

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

_____ || _____ 2022р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА
БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ»**

**Тема: «Управління забезпеченням конкурентоспроможності суб'єктів
підприємницької діяльності»**

Виконавець Притульський Владислав Борисович

(підпис, прізвище, ім'я, по-батькові,)

Керівник: Командровська Вероніка Євгенівна

(підпис, прізвище, ім'я, по-батькові, підпис)

Нормоконтролер: _____

КИЇВ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес -технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувача

Пригульського Владислава Борисовича
(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління забезпеченням конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності»

затверджена наказом ректора № наказу 1265/ст від 06.09.2022р

2. Термін виконання роботи: з «»__2022_р. до «»__2022_р

3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»: баланс формаформа №1, звіт про фінансові результати форма № 2.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Аналітична оцінка стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН». Пропозиції щодо удосконалення управління забезпеченням конкурентоспроможності ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:

Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства; Матриця конкурентних стратегій М.Портера; Процеси управління програмою (проект); Чистий прибуток компанії за період з 2019 по 2021рр.; Система управління якості послуг ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»; Підвищення конкурентоспроможності за допомогою вирішення проблем підприємства; Графік зміни середнього часу вирішення проблеми ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»; Результат проведеного опитування 2021-2022 рр.; Прогнозні витрати на створення і впровадження проекту інтернет-магазину.

Календарний план-графік

№ пор	Завдання	Термін виконання		Відмітка про виконан ня
1.	Вступ. Огляд та збір літературних джерел та матеріалів.	22.08.2022	09.09.2022	
2.	Дослідити теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності	10.09.2022	01.10.2022	
3.	Провести аналітичну оцінку стану конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»	02.10.2022	02.11.2022	
4.	Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління забезпеченням конкурентоспроможності ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»	03.11.2022	04.11.2022	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру, перевірку на плагіат.	05.11.2022	11.11.2022	
6.	Передзахист	15.11.2022	15.11.2022	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту.	16.11.2022	21.11.2022	
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи в ДЕК	22.11.2022		

Керівник: Командровська В.Є.

Завдання прийняв до виконання: Притульський В.Б.

Дата 10.10.2022

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Притульського Владислава Борисовича. «Управління забезпеченням конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності»: 105 сторінок, 18 рисунків, 29 таблиць, 51 використаних джерел.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

Об'єкт дослідження – стан конкурентоспроможності суб'єктів підприємства; предмет дослідження – процес управління забезпеченням конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснює продаж чоловічого, жіночого і дитячого одягу.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналітичний, групування, узагальнення, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, SWOT-аналіз, методи фінансового та економічного аналізу.

Отримані результати та їх новизна – полягає в розробці теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є методи та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності	10
1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності	20
1.3. Розробка та процес забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».....	36
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».....	50
2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»	59
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».....	72
3.1 Розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації	72
3.2 Запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».....	77
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	81
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	98

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю;

ДСТУ - Державний стандарт України;

СМЯ - Система менеджменту якості;

КРІ - Ключові показники ефективності;

SWOT-аналіз - Інструмент бізнес-планування;

ПДВ – податок на додану вартість;

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Успішність господарської діяльності будь-якого суб'єкта підприємства визначається нормою прибутку, реалізованого за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу, реалізації раціональних управлінських рішень і конкурентоспроможністю підприємства в цілому. Що є високим фінансово-економічним показником і забезпечуються не тільки вдало вибраною маркетинговою стратегією, але перш за все якісними та кількісними характеристиками товарів, які повністю задовольняють споживача, тобто конкурентоспроможністю продукції.

В умовах ринкової конкуренції торгівельне підприємство представляє себе завдяки асортименту продукції, яке пропонує, і виграє в боротьбі завдяки формуванню конкурентних переваг продукції та обслуговування. Оскільки конкурентоспроможність продукції є ключовим фактором стабільності підприємства в цілому, економічне обґрунтування напрямів зростання конкурентоспроможності продукції є основою успішної реалізації інтересів підприємства в конкурентному середовищі, тому обрана тема актуальна.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що здійснює продаж чоловічого, жіночого і дитячого одягу.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

Дослідити сутність та основні складові конкурентоспроможності в ринковій економіці; Дослідити конкурентоспроможність підприємства, що здійснює продаж чоловічого, жіночого і дитячого одягу; Розглянути загальну характеристику діяльності підприємства; Аналізувати фінансову діяльність підприємства; Провести оцінку конкурентоспроможності та проблем ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»; Визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Елементами наукової новизни є використання клієнтоорієнтованого підходу до визначення політики управління працівників підприємства, а також

удосконалена методика визначення соціально-економічних факторів, яка отримує подальший розвиток у застосуванні нових методів визначення методів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Під час написання дипломної роботи були вирішені такі завдання:

1. Визначено систему та процес управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності.
2. Визначено стратегії підвищення конкурентоспроможності.
3. Визначено місце конкурентоспроможності продукції в загальній системі показників конкурентоспроможності підприємства.
4. Проаналізовано економічний потенціал підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».
5. Була проведена оцінка рівня конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності.
6. Була проведена оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».
7. Розроблено стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації.

Об'єктом дослідження є стан конкурентоспроможності суб'єктів підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»; предмет дослідження – теорія та прикладні аспекти конкурентоспроможності ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».

Предметом дослідження є методи та засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використовувалися наступні методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналітичний, узагальнення, співвідношення, SWOT аналізу, методи фінансово-економічного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів. Результати досліджень щодо зростання конкурентоспроможності продукції є економічно обґрунтованими, мають практичне призначення та можуть бути застосовані для підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».

Апробацію дослідження проведено на конференції Збірник матеріалів XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економіки та бізнесу», за результатами якої опубліковано тези доповіді на тему: «Управління забезпеченням конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності

Управління конкурентоспроможністю підприємства є формою управління підприємством, основною метою якого є встановлення, розвиток і реалізація конкурентних переваг і забезпечення виживання підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Г. Азоев вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними ресурсами та залучати ресурси в конкурентних ринкових умовах і є результатом конкурентної переваги підприємства в цілій проблемі управління підприємством.

За словами П.С. Зав'ялова, конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її реальне прибуткове застосування в конкурентних ринкових умовах. Реалізація забезпечується всіма доступними для компанії засобами, включаючи маркетинг.

Ревенко Н., Малахіна І. [12] зазначають, що під поняттям конкурентоспроможності слід розуміти здатність ефективно здійснювати господарську діяльність і забезпечувати прибуткові результати з урахуванням конкуренції на ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність - це здатність підприємства забезпечити успішний вихід продукції на конкурентний ринок.

Якщо підсумувати наведене вище, конкурентоспроможність — це здатність об'єкта характеризуватися фактичним або потенційним задоволенням потреби порівняно з аналогічними об'єктами, присутніми на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність конкурувати з подібними об'єктами.

Сьогодні конкурентоспроможність товарних ринків стає питанням національної безпеки. Враховуючи, що рівень конкурентоспроможності є еталоном адаптації підприємств до ринкових умов, необхідно досліджувати загальну конкурентоспроможність країни, зв'язок підприємств із конкретними товарами.

На сучасному етапі вітчизняні підприємства стикаються з наступними проблемами визначення своєї конкурентоспроможності:

- низький рівень інформаційного забезпечення,
- відсутність чітких цілей і завдань оцінки,
- інтуїтивний характер оцінки,
- відсутність єдиної методологічної бази.

Її можна визначити як економічну категорію як основні характеристики конкурентоспроможності підприємства:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові компоненти;
- залежність від конкурентоспроможності продукції (товарів);
- залежність від власних можливостей підприємства та активності на ринку.

Порівняльний характер вивчення та оцінки рівня конкурентоспроможності фірми впливає з наведеного вище загального розуміння концепції, згідно з якою конкурентоспроможність можна визначити лише шляхом порівняння з конкурентами. Результати оцінки дійсні тільки в умовах конкретного ринку в конкретний період, оскільки ситуація на ринку постійно змінюється.

Короткострокова та довгострокова складові полягають у тому, що конкурентоспроможність включає як поточну позицію компанії на ринку, так і перспективи корпоративних змін.

Зв'язок конкурентоспроможності продукту (товару) з конкурентоспроможністю підприємства є загальновизнаним фактом. Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо товар не продається, оскільки це

означає зниження продажів і погіршення фінансово-економічних показників: рентабельності, товарообігу, ліквідності тощо.

Конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки в деяких випадках продукція може бути конкурентоспроможною, якщо продається за демпінговими цінами, які не покривають затрати на виробництво та реалізацію (використання цінових знижок, сезонність). продажі, застарілі продукти, доступ до висококонкурентного ринку). Він веде себе конкурентно для споживача, але може стати неконкурентоспроможним у майбутньому зі зниженням фінансових результатів та ефективності використання ресурсів.[6]

Відмінності в категоріях конкурентоспроможності підприємств і продукції наведено в таблиці 1.1:

Таблиця. 1.1.

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності продукції та підприємства

Характеристика	Продукція	Підприємство
Проміжок часу	Життєвий цикл товару	Період роботи підприємства
Предмет	Стан продукції	Зміна номенклатури продукції

Джерело[2]

Слід зазначити, що на початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможність товарів відіграє найважливішу роль у рівні конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує обіг коштів.

Використання моделі життєвого циклу продукту сприяє оцінці поточного і майбутнього стану ринку, визначенню стратегічних напрямків компанії, внутрішніх ресурсів і конкретних можливостей в залежності від стадії життєвого циклу компанії. . продукт або послуга.

Разом із конкурентоспроможністю продукції рівень конкурентоспроможності підприємства визначається його власними

можливостями та ринковою діяльністю. Ефективне використання ресурсів є основною умовою конкурентоспроможності підприємства, динаміка якої впливає на рівень якості продукції, результати реалізації та необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування.

Ефективність ринку проявляється у фінансових результатах і частці ринку, залежить від динамічної еволюції зовнішнього середовища, що відображено в детермінантах «національного ромба» М. Портера [6].

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, розділяються на дві групи, внутрішні та зовнішні. (рис.1.1).

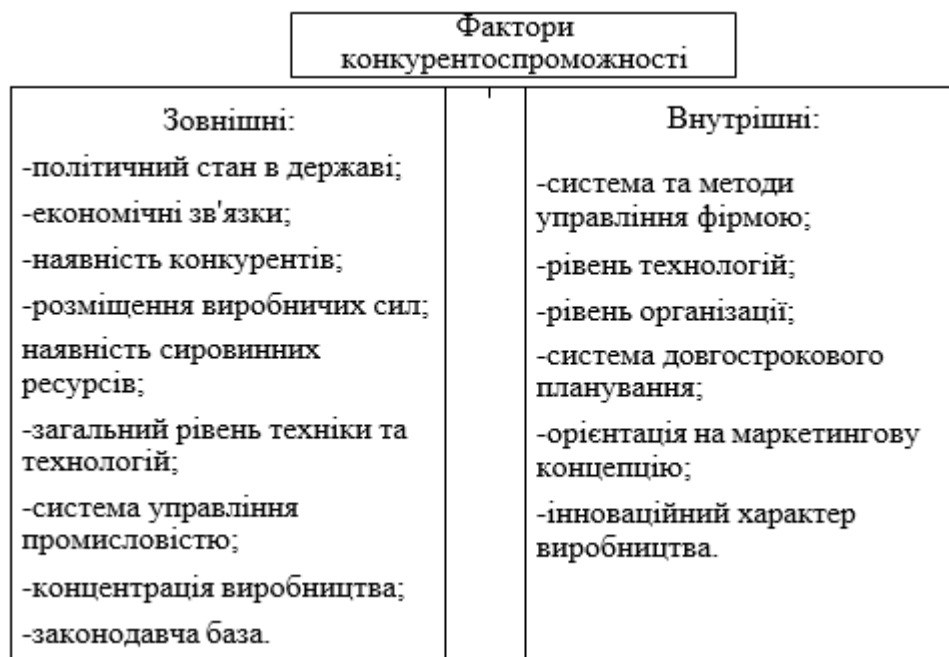


Рис.1.1.Факториконкурентоспроможності

Джерело:[5]

Зовнішні фактори включають:

1. Діяльність органів державної влади (податкова та грошово-кредитна політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики підприємство досягне більш-менш високого прибутку.

2. Ринки сировини і матеріальних ресурсів, ринки трудових ресурсів, ринки засобів виробництва, поєднання ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та допоміжних виробництв. У даному випадку, розвиток нових технологій нових матеріалів і джерел енергії, їх впровадження у

виробництво підвищує науково-виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Включає зростання, стабільність попиту на товари, що виробляються підприємством, і дає можливість підприємству отримувати більший прибуток і зміцнювати свої позиції на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог до якості продукції підприємства, падіння купівельної спроможності населення не створюють умов для певної конкурентоспроможності підприємства..[7]

Внутрішні фактори включають:

1. Функціонування апарату управління та контролю підприємства (організаційна та виробнича структури управління, рівень професійно кваліфікованого керівного персоналу тощо).

2. Система технологічних пристроїв. Оновлення техніки і технологій, тобто заміна їх більш досконалыми, підвищує конкурентоспроможність підприємства, посилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали та напівфабрикати. Якість сировини, повнота її переробки та кількість відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення готових продуктів із сировини, неповна обробка призводить до подорожчання продукції, що призводить до збільшення собівартості товару. В результаті спостерігаємо зниження конкурентоспроможності. І навпаки, використання сировини покращеної якості та її комплексна переробка призведуть до зниження витрат виробництва, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність.

4. Реалізація продукції, а саме обсягу і витрат. Цей фактор значно впливає на конкурентоспроможність підприємства: є можливість досягти високих виробничих результатів, виробляти продукцію вищої якості та відносно низької собівартості, але все буде недійсним через неправильно розроблену бізнес-політику. Тому компанія прагне підвищувати ефективність продажів, сприяти зростанню обсягів.

Загальноприйнятим органом управління конкурентоспроможністю підприємства є суб'єкт, що реалізує основну мету підприємства, а саме:

власник підприємства, який бере участь у створенні стратегічних цілей та намірів підприємства; керівники вищої ланки; керівники середньої ланки; Участь у формуванні та реалізації стратегій і планів керівників-економістів консалтингових фірм у підвищенні конкурентоспроможності, державних і промислових органів та установ, повноваження яких визначені відповідними нормативними документами [4]. Основним суб'єктом підприємницької діяльності, а отже, і носієм підприємницької діяльності, є підприємець. При цьому згідно з чинним законодавством України підприємцем є: фізична особа-підприємець - фізична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність та зареєстрована як резидент; організація (юридична особа).

Підприємництво передбачає діяльність у конкурентному середовищі та вимагає від бізнесу підтримки рівня конкурентоспроможності, який визначається ринком. Конкурентоспроможність є багатовимірною характеристикою, яка визначається багатогранністю самої конкуренції. Це означає, що керівництво підприємства не може зосередити свої зусилля лише на одному з конкурентних факторів - його необхідно враховувати одночасно, враховуючи взаємозалежність і час. Багатогранність конкуренції проявляється в здатності економічних суб'єктів передбачати поведінку конкурентів, а також по-різному реагувати на одну і ту ж ситуацію на ринку. Як наслідок, ускладнюються умови прогнозування та довгострокового планування. Багато помилок у конкуренції пов'язані зі складністю самого явища конкуренції, яку не завжди розуміє керівництво українських підприємств. Розв'язання цієї проблеми необхідно починати зі структурування суміжних понять і визначення зв'язків між ними.

Щоб дати найбільш повне визначення поняття конкурентоспроможності, ми розглянемо підходи різних науковців до визначення цього поняття та дізнаємося, які з цих визначень будуть суттєвими при проведенні даного дослідження. Особливість конкурентоспроможності, автори І. Бернар та Ж.-К. Коллі через концепцію конкуренції. Конкуренція розглядається як стан взаємозв'язку, за якого всі економічні суб'єкти мають вільне, повне та

достовірне порівняння попиту та пропозиції на товари та послуги [8]. Відповідно, конкурентоспроможність підприємства є результатом цих відносин. Сформульована тут ідея порівняння принципово важлива при виконанні статистичного конкурентного аналізу. Недолік цього визначення полягає в тому, що у фірми відсутній напрямок досягнення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність виникає на різних рівнях: продукт чи послуга, компанія, галузь, регіон, країна. Ці поняття далеко не тотожні, але тісно пов'язані між собою; Часто неможливо відокремити проблеми конкурентоспроможності країни в цілому від тих, які виражають конкурентоспроможність товару чи фірми. К.В. Баранов [2] підкреслює, що конкурентоспроможність держави – це синтетичний показник, який поєднує конкурентоспроможність товару, виробника та галузі та характеризує позицію країни на світовому ринку. Загалом можна визначити, наскільки здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світового ринку, в умовах вільної конкуренції, реалізація якої підвищує добробут країни та окремих громадян.[7].

