

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економічної кібернетики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

економічної кібернетики

_____ Іванченко Н.О.

« ____ » _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(Пояснювальна записка)

здобувача освітнього ступеня «Магістр»

Тема: Вплив інформаційних систем на конкурентну перевагу фірми

Виконала: Рудик Марія Юріївна

Керівник: к.е.н., доцент Іванченко Надія Олександрівна

Консультанти з розділів:

Розділ 1: к.е.н., доцент Іванченко Н.О.

Розділ 2: к.е.н., доцент Іванченко Н.О.

Розділ 3: к.е.н., доцент Іванченко Н.О.

Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):

к.е.н., доцент Густера О.М.

Національний авіаційний університет
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економічної кібернетики
Освітній ступінь «Магістр»
Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економічної кібернетики
_____ Іванченко Н.О.
« _____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента: Рудик Марії Юріївни

Тема роботи: Вплив інформаційних систем на конкурентну перевагу фірми
затверджена наказом ректора № 1967/ст. від 08 жовтня 2020р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру: “10” грудня 2020 р.

2. Вихідні дані до роботи: наукові в галузі інформаційних систем та технологій зарубіжних та вітчизняних вчених.

3. Зміст дослідження:

- ознайомлення з основними поняттями конкурентоспроможності підприємства;

- аналіз методів та видів оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- дослідження факторів, які впливають на конкурентоспроможність та переваги підприємства;

- оцінка конкурентних переваг підприємства.

4. Перелік обов’язкових демонстраційних матеріалів: 12 слайдів

Календарний план

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	12.10.2020	
2	Дослідження літератури за отриманою темою	20.10.2020	
3	Вибір і обґрунтування прийнятого напрямку дослідження і способів вирішення поставлених завдань	01.11.2020	
4	Аналіз поняття та основних складових конкурентоспроможності підприємства	05.11.2020	
5	Дослідження причин виникнення конкуренції	10.11.2020	
6	Аналіз методів та видів оцінки конкурентоспроможності підприємства	18.11.2020	
7	Оцінка конкурентних переваг та конкурентоспроможності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»	25.11.2020	
8	Розробка рекомендацій для покращення конкурентних переваг ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»	05.12.2020	
9	Аналіз отриманих результатів з керівником	10.12.2020	
10	Створення презентації та написання доповіді	13.12.2020	
11	Попередній захист дипломної роботи	15.12.2020	
12	Корегування роботи за результатами попереднього захисту	18.12.2020	
13	Остаточне оформлення пояснювальної записки та слайдів	19.12.2020	
14	Підписання відгуку та рецензії	20.12.2020	

5. Дата видачі завдання:

Керівник:

к.е.н., доцент _____ Іванченко Н.О.

Завдання прийняв для виконання _____ Рудик М.Ю.

РЕФЕРАТ

Рудик Марія Юріївна. Вплив інформаційних систем на конкурентну перевагу фірми. – Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 051 «Економіка», ОПІ «Економічна кібернетика». Національний авіаційний університет Міністерства освіти і науки України, м. Київ, 2020.

Дипломна робота містить 95 сторінок, 22 таблиці, 21 рисунок, список використаних джерел з 55 найменувань.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги та конкурентоспроможність ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі діяльності підприємства на конкурентному ринку та вплив інформаційних систем на них.

Мета дослідження – розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за рахунок інформаційної системи.

Наукова новизна дослідження полягає у обґрунтуванні та розробці заходів по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» на основі модернізації інформаційної системи.

При написанні роботи використовувалися методи емпіричні та теоретичні методи дослідження, зокрема: опис, аналіз та синтез.

Ключові слова: : конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкуренція, інформаційна система, аналіз, ринок, підприємство.

ABSTRACT

Rudyk Mariia. The impact of information systems on the competitive advantage of the firm. - Qualification work of the master in the specialty 051 "Economics", OPP "Economic Cybernetics". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2020.

Thesis contains 95 pages, 22 tables, 21 figures, a list of used sources of 55 items.

The object of the study is the competitive advantages and competitiveness of LLC «TU SI MARKET».

The subject of the study is the economic relations that arise in the process of enterprise activity in a competitive market and the impact of information systems on them.

The purpose of the study is to develop measures to increase the competitiveness of the studied enterprise through the information system.

The scientific novelty of the study is to substantiate and develop measures to increase the competitiveness of LLC «TU SI MARKET» on the basis of modernization of the information system.

Empirical and theoretical research methods were used in writing the work, in particular: description, analysis and synthesis.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competition, information system, analysis, market, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Характеристика поняття, сутності та основних складових конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Аналіз факторів, які впливають на конкурентоспроможність та переваги підприємства.....	16
1.3. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».....	37
2.1. Організаційно-економічні аспекти діяльності фірми.....	37
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності фірми.....	41
2.3. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентних переваг фірми на основі аналізу інформаційних систем підприємства.....	48
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».....	65
3.1 Зміст пропозиції для підвищення конкурентної переваги ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».....	65
3.2 Аналіз та оцінка ефективності запропонованої модернізації.....	75
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Формування і досягнення стійкої конкурентної переваги продукту є пріоритетом для будь-якої компанії. Конкурентна перевага забезпечує стабільність, можливість довгострокового зростання, створює бар'єри для виходу на ринок нових гравців, дозволяє компанії отримувати більш високу рентабельність продажів своєї продукції.

Використання інформаційних технологій дає компанії значну перевагу перед конкурентами, дозволяючи більш ефективно розподіляти ресурси компанії, управляти персоналом, скорочувати витрати і багато іншого. Завдяки інвестиціям в інформаційні технології компанії отримують можливість змінити свій бізнес і, як наслідок, збільшити частку ринку, зайняти нову нішу, налагодити більш тісну співпрацю з клієнтами і постачальниками.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в ринкових умовах особливого значення набуває проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства. На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності повинна бути основним напрямком дослідження кожного підприємства для утримання та покращення власної позиції в галузі. Без проведення аналітичних досліджень з питань конкурентоспроможності підприємство не зможе ефективно функціонувати на ринку.

Метою дослідження є розробка пропозицій по вдосконаленню управління конкурентоспроможністю для української продуктової ІТ-компанії, лідера ринку СНД серед рішень обміну даними з FMCG-дистриб'юторами ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».

Завданнями дослідження виступають:

- розкриття сутність конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження факторів, які впливають на конкурентоспроможність та переваги підприємства;
- вивчення методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначення зовнішніх та внутрішніх причин виникнення конкуренції між підприємствами;
- дослідити економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити та оцінити конкурентоспроможність та конкурентні переваги ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»;
- розглянути та провезти аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»;
- визначити найбільш доцільний метод отримання додаткової конкурентної переваги для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»;
- розробити заходи по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» за рахунок інформаційної системи.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги та конкурентоспроможність ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають в процесі діяльності підприємства на конкурентному ринку та вплив інформаційних систем на них.

Наукові дослідження в області конкурентоспроможності, в основному, орієнтовані на вивчення наявного досвіду розвитку ринку і врахування специфіки діяльності багато форматних суб'єктів торговельної галузі. В зв'язку в цим виникає потреба в розробці комплексного підходу до визначення та оцінки конкурентоспроможності для підприємства з метою вибору найбільш реальних і ефективних конкурентних стратегій.

В ході проведення дослідження доцільно використовувати емпіричні та теоретичні методи дослідження, зокрема: опис, аналіз та синтез.

Описана модернізація, стратегія та рекомендації для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» можуть бути використані підприємством для покращення та зміцнення свого становища в галузі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика поняття, сутності та основних складових конкурентоспроможності підприємства

Поняття конкуренції та конкурентоспроможності широко досліджені, але продовжують активно розглядаються в науковій літературі. Ця обставина відображає визнану складність даного предмета і управління ним як явищем економіки. З питання про визначення самого поняття конкуренції також поки не сформовано єдиної позиції, можна говорити лише про поширені підходи. Конкуренція розуміється і як суперництво, спрямоване на набуття стійких конкурентних переваг - активів, знань, переваг покупців, і як елемент ринкового механізму, і як критерій типу ринку (монополія, олігополія, моносонія та ін.) [8].

Економісти В. Грібов, В. Грузінов в роботі «Конкурентоспроможність підприємства» зображують термін конкурентоспроможності як перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю фірми, це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що належать до однієї галузі, або фірм, що випускають аналогічні товари (послуги). Конкурентоспроможність можна виявити тільки

порівнянням між собою фірм як в масштабі країни, так і в масштабі світового ринку [1].

У літературі питання конкурентоспроможності розглядаються з різних аспектів. Дослідники, що зосереджуються на національному рівні, визначили конкурентоспроможність як здатність підтримувати прийнятні темпи зростання та реальний рівень життя для громадян, ефективного забезпечення зайнятості та підтримка потенціалу зростання та рівня життя для майбутніх поколінь. Рівень національної зайнятості, зростання зайнятості та рівень життя в економіці залежать від конкурентоспроможності фірм усередині країни. Отже, національна конкурентоспроможність залежить від основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність фірми зокрема та галузі загалом [2].

Економічна категорія «конкурентоспроможність» розпочала своє формування в період зародження класичної економічної науки. Першим етапом в еволюції наукових поглядів на дану проблему стало розгляд абсолютних переваг, пов'язаних з природними факторами. Першим висунув теорію абсолютних переваг А. Сміт, згідно якому конкуренція розглядається як суперництво яке підвищує ціну (при скороченні пропозиції) і зменшує ціну (при надлишку пропозиції), а перевагами в конкурентній боротьбі є кращі природні і кліматичні умови [17].

Подальший розвиток виробництва, бурхливе впровадження промислових інновацій, привело до появи нових продуктивних чинників. Як результат, виникла теорія порівняльних витрат, вперше опублікована в роботах Д. Рікардо. Базуючись на принципах трудової вартості, він розкрив доцільність зовнішньої торгівлі і для тих випадків, коли країна не має абсолютну перевагу у виробництві будь-яких товарів. При цьому кожна країна повинна виробляти і вивозити товари з меншими витратами виробництва, оскільки останнє забезпечується вигідними умовами. З розвитком продуктивних сил і розподілом торгівлі в зовнішньоекономічній діяльності країн стало потрібно пояснення міжнародних економічних

відносин з нових позицій. Якщо праця вважалася єдиним фактором виробництва, як в теорії Рікардо, то порівняльні переваги зможуть з'явитися тільки з відмінностей в продуктивності праці[30]. У реальному житті в основі зовнішньої торгівлі лежить не тільки ця обставина, а й різниця в ресурсах, якими володіють країни, тому теорії абсолютних витрат і порівняльних переваг не застосовувалися. Після Д. Рікардо теорією порівняльних переваг зайнялися шведські економісти Б.Оліна і Е. Хекшер, які пов'язували успіх країни в торгівлі не тільки з витратами одного ресурсу - праці, але також розглянули інші ресурси - землю і капітал [5].

М. Портер [8] першим поставив під сумнів реальність передумов, на яких базується теорія Хекшера-Оліна:

- міжнародна конкуренція не є досконалою;
- в конкуренції використовуються не тільки цінові методи;
- в основі успіху на ринку лежить не тільки неділимість будь-якими факторами виробництва, або ефект масштабу, а нововведення (інновації) [16]. Фірми прагнуть досягти високої конкурентоспроможності за рахунок нових товарів, нових технологій, нових джерел сировини, створення нових типів організацій, тобто, займаючи позицію новатора, а не пристосуванця;
- фактори виробництва в рамках окремо взятої країни не є фіксованими, їх пропозиція неухильно розширюється;
- країни можуть відрізнитися за технологією виробництва аналогічних товарів;
- фактори виробництва (робоча сила і капітал) є мобільними, тобто можуть переміщатися з країни в країну;
- сучасна конкуренція стає глобальною: фірми наймають працівників по всьому світу, розміщують своє виробництво у багатьох країнах, продають продукцію по всьому світу;
- роль фірми зводиться не стільки до пасивного перекидання ресурсів туди, де прибуток відносно високий, скільки до створення нових факторів,

поліпшення якості вже наявних, тобто їм відводиться провідна роль в процесі створення конкурентної переваги країни [9].

М. Портер вперше став оцінювати конкурентоспроможність країни на рівні конкурентоспроможності функціонуючих в ній підприємств. Надалі поняття «Конкурентоспроможність підприємства» розглядалося і доповнювалося багатьма провідними вченими-економістами. Ключовою проблемою ставати виявлення факторів успіху на рівні підприємства [16].

Визначення конкурентоспроможності на рівні фірм висували різні економісти. Наприклад, конкурентоспроможність визначається як здатність доставляти товари та послуги в той час, в те місце та у тій формі, яку шукають покупці за цінами, рівними або нижче, ніж у аналогічних постачальників. Інші визначення розглядають конкурентоспроможність як стійку здатність вигідно заробляти та підтримувати свою частку на внутрішньому чи зовнішньому ринках. Це визначення пояснює конкурентоспроможність з точки зору показників ефективності (наприклад, чиста вартість, прибутковість та частка ринку) [17].

Існуючі підходи до трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємства значно відрізняються один від одного. Основні розбіжності авторів полягають в трактуванні причин виникнення конкурентоспроможності, її цільової спрямованості, якісних характеристик, а також взаємозв'язку з аналогічним властивістю продукції і галузі (національної економіки) [17].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це сукупність властивостей, які характеризують його місце на ринку, його здатність конкурувати з іншими фірмами і підприємствами на ринку товарів і послуг. Кожна властивість характеризується системою показників, що дозволяють підприємству найбільш повно реалізувати свої переваги в порівнянні з підприємствами-конкурентами [16].

Конкуентоспроможність - це здатність певного об'єкта витримувати конкуренцію, відповідати запитам споживачів в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку.

Для повного розуміння поняття “конкуентоспроможності підприємства” необхідно розглянути причини виникнення конкуренції у середовищі. Причини виникнення конкуренції можна розділити на зовнішні та внутрішні [13].

Зовнішніми причинами виникнення конкуренції є:

- як наслідок численності індивідів і їх соціальних груп існування безлічі підприємств;
- наявність можливості вибору безліччю підприємств аналогічних місій (загальний спосіб досягнення поставлених цілей), тобто подібною глобальною позицією у зовнішньому середовищі;
- обмеженість можливостей досягнення підприємствами поставлених цілей діяльності внаслідок обмеженості ресурсів, наявних у зовнішньому середовищі;
- об'єктивне прагнення суспільства до максимізації рівня задоволення своїх потреб в умовах обмеженості можливостей для цього [13].

Внутрішні причини виникнення конкуренції обумовлені тим, що існування підприємства - це його перебування шляхом функціонування (тільки функціонуюче підприємство існує) в такому стані, що є достатнім для того, щоб цьому підприємству було віддано перевагу суспільством і окремими індивідами (рис 1.1) [17].

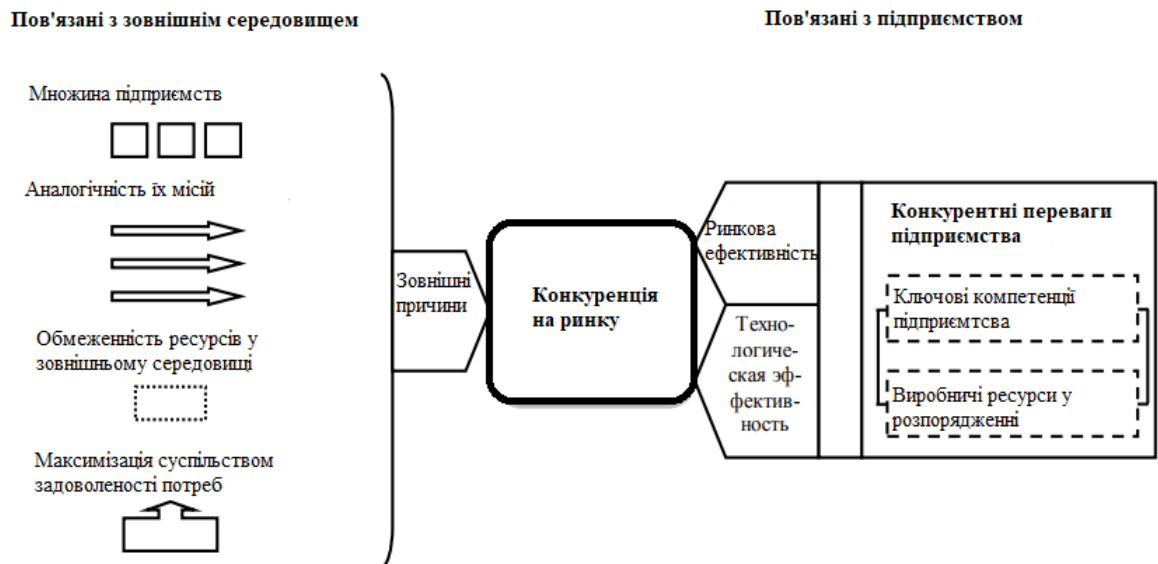


Рис. 1.1 Причини виникнення конкуренції [17]

Таким чином, прагнення підприємства до досягнення власного ідеалу і поставлених цілей ґрунтується на здатності отримувати і утримувати конкурентні переваги, тобто здатності бути обраним з безлічі аналогічних систем. При цьому зазначені конкурентні переваги ґрунтуються, в кінцевому підсумку, на більш високому, в порівнянні з аналогічними підприємствами, рівні ефективності (технологічної та (або) ринкової) функціонування, що характеризує ступінь досягнення цілей різних рівнів соціуму. Зазначена ефективність базуються на системній сукупності специфічних індивідуальних компетенцій підприємства та наявних їм виробничих ресурсів, що утворюють його потенціал, а також обраний підприємством спосіб їх реалізації, тобто стратегією на ринку.

Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що регулюють процес прийняття рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного функціонування цього механізму необхідно, щоб кожен з елементів був у постійному взаємозв'язку. Ось чому виділяються такі складові конкурентоспроможності підприємства (рис 1.2) [20].



Рис. 1.2 Основні складові конкурентоспроможності підприємства [20]

Кожен із компонентів взаємопов'язаний між собою, а саме: безпека здійснюється на підприємстві за допомогою технічних регламентів, встановлених державою, однак організації повинні розуміти, що технічне регулювання не гарантує конкурентних переваг, оскільки якість послуг, що надаються, також важлива, тому що потенційні клієнти завжди мають вибір і можуть віддавати перевагу подібним компаніям з кращими умовами. Це говорить про те, що компанія повинна постійно покращувати якість послуг, що надаються, та інші параметри, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку [20].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає розробку та обґрунтування планів та заходів щодо досягнення певних цілей, що враховують виробничі та збутові можливості, а також фінансовий, трудовий та технічний потенціал підприємства [20]. Зазвичай він включає наступні кроки (рис 1.3)

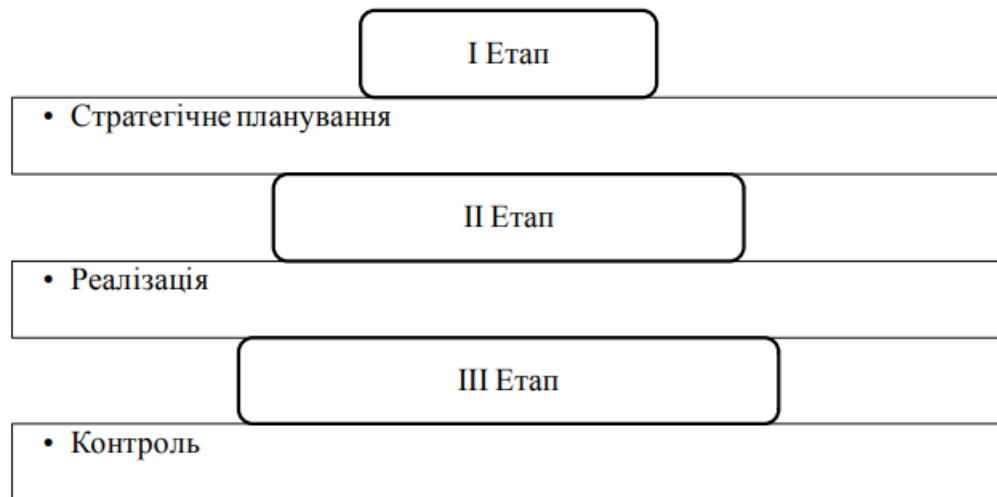


Рис. 1.3 Основні етапи конкурентоспроможності підприємства [20]

Отже, за цими етапами, по-перше, в рамках стратегічного планування визначаються довгострокові перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємства та його основних підрозділів. Потім здійснюється розробка заходів щодо реалізації планів та реалізація стратегії компанії. На останньому етапі за допомогою контролю вивчаються та усуваються основні проблеми підприємства, що досліджується.

1.2. Аналіз факторів, які впливають на конкурентоспроможність та переваги підприємства

Згідно досліджених робіт Блауберг І.В., Гіга Дж., Горемикін В.А., Єгорова В.Н., клір Д., Солдак Ю.М. впливає, що виникнення й існування будь-якої властивості економічної системи визначається дією трьох груп чинників [29]:

а) факторами, які є матеріальною основою, що породжує сукупність можливостей виникнення і існування властивості, тобто субстанціональними факторами;

б) факторами, які створюють умови для реалізації наявних можливостей, породжуваних субстанціональними факторами, тобто кондіціональними (умовними) факторами;

в) факторами, що ініціюють процес реалізації наявних можливостей в існуючих умовах, який приводить до виникнення властивості, тобто індукційні факторами [29].

Також встановлено, що конкурентоспроможність як властивість підприємства породжується трьома групами факторів, що грають в даному процесі різні функції (механізм їх впливу на величину конкурентоспроможності схематично представлений на рисунку 1.4):

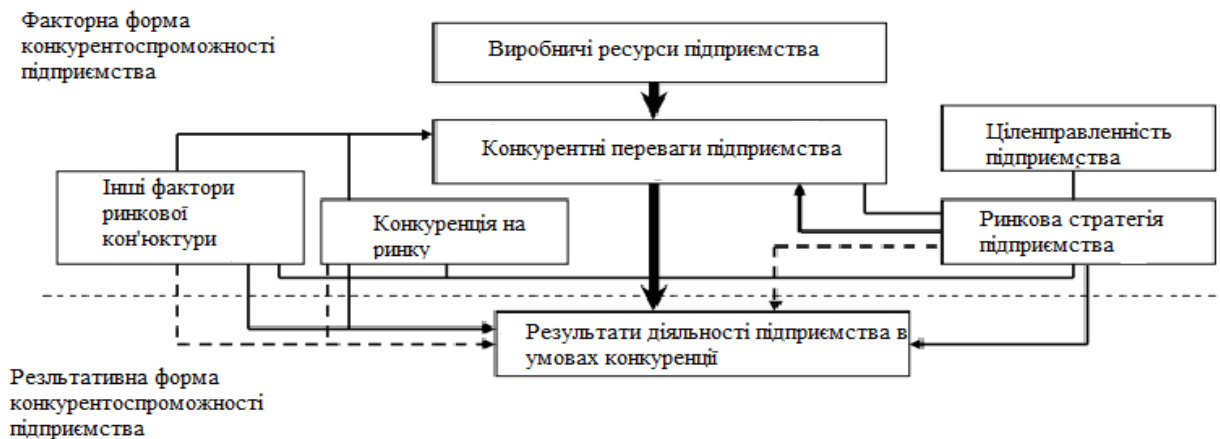


Рис. 1.4 Фактори конкурентоспроможності підприємства та механізм їх впливу на її величину [41]

Конкурентна перевага - це використання зміни цін і загальної стратегії підприємства, а також диференціація продукції, що випускається: продавці технічно урізноманітнюють однорідні вироби, змінюючи їх якість і дизайн.

Зовнішні фактори конкурентної переваги підприємства визначаються наступними показниками:

- рівень конкурентоспроможності країни;
- рівень конкурентоспроможності регіону;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні і регіонах;
- правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;

- відкритість суспільства і ринків;
- науковий рівень управління економікою країни і іншими системами;
- національна система стандартизації та сертифікації;
- державна підтримка науки та інноваційної діяльності;
- якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії;
- рівень інтеграції всередині країни і в рамках світової спільноти;
- податкові ставки в країні і регіонах;
- процентні ставки в країні і регіонах;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів в країні;
- кліматичні умови і географічне положення країни або регіону;
- рівень конкуренції у всіх областях діяльності в країні [42].

Значення кожної переваги можна розраховувати кількісно і проаналізувати в динаміці. Однак інтегрувати всі переваги в єдиний показник навряд чи можливо [42].

Чим більше організація має конкурентних переваг, тим вище її конкурентоспроможність, живучість, ефективність і перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий рівень управління і нарощувати нові конкурентні переваги [46].

Внутрішні фактори конкурентної переваги включають кілька складових:

1. Структурні:

- виробнича структура підприємства;
- місія підприємства;
- організаційна структура підприємства;
- спеціалізація і концентрація виробництва;
- рівень уніфікації та стандартизації продукції, що випускається і складових частин виробництва;
- облік і регулювання виробничих процесів;
- персонал;
- інформаційна та нормативно-методична база управління;

- сила конкуренції на вході і виході системи [42].

2. Ресурсні:

- постачальники;
- доступ до якісної дешевої сировини і інших ресурсів;
- облік і аналіз використання всіх видів ресурсів по всіх стадіях життєвого циклу великих об'єктів підприємства;
- оптимізація ефективності використання ресурсів.

3. Технічні:

- патентований товар;
- патентована технологія;
- обладнання;
- якість виготовлення товарів;

4. Управлінські:

- менеджери;
- аналіз виконання законів підприємства;
- організація поставки сировини, матеріалів і комплектуючих по принципі «точно в строк»;
- формування системи менеджменту;
- функціонування системи управління якістю в підприємстві;
- проведення зовнішньої і внутрішньої сертифікації продукції і систем [44].

5. Ринкові:

- доступ до ринку ресурсів, необхідних підприємства;
- доступ до ринку нових технологій;
- значна частка ринку;
- ексклюзивність товару підприємства; - ексклюзивність каналів розподілу;
- ексклюзивність реклами товарів підприємства;
- ефективна система збуту і післяпродажного обслуговування;
- прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури.

6. Ефективність функціонування підприємства:

- показники прибутковості (за показниками рентабельності продукції, виробництва, капіталу, продажів);
- інтенсивність використання капіталу (за коефіцієнтами оборотності видів ресурсів або капіталу);
- фінансова стійкість функціонування підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається наступними факторами:

- якість продукції і послуг;
- наявність ефективної стратегії маркетингу;
- рівень менеджменту і кваліфікації персоналу;
- технологічний рівень виробництва;
- податкове середовище, в якому діє підприємство;
- доступність джерел фінансування [46].

В останні роки економічна теорія та практика досягли значного прогресу у вивченні питань конкурентних переваг та застосуванні висновків теорії на практиці. Серед авторів останніх років слід відзначити М. Портера - професора Гарвардської школи бізнесу, засновника сучасної теорії конкуренції та конкурентоспроможності. Він розробив основи багатьох сучасних уявлень про суть конкуренції і, відповідно, конкурентоспроможності. М. Портер виділяє наступні основні групи факторів конкурентоспроможності комерційної організації [42]:

- бар'єри для виходу на ринок (інвестиції, ліцензування, ноу-хау);
- цінова сила споживачів;
- цінова сила постачальників;
- загроза замінників послуг та товарів;
- ступінь конкуренції між існуючими фірмами (структура галузі, умови попиту) (рис 1.5)

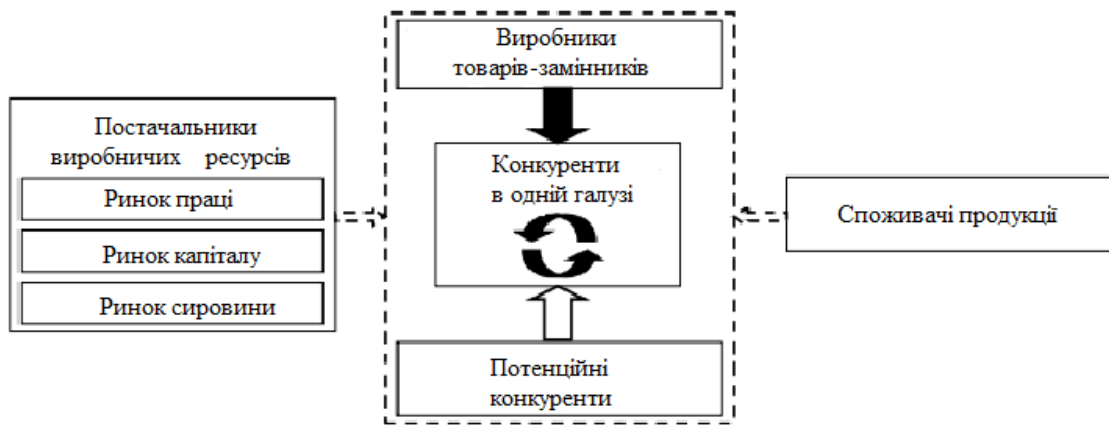


Рис. 1.5 Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства [42]

Особливості конкретного виробництва можуть передбачати певні бар'єри для виходу на ринок. Розмір стартового капіталу для започаткування бізнесу, сила бренду існуючих виробників або доступ до розподілу вироблених товарів або послуг можуть стати бар'єром для виходу на ринок. Чим вище ці бар'єри, тим вища конкурентоспроможність фірм, що вже існують на цьому ринку, порівняно з новими [41].

У літературі наводяться різні класифікації ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. М. Портер ділить фактори на три підходи:

Людські ресурси - кількість, вміння та вартість робочої сили.

Фізичні ресурси - кількість, якість, наявність та вартість землі, води, корисних копалин, лісових ресурсів, гідроенергетичних джерел, риболовлі; кліматичні умови та географічне розташування країни, в якій базується підприємство [47].

Ресурс знань - це сукупність наукової, технічної та ринкової інформації, яка впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг і зосереджена в академічних установах, державних галузевих науково-дослідних інститутах, приватних дослідницьких лабораторіях, банках даних досліджень ринку та інших джерелах [47].

Грошові ресурси - величина і вартість капіталу, який може бути використаний для фінансування промисловості та окремого підприємства. Зрозуміло, що капітал не є однорідним, він приймає такі форми, як незабезпечений борг, забезпечений борг, акції, венчурний капітал, спекулятивні цінні папери тощо. Кожна з цих форм має свої умови функціонування. Беручи до уваги різні умови їх руху в різних країнах, вони значною мірою визначатимуть специфіку економічної діяльності суб'єктів у тій чи іншій країні [47].

Інфраструктура - тип, якість доступної інфраструктури та плата за її використання, що впливають на характер конкуренції. Сюди входять транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів та коштів з банку в банк всередині країни та за її межами, система охорони здоров'я та культури, житло та його привабливість з точки зору життя та роботи [15].

Другий підхід включає:

Загальні фактори, які включають дорожню систему, дебетовий капітал, персонал, який має освіту в коледжі. Як правило, вони можуть використовуватися в широкому діапазоні галузей і забезпечують обмежені переваги для підприємства.

Спеціалізовані фактори включають вузькоспеціалізований персонал, специфічну інфраструктуру, бази даних у конкретних областях знань. Ці фактори створюють більш значну довгострокову базу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [15].

Третій підхід включає:

Основні фактори, що поєднують природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування країни, некваліфіковану та напівкваліфіковану робочу силу, дебетний капітал [42].

Розвинені фактори, включаючи сучасну інфраструктуру для обміну інформацією, висококваліфікований персонал (фахівці з вищою освітою,

фахівці в галузі персональних комп'ютерів) та наукові відділи університетів, які займаються складними високотехнологічними дисциплінами [42].

Слід також зазначити, що збільшення сили (інтенсивності) конкуренції збільшує конкурентоспроможність товарів (послуг). При збільшенні показника "трудові ресурси" підвищується конкурентоспроможність фірми, а також при збільшенні фактору соціально - політичного. Зрозуміло, що організація не може впливати на зовнішні фактори. Найцікавішими факторами є внутрішні, оскільки вони безпосередньо мають найбільше значення для організації [41].

Внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, на які воно може безпосередньо впливати, повинні включати систему управління якістю, маркетингову діяльність, управління якістю, систему управління, економічну безпеку, репутацію компанії, фінансову, інноваційну, інвестиційну діяльність, корпоративну культуру, персонал, конкурентна стратегія, технології, обсяг аутсорсингу, виробничі процеси, збутова (дилерська) мережа [41].

