порівняльний аналіз(бенчмаркінг).

Бенчмаркінг передбачає систематичний пошук постійних досліджень та найкращих практик серед гравців та конкурентів суміжних галузей, розвиток та зміну реалій поточної еталонної моделі конференцій. Критерії для обслуговування системи часто необхідні, щоб зробити її кращою.

Підняття рівня конкурентоспроможності компанії може бути забезпечене за умови довгострокового, безперервного та поступального вдосконалення усіх детермінантів конкурентоспроможності.

У нинішньому економічному світі показано, що використання ринку та конкуренція - це опора сьогодення, це найсильніший і найбільш рух в розвитку підприємства, а також ефективний засіб економічного регулювання і динамічна потужність, що постійно повертається назад, і заохочує виробника на зменшення на виготовлення товару, підвищення збуту товару та його обсягу, і, звичайно, на боротьбу за замовлення кожного покупця та підвищення рівня якості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Спираючись на вивчення теоретичних і методичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки. Конкурентоспроможність підприємства - це її перевага перед іншими фірмами, які випускають аналогічні товари. Як відомо, визначення рівня конкурентоспроможності відбувається в процесі управління.

На сьогоднішній день, у всіх сферах життя управління відіграє величезну роль. Під терміном управління розуміється процес планування, організації, мотивації, а також контролю, необхідного для формулювання і досягнень цілей організації.

Будь-яка організація потребує грамотного та ефективного управління конкурентоспроможністю. Від якості управління конкурентоспроможністю підприємства багато в чому залежить довгостроковість успіху в галузі. Існують різні інструменти управління конкурентоспроможністю.

Також існує безліч методів управління і оцінки конкурентоспроможності. Всі вони мають свої плюси та мінуси. Залежно від ринкового середовища, в якому розвивається та функціонує компанія, визначається ефективність застосування того чи іншого методу аналізу.

ВИСНОВКИ

В ході даної роботи ми були ознайомлені з системою управління підприємства ПрАТ «ГАЛАКТОН», його функціями та організацією у вивченні механізму управління економічною діяльністю підприємства, ознайомленні з методикою та інструментарієм стратегічного, тактичного та оперативного управління на підприємстві, було досліджено особливості управління маркетинговою, логістичною, зовнішньоекономічною та інноваційною діяльністю підприємства.

Також було проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність підприємства та визначено його основні сильні сторони, а саме:

- Дотримання законодавства України та повна прозорість діяльності;
- Компанія №2 на українському ринку молочних виробів;
- В портфелі бренди-лідери на ринку «Активія», «Живинка», «Простоквашино», «Растішка»;
- Висока якість продукції;
- Повний цикл виробництва.

Провели аналіз факторів конкурентоспроможності шляхом їх ранжирування за 1-бальною шкалою, використовуючи метод експертних оцінок. Тобто, абсолютно кожному показникові був присвоєний певний бал, та зробили висновки, що сировинні ресурси та умови попиту на рику є найбільш впливовими факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції компанії ПрАТ «ГАЛАКТОН» на ринку молочних виробів.

Також було встановлено, що вироби підприємства відрізняються досить високою якістю. Тому проблема заключається в досить високій собівартості. Це можна пов'язати зі значним рівнем фондоемкості продукції, що виготовляється та високими цінами на ресурси, які потрібно закуповувати для виробництва даної продукції.

Тому можна сказати, що головною метою для даного підприємства є зниження собівартості.

Основними шляхами зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, які споживаються у виробництві: трудових та матеріальних. Значну частину в структурі витрат виробництва займає оплата праці. Актуальним буде зниження трудоемкості продукції, яка виготовляється, підвищення продуктивності праці, зменшення чисельності персоналу.

Цього можна досягнути різними шляхами, наприклад такими як: механізація та автоматизація виробництва, застосування прогресивних високопродуктивних технологій, модернізація та заміна старого обладнання, яке можна продати без значних втрат для виробництва. Кошти, що були отримані, можна реінвестувати в новий напрямок, який підвищить фондівіддачу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб: Питер, 2009. – 344 с.
 2. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. / Б.Є. Грабовецький. – Вінниця: ВНТУ, 2013. – 284 с.
 3. Коюда П.М. Економічний аналіз: навч. посіб. / П.М. Коюда. – Харків: СМІТ, 2013. – 357 с.
 4. Робоча програма виконання економічної практики за спеціальністю 073 «Менеджмент»/ Укладач: Л.Л.Литвиненко [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://classroom.google.com/u/1/c/MTA2NTU2NTU4ODgx>
 5. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2010. – 662 с.
 6. Сайт Данон [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://danone.ua/>
 7. Сайт ПрАТ «ГАЛАКТОН» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://galakton.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33
1. Власова Е.И. Управление конкурентоспособностью брендов: монография / Е.И. Власова. – Изд-во: Екатеринбург, 2015. – 90 с.
 2. Воронов А.А. Моделирование конкурентоспособности продукции / А.А. Воронов // Стандарты и качество. – 2014. – № 11. – С. 47.
 3. Воронов А.А. Современная конкуренция: особенности и перспективы развития / А.А. Воронов. – Изд-во: Краснодар, 2012. – 38 с.
 4. Воронов А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2015. – № 5. – С. 16.
 5. Гараев И.М. Анализ понятий конкуренция и конкурентоспособность / И.М. Гараев. – Изд-во: Камск, 2013. – 58 с.
 6. Гоголева Т.Н. Конкуренция: сущность, закономерность, регулирование / Т.Н. Гоголева. – Изд-во: Воронеж, 2014. – 21 с.