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства, її використання на практиці, характеристика фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства, характеристика галузі та безпосередньо цілі проведення такої оцінки. Перелік методів системного оцінювання наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методика оцінки конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності

Найменування методу	Сфера і особливості застосування
1. Загальнонаукові методи	
1.1. Диференційний метод	Методика оцінки конкурентоспроможності базується на порівнянні окремих параметрів аналізованого та аналогічного еталонного суб'єкта підприємницької діяльності. Використання такого підходу дозволяє визначити: чи досягає рівень параметрів досліджуваного суб'єкта параметрів базового еталонного; за якими параметрами не досягнуто; які параметри істотно відрізняються від аналогових.

1.2. Комплексний метод	Методика оцінки конкурентоспроможності базується на застосуванні групових, інтегральних, змішаних показників. Оцінка здійснюється шляхом порівняння показників аналізованого бізнес-активу з аналогічними показниками бенчмарку. Перевагою цього методу є простота розрахунків і можливість точної інтерпретації результатів, а основним недоліком є неповний опис діяльності організації.
2. Спеціалізовані методи	
2.1. Аналітичні методи	До цієї групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств належать методи оцінки конкурентоспроможності підприємств через інтеграційний показник; оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку частки ринку; Оцінка інституційної конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції. Перевагою даної групи методів є простота розрахунків на основі наявної інформації, а також відносно просте порівняння параметрів досліджуваної компанії та аналогової вибірки.. Недоліком цієї групи методів є суб'єктивний вплив на оцінку експертів, а також труднощі, пов'язані з обмеженою доступністю необхідних даних про діяльність оцінюваної господарської організації.
2.2. Аналітико-прогнозуючі методи	Вони характеризуються не лише можливістю врахування впливу різноманітних факторів зовнішнього середовища при оцінці конкурентоспроможності господарської організації, а й можливістю всебічного аналізу товарів, ринкової кон'юнктури та технологій. До цієї групи методів відноситься метод мозкового штурму, який є методом оцінки конкурентоспроможності продукції за рівнем продажів.
2.3. Графічні методи	Вони дозволяють наочно показати конкурентну позицію суб'єкта підприємницької діяльності порівняно з конкурентами (метод конкурентного багатокутника, кругової діаграми, метод гістограми тощо). Проте відсутність точних кількісних характеристик підприємств за визначеними критеріями обмежує можливості застосування цих методів.

Джерело: Систематизовано автором на основі даних [2; 4; 8; 10]

Підтримуючи точку зору провідних українських науковців у галузі підприємництва та організації підприємницької діяльності, вважаємо, що використання лише одного методу не дає адекватних оцінок стану та потенційних можливостей господарського підприємства. Для більш точної та об'єктивної оцінки слід об'єднати існуючі методи. Поєднання аналітичних і графічних методів з урахуванням переваг і недоліків різних підходів дозволяє оцінити реальне становище підприємства в конкурентному полі і ранжувати його на тлі конкурентів. При цьому можна представити конкурентоспроможність підприємства як багатофакторну величину, визначити її статус за різними критеріями та оцінити обрані параметри в статичному та динамічному аспектах.

Однак використовувати всі методи одночасно недоцільно, оскільки це ускладнює аналіз через складність, обсяг і трудомісткість обчислень. Тому для оцінки конкурентоспроможності господарської організації слід визначити пріоритетні параметри. Як відомо, конкурентоспроможність залежить від ряду факторів і може бути оцінена за низкою критеріїв. З огляду на все сказане, перш ніж розглядати фактори конкурентоспроможності, визначимо відмінності у визначенні понять фактора та конкурентного критерію.

До методологій основ управління конкурентоспроможністю підприємства належать концепції сучасної економічної та управлінської теорії, а саме: ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентної переваги, концепції стратегічного управління, сучасна парадигма менеджменту, основні принципи та інструменти застосування, розвивалися в ньому. Основа для сучасних методів управління, зокрема - процеси, системи, контексти.

Управління конкурентоспроможністю бізнесу – це на основі процесного підходу процес реалізації управлінських функцій, а саме: постановка цілей, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з метою створення конкурентної переваги та забезпечення життєздатності бізнесу, основного органу господарська діяльність [5].

Реалізація корпоративних функцій управління конкуренцією у

взаємному контексті являє собою цикл управління конкурентоспроможністю (рис.1.2).

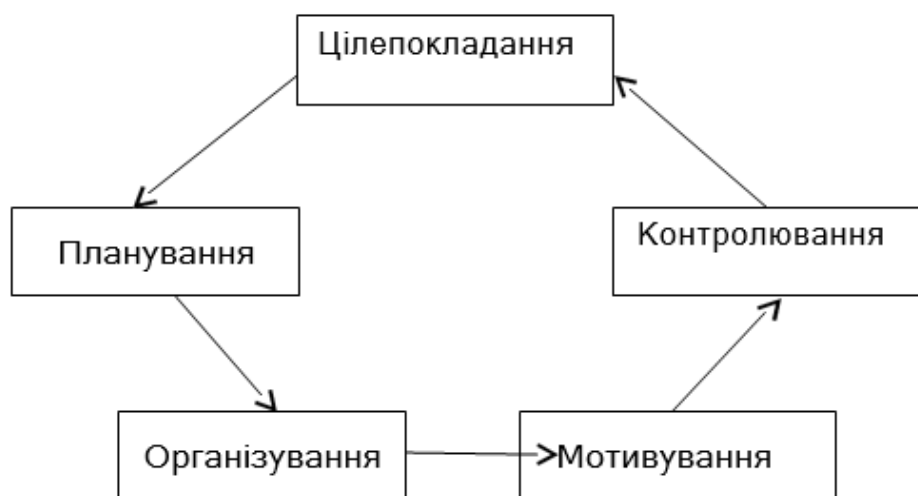


Рис.1.2.Циклуправлінняконкурентоспроможністюпідприємства
Джерело:[5]

Структурними елементами процесу управління корпоративною конкуренцією називають: аналіз галузевої та ринкової ситуації та оцінка конкурентного середовища; дослідження конкурентоспроможності бізнесу та його конкурентів на ринку; конкурентна позиція підприємства - вибір стратегічних сегментів бізнесу з конкурентними перевагами; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства [6].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою характерну багатоелементну і багатофункціональну систему, що складається з ряду взаємопов'язаних блоків, які піддаються впливу макро- і мікрофакторів і утворюють певну цілісність. Система управління конкурентоспроможністю базується на восьми програмно-цільових комплексних блоках, які відображають необхідні кроки, окремі організаційно-економічні, техніко-технологічні заходи та у взаємній залежності; сфери діяльності.

Усі блоки системи об'єднує основне правило – кожен елемент створює умови для вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства та закріплення високих конкурентних позицій завдяки створенню

та розвитку конкурентних переваг. Блоки, в свою чергу, вважаються системою, що містить базові компоненти. Етапи та процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективне використання цієї моделі можливе лише за умови врахування специфіки конкретної компанії.

1.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності

Політика компанії в ринкових умовах характеризується унікальним поєднанням стратегічних ідей, на основі яких існує безліч шляхів досягнення конкурентного успіху, т.е. багато конкурентних стратегій бізнесу [28].

Артур Літл виділяє п'ять конкурентних позицій фірми на ринку: лідерська, сильна, сприятлива, задовільна, незадовільна та визначає конкурентні стратегії на основі цих конкурентних позицій та можливості їх покращення.

Лідуюча (домінуюча) позиція - це висока ступінь впливу підприємства на весь ринок збуту, широкі перспективи вибору стратегічних напрямків розвитку та можливість впливати на ринкову діяльність інших підприємств.

Сприятлива позиція на ринку дозволяє підприємству здійснювати самостійну ринкову діяльність і не піддавати загрозі довгострокові плани. Така позиція дає підприємству можливість створити самостійну маркетингову стратегію, не втрачаючи позицій на ринку, але з урахуванням діяльності компаній-конкурентів.

Вигідна позиція означає наявність у компанії певної конкурентної переваги, яку вона використовує у своїй стратегічній діяльності. Фірми, які зосереджені на ринковій ніші, часто займають відповідне становище. Позитивна позиція означає, що компанія займає позицію вище середньої на ринку і накопичила інструменти для її поліпшення.

Задовільна позиція означає, що фірма працює в сприятливих умовах на ринку, але одночасно має невеликий потенціал для розвитку і поліпшення своїх середніх і вище середніх позицій на ринку, і в результаті фірма-конкурент легко

руйнує існуючі позиції.