1.3. Аналіз методів та види оцінки конкурентоспроможності підприємства

Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства складна і комплексна, через те, що конкурентоспроможність включає в себе великий перелік різноманітних факторів. Проте таке оцінювання необхідне підприємствам для реалізації певного переліку заходів, серед них можна виділити розробку фундаментальних напрямків створення і виробництва продукції, яка користується попитом серед споживачів; оцінка перспектив реалізації визначених видів продукції і формування номенклатури; ціноутворення на продукцію та ін. В даний час методологія та методи оцінки недостатньо розвинені [50]. Багатофакторність категорії

конкуентоспроможності обумовлена різноманітністю підходів до її оцінки (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Розширена класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства [50]

Ознака		Види підходів до оцінки				
1	Використання в оцінці показника конкурентоспроможності товару	КСПТ визначає конкурентоспроможність підприємства	КСПТ - частина оцінки конкурентоспроможності підприємства		Відсутність прямої оцінки КСПТ в оцінці конкурентоспроможності підприємства	
2	Тип показника, що використовується	Чистий (одиначний, диференційний)	Комплексний			
			Груповий	Узагальнений	Інтегральний	
3	Характер використовуваного показника	Абсолютний	Відносний		Нормативний	
4	Використовуваний підхід до оцінки	3 точки зору ефективності використовуваних ресурсів	3 точки зору фінансових результатів	3 точки зору ефективності діяльності	3 точки зору досягнення генеральної мети бізнесу	Змішаний
5	Тип використовуваної моделі оцінки	Виключно фінансовий	Виключно економічний		Виключно ринковий	Змішаний
6	Характер використовуваної моделі оцінки	Статистична			Динамічна	
7	Форма представлення результату оцінки	Графічна		Матрична	Формалізована	
8	Ступінь об'єктивності оцінки	Об'єктивна		Суб'єктивна		

З поміж основних методів аналізу в економічних джерелах можна назвати такі:

1) горизонтальний аналіз, або аналіз тенденцій, при якому показники порівнюються з тими самими для інших періодів;

2) вертикальний аналіз, що вивчає структуру показників, поступово опускаючись до нижчого рівня деталізації;

3) факторний аналіз - аналіз впливу деяких елементів конкурентоспроможності підприємства на загальноекономічні показники;

4) порівняльний аналіз - порівняння досліджуваних показників із подібними середніми по галузі або подібними показниками конкурентів [53].

Зазвичай, в економічній літературі виділяють наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- 1) оцінка з точки зору порівняльної переваги;
- 2) оцінка з точки зору теорії рівноваги;
- 3) оцінка, заснована на теорії ефективності конкуренції;
- 4) оцінка за якістю продукції;
- 5) профіль вимог;
- 6) профіль полярності;
- 7) матричний метод;
- 8) SWOT-аналіз;
- 9) побудова «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності» [53].

Щоб оцінити конкурентоспроможність організації, необхідно спочатку проаналізувати її стан. Якість аналізу буде високим, якщо він буде проводитися з точки зору системного підходу. Тоді аналіз можна назвати системним.

Мета систематичного аналізу організації - встановити стратегічні і тактичні фактори підвищення конкурентоспроможності товарів, ефективності та стійкості організації [50].

Етапи системного аналізу стану організації пропонується «прив'язати» до структури системи менеджменту організації. Для проведення повної оцінки конкурентоспроможності організації недостатньо тільки рівня конкурентоспроможності своєї продукції або послуг, тому рекомендується використовувати метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті організації, в яких найкраще організована робота всіх відділів і служб. На ефективність кожної з послуг впливає безліч факторів - ресурси організації. Оцінка ефективності кожного з підрозділів включає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. Метод заснований на оцінці чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [51].

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: рентабельність виробничих витрат, раціональна експлуатація основних фондів, вдосконалення технології виготовлення, організація праці на виробництві.

Друга група об'єднує індикатори, що відображають ефективність управління оборотним капіталом: незалежність організації від зовнішніх джерел фінансування, здатність організації розплачуватися по боргах, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

У третю групу входять показники, що дають уявлення про ефективність управління продажами і просуванням товарів на ринку за допомогою реклами та просування [51].

У четвертій групі - показники конкурентоспроможності продукції: якість продукції, ціна, рівень сервісних та експлуатаційних витрат.

Дана оцінка конкурентоспроможності організації охоплює всі найбільш важливі оцінки економічної діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати уявлення про стан організації на галузевому ринку. Використання в оцінці порівняння показників за різні періоди часу дозволяє використовувати цей метод як варіант для оперативного контролю окремих послуг [51].

Для більш конкретної оцінки конкурентоспроможності організації по відношенню до основних конкурентів рекомендується виділити групи показників, що оцінюють: людські ресурси; маркетингові заходи; ефективність системи менеджменту якості продукції; ефективність виробничо-фінансової діяльності [50]. Розрахунок інтегрального коефіцієнта

конкурентоспроможності організації рекомендується проводити за формулою арифметичної середньозваженої:

$$K_{\text{КП}} = a_1 \mathcal{E}_n + a_2 \Phi_n + a_3 \mathcal{E}_c + a_4 K_m \quad (1)$$

де \mathcal{E}_n - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

Φ_n - значення критерію фінансового становища організації;

\mathcal{E}_c - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_m - значення критерію конкурентоспроможності продукції організації та a_1, a_2, a_3, a_4 - коефіцієнти вагомості критеріїв [17].

У свою чергу критерій ефективності виробничої діяльності організації визначиться як:

$$\mathcal{E}_\Pi = b_1 \mathcal{I} + b_2 \Phi + b_3 P_m + b_4 \Pi \quad (2)$$

де \mathcal{I} - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ - відносний показник фондівдачі;

P_m - відносний показник рентабельності товару;

Π - відносний показник продуктивності праці і b_1, b_2, b_3, b_4 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій фінансового становища організації визначиться як:

$$\Phi_n = c_1 K_a + c_2 K_n + c_3 K_L + c_4 K_0 \quad (3)$$

де Φ_n - відносний показник автономії організації;

K_a - відносний показник платоспроможності організації;

K_L - відносний показник ліквідності організації;

K_0 - відносний показник оборотності оборотних коштів і c_1, c_2, c_3, c_4 - коефіцієнти вагомості критеріїв [17].

Критерій ефективності організації збуту, і просування товару визначиться як:

$$\mathcal{E}_c = d_1 P_n + d_2 K_3 + d_3 K_M + d_4 K_p \quad (4)$$

де P_n - відносний показник рентабельності продажів;

K_3 - відносний показник затовареності готовою продукцією;

K_M - відносний показник завантаження виробничої потужності;

K_p - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту і d_1, d_2, d_3, d_4 - коефіцієнти вагомості критеріїв [17].

Індивідуальні показники конкурентоспроможності організації в 4 групах розраховуються відповідно до табл.. Розрахунок відносних показників рекомендується проводити за аналогією з оцінкою конкурентоспроможності продукції організації або за методикою «5-10-15», де необхідно вибрати організацію - стандартну або гіпотетично ідеальну організацію.

Цей метод охоплює всі найбільш важливі показники господарської діяльності організації, виключає дублювання окремих показників і дозволяє швидко і об'єктивно отримати цілісне уявлення про стан організації на галузевому ринку [17].

Крім того, використання даного підходу при оцінці порівнянь показників однієї організації за різні періоди часу дозволяє використовувати цей метод як варіант для оперативного управління окремими службами.

Одна з основних проблем - пошук інформації про конкурентів. Дослідження конкурентів включає збір як первинної, так вторинної інформація. У таблиці 1.2 наведені основні джерела вторинної інформації про конкурентів [45].

Таблиця 1.2

Джерела інформації про конкурентів [45]

	Суспільство	Торгівля, професіонали	Уряд	Інвестори
Що конкуренти кажуть 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 і облігацій.
Що інші говорять про конкурентів	Книги; статті; звіти в газетах; групи по захисту навколишнього середовища; товариства захисту прав споживачів.	Постачальники; продавці; торгова преса; покупці; субпідрядники; консультанти.	Правоохоронні органи; державні організації; державні програми.	Звіти промисловості Звіти фінансових організацій

Проміжні та остаточні результати оцінки конкурентоспроможності організації в порівнянні з основними конкурентами рекомендується представляти у вигляді рис. 1.6

Існує базовий набір показників для оцінки конкурентоспроможності, а також може бути розширений [5].

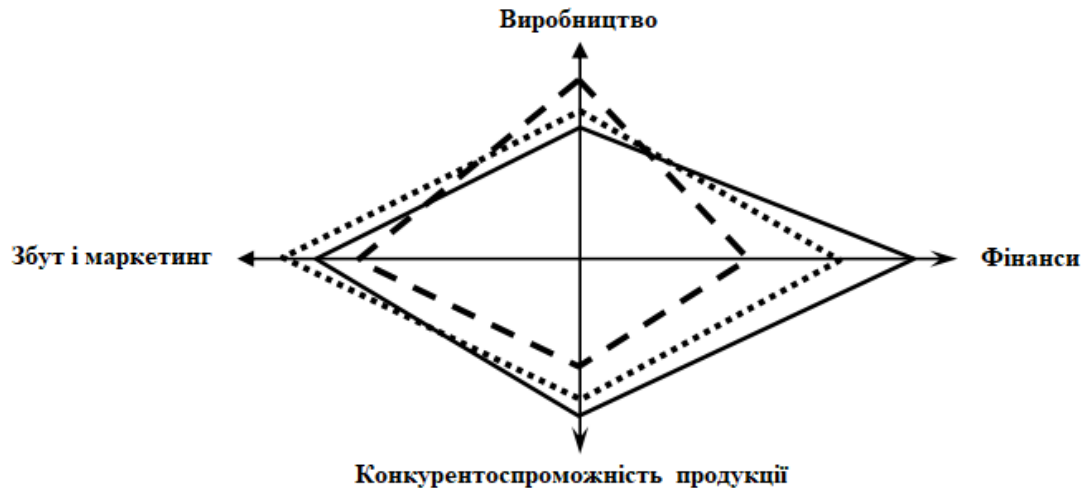


Рис. 1.6 Багатокутник конкурентоспроможності [2]

Отже, щоб оцінити показники конкурентоспроможності в сфері продажів і збуту з урахуванням специфіки організації, необхідно дослідити:

- витрати на маркетингові дослідження;
- кількість нових позицій асортименту в рік;
- витрати на рекламу;
- ефективність реклами;
- рентабельність каналів руху товарів і ін.

Для оцінки системи менеджменту якості продукції:

- кількість бракованої продукції на 1000 одиниць готової продукції;
- частка персоналу підсистеми якості в чисельності співробітників організації і ін [2].

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу:

- частка управлінського персоналу з вищою освітою;
- продуктивність;
- рівень заробітної плати та ін.

SWOT-аналіз - це завершальний етап аналізу, в ході якого узагальнюються і систематизуються результати всіх попередніх етапів. Зміст SWOT-аналізу полягає у вивченні сильних і слабких сторін організації та її

конкуренції, а також загроз і можливостей, що виникають із зовнішнього середовища.

Використовуючи метод SWOT, можна встановити лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами, властивими організації, і зовнішніми загрозами і можливостями [4].

Методологія SWOT спочатку включає визначення сильних і слабких сторін, а також загрози та можливості, а потім - встановлення ланцюжків взаємодії між ними, які потім можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Спочатку, з огляду на конкретну ситуацію, в якій опинилася організація, список її сильних і слабких сторін, загроз і можливостей навколишнього середовища. Подібні таблиці можна побудувати і для основних конкурентів організації [4].

Після визначення списку сильних і слабких сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків формується SWOT-матриця, яка має такий вигляд (рис 1.7).

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

<i>Сильні сторони</i>	Стратегії розвитку	Потенціальні переваги
1	S - O	S - T
2		
...		
<i>Слабкі сторони</i>	Внутрішні перетворення	Обмеження розвитку
1	W - O	W - T
2		
...		

Рис. 1.7 Матриця SWOT [4]

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

У верхній частині матриці також є два розділи (можливості і загрози), в які включені всі виявлені загрози і можливості середовища. На перетині секцій формуються чотири поля: поле «S-O» (стратегії розвитку); поле «S-T» (потенційні переваги); поле «W-O» (внутрішні перетворення); поле «W-T» (обмеження розвитку) [2].

Основне завдання - в кожному з цих полів розглянути всі можливі парні комбінації і виявити ті, які слід враховувати при розробці стратегії організації.

Для тих пар, які були обрані з області «S-O», слід розробити стратегію, щоб використовувати сильні сторони організації та мати можливість використовувати переваги можливостей, які відкриваються у зовнішньому середовищі.

Для тих пар, які виявляються в сфері «W-O», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей спробувати подолати існуючі слабкі місця в організації [2].

Якщо пара знаходиться в області «S-T», стратегія повинна включати використання сильних сторін організації для усунення загроз.

Нарешті, для пар, що потрапляють в сферу «W-T», організація повинна розробити стратегію, яка дозволила б їй позбутися слабкостей і запобігти потенційним загрозам.

При розробці стратегії необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити один в одного. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. І навпаки, успішно відвернена загроза може створити додаткову силу для організації, якщо конкуренти не усунуть ту ж загрозу [2].

Для успішного застосування методології SWOT-аналізу важливо вміти не тільки ідентифікувати загрози та можливості, а й намагатися оцінити їх з

точки зору того, наскільки важливо для організації враховувати в своїй стратегії кожен з виявлених загроз і можливостей. Для оцінки можливостей використовується метод позиціонування кожної конкретної можливості в матриці можливостей (рис 1.8).

	<i>Сильний вплив</i>	<i>Помірний вплив</i>	<i>Малий вплив</i>
<i>Висока вірогідність</i>	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
<i>Середня вірогідність</i>	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
<i>Низька вірогідність</i>	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Рис. 1.8 Матриця оцінки можливостей [2]

Ця матриця будується наступним чином: за стовпцями відкладається ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий вплив); ймовірність того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька ймовірність) відкладається.

Дев'ять областей можливостей, отриманих в матриці, мають різне значення для організації. Можливості, які потрапляють в поля «ВС», «ВП», «СС», мають велике значення для організації, і їх необхідно використовувати.

Можливості, які потрапляють в поля «СМ», «НП», «НМ» практично не заслуговують на увагу організації. Що стосується можливостей, які відносяться до решти областей, керівництво повинно прийняти рішення про їх використання, якщо організація має достатньо ресурсів для їх використання.

У стовпчиках показані можливі наслідки для організації, які можуть привести до реалізації загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари») [2].

Аналогічна матриця розроблена для оцінки загроз. (рис 1.9)

	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Тяжкий стан</i>	<i>"Легкі забиття"</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. 1.9 Матриця оцінки загроз [2]

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 перебувати 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 [10].

Матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність організації»- це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту організації [27]. Модель представляє з себе матрицю, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу організації (табл. 1.3).

Кожен осередок відповідає певній стратегії підприємства. Після того, як матриця побудована і визначено місце в матриці для кожного напрямку бізнесу організації, необхідно повторно оцінити довгостроковий потенціал сегментів, щоб оцінити ризики, які можуть вплинути на прибутковість організації в кожному сегменті [27].

Таблиця 1.3

Матриця «привабливість галузі -конкурентоспроможність організації»
[27]

		Конкурентоспроможність сегменту		
		Низька (0-3)	Середня (4-7)	Висока (8-10)
Привабливість сегменту	Висока (8-10)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4-7)	Низький потенціал		Високий потенціал
	Низька (0-3)	Низький потенціал	Низький потенціал	

Таким чином, можна зробити висновок, що кожне обране підприємство визначає параметри для аналізу з урахуванням власної специфіки. Тобто основним завданням можна назвати створення певного алгоритму оцінки, який призведе до індивідуальної методики оцінки кожного підприємства. Слід виділити важливість даної проблеми, так як від її рішення залежить процвітання не тільки підприємства, а й економічного стану країни в цілому. Продукція вітчизняних фірм, що мають можливість конкурувати за якістю з імпортною, може впливати на ефективність роботи держави в цілому.

Висновки до 1 розділу

В результаті дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності підприємств було отримано наступні результати та висновки:

1. Досліджено сутність поняття конкурентоспроможності підприємств та визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність властивостей, які характеризують його місце на ринку, його здатність конкурувати з іншими фірмами і підприємствами на ринку товарів і послуг.
2. Розглянуті причини виникнення конкуренції, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносять: обмеженість виробничих ресурсів, бажання споживачів максимально задовольнити свої потреби з мінімальними витратами, існування безлічі підприємств та інші. Внутрішні фактори обумовлені тим, що існування підприємства - це його перебування шляхом функціонування (тільки функціонуюче підприємство існує) в такому стані, що є достатнім для того, щоб цьому підприємству було віддано перевагу суспільством і окремими індивідами.
3. Досліджено економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який включає в себе: безпеку, конкурентні переваги та якість. Встановлено, що ці складові конкурентоспроможності фірми пов'язані між собою.
4. Досліджено фактори, що мають прямий вплив на конкурентоспроможність та переваги підприємства. Дані фактори можна виділити в три групи:
 - субстанціональні фактори;
 - кондіціональні (умовними) фактори;
 - індукційні фактори.
5. Розглянуто питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства як складну і комплексну оцінку, через те, що конкурентоспроможність включає в себе великий перелік різноманітних факторів.