7. Головачев А.С. Методические основы конкурентоспособности предприятий / А.С. Головачев // Экономика и управление. – 2015. – №10. – С.20.

Головачев А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. –Аспект-Пресс, 2012. – 32 с.

21. Горемыкин В.А. Экономика недвижимости / В.А. Горемыкин. – М.:Велби, 2014. – 88 с.

22.Грабовый П.Г. Экономика и управление недвижимостью / П.Г. Грабовый. – Изд-во: Смоленск, 2012. – 28 с.

23. Еленева Ю.Я. Современные подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятий / Ю.Я. Еленева // Современное управление. – 2013. – №7. – С. 7.

24.Жариков В.Д. Конкурентный статус предприятия: качество, эффективность / В.Д. Жариков // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: сб. науч. трудов. – Изд-во: Тамбов, 2012. – 30 с.

25. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг / П.С. Завьялов //Российский экономический журнал. – 2013. – №12. – С.55.

26. Завьялов П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей / П.С. Завьялов // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 32.

27. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий /В.И. Захарченко // Машиностроитель. – 2012. – № 11. – С.17.

28. Зиннуров У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей / У.Г. Зиннуров // Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 27.

29. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций / В.В. Квасникова. – Инфра-М, 2013. – 19 с.

30. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2012. – 68 с.

31. Котков В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия промышленности / В.В. Котков. – СПб.: ГИЭУ, 2014. – 51 с.
32. Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения / В.В. Криворотов. – Изд-во: Екатеринбург, 2016. – 77 с.
33. Крутик А.Б. Экономика недвижимости / А.Б. Крутик. – СПб: Лань, 2012. – 80 с.
34. Крючков Д.В. Конкурентоспособность товаров и услуг / Д.В. Крючков. – М.: КолосС, 2016. – 15 с.
35. Литвиненко В.С. Методы обеспечения конкурентоспособности продукции / В.С. Литвиненко // Стандарт и качество. – 2013. – № 8. – С. 23.
36. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – Юрайт, 2013. – 48 с.
37. Лоскутов Р.Ю. Конкурентоспособность и экономическая устойчивость предприятия / Р.Ю. Лоскутов. – Изд-во: Саратов, 2012. – 27 с.
38. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина. – М.: Омега-Л, 2012. – 25 с.
39. Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" від 11.01.2001, ВВР, 2001, N 12.
40. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення: [Електронний ресурс]: / О.В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка».
41. АгроПортал.<http://agroportal.ua/ua/news/rastenievodstvo/top10-krupneishikhproizvoditelei-muki-v-ukraine/>
42. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. - К.: Професіонал, 2006. - 448с.
43. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління

конкурентоспроможністю організації: підручник. - К.: Кондор, 2009. - 470с.

44. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім "Слово", 2009. - 168с

45. Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия / Г.Ф. Макалов. – Изд-во: Тольятти, 2015. – 11 с.

46. Максимова И.С. Оценка конкурентоспособности предприятия / И.С. Максимова // Маркетинг. – 2013. – № 3. – С. 77.

47. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 19.

48. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько. – СПб: Питер, 2014. – 68 с.

49. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева. – М.: Итем, 2015. – 63 с.

50. Нежевенко Е.А. Взаимодействие конкурентоспособности и образовательного потенциала машиностроительного предприятия / Е.А. Нежевенко. – Изд-во: Челябинск, 2013. – 27 с.

51. Новоселов А.С. Конкурентоспособность и стратегические направления развития региона / А.С. Новоселов. – Изд-во: Новосибирск, 2012. – 52 с.

52. Островский Г.
Конкурентоспособность предприятия как объект управления / Г. Островский // Консультант директора. – 2014. – № 20. – С. 34.

53. Павлов В.А. Конкурентоспособность предприятий и конкурентная среда / В.А. Павлов. – М.: РИО МАОК, 2013. – 41 с.

54. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятий розничной торговли / Т.Н. Парамонова. – М.: КНОРУС, 2013. – 68 с.

55. Петросян А.А. Подходы к анализу конкурентоспособности предприятий / А.А. Петросян. – Изд-во МГУ, 2012. – 71 с.
56. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2013. – 49 с.
57. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина, 2014. – 52 с.
58. Рыбаков И.П. Качество и конкурентоспособность при рыночных соотношениях / И.П. Рыбаков // Стандарты и качество. – 2013. – № 12. – 14 С.