Незадовільне становище характеризує слабе становище підприємства на ринку, високу сприйнятливість і відсутність ресурсів і можливостей для поліпшення поточного положення на ринку [9]. Класифікація конкурентних стратегій зображена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних стратегій

Ααοίθ εεαηεο³εαο³ζ	Êεαηεο³εαο³εία ιζίαεα	Ð³ζίηαεε είεοδαίοιεο ηοδαοάα³ε
Α.Ë³δε	Êίεοδαίοία ηζεο³υ ο³θιε οα ζζ ηæεεαίηο³ ùîâι ζο ηê³ιοαίγυ	Ñοδαοάα³υ ε³ααδ³α
		Ñοδαοάα³υ ο³θι³ ζ ηεëüîþ ηζεο³οþ
		Ñοδαοάα³υ ηζεο³οþ ο³θι, υε³ ζαείαρòυ ηιδευòεεαο
		Ñοδαοάα³υ ηζεο³οþ ο³θι, υε³ ζαείαρòυ ζααίâ³εüío
		Ñοδαοάα³υ ο³θι, υε³ ζαείαρòυ ίαζααίâ³εüío ηζεο³οþ
Ï.Ïθοαθ	Êίεοδαίοία ίαδαααα ο³θιε ία θείεο	Ñοδαοάα³υ ο³ηαίâι ε³ααθηοαα
		Ñοδαοάα³υ æεοαδαίο³αο³ζ
		Ñοδαοάα³υ είηοαίθδαο³ζ
Ο.Ëíεαθ	Êίεοδαίοία ηζεο³υ ο³θιε οα ζζ ίαθεαοείâιâ³ ηιθγυíοαίγυ	Ñοδαοάα³υ θείεαίâι ε³ααδα
		Ñοδαοάα³ζ ÷âεαίâæαδα
		Ñοδαοάα³ζ ηηε³αίâíεεα
		Ñοδαοάα³ζ ί³øαδα
Ë.Ðαίâíηüεé	Ñâââíθο θείεο οα οóíâââíθαεüí³ ηηâεεαίηο³ εηηâ³ζ	Â³εαίθια ηοδαοάα³υ
		Ïαο³οíθια ηοδαοάα³υ
		Ëηοδαίθια ηοδαοάα³υ
		Âεηηεαδαίθια ηοδαοάα³υ

Джерело: Складено автором

Виходячи з наукової праці М. Портера, конкурентні стратегії підприємства характеризуються ознакою конкурентної переваги, що забезпечує успіх підприємства в конкурентній боротьбі. На думку М. Портера, основними

видами конкурентних стратегій компанії є:

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації [11].

Суть стратегій М. Портера полягає в тому, що успіх компанії залежить від характеристик, які відрізняють її від інших, які, як відомо, ні для кого нічого не значать, так що вони не є всім для всіх в очах споживачів. . Щоб впоратися з цим завданням, компанія повинна вибрати правильну стратегію [12, с. 256]. Дану стратегію можна проаналізувати на Рис 1.3



Рис.1.3.Матриця конкурентних стратегій М.Портера
Складено на основі [12]

Розподіл маркетингових конкурентних стратегій компанії за Ф. Котлером включає аналіз компанії з точки зору її конкурентних позицій і маркетингових аспектів. Стратегії конкурентного маркетингу відтворюють відносини, дії та контрзаходи конкуруючих фірм на ринку [12].

Виділяють такі групи маркетингових конкурентних стратегій: стратегії лідерів ринку, стратегії конкурентів-лідерів, стратегії послідовників і стратегії боротьби з конкуренцією. Відповідно до цього підходу Ф. Котлер виділяє чотири типи маркетингових конкурентних стратегій:

- маркетингові стратегії лідера ринку;
- маркетингові стратегії претендента;
- маркетингові стратегії послідовника;
- спеціалізовані маркетингові стратегії.

Ви можете визначити лідера ринку, проаналізувавши будь-яку галузь, бізнес або навіть країну. Крім того, виділяються такі світові лідери, як компанії, які зайняли міжнародні лідируючі позиції на ринку (Procter&Gambel, CocaCola, Microsoft тощо). Лідерські посади мають переваги та недоліки. Перевагами є те, що найбільша частка ринку означає високі прибутки, недоліками є існування компаній, які намагаються витіснити лідера, і існування компаній, які намагаються копіювати стратегію лідера, що може призвести до негативних наслідків впливу на імідж лідера.

Щоб зберегти пріоритет, лідер ринку повинен використовувати три основні маркетингові стратегії:

- розширення місткості ринку;
- захист позицій;
- збільшення частки ринку при поточній місткості ринку.

Для розширення ємності ринку виділяють наступні шляхи реалізації маркетингової стратегії:

- 1-й – пошук нових споживачів;
- 2-й – пошук нових;
- 3-й – збільшення обсягів споживання товару.

При порівнянні існуючих класифікацій видно, що пошук нових споживачів і нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна зі стратегій інтенсивного зростання), а збільшення споживання є стратегією глибокого проникнення на ринок. , також одна з інтенсивних стратегій, стратегія зростання. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми зображена на Рис. 1.4

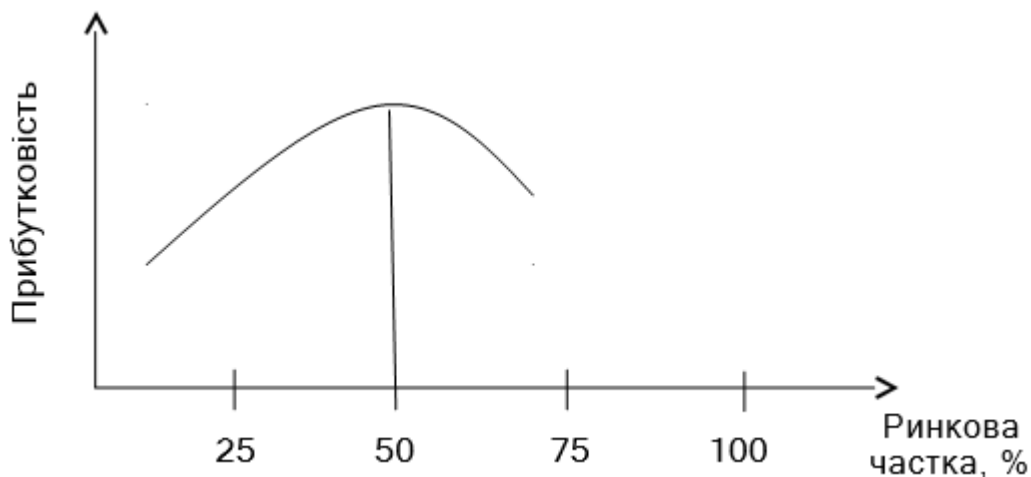


Рис.1.4.Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми
Джерело:[13]

Стратегія утримання позицій є найважливішим вектором стратегічної діяльності лідера ринку, оскільки в умовах високої конкуренції існує значний тиск з боку інших компаній і, враховуючи обсяги ринків збуту та ресурси, створює стратегію захисту. позиції на ринку є складним і тривалим процесом.

Челенджери – це компанії, які займають другорядне місце на ринку, стрімко розвиваються та прагнуть збільшити свою частку ринку.

Послідовники – компанії, які успішно діють на ринку і не мають лідерських позицій (на відміну від примусових). Вони

Маркетинговий аспект полягає в захисті власного бренду.

Нішери — компанії, які зосереджуються на вузькоспеціалізованих сегментах ринку, створюючи тим самим свою ринкову перевагу (використовують стратегію ринкової ніші).

Л. Г. Раменський розрізняє чотири основні типи конкурентних стратегій, кожна з яких спрямована на різні умови маркетингового середовища та різні ресурси в розпорядженні бізнесу: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна стратегії [14].

Віолентна (силова)— стратегія лідерства, яка охоплює значний сегмент ринку і характеризується високим рівнем ефективності та скороченням витрат і, як наслідок, зниженням ринкової ціни. Така стратегія характерна для масового виробництва, де середня ціна і якість задовольняють більшість ринку і великі

компанії. Характерними рисами товару є широкий асортимент, постійне оновлення, належна якість і середня ціна, що стимулює збільшення кількості покупців. Також характерна поведінка великих рекламних компаній.

Нішева стратегія (патієнтна) — це стратегія, яка орієнтована на виробництво обмеженої кількості високоякісних продуктів. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, намагаються створити унікальну нішу на ринку і таким чином уникнути прямої конкуренції з лідерами ринку. Патієнти доповнюють віолентів, привносячи унікальність, різноманітність і створюючи особливі потреби ринку. Вузька спеціалізація пацієнтів дозволяє забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва та високу кваліфікацію персоналу. Цієї стратегії дотримуються менші (порівняно з віолентами), середні та малі фірми.

Комутантна стратегія(приспосовування)— це стратегія, спрямована на якнайшвидше задоволення короткочасних, часто змінних потреб.

Прихильниками цієї стратегії часто є невеликі компанії з обмеженими ресурсами, високим ступенем гнучкості та швидкою реакцією на короткострокові та мінливі потреби ринку.

Експлерентна стратегія –характерна для бізнесу, який виводить на ринок радикальні нововведення, створюючи тим самим принципово нові потреби та попит на нові продукти[15].