6. Досліджено основні методи аналізу в економічних джерелах. В них можна виділити наступні:
- горизонтальний аналіз,
 - вертикальний аналіз;
 - факторний аналіз;
 - порівняльний аналіз.
7. Визначено, що кожне обране підприємство має визначати параметри для аналізу з урахуванням власної специфіки. Тобто основним завданням можна назвати створення певного алгоритму оцінки, який призведе до індивідуальної методики оцінки кожного підприємства. Слід виділити важливість даної проблеми, так як від її рішення залежить процвітання не тільки підприємства, а й економічного стану країни в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічні аспекти діяльності фірми

ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» - українська продуктова ІТ-компанія, що була створена 2002 року. Лідер ринку СНД серед рішень обміну даними з FMCG-дистриб'юторами. Продуктами компанії є дві аналітичні системи: Spot2D та Spot2R. Клієнтами компанії є понад 135 виробників та близько 4000 дистриб'юторів.

Місцезнаходження товариства м.Київ, Оболонський район, ВУЛИЦЯ МАРШАЛА МАЛИНОВСЬКОГО, будинок 15/3, офіс 110.

Перебуває на обліку:

ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ #21680000

Дата взяття на облік: 30.07.2014

Реєстр платників єдиного внеску

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ В ОБОЛОНСЬКОМУ
РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М. КИЄВІ #39468697

Дата взяття на облік: 30.07.2014

Номер взяття на облік: 10000000233990

Реєстр платників податків

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ В ОБОЛОНСЬКОМУ
РАЙОНІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У М. КИЄВІ #39468697

Дата взяття на облік: 30.07.2014

Номер взяття на облік: 265414094724

Метою діяльності товариства є реалізація програм аналітичних систем для розвитку виробників як в Україні, так і закордоном.

Робота підприємства включає в себе наступні види діяльності:

- діяльність телефонних центрів;
- консультування з питань інформатизації;
- діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- веб-портали;
- надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.

Компанія співпрацює з виробниками різних країн, зокрема в: Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, Молдові, Латвії, Литві, Естонії, Польщі, Болгарії, Грузії, Вірменії, Азербайджані, Узбекистані, Киргизії, Таджикистані, Туркменістані та Монголії.

Клієнти підприємства лідери споживчого ринку в сегменті:

- товари для догляду за тілом;
- фармацевтика;
- побутова техніка;
- молочна продукція;
- бакалійна група;
- кондитерські вироби і снеки;
- товари для догляду за будинком;
- косметика і парфюмерія;
- будматеріали;
- дитяче харчування;
- чай та кава;

- безалкогольні напої.

Організаційна структура підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» має переваги в забезпеченні високої професійної спеціалізації своїм співробітникам; сприяє стандартизації, формалізації, конкретизації і прогнозування процесів управління.

Структура підприємства - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна структура передбачає такий поділ управлінської роботи, при якому лінійні ланки управління покликані приймати управлінські рішення, а функціональні - консультивати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Лінійним керівником 1-го рівня є генеральний директор ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ». Лінійні керівники 2-го і третього рівнів управління - це начальники відділів. Лінійними повноваженнями керівника першого рівня (директора) є:

- дія без довіреності від імені Підприємства;
- представлення інтересів Підприємства в органах законодавчої та виконавчої влади та іноземних організаціях.

Схема організаційної структури підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» зображена на рис. 2.1



Рис. 2.1 Схема організаційної структури підприємства ТОВ «ТУ СІ
MARKET»

Примітка: складено автором

Керівники функціональних підрозділів мають формальний вплив на виробничі підрозділи. Як правило, вони не мають права самостійно віддавати їм розпорядження. Роль функціональних служб залежить від масштабів економічної діяльності та структури управління фірми в цілому.

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку робочого процесу ; підготувати варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням виробничим процесом.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників;
- звільнення лінійних керівників від багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, логістики тощо.;

- побудова відносин «менеджер - підлеглий» по ієрархічній драбині, в якій кожен співробітник підпорядковується тільки одному керівнику [14].

Недоліки лінійної функціональної структури:

- кожна ланка зацікавлена в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети фірми;
- відсутність тісних взаємин і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими одиницями;
- надмірно розвинена система вертикального взаємодії;
- накопичення на верхньому рівні поряд зі стратегічними операційними цілями [14].

Продукти, вироблені ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», що використовуються у діяльності підприємства:

- Spot2D (SPOT2D розроблений на базі Open source стека (Linux + Symfony framework + PostgreSQL), що дозволяє масштабувати проект без додаткових витрат на придбання ліцензій з боку клієнта);
- Spot2R (SPOT2R - це додаток, який використовується для роботи: торгових агентів, мерчендайзерів, медичних представників, аудиторів роздробу, промоутерів, супервайзорів, менеджерів всіх рівнів.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності фірми

Для повного розуміння стану ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», необхідно провести аналіз фінансово-господарської діяльності вказаного підприємства.

Нижче в таблиці наведено основні фінансові результати діяльності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» за період з 2016 по 2019 рік (табл. 2.1) [10].

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки фінансових результатів в 2016-2019 [10]

	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р., тис. грн.	Темп приросту 2019 р. до 2018 р., %
Виручка	4200	6360	7200	9600	2160	840	2400	25,00
Собівартість	480	540	540	600	60	0	60	10,00
Валовий прибуток	3720	5820	6600	9000	2100	780	2400	26,67
Комерційні витрати	93,1	82,2	95,5	77,4	-10,9	13,3	-18,1	-18,95
Прибуток від продажів	3626,9	5737,8	6504,5	8922,6	2110,9	766,7	2418,1	27,10
Інші операційні доходи	8,5	9,2	10,1	15	0,7	0,9	4,9	32,67
Інші операційні витрати	2,3	1,5	2,8	5,5	-0,8	1,3	2,7	49,09
Прибуток до оподаткува ння	3611,8	5709,3	6475,1	8895,1	2097,5	765,8	2420	27,20

Продовження табл. 2.1

Інші витрати	15,1	28,5	29,4	27,5	13,4	0,9	-1,9	-6,46
Чистий прибуток	2889,44	4567,44	5180,08	7116,08	1678	612,64	1936	27,20

За 2017 рік виручка зросла на 2160 тис. грн. , в 2019 році приріст склав 25% або 2400 тис. грн. Приріст собівартості в 2019 році склав 10,00%.

Чистий прибуток значно поступово зростав за період з 2017 по 2019 роки. В 2019 році чистий прибуток зріс на 27,20% або на 1936 тис. грн.

Факторний аналіз дозволяє оцінити, на яку конкретну суму змінилася чистий прибуток під впливом того чи іншого фактора. Факторний аналіз прибутку від продажів ($P_{\text{від прод}}$) в загальному вигляді можна привести за

даними форми «Звіт про фінансові результати», в якій прибуток від продажів визначається наступним чином [13]:

$$P_{\text{від прод}} = V_p - S - KB - УВ, \quad (5)$$

де V_p - виручка від продажу (нетто);

S - собівартість продажів;

KB - комерційні витрати;

$УВ$ - управлінські витрати.

Розрахуємо вплив виручки на прибуток від продажів:

$$\Delta P (V_p) = (V_{p1} - V_{p0}) * P_0 / V_{p0} = (9600 - 7200) * 6504,5 / 7200 = 2168,13 \text{ тис. грн.}$$

Вплив виробничої собівартості на прибуток від продажів (обернено пропорційний вплив):

$$\Delta P (S) = V_{p1} * (S_1 / V_{p1} - S_0 / V_{p0}) = 9600 * (600 / 9600 - 540 / 7200) = 9600 * (0,0625 - 0,075) = 9600 * (-0,0125) = -120 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни рівня комерційних витрат на зміну прибутку від продажів (обернено пропорційний вплив):

$$\Delta P (K_p) = V_{p1} * (K_{p1} / V_{p1} - K_{p0} / V_{p0}) = 9600 * (77,4 / 9600 - 95,5 / 7200) = 9600 * (0,008 - 0,013) = 9600 * (-0,005) = -48 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнення впливу факторів, що впливають на прибуток від продажів, представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Загальний вплив факторів на прибуток від продажів

Фактори	Величина впливу фактору
Виручка	2168,13
Собівартість	-120
Комерційні витрати	-48
Всього	2000,13

Примітка: Складено автором

Таким чином, за рахунок зростання виручки, прибуток від продажів зріс на 2168,13 тис. грн, За рахунок зростання собівартості зменшився на 120 тис. грн., за рахунок зростання комерційних витрат зменшився на 48 тис. грн. Основні показники оборотних активів підприємства наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних активів в 2016-2019 рр. (тис. грн.) [10]

Актив	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р., тис. грн.	Темп приросту 2019 р. до 2018 р., %
Основні засоби	395	689	690	710	294	1	20	2,81
Всього по розділу I	395	689	690	710	294	1	20	2,81
Запаси	10	12	18,5	25,4	2	6,5	6,9	27,16
Дебіторська заборгованість	630	1230	886	956	600	-344	70	7,32

Продовження табл. 2.3

Грошові засоби	168	179	186	352	11	7	166	47,15
Всього по розділу II	798	1409	1072	1308	611	-337	236	18,04
Баланс	1193	2098	1762	2018	905	-336	256	12,68

При аналізі активу балансу видно, що загальна величина активів підприємства в 2018 році в порівнянні з попереднім збільшилася на 382 тис. грн., в 2019 році - на 598 тис. грн.

Запаси підприємства збільшувались у кожному наступному періоді, зріст в 2019 році склав 27,16% у порівнянні з 2018 роком. Також слід відмітити різке збільшення грошових засобів у 2019 році, збільшення

склало 47,15% або 166 тис. грн. Нижче наведена структура активу балансу для аналізу складових статей балансу ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура активу балансу в 2016-2019 рр. (оборотні активи) [10]

Стаття балансу	2016	2017	2018	2019
Основні засоби	33,11	32,84	39,16	35,18
Всього по розділу I	33,11	32,84	39,16	35,18
Запаси	0,84	0,57	1,05	1,26
Дебіторська заборгованість	52,81	58,63	50,28	47,37
Грошові засоби	14,08	8,53	10,56	17,44
Всього по розділу II	66,89	67,16	60,84	64,82
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00

Як видно з таблиць, на кінець звітнього періоду найбільшу питому вагу в структурі сукупних активів припадає на оборотні активи (64,82%), що говорить про досить мобільного структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

У структурі оборотних активів в 2017 році найбільша зміна була викликана зростанням на 600 тис. грн., в порівнянні з базовим періодом (2016 роком), статті «дебіторська заборгованість». Проте в 2019 році відбулося зростання запасів на 27,16%.

Зміни пасиву балансу в аналізованому періоді представлені в таблиці 2.5

Розглядаючи дебіторську заборгованість ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», слід зазначити, що організація на 31.12.2019 має активне сальдо (кредиторська заборгованість менше дебіторської).

У частині пасивів, зростання балансу відбулося, в основному, за рахунок збільшення статті «Нерозподілений прибуток». За 2019 рік зростання значення цієї статті склало 302 тис. грн. або 22,79%.

Основні показники пасиву балансу підприємства наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Зміни пасиву балансу в 2016-2019 рр. (тис. грн.) [10]

Зміни пасиву балансу в 2016-2019 рр. (тис. грн.) Пасив	2016 р., тис. грн.	2017 р., тис. грн.	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р., тис. грн.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р., тис. грн.	Темп приросту 2019 р. до 2018 р., %
Зареєстрований капітал	10	10	10	10	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1020	1526	1023	1325	506	-503	302	22,79
Всього по розділу III	1030	1536	1033	1335	506	-503	302	22,79
Поточні зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження табл. 2.5

Кредиторська заборгованість	163	562	729	683	399	167	-46	-6,31
Всього по розділу V	163	562	729	683	399	167	-46	-6,31
Баланс	1193	2098	1762	2018	905	-336	256	12,68

За 2019 рік кредиторська заборгованість зменшилась на 46 тис. грн., проте порівнюючи даний показник у 2016 -2018 роках видно, що кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання в середньому на 40% щорічно.

Отже, на кінець аналізованого періоду значення статті «Кредиторська заборгованість» встановилося на рівні 683 тис. грн. Поточні зобов'язання на кінець періодів залишаються незмінними, аналогічно до зареєстрованого капіталу.

Нижче наведена структура пасиву балансу для аналізу складових статей балансу ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Структура пасиву балансу [10]

Стаття балансу	2016	2017	2018	2019
Зареєстрований капітал	0,84	0,48	0,57	0,50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	85,50	72,74	58,06	65,66
Всього по розділу III	86,34	73,21	58,63	66,15
Поточні зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість	13,66	26,79	41,37	33,85
Всього по розділу V	13,66	26,79	41,37	33,85
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00

Провівши аналіз структури пасиву балансу ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» видно, що більшу частину даної категорії займає стаття «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)», найменшу частину - стаття «Поточні зобов'язання».

Стаття «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» зменшує свою частку в загальному балансі щорічно. Різниця між часткою в 2016 році та часткою в 2018 році складає 27,44%. Також необхідно відмітити низьку частку зареєстрованого капіталу в балансі підприємства, частка вказаної статті не перевищує 1%.

Для додаткового аналізу діяльності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» доречно розглянути динаміку ділової активності підприємства. Для цього було

розраховано коефіцієнти ділової активності за період з 2016 по 2019 роки. Дані показники дають можливість проаналізувати період обороту заборгованості та тривалість фінансового та операційних циклів. Результати розрахунків представлені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Коефіцієнти ділової активності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» з 2016 р. по 2019 р.

Назва показника	Формула розрахунку	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення на 2019 р. від 2018р.
Продуктивність праці	Виручка/середня чисельність персоналу	300,00	265,00	232,26	240,00	7,74
Період обороту дебіторської заборгованості (дні)	Дебіторська заборгованість*360 днів /Виручка	54,00	69,62	44,30	35,85	-8,45
Період обороту запасів (дні)	Запаси*360 /Собівартість	7,50	8,00	12,33	15,24	2,91
Період обороту кредиторської заборгованості	Кредиторська заборгованість*360 днів /Виручка	13,97	31,81	36,45	25,61	-10,84

Продовження табл. 2.7

Тривалість операційного циклу	Період обороту дебіторської заборгованості+ період обороту запасів	61,50	77,62	56,63	51,09	-5,54
Тривалість фінансового циклу	Тривалість операційного циклу – період обороту кредиторської заборгованості	47,53	45,81	20,18	25,48	5,29
Період обороту основного капіталу (дні)	Баланс*360 / Виручка	102,26	118,75	88,10	75,68	-12,43

Примітка: складено автором

Негативною тенденцією за даними таблиці варто вважати зростання в 2017 році періоду обороту дебіторської заборгованості та періоду обороту запасів протягом всього періоду. Фінансовий цикл має позитивну величину, що говорить про те, що організація веде свою діяльність в основному за рахунок власних коштів.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентних переваг фірми на основі аналізу інформаційних систем підприємства

Дослідження та оцінка конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств досліджувалося на базі ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».

Компанія ТУ СІ МАРКЕТ пропонує своїм клієнтам систему, що дозволяє контролювати та аналізувати рух власної продукції від стадії виробництва до стадії потрапляння до кінцевого споживача.

Кожен виробник хоче знати рух товару до торгових точок. Кожен дистриб'ютор щодня накопичує дані про відвантаження в своїй обліковій системі (рис). За допомогою вказаної системи інформація про рух товару збирається по всьому ланцюжку дистрибуції і об'єднується в центральній базі даних (рис. 2.2, 2.3).



Рис. 2.2 Схематичне зображення руху продукції

Примітка: складено автором

Завдяки впровадженню вказаної системи виробник може підвищити власний дохід на більш ніж 20%. Дана оптимізація відбувається завдяки оптимізації залишків дистриб'юторів та детального оперативного аналізу продажів.

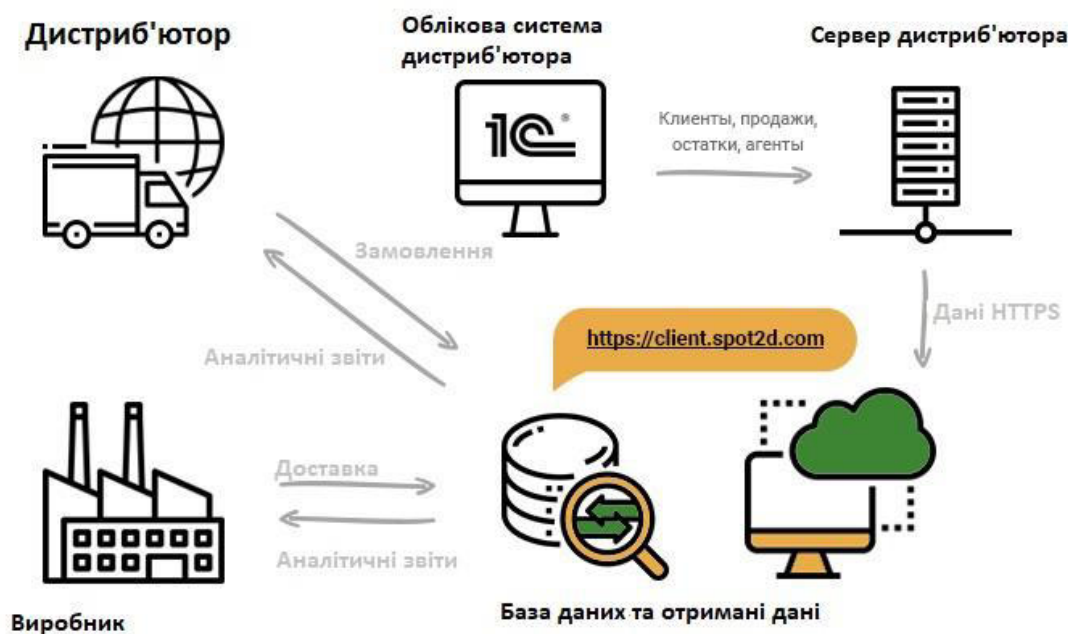


Рис. 2.3 Схематичне зображення роботи системи [54]

Відбувається підвищення фінансових результатів за рахунок зниження і оптимізації товарних запасів на всіх рівнях дистрибуції і збільшення точності планування продажів до 85-90% на 1 рік вперед.

Завдяки появі єдиного інформаційного простору і використання єдиних даних, постановки реальних завдань і адекватної оцінки їх виконання та спільного досягнення більш високих бізнес-цілей виробник має змогу покращити свої ділові відносини з дистриб'юторами.

Доцільність використання продукту ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» можна розглянути на прикладі одного з клієнтів організації, лідера ринку молочної продукції України АТ «Молочний Альянс».

АТ «Молочний Альянс» — група компаній, що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції.

До складу холдингу входять вісім виробничих підприємств молочної галузі: Група підприємств із виробництва сирів та молочної продукції:

ПрАТ «Пирятинський сирзавод»;

ПАТ «Баштанський сирзавод»;

ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат»;

ПАТ «Городенківський сирзавод»;

ПАТ «Новоархангельський сирзавод».

Продуктовий портфель Групи компаній «Молочний Альянс» збалансований таким чином, що існують пропозиції для всіх вікових груп населення в різних товарних категоріях молочного ринку та ринку сирів. Продукція Групи компаній «Молочний Альянс» випускається під брендами:

«Пирятинь»;

«Славія»;

«Яготинське»;

«Яготинське для дітей»;

«Златокрай».

Випуск та реалізація молочної продукції потребує високої уваги до динаміки продажу продукції, що спричинено малим терміном придатності товарів.

Завдяки використанню системи Spot2D виробник має змогу відслідковувати об'єми продажів та залишків дистриб'юторів та на основі отриманих даних корегувати кількість відвантажень у визначені регіони реалізації.

Також виробник має змогу аналізувати кількість реалізованої продукції в тих чи інших регіонах за необхідні періоди та регулювати діяльність власного підприємства спираючись на потреби своїх споживачів.

Аналітична система має простий інтуїтивний інтерфейс, дозволяє відслідковувати швидкі звіти з малим споживанням трафіку.

Використовуються різні способи отримання звітів - на сайті, Excel, e-mail, вивантаження бази, статичні, динамічні, порівняльні та спеціальні звіти.

Виробник отримує доступ до конструктора звітів з критеріями і фільтрами:

- продажі в роздріб в штуках, ящиках, одиницях виміру і грошах (2 версії);
- кількість точок, куди доставлений товар;
- покриття роздрібних продажів, дистрибуція, наявність обов'язкового асортименту.

Доступний розширений аналіз залишків дистриб'юторів:

- обсяг залишків по продуктам і дистриб'юторам;
- звіт за рівнем залишків;
- втрати через дефіцит товару;
- щоденний моніторинг залишків.

Виробник отримує інформацію щодо цінової політики дистриб'юторів та звітів по поверненню з продукції з роздрібних мереж.

Впровадження системи має додаткові наступні переваги:

- більш ефективні торгові агенти;
- зниження витрат на обробку результатів;
- оптимальні замовлення
- зростання продажів;
- виключний засіб комунікації (текст, файли, фото);
- засіб контролю в реальному часі;
- прайс-листи і спеціальні пропозиції;

- доступний залишок на складі, фінансовий статус клієнта, історичні дані, інформація про продукти, клієнтів і акціях.

З використанням сервісів ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» виробники отримують наступні технічні переваги:

- виключно швидкий збір і обмін даними, аналітика он-лайн;
- скасовується паперова звітність;
- постійний доступ до оперативної інформації, «офіс в кишені»;
- просте управління будь-якою структурою команди і асортименту (зміна звітності та оновлення системи он-лайн);
- можливість збирати більше інформації (+ фото);
- незалежність від пристрою, потрібен тільки Інтернет;
- безпечне зберігання даних.

Нижче наведений аналіз ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» за моделлю М. Портера.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. Якби не були в сукупності сили, - мета знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них.

Застосування для аналізу конкуренції в галузі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє визначити структуру цих сил, оцінити кожну силу і приступити до формування конкурентної стратегії (рис 2.4) [50].



Рис. 2.4 П'ять сил конкуренції Портера [50]

В таблицях нижче наведені оцінки загроз від потенційних конкурентів, від нових конкурентів всередині галузі, від покупців, від постачальників та від товарів-замінників (таблиці 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12).

Загрози оцінені балами від 1 до 3.

Таблиця 2.8

Оцінка загрози від вже існуючих конкурентів

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців ринку	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Низький рівень насиченості ринку
			+
Темп росту ринку	Стагнація чи зниження об'єму ринку	Заповільнений але зростаючий	Високий
		+	

Продовження табл. 2.8

Рівень диференціації продукту	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований, але відрізняється додатковими перевагами	Продукти компаній значно відрізняються один від одного
		+	
Обмеження для підвищення цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Є можливість зростання ціни, проте лише в рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість підвищення ціни для збільшення прибутку
		+	
Кінцевий бал	7		
4 бали	Низький рівень внутрішньої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньої конкуренції		

Примітка: складено автором

Таблиця 2.9

Оцінка сила продуктів-замінників

Параметр	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Продукти-замінники в позиції ціна-якість	існують та займають значну частку на ринку	існують, не в великій кількості (мала частка)	не існують
		+	
Кінцевий бал	2		
3	низький рівень загрози з боку товарів-замінників		

Продовження табл. 2.9

2	середній рівень загрози з боку товарів-замінників
1	високий рівень загрози з боку товарів-замінників

Примітка: складено автором

Таблиця 2.10

Оцінка загрози від постачальників

	Оцінка параметрів	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників	Широкий вибір постачальників
	+	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
		+
Витрати на перепідключення	Високі витрати на переключення на інших постачальників	Низькі витрати на переключення на інших постачальників
		+
Пріоритетність направлення для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		+
Кінцевий бал	5	
4 бали	низький рівень загрози з боку постачальників	
5-6 балів	середній рівень загрози з боку постачальників	
7-8 балів	високий рівень загрози з боку постачальників	

Примітка: складено автором

Таблиця 2.11

Оцінка загрози впливу зі сторони потенційних конкурентів

Параметр	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Бар'єри входу на ринок	існує значний бар'єр входу на ринок	бар'єр існує, проте його можливо подолати	не існують бар'єри
	+		
Необхідність наявності значних технологічних досягнень	Обов'язкова наявність високих технологій	Наявність високих технологій була б перевагою	Мати високі технології не потрібно
	+		
Кінцевий бал	6		
6	низький рівень загрози з боку потенційних конкурентів		
3-5	середній рівень загрози з боку потенційних конкурентів		
2	високий рівень загрози з боку потенційних конкурентів		

Примітка: складено автором

Таблиця 2.12

Оцінка загрози впливу з боку покупців

Параметр	Оцінка параметра		
	1	2	3
Доля покупців з великим обсягом однорідних покупок	Рівномірний об'єм продажу	До 50% продажів невеликій кількості	До 80% продажів крупним клієнтам

		крупних клієнтів	
--	--	------------------	--

Продовження табл. 2.12

	+		
Популярність торгової марки	Висока, відрізняється від конкурентів	Деякі відмінності від конкурентів	Нема відмінностей від конкурентів
		+	
Чутливість покупців до ціни	Більша частка покупців купує в перевіреного постачальника за вищою ціною	Основна маса покупців змінить постачальника при великій різниці в ціні	Основна маса покупців купуватиме за більш низькими цінами
		+	
Унікальність продукції	Продукція унікальна, аналоги відсутні	Продукція не унікальна, проте є відмінності, що приваблюють клієнтів	Стандартна продукція, існують повні аналоги
		+	
Задоволення споживачів якістю продукції	Повне задоволення якістю товарів	Незадоволення не основними параметрами товарів	Незадоволення основними параметрами товарів
		+	
Кінцевий бал	9		

5-7 бали	Низький рівень впливу з боку покупців
8- 12 балів	Середній рівень впливу з боку покупців
13-15 балів	Високий рівень впливу з боку покупців

Примітка: складено автором

Після проведення оцінки можна зробити висновок, що підприємство має середній рівень загрози від вже існуючих конкурентів, оскільки кількість конкурентів не велика та фірма має стійку позицію на ринку. Загроза від товарів-замінників існує, проте вона помірна, оскільки кожен продукт має свої певні унікальні властивості, які необхідні споживачам. Потенційні конкуренти аналогічно до постачальників не несуть високої загрози підприємству даної галузі, оскільки ринок сформований та вийти на нього новому конкуренту не легко, через необхідність наявності високих технологій та професійних спеціалістів. Вплив з боку покупців помірний, оскільки клієнтська база велика та рівномірно розподілена.

Одним з конкурентів ТОВ «ТУ CI MARKET» та систем Spot2D, Spot2R компанія «Бізнес Аналітика», що надає послуги в системах DMS, BI, SFA.

Підприємство здійснює свою діяльність з 2004 року, працює над створенням аналітичних системи для прийняття правильних управлінських рішень в різних галузях бізнесу - маркетинг, продаж, логістика, фінанси і т.д.

Для визначення конкурентних переваг підприємств скористаємося методом побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріям) і дозволяє порівнювати ці критерії. Накладаючи один багатокутник на іншій, можна виявити сильні й слабкі сторони продукції відносно один одного.

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді крапок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних

факторів конкурентоспроможності продукції. З'єднавши ці крапки по конкретній продукції, одержуємо багатокутник.

Виділимо основні характеристики, що являються визначними. Це будуть наступні характеристики:

- 1) якість продукту;
- 2) зручність інтерфейсу;
- 3) асортиментні пропозиції систем;
- 4) служба підтримки;
- 5) доступ в систему з різних джерел (ПК, смартфон, планшет);
- 6) рекламна компанія;
- 7) престижність;
- 8) попит на продукцію.

Складемо чек-лист, в який, на ряду з визначеними нами характеристиками продукту включимо бальну оцінку кожної з них. Оцінка окремих характеристик в основному проводиться експертним методом. Наприклад, ми вибираємо для бальної оцінки шкалу від 1 до 5 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 5 – максимальна). Таким чином чек-лист має наступний вид (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Чек-лист порівняних оцінок характеристик конкурентоспроможності продуктів Spot2D, Spot2R, Spot2M та DMS, BI, SFA.

№	Характеристика	Експертна оцінка (бал)	
		«ТУ СІ МАРКЕТ»	«Бизнес Аналитика»
1	Якість продукту	5	5
2	Зручність інтерфейсу	5	4
3	Асортиментні пропозиції систем	5	5
4	Служба підтримки	4	5
5	Доступ в систему з	5	5

	різних джерел		
6	Рекламна компанія	4	3
7	Престижність	4	4
8	Попит на продукцію	5	5
	Всього балів	37	36

Примітка: складено автором

Будуємо “павутинку”, яка складається із концентричних окружностей, розділених на рівні сектори з прямоючими з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, які приведені в чек-листі. На кожному промені наноситься шкала від 0 до 5. Далі, позначивши кожен промінь відповідною характеристикою із чек-листа, наносимо на нього точки, які відповідають приведеній в листі кількості балів. Послідовно з’єднавши точки, ми отримуємо багатокутники по кожному продукту – “павутинку”. Побудована “павутинка” представлена на рисунку (рис 2.5).

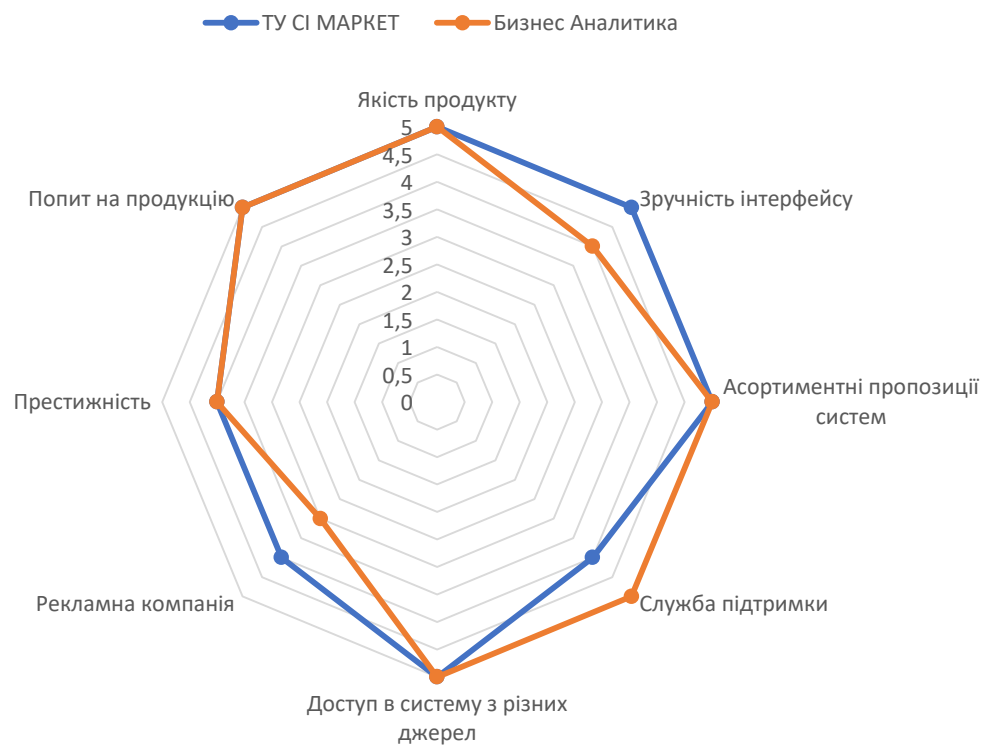


Рис. 2.5 Бенчмаркінгова “павутинка” конкурентоспроможності товару продуктів Spot2D, Spot2R, Spot2M та DMS, BI, SFA

Примітка: складено автором

На основі проведеного бенчмаркінга конкурентоспроможності аналогічних продуктів ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» та «Бизнес Аналітика» можна зробити висновок, що основним напрямком формування конкурентної стратегії підприємства «ТУ СІ МАРКЕТ» для досягнення максимальної конкурентоспроможності повинно стати покращення таких характеристик як служба підтримки та рекламна компанія.