1.3. Розробка та процес забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

Розробка та процес забезпечення реалізації програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, дає можливість створити алгоритм реалізації програм, спрямованих на посилення конкурентних позицій та створення конкурентних переваг на ринку. Алгоритм розробки програми підвищення конкурентоспроможності подано в таблиці. 1.4.

Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності

№	Опис етапу
1	Визначення цілей та пріоритетів програми підвищення конкурентоспроможності
2	Визначення ресурсів та обмежень для досягнення цілей
3	Визначення стратегії реалізації програми
4	Визначення конкретних дій для реалізації стратегії
5	Визначення відповідальності за виконання дій
6	Визначення термінів виконання дій
7	Визначення показників ефективності програми
8	Визначення механізмів контролю виконання програми

(Складено автором)

1 етап – встановлення та пріоритезація цілей створює концептуальну карту процесу забезпечення виконання програми підвищення конкурентоспроможності. Визначені цілі повинні відповідати ряду вимог: конкретні, вимірні, скоординовані та взаємопов'язані, досяжні, орієнтовані на час та сформульовані письмово, а також враховують вплив конкурентних факторів, виступаючи орієнтиром у визначенні форм та конкурентного протистояння. методи та ін.

2 етап - одночасно з постановкою цілей проводиться діагностика ресурсів і часових обмежень для їх досягнення.

Наступний етап – розробка стратегії реалізації програми (3-й етап), яка визначається низкою взаємопов'язаних дій для досягнення заздалегідь визначених цілей підвищення конкурентоспроможності.

Функціями стратегії реалізації програми є:

- чіткість і ясність концепції підвищення конкурентоспроможності;
- вимірність результатів реалізації стратегії;
- оцінка поточної робочої ситуації та її причин;

- моделювання перспективних досягнень;
- чіткість політики та планів покращення.

Стратегія, загальні цілі та завдання мають бути підкріплені детальними планами підвищення конкурентоспроможності (Етап 4). План конкурентоспроможності повинен враховувати такі види адміністративної відповідальності, як-от:

- створити середовище для підтримки творчості та ініціативи, стимулювання нових ідей;
- впровадження та підтримка системи останніх пропозицій з конкретних проблем;
- створення дослідницьких груп для постійного або тимчасового дослідження та аналізу проблем;
- визначення напрямів наукових досліджень і розробок тощо.

У цій же фазі здійснюється поступова розбивка процесу реалізації програми, тобто. окремі фази цього процесу чітко виділяються і взаємопов'язані.

Окремої уваги потребують роботи з передачі проекту. Така діяльність охоплює досить багато сфер і її необхідно поділити на: організаційну безпеку, правову, кадрову, фінансову, матеріально-технічну, ділову (маркетингову), інформаційну. Кожен із визначених типів завдань тісно пов'язаний з іншими типами, тому в управлінні проектами необхідно використовувати поділ на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми (5 етап) включає два основних завдання: централізоване керівництво розробкою та реалізацією програми, оперативне керівництво діяльністю суб'єктів на окремих етапах. Відлік часу до початку створення структури та змісту програми починається після видання наказу керівника підприємства про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами організаційної структури управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства (Рис 1.5).

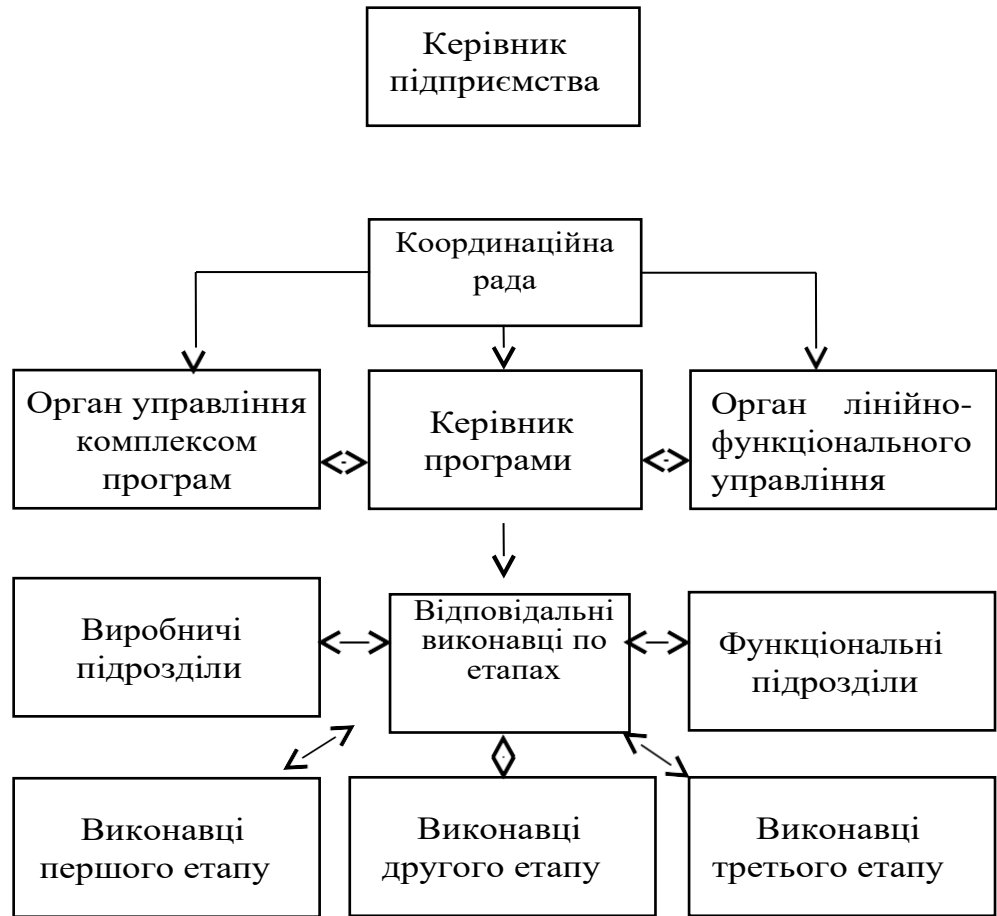


Рис.1.5.Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності

Джерело:[16]

Організаційна структура підвищення конкурентоспроможності програми (проекту) не є єдиним інструментом її структуризації.

Структурування програми (проекту) з метою підвищення її конкурентоспроможності полягає в деревовидній складовій продукції (роботи, послуги, інформація), а також організації зв'язків і взаємозв'язків між елементами програми.

Зручно розділити цілі програми на кілька елементів (цілі нижчого рівня), де ресурси та час для досягнення проекту підвищення конкурентоспроможності продукту чи компанії обмежені.

При цьому цілі другого рівня передбачають подібний розподіл ресурсів для реалізації програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності. Кожна

встановлена ціль характеризується визначеними термінами виконання та списком членів команди програми, відповідальних за реалізацію цілей, розділених за цілями. Після того, як проект у цілому було деталізовано з точки зору цілей другого рівня, а також визначено ресурси, час та інші обмеження для досягнення цих цілей, використовується цикл декомпозиції, описаний вище, на цілі другого рівня тощо. . поки не буде вжито заходів. Отримується план із детальними цілями та завданнями на кінцевому рівні. Отримана таким чином ієрархічна структура завдань є «деревом цілей» цієї програми.

Загалом деревоподібна структура дозволяє розділити загальний обсяг проектних робіт на окремі блоки, якими можна керувати та передавати їх експертам. Складність зв'язків між роботами часто називають логічною структурою програми (проекту), оскільки вона визначає послідовність виконання робіт..

Конфігурація допомагає вирішити такі завдання:

- поділ проекту (програми) на керовані блоки;
- розподіл відповідальності за різні елементи проекту та координація роботи зі структурою та ресурсами організації;
- оцінка необхідних витрат — коштів, часу та матеріальних ресурсів;
- створення єдиної бази даних для планування, оцінки та контролю витрат;
- узгодження проектної роботи з обліковою системою;
- перехід від декларативних цілей до чітко визначених завдань, які виконують підрозділи [16].

Визначення методів та вибір інструментів для вимірювання досягнутих результатів (крок 6) являє собою прийнятний вибір інструментів для оцінки готовності та досягнення цілей, визначених програмою. Основними вимогами до методик та показників є повнота та прозорість оцінки успішності програми, пропорційність зусиль при зборі первинних даних. Оскільки основною метою програми є підвищення конкурентоспроможності, важливе місце серед цих методів займають показники та методи, які оцінюють конкурентоспроможність

підприємства та його продукції.

Одним із основних етапів процесу створення програми підвищення конкурентоспроможності є визначення витрат, пов'язаних із реалізацією програми та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (7 етап).