Ефективним інструментом аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства є SWOT - аналіз. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність і уникати можливих загроз. Практика показує, що SWOT - аналіз є інструментом управління багатьох топ – менеджерів підприємств (табл 2.14, 2.15)

Таблиця 2.14

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища
ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» методом SWOT–аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - персонал з досвідом роботи; - значна відносна частка ринку; -висока якість продукту; - адаптованість до змін ринку; - наявність досвіду роботи на ринку в різних умовах. 	<ul style="list-style-type: none"> - неефективне використання ресурсів підприємства; - невисока фондоозброєність; - відсутність структурних підрозділів з маркетингу; - непорозуміння членів колективу один з одним.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту продукції; - зростання продуктивності праці; - підвищення рівня професійності кадрів; - розширення асортименту продукції; - проведення модернізації технологічного устаткування; - залучення клієнтів з Європейського регіону. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня конкуренції в галузі; - зниження рівня кваліфікації кадрового складу; - підвищення цін на обслуговування системи.

Примітка: складено автором

В таблиці 2.14 виділено слабкі та сильні сторони ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», які можуть бути в подальшому використані для визначення можливих напрямків розвитку, а також загроз, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства.

За даними таблиці 2.14 складено таблицю 2.15, що включає в себе можливі варіанти стратегій, розроблені на основі можливостей та загроз підприємства.

Таблиця 2.15

Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
	SO-стратегії	ST-стратегії
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту продукції; - зростання продуктивності праці; - підвищення рівня професійності кадрів; - розширення асортименту продукції; - проведення модернізації технологічного устаткування; - залучення клієнтів з Європейського регіону. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня конкуренції в галузі; - зниження рівня кваліфікації кадрового складу; - підвищення цін на обслуговування системи.
<ul style="list-style-type: none"> - персонал з досвідом роботи; - значна відносна частка ринку; - висока якість продукту; - адаптованість до змін ринку; - наявність досвіду роботи на ринку в різних умовах. 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку збуту за рахунок високої якості продукції; - залучення клієнтів з Європейського регіону за допомогою наявності досвіду роботи на ринку в різних умовах. 	<ul style="list-style-type: none"> - проведення додаткових освітніх тренінгів для персоналу; - перегляд зв'язків всередині галузі.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
<ul style="list-style-type: none"> - неефективне використання ресурсів підприємства; - невисока фондоозброєність; - відсутність структурних підрозділів з маркетингу; 	<ul style="list-style-type: none"> - перегляд ресурсної стратегії; - розробка маркетингової стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення ділових контактів з іншими партнерами; - проведення маркетингових досліджень.

- непорозуміння членів колективу один з одним.		
------------------------------------------------	--	--

Примітка: складено автором

Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та представлені їх групування в SWOT - матриці, маємо можливість сформулювати стратегію розвитку ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», яка полягає в перегляді ресурсної стратегії, залучення клієнтів з Європейського регіону та налагодженні маркетингової роботи, що забезпечить розширення ринків збуту продукції на 25 % та професіоналізм управління і високий рівень організаційної культури.

Висновки до 2 розділу

В результаті аналізу та оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» було отримано наступні результати та висновки:

1. Досліджено діяльність ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», як української продуктової ІТ-компанії, що є лідером ринку СНД серед рішень обміну даними з FMCG дистриб'юторами. Продуктами компанії є дві аналітичні системи: Spot2D та Spot2R.
2. Досліджено організаційну структуру підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», що лінійно-функціональну структуру, яка передбачає такий поділ управлінської роботи, при якому лінійні ланки управління покликані приймати управлінські рішення.
3. Побудовано схему організаційної структури підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».
4. Розглянуто та проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ». Досліджені ключові фінансові показники діяльності та показники балансу вказаного підприємства.

5. Розраховані коефіцієнти ділової активності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» за період з 2016 р. по 2019 р., що вказує на те, що фінансовий цикл підприємства має позитивну величину та доводить те, що організація веде свою діяльність в основному за рахунок власних коштів.
6. Досліджено та оцінено конкурентоспроможність та конкурентні переваги ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, а також методу побудови багатокутника конкурентоспроможності та SWOT-аналізу.
7. Виявлено, що основним напрямком формування конкурентної стратегії підприємства «ТУ СІ МАРКЕТ» для досягнення максимальної конкурентоспроможності повинно стати покращення таких характеристик як служба підтримки та рекламна компанія, а також модернізація існуючої інформаційної платформи.
8. Виявлено, що ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» займає досить сильні конкурентні позиції за показниками: зручність інтерфейсу, якість продукту та доступ в систему з різних джерел.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ
ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ
ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»

3.1 Зміст пропозиції для підвищення конкурентної переваги ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»

Проведене вище дослідження показало, що ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» займає досить сильні конкурентні позиції за показниками: зручність інтерфейсу, якість продукту та доступ в систему з різних джерел.

Багатокутник конкурентоспроможності показав, що бренд ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» слабкою стороною є служба підтримки, рекламна компанія, розширення асортименту послуг, на що слід звернути особливу увагу керівництву для підвищення конкурентоспроможності організації.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» необхідно зробити певний акцент на створення позитивного іміджу організації.

Також для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» необхідно звернути увагу на розширення асортименту пропонованих користувачам функціоналів.

В даний час для успішної конкурентної роботи підприємству ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» необхідно не тільки оновлювати технології і технологічне обладнання, вивчати внутрішній і зовнішній ринок і проводити маркетингові дослідження, виявляти свої можливості, слабкі місця і уразливості конкурентів, але і контролювати свою конкурентоспроможність і визначити основні напрямки її розвитку. Крім того, в ринковій економіці постачальник, який розповсюджує свою продукцію як на зовнішній, так і на внутрішній ринки, не може довго займати стабільну позицію, покладаючись лише на вже існуючі досягнення та переваги, завжди необхідно змінювати, вдосконалювати всі аспекти діяльності підприємства для втримання стійких позицій на ринку.

Стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути забезпечене тільки за умови довгострокового, безперервного і поступального поліпшення всіх детермінант конкурентоспроможності. Нинішня практика економічного життя в світі показує, що ринок і конкуренція - головний механізм розвитку сучасної економіки, найбільш сильний і ефективний, ніж будь-яка інша причина її руху. Конкуренція - це ефективний спосіб економічного контролю, це фундаментальна і динамічна сила, тому що вона постійно підштовхує виробника до обмеження виробничих витрат і цін, до збільшення продажів, боротьбі за замовлення і покупця, до підвищення якості.

Конкурентоспроможність описує здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку [45].

Підприємство ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» пропонує виробникам системи Spot2D, Spot2R та Spot2M, використання яких призводить до покращення показників діяльності підприємств, а саме: збільшення продажів, зменшення

витрат, підвищення точності планування, оптимізації запасів і виробництва, зниження витрат ресурсів та інші.

Система Spot2D дозволяє виробникам аналізувати продажі дистриб'юторів та залишки власної продукції, аналізувати та прогнозувати обіг товарів. В системі можливе виконання замовлень дистриб'юторів виробникам, що дозволяє дистриб'ютору забезпечити оперативне поповнення залишків на складі та бути готовим поставляти продукцію на торгові точки.

Система Spot2R створена для оптимізації передачі даних від торгових точок до дистриб'ютора, а в подальшому до виробника. Торгові агенти відвідують певну кількість точок, які закріплені за ним, аналізують залишки продукції на торгових точках. Потім передають цю інформацію дистриб'ютору та виробнику за допомогою додатку, після чого виробник та дистриб'ютор створюють відвантаження на обрану торгову точку.

Проте, кожний торговий агент має за собою в закріплені достатньо велику кількість торгових точок (в залежності від виробника кількість змінюється від 50 до 200) і відвідати всі торгові точки за один день або тиждень не має фізичної можливості. Зворотній зв'язок від торгових точок важливий для виробника, оскільки інформація про переваги та вподобання споживачів від торгових точок має най достовірніший характер. Працівники торгових точок мають безпосередній контакт зі споживачами та отримують від них необхідні для виробника дані.

Для того, щоб зворотній зв'язок від торгових точок був неперервним та не залежав від фізичної присутності торгового агента на точці пропонується впровадження на базі системи Spot2R додаткового модуля, що направлений на автоматичну передачу інформації від торгової точки до торгового агента. Додатковий модуль для виконання замовлень торговими точками матиме назву "Замовлення ТТ" та буде створений на базі додатку Spot2R. Додаток має інтуїтивно простий інтерфейс та функцію помічника користувачу, що спростить процес роботи з ним робітникам торгових точок.

Керівнику торгової точки надається доступ до модуля “Замовлення ГТ” в додатку Spot2R, де він, аналізуючи залишки та продажі торгової точки на кінець дня, може зробити замовлення необхідних продуктів, які наразі користуються попитом у споживачів, та передати замовлення торговому агенту, який в свою чергу, зробить замовлення виробникові на торгіву точку. При цьому торговому агенту не обов’язково відвідувати велику кількість торгових точок, а замовлення на необхідну продукцію буде виконано.

Створення додаткового модуля “Замовлення ГТ” надасть виробникові можливість отримувати безперервний зворотній зв’язок від торгових точок, що дозволить швидко реагувати на зміну вподобань споживачів, збільшувати виробництво популярних продуктів та скорочувати виробництво тієї продукції, що наразі не користується попитом у споживачів.

Використання додаткового модуля “Замовлення ГТ” також надає можливість швидше проінформувати торгового агента про те, що на торговій точці є продукція, яка не користується попитом та знаходиться в надлишку. Торговий агент, проаналізувавши замовлення інших торгових точок, матиме змогу швидше оформити повернення надлишкового продукту та перенаправити його, при необхідності, на іншу торгову точку.

Впровадження вказаного додаткового функціоналу приведе до наступних переваг виробника:

- пришвидшення товарообороту власної продукції;
- зменшення вірогідності відсутності необхідного споживачеві продукту на торговій точці;
- збільшення кількості реалізованої продукції;
- покращення мобільності товарів;
- зменшення залежності торгової точки від торгового агента;
- підвищення точності планування;
- оптимізації запасів і виробництва.

Модуль “Замовлення ГТ” в додатку Spot2R включає в себе наступні структурні елементи:

- вкладка “Замовлення”;
- вкладка “Надлишкова продукція”;
- вкладка “Додаткова інформація”.

Вкладка “Замовлення” дозволяє керівникові торгової точки вказати назви, обсяги та коди продуктів, які необхідно відвантажити найближчим часом на точку. Продукти в даній вкладці структуровані за видами для того, щоб користувачеві було просто з усього переліку продуктів знайти необхідну позицію. Також користувач може скористатися функцією пошуку одразу за всіма категоріями, для цього у вкладку “Замовлення” додано пошуковий рядок.

Вкладка “Надлишкова продукція” дозволяє користувачу вказати назви, коди та обсяги продуктів, які знаходяться в надлишку на торговій точці та не користуються попитом. Даний розділ аналогічно до вкладки “Замовлення” включає в себе структурований список продукції для вибору та має пошуковий рядок.

Вкладка “Додаткова інформація” створена для того, щоб керівник торгової точки міг передати торговому агенту інформацію по продуктам, які не відносяться до замовлення та надлишку. Наприклад, інформацію про строки придатності продукції, брак, невідповідність отриманої продукції супровідним документам та інше. Також для зручності у вказаній вкладці є текстове поле та можливість прикріпити фото та відео.

Опис кожного структурного елемента модуля “Замовлення ТТ” представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Опис внутрішніх складових структурних елементів модуля “Замовлення ТТ” в додатку Spot2R

	Назва структурного елемента		
Складова	“Замовлення”	“Надлишкова продукція”	“Додаткова інформація”
Поле “Перелік”	Дозволяє обрати необхідний	Дозволяє обрати необхідний продукт	Поле відсутнє

продуктів”	продукт з переліку можливих та додати його в форму	з переліку можливих та додати його в форму	
Поле “Кількість”	Дозволяє вказати кількість продукту, яку необхідно відвантажити на вказану торгову точку	Дозволяє вказати кількість продукту, яку необхідно повернути з торгової точки на дистриб’ютора	Поле відсутнє
Поле “Текст”	Поле відсутнє	Поле відсутнє	Дозволяє передати інформацію по продуктам, які не відносяться до замовлення та надлишку.

Продовження табл. 3.1

Поле “Пошуковий рядок”	Дозволяє знайти необхідний продукт з переліку можливих	Дозволяє знайти необхідний продукт з переліку можливих	Поле відсутнє
Поле “Форма”	Дозволяє попередньо переглянути сформований звіт з обраними продуктами	Дозволяє попередньо переглянути сформований звіт з обраними продуктами	Поле відсутнє

Примітка: складено автором

Описаний функціонал дозволяє швидко створити звіт по необхідних позиціях та надіслати форму торгову агенту . Створити форму має змогу будь-який користувач системи Android чи iOS за допомогою простого для розуміння інтерфейсу.

За допомогою онлайн-програми Marvel було створено один з можливих інтерфейсів, який можна використовувати для роботи з запропонованим модулем “Замовлення ТТ”.

Модуль має окрему сторінку для входу. В ній необхідно вказати логін та пароль для початку роботи або отримати додаткові консультації натиснувши на кнопку “Допомога” (рис 3.1).

Після виконання входу до модулю користувач переходить на головну сторінку, яка включає в себе всі основні елементи, а саме:

- вкладка “Замовлення”;
- вкладка “Надлишкова продукція”;
- вкладка “Додаткова інформація”;
- вкладка “Довідка”;
- кнопка виходу.

Зображення головної сторінки показано на рисунку 3.2.

SPOT2R
Замовлення ТТ

Логін

Пароль

ВХІД

[Допомога](#)

Рис. 3.1 Інтерфейс входу до модуля “Замовлення ТТ”

Примітка: складено автором

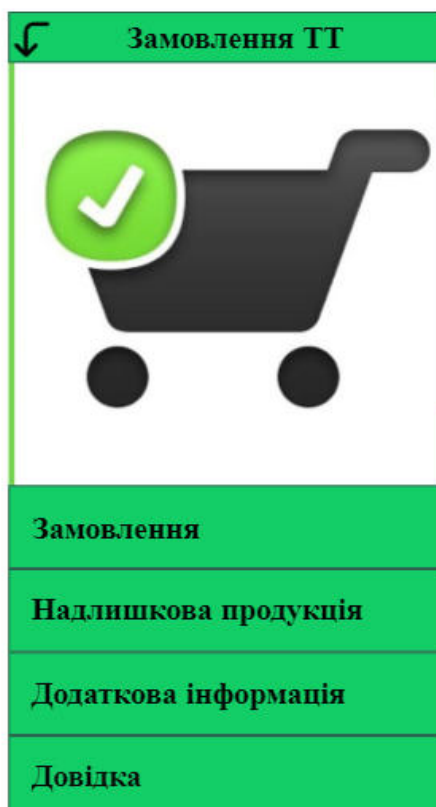


Рис. 3.2 Інтерфейс головної сторінки модуля “Замовлення ТТ”

Примітка: складено автором

Для виконання замовлення в модулі необхідно перейти на вкладку замовлень натиснувши на кнопку “Замовлення”. В даній вкладці можна обрати продукти, які необхідно замовити та їх кількість. Обрати продукт можна за допомогою пошукового рядка або попередньо вибравши категорію, до якої належить бажаний продукт. При натисканні на обрану категорію стають доступні для додавання у форму продукти даного розділу. Вони структуровані за алфавітом за подані у вигляді випадаючого списку.

Натискаючи на “+” або “-” біля назви продукту можна додати або забрати продукти з форми. Поле “Форма” дає змогу попередньо переглянути перелік обраних для замовлення позицій. В заголовку є кнопки виходу та відправки форми торговому агенту (рис 3.3).

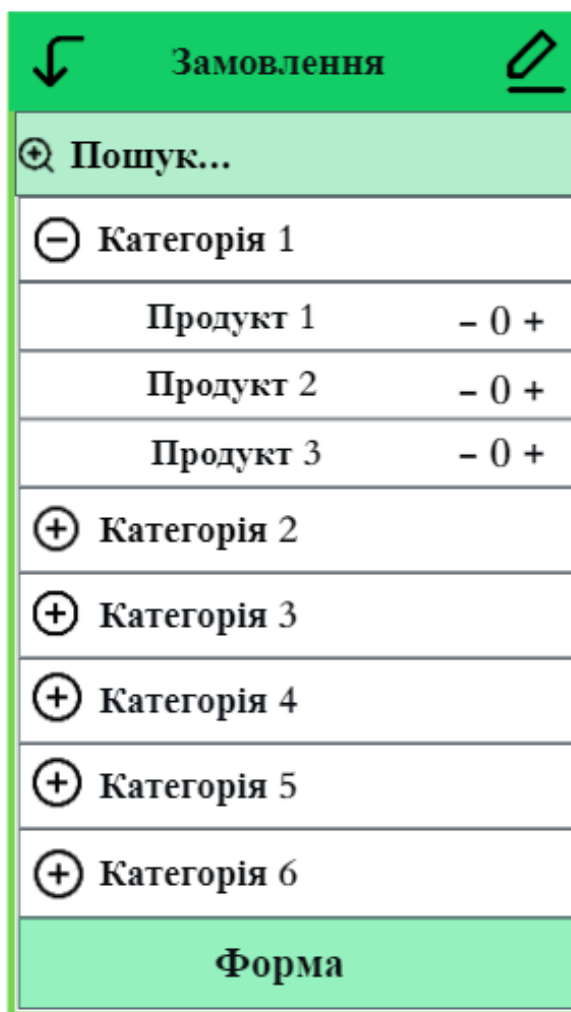


Рис. 3.3 Інтерфейс вкладки “Замовлення” модуля “Замовлення ТТ”

Примітка: складено автором

Інтерфейс вкладки “Надлишкова продукція ” має такий зовнішній вигляд як вкладка “Замовлення”. Він також дає змогу обирати необхідну кількість продукції за допомогою кнопок “+” або “-” та має кнопку попереднього перегляду форми (рис. 3.4).