Витрати, включені до статті Витрати на реалізацію програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються методикою оцінки відповідно до потреби в основних видах ресурсів. Реалізація програми системно пов'язана з поєднанням певних видів ресурсів: часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Через обмежений доступ до ресурсів важливо визначити мінімальний обсяг ресурсів, необхідних для успішного виконання програми. Виходячи з вищевикладеного, при розробці програми підвищення конкурентоспроможності існують невід'ємні характеристики системного підходу, а саме принципи розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна кваліфікація

Максимально можлива ефективність використання включає оцінку ефективності використання ресурсів, виділених на реалізацію програми.

Ранжування пріоритетних цілей, які необхідно забезпечити певними ресурсами для їх реалізації, за їх важливістю дає змогу сформувавши раціональний розподіл.

Мінімальна кваліфікація – мінімально можлива кількість ресурсів, яка дозволить успішно реалізувати програму з мінімальними фінансовими вкладеннями. [17].

Цільовий підхід і набір цілей, встановлених на першому етапі, є основою для оцінки очікуваної ефективності (8 етап). За отриманими результатами приймається одне з наступних рішень:

- припинення або аварійний ремонт компонентів програми;
- поглиблений аналіз резервів і перспективних шляхів вирішення проблем підприємства;
- перерозподіл ресурсів і відповідальності за виконання запланованих заходів між відповідними підрозділами та особами тощо.

Будь-яка програма або проект складається з процесів. Процес — це серія дій, які дають результат. Процеси управління програмою (проектом) поділяються на структурні групи, які включають різні функції управління:

Процеси ініціації — погодження вищим керівництвом початку реалізації програми (проекту).

Процеси планування — постановка цілей і критеріїв успіху програми (проекту) і розробка робочих планів їх реалізації.

Процеси реалізації — створення взаємодії між трудовими, матеріальними та іншими ресурсами для реалізації плану.

Аналітичні та контрольні процеси — порівняння запланованих цілей проекту та критеріїв успіху з реальними та коригування діяльності компанії.

Процеси управління — визначення потреби, підтвердження, схвалення та виконання коригувальних дій. Кінцеві процеси — формалізація реалізації програми (проекту) та доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін.

На всіх фазах програми (проекту) реалізуються взаємопов'язані процеси управління програмою (проектом), які можуть бути паралельними або послідовними., як показано на рис. 1.6.

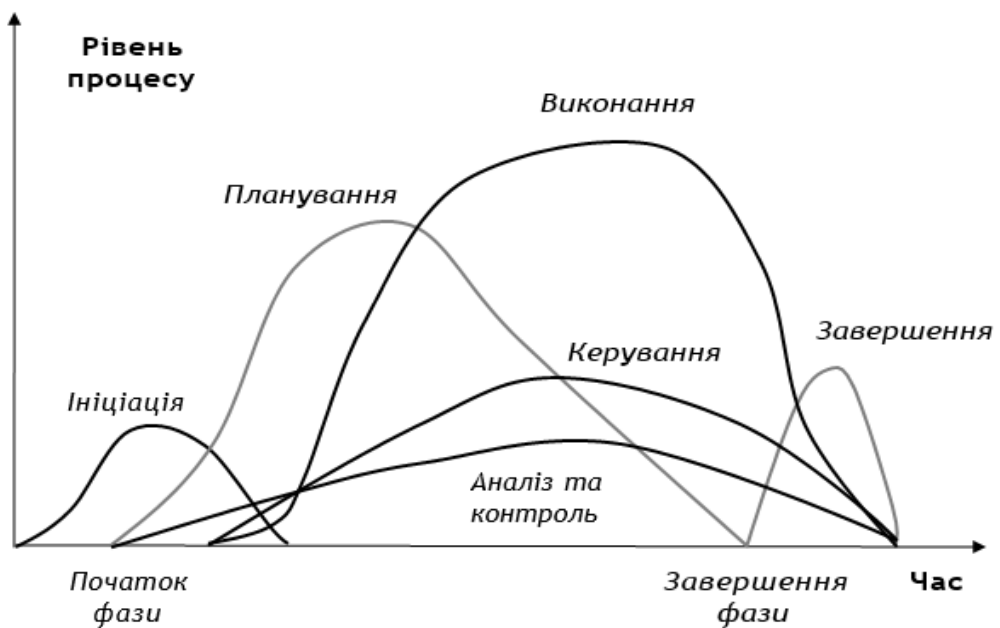


Рис.1.6.Процеси управління програмою (проектом)

Джерело:[17]

Вихід є ключовим елементом, який поєднує процеси управління проектом. створюються посилання від початку до початку,

«кінець-початок». Існує також зв'язок між групами процесів на різних фазах програми (проекту).

Характерною особливістю проектів є можливість не тільки послідовних етапів, а й їх накладання. Подвійний запуск в різні періоди проекту дозволяє посилити контроль за актуальністю виконання програми (проекту). Якщо актуальність програми втрачена, наступний запуск дозволить це вчасно виявити та уникнути додаткових витрат.

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності пов'язана зі значною невизначеністю та різними ризиками, найважливішими з яких можуть бути:

- економічний ризик, пов'язаний з господарським законодавством, економічною ситуацією на ринку, інвестиційною привабливістю галузі;

- зовнішній економічний ризик, пов'язаний з міжнародними економічними та політичними подіями, що впливають на легкість ведення бізнесу;

- політичний ризик, що виникає внаслідок політичної та соціальної нестабільності в країні;

- інформаційний ризик, що виникає внаслідок недостатньої та неякісної інформації та обмеженого доступу до технічної інформації;

- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо;

- невизначеність природно-кліматичних умов, ймовірність стихійних лих;

- виробничо-технологічний ризик, пов'язаний з технологічною нестабільністю, збоями або відмовами;

- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;

- відсутність або недостовірність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (ймовірність неплатежів, банкрутство, порушення договірних зобов'язань) тощо.

Наведений перелік далеко не вичерпний, але характеризує коло факторів, які необхідно враховувати як при розробці програми, так і в процесі контролю за її виконанням.

Контроль вимагає особливої уваги при виконанні програми. Основні завдання полягають у перевірці швидкості досягнення поставлених цілей і дослідженні проблем, які їх викликають, а також у перевірці рішень керівництва щодо коригування завдань, щоб уникнути затримок проекту, збільшення витрат ресурсів, витрат і зниження якості. контроль виконання програми.

Виділяють такі етапи моніторингу програми підвищення конкурентоспроможності:

- систематичне та планове спостереження та аналіз на кожному етапі реалізації програми чи проекту);

- на основі розрахунку потреби в робочих і матеріальних ресурсах, на підставі встановлених планових показників, відображених у календарі, на фінансових планах, на аналізі та виявленні наявних відхилень;

- розробка очікуваних наслідків виявлених відхилень; складання плану змін та організація заходів.

Створення та реалізація програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, є основним інструментом комплексного вдосконалення господарської діяльності організації.

Якість і ефективна реалізація розробленої програми є основними критеріями успіху компанії в досягненні короткострокових і довгострокових цілей. В рамках поточної потреби утримувати позиції компанії на ринку шляхом підвищення конкурентоспроможності характеристиками топ-менеджменту є багатофункціональність, інтеграція знань з корпоративної психології, маркетингу, стратегічного та фінансового менеджменту, технологічного менеджменту, управління персоналом. [18].

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність — це роль окремої компанії на конкурентних внутрішніх або зовнішніх ринках, що визначається економікою, суспільством і політикою, або здатність компанії протистояти міжнародній конкуренції на своєму власному ринку та ринку інших країн.

Управління конкурентоспроможністю підприємства як процес включає низку заходів: аналіз та оцінка конкуренції на ринку та оцінка конкурентної ситуації галузі на ринку; дослідження рівня конкурентоспроможності компанії та аналіз основних конкурентів; аналіз стратегічних напрямків бізнесу та конкурентної позиції; створення концепції та стратегії управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства; реалізація конкурентної стратегії компанії.

Характерною особливістю системи управління корпоративною конкурентоспроможністю є наявність структурованого комплексу блоків, які взаємодіють між собою та чутливі до зовнішніх і внутрішніх факторів третіх осіб, що у свою чергу утворює цілісну багатофункціональну та дуже складну систему.

Оцінка конкурентоспроможності базується на оцінці конкуренції, оцінці конкурентоспроможності підприємства за конкурентоспроможністю продукту, оцінці показників рентабельності, грошових потоків та операційних витрат. інтегральний коефіцієнт та експертна оцінка фінансово-технічних та економічних показників.