Інтерфейс вкладки “Додаткова інформація” являє собою текстове поле для передачі інформації від керівника торгової точки до торгового агента. Знизу вкладки розташовані кнопки для додавання файлів (фото або відео), видалення всього написаного тексту та відправки написаної форми торговому агенту.

Інтерфейс вкладки “Додаткова інформація” модуля “Замовлення ТТ” зображено на рис. 3.5

Надлишкова продукція

Пошук...

Категорія 1

Продукт 1	- 0 +
Продукт 2	- 0 +
Продукт 3	- 0 +

Категорія 2

Категорія 3

Категорія 4

Категорія 5

Категорія 6

Форма

Рис 3.4. Інтерфейс вкладки “Надлишкова продукція ” модуля “Замовлення ТТ”

Примітка: складено автором

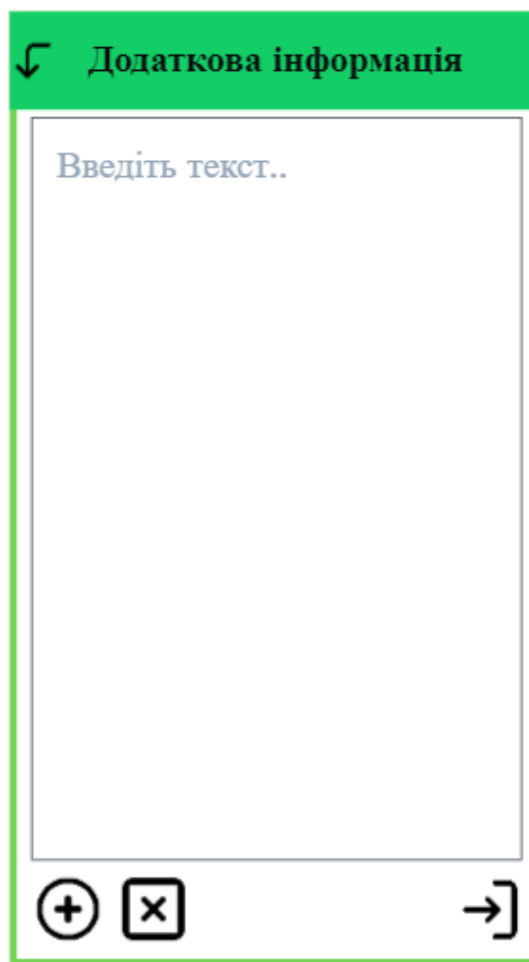


Рис. 3.5 Інтерфейс вкладки “Додаткова інформація” модуля “Замовлення ТТ”
Примітка: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонований інтерфейс для додаткового модуля “Замовлення ТТ” має легку та зрозумілу структуру, тому не потребує додаткового вивчення. Кожний елемент системи відповідає лише за один функціонал, що призводить до простої орієнтації в модулі користувачами.

Впровадження описаної модернізації в роботі виробника несе низку переваг, тому клієнти компанії ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» будуть зацікавлені у використанні запропонованого модулю.

Така модернізація допоможе підприємству ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» зацікавити нових партнерів та отримати додаткову конкурентну перевагу перед іншими фірмами даної галузі.

3.2 Аналіз та оцінка ефективності запропонованої модернізації

Для аналізу та оцінки конкурентних переваг після впровадження запропонованого модуля “Замовлення ТТ” в додатку Spot2R скористаємося методом побудови багатокутника конкурентоспроможності. Необхідно повторно оцінити конкурентні переваги підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» та одного його конкурентів компанії «Бізнес Аналітика».

Виділимо основні характеристики, що являються визначними. Це будуть наступні характеристики:

- 9) якість продукту;
- 10) зручність інтерфейсу;
- 11) асортиментні пропозиції систем;
- 12) служба підтримки;
- 13) доступ в систему з різних джерел (ПК, смартфон, планшет);
- 14) рекламна компанія;
- 15) престижність;
- 16) попит на продукцію.

Складемо чек-лист, в який, на ряду з визначеними нами характеристиками продукту включимо бальну оцінку кожної з них. Оцінка окремих характеристик в основному проводиться експертним методом. Наприклад, ми вибираємо для бальної оцінки шкалу від 1 до 5 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 5 – максимальна). Таким чином чек-лист має наступний вигляд (табл 3.2)

Повторно будуємо “павутинку”, яка складається із концентричних окружностей, розділених на рівні сектори виходячих з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, які приведені в чек-листі. На кожному промені наноситься шкала від 0 до 5. Далі, позначивши кожен промінь відповідною характеристикою із чек-листа, наносимо на нього точки, які відповідають приведеній в листі кількості балів.

Таблиця 3.2

Чек-лист порівняних оцінок характеристик конкурентоспроможності продуктів Spot2D, Spot2R, Spot2M та DMS, BI, SFA.

№	Характеристика	Експертна оцінка (бал)	
		«ТУ СІ МАРКЕТ»	«Бизнес Аналитика»
1	Якість продукту	5	5
2	Зручність інтерфейсу	5	4
3	Асортиментні пропозиції систем	5	4
4	Служба підтримки	4	5
5	Доступ в систему з різних джерел	5	5
6	Рекламна компанія	4	3
7	Престижність	4	4
8	Попит на продукцію	5	5
	Всього балів	37	35

Примітка: складено автором

Послідовно з'єднавши точки, ми отримуємо багатокутники по кожному продукту – “павутинку”. Побудована “павутинка” представлена на рисунку 3.6

На основі повторно проведеного бенчмаркінга конкурентоспроможності аналогічних продуктів ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» та «Бизнес Аналитика» після впровадження модернізації можна зробити висновок, що описане впровадження покращило характеристику “Асортиментні пропозиції систем”, що надало компанії ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» додаткову конкурентну перевагу та покращило оцінку, отриману в результаті проведеного аналізу.



Рис. 3.6 Бенчмаркінгова “павутинка” конкурентоспроможності товару продуктів Spot2D, Spot2R, Spot2M та DMS, BI, SFA

Примітка: складено автором

Завдяки проведеній модернізації компанія ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» підвищить свою конкурентоспроможність та покращить фінансові показники.

На основі отриманої бенчмаркінгової “павутинки” конкурентоспроможності складено таблицю з описом плану заходів, які необхідно для покращення конкурентних позицій в залежності від обраних критеріїв конкурентоспроможності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Плани заходів покращення конкурентних позицій для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ»

№	Критерій конкурентоспроможності	План дій щодо поліпшення конкурентної позиції
1	Якість продукту	Регулярне проведення аналізу та тестування існуючої платформи, запровадження

		модернізацій, розробка системи заходів боротьби проти втрати якості продукції
--	--	-------------------------------------------------------------------------------

Продовження табл. 3.3

2	Зручність інтерфейсу	Проведення опитування користувачів щодо зручності наявного інтерфейсу. Внесення змін відповідно до отриманих результатів
3	Асортиментні пропозиції систем	Розробка нових додаткових модулів та додатків, які не застосовуються конкурентами
4	Служба підтримки	Налаштування системи регулярного підвищення кваліфікації співробітників. Проведення тренінгів, забезпечення науковою літературою
5	Доступ в систему з різних джерел	Вдосконалення додатку, який дозволяє роботу в системі за допомогою смартфонів та планшетів
6	Рекламна компанія	Проведення додаткової рекламної компанії з застосуванням інформації про нові розробки та конкурентні переваги
7	Престижність	Робота на іміджем підприємства
8	Попит на продукцію	Проведення рекламної кампанії, направленої на виробників, що не використовують системи аналізу продажів дистриб'юторів для залучення нових клієнтів

Примітка: складено автором

Описані в таблиці заходи дозволять ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» покращити власну конкурентну позицію в галузі та залучити до співпраці нових клієнтів, що вплине на показники роботи товариства загалом.

Для визначення конкурентної стратегії підприємства використано метод SPACE-аналізу. Це комплексний метод, призначений для оцінювання конкурентної ситуації та вибору конкурентної стратегії. Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Метод SPACE-аналізу є

похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств [43]. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, було оцінено конкурентна стратегія ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» методом SPACE-аналізу

	Критерій	Оцінка (балів)	Вага	Зважена оцінка
Фінансовий стан				3,15
1	Ліквідність	4	0,05	0,2
2	Оборотність оборотних активів	2	0,05	0,1
3	Фондовіддача	3	0,1	0,3
4	Рентабельність власного капіталу	3	0,15	0,45
5	Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
6	Стабільність отримання прибутку	4	0,25	1
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
8	Стійкість до фінансового ризику	2	0,15	0,3
Конкурентоспроможність підприємства				3,02
1	Ринкова частка	4	0,2	0,8
2	Якість продукції	4	0,3	0,12
3	Стадія життєвого циклу продукту	5	0,05	0,25
4	Прихильність покупців	4	0,2	0,8
5	Рентабельність продажів	5	0,15	0,75
6	Здатність до інтеграції	3	0,1	0,3
Привабливість галузі				4,3
1	Стадія життєвого циклу галузі	3	0,1	0,3
2	Використання	5	0,3	1,5

	ресурсів			
--	----------	--	--	--

Таблиця 3.4

3	Забезпечення перспектив зростання виробництва галузі	3	0,15	0,45
4	Бар'єри входження на ринок	4	0,2	0,8
5	Рівень державного впливу на галузь	5	0,25	1,25
Стабільність середовища				3,37
1	Інфляція	5	0,2	1
2	Варіація попиту	4	0,3	0,12
3	Маркетингові та рекламні можливості	4	0,2	0,8
4	Рівень інноваційної діяльності	5	0,15	0,75
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	4	0,05	0,2
6	Рівень технологічних змін	5	0,1	0,5

Примітка: складено автором

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,3 - 3,02 = 1,28; Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,15 - 3,37 = -0,22$$

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (1,28; -0,22) (рис 3.7).

Досліджувана компанія – ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» – має безсумнівну конкурентну перевагу, й основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного потенціалу.

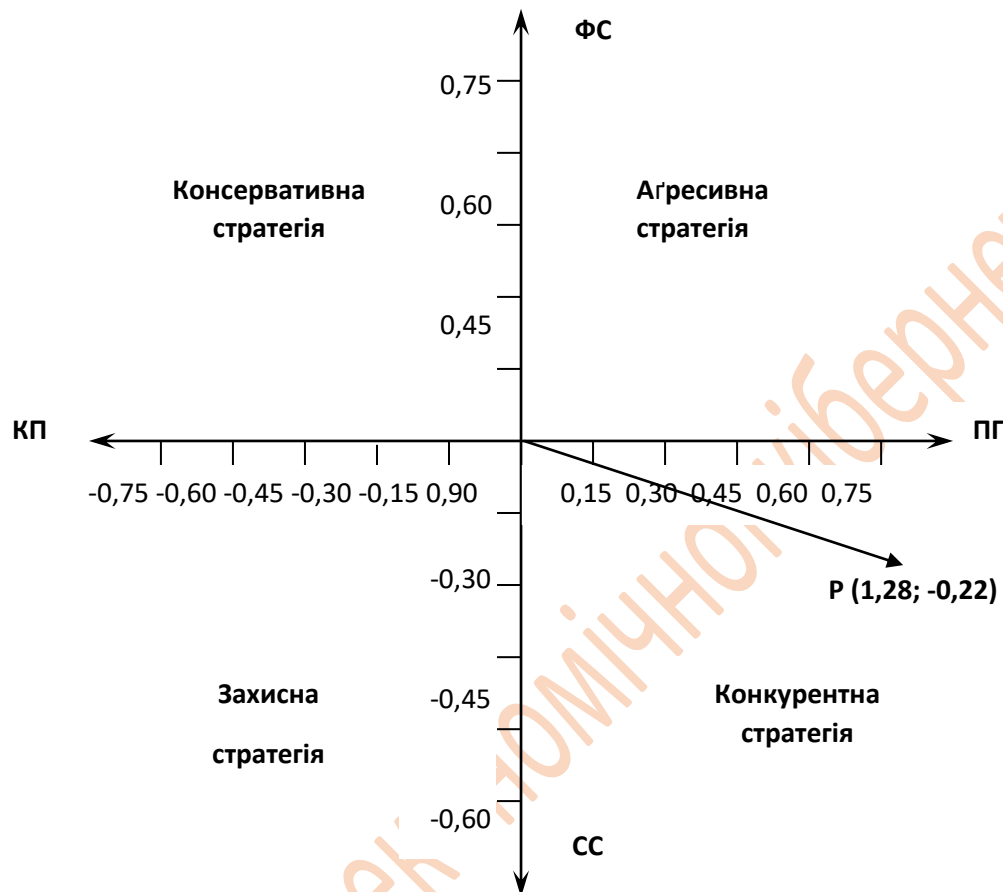


Рис. 3.7 Відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат ХОУ

Примітка: складено автором

Конкурентна стратегія підприємства – це поведінка розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль, інколи не повне розкриття потенціалу.

Для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

- захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;

- стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;
- фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства.

Використання інформаційних технологій дає компанії значну перевагу перед конкурентами, дозволяючи більш ефективно розподіляти ресурси компанії, управляти персоналом, скорочувати витрати і багато іншого. Завдяки інвестиціям в інформаційні технології компанії отримують можливість змінити свій бізнес і, як наслідок, збільшити частку ринку, зайняти нову нішу, налагодити більш тісну співпрацю з клієнтами і постачальниками.

Завдяки створенню нового продукту на базі інформаційних технологій підприємство підвищить свої конкурентні переваги, проте, у створенні конкурентних переваг на основі інформаційних технологій має свої недоліки [33]. Недоліками створення конкурентної переваги за допомогою автоматизації є те, що вона недовговічна, оскільки під впливом науково-технічного прогресу технології розвиваються швидкими темпами, і виникає необхідність у пошуку нових рішень у цій галузі. Подібним чином коротка тривалість цього методу зумовлена впливом конкурентів, які неминуче відстежують зміни в діловому середовищі і врешті-решт зменшують відставання за рахунок використання тих самих технологій [34]. Для зменшення ймовірності втрати конкурентних переваг, створених на базі інформаційних технологій необхідно:

- безперервно досліджувати та аналізувати ринок продавців та ринок покупців на наявність змін та нововведень;
- оновлювати власну інформаційну систему;
- захищати власні розробки авторським правом для унеможливлення крадіжки інформаційних технологій;
- корегування існуючих технологій в залежності від змін в потребах споживачів [36].

Тривалість збереження конкурентних переваг залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається джерелом переваги. Другий визначальний фактор збереження конкурентних переваг - кількість доступних для компаній явних джерел конкурентних переваг. Третя і найважливіша причина збереження конкурентних переваг - це постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності [41].

Основним завданням є постійне вдосконалення роботи компанії для посилення існуючих переваг, таких як більш ефективно використання виробничих потужностей або більш гнучке обслуговування споживачів. Тоді конкурентам буде ще важче обійти це, бо для цього їм терміново потрібно поліпшити власні показники, для чого вони можуть просто не мати сил [50].

В кінцевому підсумку, для збереження конкурентної переваги необхідно розширювати діапазон її джерел і покращувати їх, щоб перейти до переваг вищого порядку, які зберігаються довше. Щоб утримати позиції, фірмам іноді доводиться відмовлятися від існуючих переваг, щоб отримати нові. Причина того, що лише невеликій кількості фірм вдається зберігати лідерство, полягає в тому, що в будь-якої успішної організації надзвичайно складно і неприємно змінювати стратегію. Перша успішна стратегія вважається найкращою і глибоко вкоріняється в мисленні фірми. Будь-яка пропозиція про внесення змін розглядається як неможлива і сприймається як погіршення для фірми. Успішні фірми часто прагнуть до передбачуваності і стабільності; вони повністю зайняті підтримкою досягнутих позицій, а зміни стримуються тим, що фірмі є що втрачати. Новатори і нові лідери - це невеликі фірми, чиї руки не пов'язані з історією і минулими інвестиціями. Найчастіше компанії долають інерцію мислення і перешкоди на шляху розвитку переваги під тиском конкурентів, впливом клієнтів або труднощами чисто технічного характеру. Рідкісні фірми добровільно вносять значні поліпшення або змінюють стратегію; більшість робить це в міру необхідності, і це відбувається в основному під тиском ззовні (тобто зовнішнього середовища), а не зсередини [33].

Конкурентна перевага досягається, коли компанія пропонує покупцеві продукт такої цінності, який він навряд чи де-небудь знайде. Створюючи перевагу, компанія встановлює більш високі ціни на свій продукт і отримує високий прибуток.

Конкурентну перевагу отримують не ті підприємства, у кого необмежені ресурси, а ті, чиє мислення конструктивне та здатне створювати нові ідеї. Умовою довгострокового зростання компанії не завжди є висока окупність вкладень [30].

Конкурентною перевагою компанії є максимально швидке надання клієнтам нових інформаційних послуг і продуктів, які будуть визначати ринки майбутнього [30].

Конкурентні переваги повинні забезпечувати унікальність торгової марки та відповідати конкретним потребам замовника. Стратегічні фактори успіху базуються не на об'єктивних, а на суб'єктивно сприйнятих споживчих уподобаннях [30].

Для того щоб товариство «ТУ СІ МАРКЕТ» не втратило вже отриманих та запропонованих конкурентних переваг необхідно дотримуватися стратегії постійного аналізу та змін. Оскільки в галузі вже є та будуть з'являтися нові конкуренти та товари-субститути, компанія має звернути увагу на розробку глобальної стратегії, яка допоможе підприємству рухатися до поставлених цілей та не втратити все зайняту позицію в галузі.

У глобальній стратегії є два методи, за допомогою яких фірма може домогтися конкурентної переваги [29].

Перший метод заснований на здатності фірми, що працює на світовому ринку, працювати в різних країнах таким чином, щоб знизити витрати або посилити диференціацію продукції. Другий метод фокусується на здатності фірми координувати діяльність філій, розкиданих по всьому світу, таким чином, що ніяка фірма, що працює тільки на внутрішньому ринку, не може.

Компанія, яка конкурує на світовому ринку, може вибрати, де і коли кинути виклик суперникам. Вона може прийняти рішення помститися

агресивним конкурентам у країні з найбільшим обсягом продажів або чистого прибутку, щоб підірвати фінансові можливості конкурента, а потім конкурувати з ним на інших ринках [29]. Для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» оптимальною глобальною стратегією буде максимальне розширення роботи в різних країнах. Це допоможе посилити диференціацію продукції та збільшити дохід підприємства. Наразі підприємство працює з підприємствами більш ніж у п'ятнадцяти країнах світу. Розвиток підприємства у цьому напрямку буде успішним та прибутковим.

Описана модернізація, стратегія та рекомендації для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» можуть бути використані підприємством для покращення та зміцнення свого становища в галузі. Дане підприємство є одним з лідерів СНД серед рішень обміну даними з FMCG-дистриб'юторами, тому подальший розвиток саме на основі модернізації власної інформаційної системи буде доцільним для фірми.

Висновки до 3 розділу

В результаті написання третього розділу випускної роботи були отримані наступні висновки:

1. На основі проведеного дослідження конкурентоспроможності та конкурентних переваг ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» визначено найбільш доцільний метод отримання додаткової конкурентної переваги, а саме – модернізація існуючої інформаційної платформи.
2. Розроблено та описано додатковий модуль “Замовлення ТТ” в додатку Spot2R, що розрахований для підвищення ефективності використання продукту клієнтами ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» .
3. Описано структурні елементи розробленого модуля “Замовлення ТТ”, що включають в себе три основні частини: вкладка “Замовлення”, вкладка “Надлишкова продукція” та вкладка “Додаткова інформація”.

4. Розроблено та описано внутрішні складові структурних елементів модуля “Замовлення ТТ” в додатку Spot2R, що включають в себе такі елементи як: поле “Перелік продуктів”, поле “Кількість”, поле “Текст”, поле “Пошуковий рядок” та поле “Форма”.
5. За допомогою онлайн-програми Marvel було створено один з можливих інтерфейсів, який можна використовувати для роботи з запропонованим модулем “Замовлення ТТ” в додатку Spot2R для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» .
6. За допомогою методу побудови багатокутника конкурентоспроможності проведено аналіз та оцінка конкурентних переваг після впровадження запропонованого модуля “Замовлення ТТ” в додатку Spot2R.
7. Визначено плани заходів покращення конкурентних позицій для ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» в залежності від обраних критеріїв конкурентоспроможності.
8. Проведено визначення конкурентної стратегії підприємства використано метод SPACE-аналізу. В результаті проведеного аналізу отримано висновок про те, що досліджувана компанія – ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» – має безсумнівну конкурентну перевагу, й основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного потенціалу. Конкурентна стратегія підприємства – це поведінка розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль, інколи не повне розкриття потенціалу.
9. Визначено, що описане нововведення допоможе ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» отримати додаткову конкурентну перевагу та визначено рекомендації для підприємства по утриманню вже наявних конкурентних переваг, а саме:
 - безперервне дослідження та аналіз ринку продавців та ринок покупців на наявність змін та нововведень;

- захист власних розробок авторським правом для унеможливлення крадіжки інформаційних технологій;
- корегування існуючих технологій в залежності від змін в потребах споживачів.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність властивостей, які характеризують його місце на ринку, його здатність конкурувати з іншими фірмами і підприємствами на ринку товарів і послуг. Кожна властивість характеризується системою показників, що дозволяють підприємству найбільш повно реалізовувати свої переваги в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Зовнішніми причинами виникнення конкуренції є:

- як наслідок численності індивідів і їх соціальних груп існування безлічі підприємств;
- наявність можливості вибору безліччю підприємств аналогічних місій (загальний спосіб досягнення поставлених цілей), тобто подібною глобальною позицією у зовнішньому середовищі;
- обмеженість можливостей досягнення підприємствами поставлених цілей діяльності внаслідок обмеженості ресурсів, наявних у зовнішньому середовищі;
- об'єктивне прагнення суспільства до максимізації рівня задоволення своїх потреб в умовах обмеженості можливостей для цього.

Внутрішні причини виникнення конкуренції обумовлені тим, що існування підприємства - це його перебування шляхом функціонування (тільки функціонуюче підприємство існує) в такому стані, що є достатнім для того, щоб цьому підприємству було віддано перевагу суспільством і окремими індивідами.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було виконано аналіз методів та видів оцінки конкурентоспроможності підприємства, досліджено

факторів, які впливають на конкурентоспроможність та переваги підприємства.

В роботі було досліджено та оцінено конкурентоспроможність та конкурентні переваги ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ», а також розглянуто та проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ».

Після дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ». Було виявлено, що загальна величина активів підприємства в 2018 році в порівнянні з попереднім збільшилася на 382 тис. грн., в 2019 році - на 598 тис. грн.

Запаси підприємства збільшувались у кожному наступному періоді, зріст в 2019 році склав 27,16% у порівнянні з 2018 роком. Також слід відмітити разюче збільшення грошових засобів у 2019 році, збільшення склало 47,15% або 166 тис. грн.

За 2019 рік кредиторська заборгованість зменшилась на 46 тис. грн., проте порівнюючи даний показник у 2016 -2018 роках видно, що кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання в середньому на 40% щорічно. Також виявлено негативну тенденцією зростання в 2017 році періоду обороту дебіторської заборгованості та періоду обороту запасів протягом всього періоду. Фінансовий цикл має позитивну величину, що говорить про те, що організація веде свою діяльність в основному за рахунок власних коштів.

В результаті проведених досліджень було визначено, що основним напрямком формування конкурентної стратегії підприємства «ТУ СІ МАРКЕТ» для досягнення максимальної конкурентоспроможності повинно стати покращення таких характеристик як служба підтримки та рекламна компанія, а також модернізація існуючої інформаційної платформи.

Після проведення аналізу ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» за моделлю М. Портера було визначено, що підприємство має середній рівень загрози від вже існуючих конкурентів, оскільки кількість конкурентів не велика та фірма

має стійку позицію на ринку. Загроза від товарів-замінників існує, проте вона помірна, оскільки кожен продукт має свої певні унікальні властивості, які необхідні споживачам. Потенційні конкуренти аналогічно до постачальників не несуть високої загрози підприємству даної галузі, оскільки ринок сформований та вийти на нього новому конкуренту не легко, через необхідність наявності високих технологій та професійних спеціалістів. Вплив з боку покупців помірний, оскільки клієнтська база велика та рівномірно розподілена.

Для більш детального аналізу конкурентних переваг підприємства «ТУ СІ МАРКЕТ» серед конкурентів в галузі було проведено порівняльний аналіз фірми методом побудови багатокутника конкурентоспроможності. В результаті проведеного бенчмаркінга конкурентоспроможності аналогічних продуктів ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» та фірми «Бизнес Аналітика» можна було визначено, що основним напрямком формування конкурентної стратегії підприємства «ТУ СІ МАРКЕТ» для досягнення максимальної конкурентоспроможності повинно стати покращення таких характеристик як служба підтримки та модернізація існуючої інформаційної системи.

Для створення додаткової конкурентної переваги було розроблено та описано додатковий модуль “Замовлення ТТ” в додатку Spot2R, що розрахований для підвищення ефективності використання продукту. Створення додаткового модуля “Замовлення ТТ” надасть виробникові можливість отримувати безперервний зворотній зв’язок від торгових точок, що дозволить швидко реагувати на зміну вподобань споживачів, збільшувати виробництво популярних продуктів та скорочувати виробництво тієї продукції, що наразі не користується попитом у споживачів.

Визначено, що описане нововведення допоможе ТОВ «ТУ СІ МАРКЕТ» отримати додаткову конкурентну перевагу та визначено рекомендації для підприємства по утриманню вже наявних конкурентних переваг, а саме:

- безперервне дослідження та аналіз ринку продавців та ринок покупців на наявність змін та нововведень;
- оновлення власної інформаційної системи;
- захист власних розробок авторським правом для унеможливлення крадіжки інформаційних технологій;
- корегування існуючих технологій в залежності від змін в потребах споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике / Под ред. И. Т. Трубилина. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 268 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. А. Челенков. – М. : Типография «Новости», 2000. – 256 с
3. Будник М. Н. Разработка системы мониторинга внешней среды предприятия / М. Н. Будник // Маркетинг и реклама. – 1999. – № 9. – С. 36–40.
4. Годин В. В. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 17 / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
5. Грицунов О. В. Інформаційні системи та технології / О. В. Грицунов. – М: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; Х: ХНАМГ, 2010. – 222 с.
6. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. – 400 с
7. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / В. Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 246 с
8. Дубей Ю.В. Конкурентоспроможність машинобудівних підприємств на ринку залізничного рухомого складу / Ю.В. Дубей // Економіка промисловості. – 2012. – № 1-2 (57-58). – С. 259-266.

9. Економічна стратегія фірми: Підручник. Під ред А. П. Градова. – 3 – е видання іспр. – Спб.: Спец Літ, 2001. -589 с
10. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту.: Навч. посібн. – К.: Знання Прес, 2003. – 349 с.
11. Інформаційні системи і технології в економіці. Посібник / За ред. д.е.н. В. С. Пономаренка. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 542 с.
12. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 146 с.
13. Информационные системы в экономике. Учебник / Под ред. В. В. Дика. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 272 с.
14. Информационные технологии в бизнесе: Энциклопедия.: Пер. с англ. / Под ред. М. Желены. – СПб.: Питер, 2002. – 1120 с.
15. Карминский А. М. Информатизация бизнеса / А. М. Карминский, А. С. Карминский, В. П. Нестеров, Б. В. Черников. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 624 с.
16. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг ред. О.Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
17. Коваленко С.М. Оптимізація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - Одеса: Вид: ФОП «БВВ». – 2006. – Т. 9. – С. 29-35.
18. Коваленко С.М. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Коваленко // «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи».

Матеріали 1-ї всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2006. – Одеса, ОНУ. – 2006. – С. 40-42.

19. Коваленко С.Н. Структура системы управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. 2010. – Одеса: ОНУ. – 2010. – С. 52-54.
20. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса. : Атлант, 2013. – 470 с.
21. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
23. Криклій А.С., Лютий І.О., Юрчук О.М. Конкурентоспроможність і ефективність як критерій економічної спроможності банків на ринку фінансових послуг / А.С. Криклій, І.О. Лютий, О.М. Юрчук // Економіка і держава. – 2008. – №11. – С. 16-19
24. Крупський О. П. Роль інформаційних систем та технологій у підвищенні конкурентоспроможності організації / О. П. Крупський, А. А. Литовець. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika_imenedzhment_/4_krupskij_litovets.htm
25. Кудирко О. В. Інформаційні системи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. В. Кудирко . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20100916/ek_kudirko.htm
26. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

27. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия. Монографія / Н.Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2003. – 296 с.
28. Лупак Р.Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2013. – №4. – С. 320–325.
29. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю / Пер. с англ. 11-го изд. – К. : Хагар-Демос, 1993. – 785 с.
30. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.
31. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України / Г.В. Михайлик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 130-136.
32. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, С. В. Попов. – М.: Финансы и статистика. 1997. – 336 с.
33. Оксентюк А. О. Вплив інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах господарювання / А. О. Оксентюк, С. В. Врублевський. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5068/1/313-314.pdf>
34. Орлов П. І. Інформаційні системи та технології в управлінні, освіті, бібліотечній справі / П. І. Орлов, О. М. Луганський. — Харків: Вид. «Прометей-Прес», 2002. – 292 с
35. Основи інформаційних систем: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. / В. Ф. Ситник, Т. А. Писаревська, Н. В. Єр'оміна, О. С. Краєва; За ред. В. Ф. Ситника. – К.: КНЕУ, 2001. – 420 с.

36. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова [та ін.] ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
37. Петров В. Н. Информационные системы. – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.
38. Пінчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: Навч. Посібник / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузинський, Н. С. Орленко. – К.: КНЕУ, 1999. – 328 с.
39. Поважний О. С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: Монографія / О. С. Поважний, Н. С. Орлова. – Донецьк : Издательство, 2012. – 200 с.
40. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий: монографія / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Х.: ХГЭУ, 1997. – 160 с.
41. Портер Майкл Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. – 451 с
42. Портер М. Стратегия конкуренции / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
43. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике / В.П.Соловьев (Синергетические эффекты инноваций). – К.: Феникс. –2004. – 560 с.
44. Терещенко Л. О. Інформаційні системи і технології обліку: Навч. посіб. / Л. О. Терещенко, І. І. Матвієнко-Зубенко. – К.: КНЕУ, 2005. – 187 с.
45. Ткаченко, О. Н. Значение информационных технологий в формировании конкурентных преимуществ промышленных предприятий / О. Н. Ткаченко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 6 (86). — С. 469-471. — URL: <https://moluch.ru/archive/86/16236/> (дата обращения: 05.12.2020).

46. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. : Підручник для Вузів/Пер с англ. – М.: Банки и Биржи. ЮНИТИ, 2003. – 576 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.
48. Федотов А.А. ВЛИЯНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 11-1. – С. 69-71;
49. Фокс Д., Ричард К. Грегори. Конкурентные преимущества в денежном выражении. : Пер. с англ. / Д. Фокс, К. Грегори Ричард. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 296 с.
50. Холод Б.И., Ткаченко В.А., Тянь Р.Б., Чимшит С.И., Щукин А.И. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития // Монография. Днепропетровск. : ДУЭП, "Монолит". – 2008. – С. 192–292.
51. Шумпетер Й.А. История экономического анализа: в 3-х т. / Й.А. Шумпетер – СПб. : Экономическая школа, 2004. – Т.1. – 496 с.
52. Экономическая информатика / Под ред. проф. В. В. Евдокимова. – СПб.: Питер, 1997. – 592 с.
53. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков.: ХНАДУ, 2003. – 185 с.
54. Organization development and transformation managing effective change / Organization for economic cooperation and development. – Paris: OECD Publishing, 2008. – 195 p.
55. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2012-2013. Klaus Schwab, World Economic Forum. – Geneva, Switzerland, 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Кафедра економічної кібернетики