Конкурентоспроможність продукції є основою конкурентоспроможності підприємства, яке виробляє продукцію. Ця категорія відносна і суб'єктивна, оскільки лише в процесі її реалізації виявляється здатність продукту повністю задовольняти потреби всіх учасників ринкових відносин (виробника, споживача, інвестора). Враховуючи специфіку галузі, показники ефективності, компанія самостійно вирішує, які методи використовувати, щоб зробити продукт конкурентоспроможним, враховуючи основні фактори: ціна, якість та корисність.

На сьогоднішній день розроблено багато пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, але головним є створення конкурентних переваг – особливостей, оригінальних рис, використання новітніх методів підвищення ефективності господарської діяльності. Вона стала основою багатьох теорій і концепцій, які намагаються пояснити виникнення, процес формування, управління та можливість застосування конкурентних переваг.

Ознакою конкуренції на ринку як процесу є тісний взаємозв'язок із суб'єктами ринку, які водночас здійснюють конкурентний тиск. Це створює унікальну структуру змагань, що характеризується певною технікою, результатами та підсумками, умовами та правилами. У конкурентному середовищі інтереси компаній збігаються. Виходячи з вищесказаного, конкурентна поведінка формується під впливом багатьох факторів, у тому числі очікувань кожного суб'єкта господарювання.

Тому в умовах конкурентного ринку здатність персоналу створювати та застосовувати інформаційні потоки можна вважати основною компетенцією компанії; дослідження та накопичення сучасних знань, умінь і навичок, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання його споживчої цінності; розширення сфери діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

LC Waikiki – одне з найбільших підприємств роздрібної торгівлі, що розвиваються в Україні. Бренд, заснований у Франції в 1985 році, був придбаний турецькою TaHaGroup в 1997 році. За цей час ритейлер став №1 в Туреччині і почав активну міжнародну експансію. Компанія вийшла на український ринок у 2013 році та найактивніше розвивалася у 2016 році, коли українська мережа «LC Waikiki» виросла у 2,3 рази за площею. У 2017 році продовжився активний розвиток мережі: відкрилися нові торгові об'єкти LC Waikiki в Полтаві та Кривому Розі. У 2020 р. LC Waikiki відкрив у Києві свій 1000-й магазин у світі, найбільший магазин в Україні. Мережа, яка наразі налічує понад 1100 магазинів у 51 країні, планує до 2023 року збільшити кількість своїх магазинів до 500 у Туреччині та 1000 за кордоном. В Україні, мережа налічує близько 50 торгових точок. Планувала викрити 56 торговельних точок у 2022 році та 60 у 2023 році, що в умовах війни Росії проти України, стало досить важко. Розвитком мережі LC Waikiki в Україні займається ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» (Київ).

Юридична адреса ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» ЮКРЕЙН, 04050, м Київ, вулиця Хрещатик, будинок 50. Код ЄДРПОУ: 34349259. Керівник ТОВ «ТЕМА МОДА ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» – регіональний директор по території України Гришко Олексій Юрійович.

Розмір статутного капіталу 456 379 573,3 грн.

Юридичними засновниками компанії є: акціонерне товариство Elsi Waikiki Majazasilyk Hizmetleri Tikaret Anonim Şirketi, юридична особа – кінцевий власник цінних паперів Шефіка Йилмаза Діздар (контролер) та

юридична особа – кінцевий власник прав Мустафи Кючюка (контролер).

Місія компанії: одягати людей відповідно до їхнього бюджету та стилю, щоб вони почувалися добре завдяки місії, що кожен заслуговує одягатися добре.

Канал руху товарів - це шлях руху товарів від виробника до споживача, тобто сукупність організацій і осіб, які сприяють передачі права власності на товари.

Функції каналу трафіку: торгівля, дослідження, транспортування, зберігання, інвестиції, прийняття ризиків, фінансування. Канали руху можуть містити різну кількість транспортних засобів. Рівнем каналу розподілу називають кількість посередників, що входять у канал. Кількість рівнів визначає довжину каналу. Розрізняють канали з нульовим, першим, другим і більше рівнями (рис.2.1)

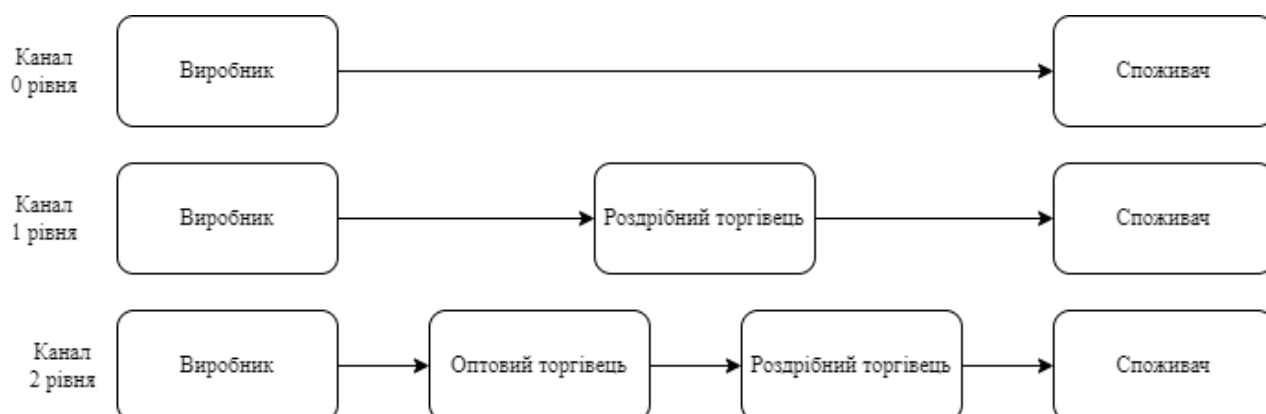


Рис. 2.1 Торгові канали ТОВ "ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН".

Джерело:[13]

ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» використовує канал рівня 0, тобто компанія сама виступає виробником і реалізує свою продукцію безпосередньо.

«ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» співпрацює з логістичною компанією «ЕКОЛ ЮКРЕЙН». Компанія «ЕКОЛ ЮКРЕЙН» займає 1 млн кв. м² закритого складу, двох поромів, 52 залізничних маршрутів на тиждень і автопарку з 6000 автомобілів у 12 країнах Європи. Оборот компанії становить приблизно 600 мільйонів євро на рік.

ЕКОЛ ЮКРЕЙН працює в Україні з 2012 року в рамках угоди з українською логістичною компанією Комора-С. Його площа становить 55 000 м². метрів складської площі. Спеціалізується на доставці одягу, одного з найскладніших товарів для складської логістики. Крім LC Waikiki, співпрацює також з відомими брендами: Colin's, LTV та ін. EkolLogistics використовує систему обліку товару Rainbow, яка дозволяє клієнту в будь-який момент побачити фактичну кількість товару, інформує про необхідність поповнення запасів, а також дозволяє стежити за історією товару на всіх етапах логістики. . ланцюг.

Організація управління матеріальними потоками "ТЕМА МОДИ УКРАЇНИ"

З точки зору логістики важливість управління виробничими процесами полягає в зниженні витрат і підвищенні якості продукції, що найбільш ефективно в технологічних процесах кінцевої продукції.

Концепція підходу до управління промисловими системами полягає в комплексному вирішенні питання руху матеріальних ресурсів у процесі виробництва та споживання. Логістична система охоплює і координує процеси виробництва, доставки і розподілу готової продукції і одночасно забезпечує основу для стратегічного планування і прогнозування виробництва. Концепція логістики вимагає інтегрованого підходу до управління системою каналів, через які всі матеріальні потоки надходять, переміщуються та залишають підприємство під час виробництва та розподілу.

Структура управління товарними потоками ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» базується на функціональних та бізнес-характеристиках. Це відділи закупівель або відділи управління матеріалами, які керують потоком сировини та матеріалів, необхідних для виробництва. Сфера діяльності цих підрозділів поширюється на господарську сферу, яка починається зі складання готової продукції постачальника і закінчується складанням готової продукції споживача.

Для управління потоком готової продукції на підприємстві створені

дистриб'юторські відділи. До нього входять відділи розподілу. ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» має відділи складу та експедиції. Це особливі функціональні зв'язки, де здійснюється більшість функцій планування, управління та контролю, регулювання руху матеріального потоку. У деяких випадках це спеціальний менеджер або координаційна група, основним завданням якої є координація процесу прийняття рішень щодо управління матеріальними потоками.

Дуже важливим фактором у бізнесі є система його управління. Успіх компанії на ринку залежить від того, наскільки швидко вона реагує на зміни ринку, наскільки відкрито і швидко відділи співпрацюють між собою. І важливою темою маркетингового аналізу є внутрішнє середовище компанії та ступінь її адаптивності.

Всі відділи створюють єдиний робочий механізм, який може бути успішним лише тоді, коли кожен елемент працює. Саме внутрішнє середовище може залежати від ряду факторів, таких як лінійка продуктів, широта лінійки продуктів, розмір бізнесу та кількість ринків, які він охоплює. Отже, можна переконатися, що внутрішнє середовище підприємства – це безліч функціональних підрозділів, які його складають. Розглянемо складові системи управління:

- вище керівництво підприємства, головного офісу;
- бухгалтерський облік;
- управління виробництвом;
- регіональні менеджери та філії;
- підсистема управління персоналом;
- персонал у місцях продажу фізичних товарів.

Кожен елемент складається зі своїх частин, наприклад, топ-менеджмент підприємства виконує наступні завдання: створення стратегії та плану розвитку маркетингової діяльності, збутової діяльності, донесення цілей до регіональних менеджерів і філій, визначення відповідних прогнози. контроль усієї техніко-господарської діяльності підприємства.

Бухгалтерський облік, виконує такі завдання, як бюджетний контроль, планування норм витрат, прогнозування прибутку, контроль залишків грошових коштів.

Регіональні менеджери відповідають за: розробку заходів і методів реалізації поставлених вищим керівництвом завдань і цілей. Забезпечує виконання планових показників і відповідає визначеним критеріям звітності, відповідає показникам економічної ефективності.

Система управління персоналом включає роботу відділу кадрів, який включає, відповідно, відділ кадрів, відділ навчання персоналу, відділ підбору персоналу та відділ посад і зарплати. Ці відділи під керівництвом директора з персоналу, який підпорядковується вищому керівництву компанії, відповідають за добробут персоналу та ефективне функціонування кадрової політики в цілому. Динаміка зміни кадрового потенціалу відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни кадрового потенціалу підприємства протягом 2019-2021 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Прийнято працівників	204	193	124	104
Вибуло працівників	24	45	78	82
Середньооблікова чисельність штатних працівників	508	736	947	993
Чисельність працівників, які відпрацювали Календарний рік	304	498	823	807
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	12,677	13,024	14,350	14,600
Продуктивність праці, тис.грн.	15249,94	3862,25	20595,55	25191,22
Коефіцієнт обороту з прийому працівників (характеризує ступінь оновлення кадрів)	0,06	0,16	0,18	0,14
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників (характеризує ступінь вибуття кадрів)	0,06	0,03	0,05	0,04
Коефіцієнт загальної оборотності кадрів (загальний рівень кадрових змін)	0,12	0,18	0,23	0,18
Коефіцієнт сталості складу персоналу (характеризує стабільність кадрового потенціалу)	0,94	0,87	0,95	0,90
Коефіцієнт заміщення (характеризує ступінь кадрових змін)	0,12	0,13	0,14	0,10

Джерело: розраховано автором

Виходячи з інформації, представленої в таблиці 2.1, можна зробити висновок, що персонал зазнав суттєвих змін протягом аналізованого періоду через зовнішні чинники, а саме введення блокади та пандемію через Covid-19 в Україні. У період з 2019 по 2021 рік відбувалася стрімка зміна персоналу, особливо у 2020 році така зміна була реалізована для стабільності та продуктивності внутрішньої організації компанії.

Головною метою діяльності кожного суб'єкта господарювання є отримання прибутку. Розмір прибутку залежить від раціональних рішень керівництва, ефективності використання потенціалу ресурсів підприємства. Однак велике значення має і фінансове становище підприємства, оскільки в процесі своєї діяльності підприємство повинно враховувати і статті витрат: наприклад, ведення переговорів з постачальниками, покриття витрат на виробництво, фонди оплати праці, бюджетні розрахунки, тощо.

На підставі річної фінансової звітності (балансу та звіту про фінансові результати) за період 2019-2021 рр. (додатки А, Б) можна проаналізувати обсяг та динаміку змін оборотних та основних засобів, структуру власний і позиковий капітал визначає рівень здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність, а також визначає рівень ліквідності, платоспроможності, ділової активності. Перш за все дослідимо основні засоби та оборотні кошти підприємства, навівши дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка змін необоротних та оборотних активів (2019-2021рр., тис. грн.)

Показник	2019	2020	2021	Відхилення. приріст, +,-	Темп. прирісту,%
Основні засоби	282393	298254	319027	36634	12,97
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	289559	305245	330515	40956	14,14
Запаси	421202	483652	566921	145719	34,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	137300	145858	153255	15955	11,62
Гроші та їх еквіваленти	97078	96982	96402	-676	-0,7
ОБОРОТНІ АКТИВИ	668980	785256	843896	174916	26,15
АКТИВИ	958539	1025664	1174550	216011	22,54

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що збільшення балансу зумовлене зростанням як оборотних (+26,15%), так і необоротних активів (+14,14%). Визначимо співвідношення оборотних і необоротних активів у загальній структурі активів підприємства (рис.2.2).

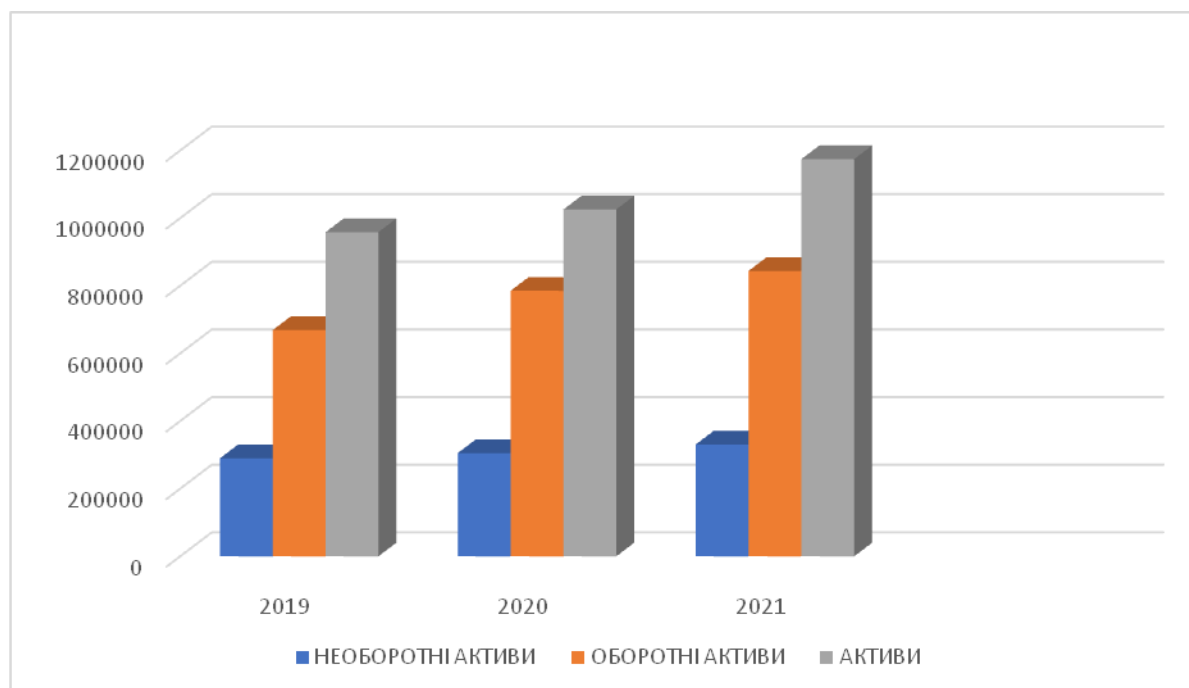


Рис.2.2. Співвідношення величин оборотних і необоротних активів у загальній структурі активів підприємства протягом 2019-2021 рр. (тис. грн)

Джерело: складено автором

Спостерігається зростання економічного потенціалу, про що свідчить збільшення на 22,54% суми активів. Тобто збільшується кількість майна у розпорядженні підприємства.

На основі фінансової звітності за період з 2019 по 2021 роки проаналізуємо структуру та динаміку змін власного та позикового капіталу. Дані наведені в таблиці 2.3.

Структура та динаміка змін власного капіталу та зобов'язань підприємства за період з 2019 року по 2021 рік (тис.грн.)

Назва показника	2019	2020	2021	Відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020
I.Всього власного капіталу	763840	801256	868834	4,90	8,43
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	0	0	0	0,00	0,00
Поточні забезпечення	20877	15236	10462	-27,02	-31,33
Інші поточні зобов'язання	8903	8016	7235	-9,96	-9,74
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	194699	249365	305716	28,08	22,60

Джерело: складено автором на основі розрахунків з використання балансів підприємства за період з 2019 по 2021 рр

Як бачимо, власний капітал компанії має тенденцію до зростання, тобто у 2021 році він досягне максимального значення порівняно з попередніми роками і становитиме 868834 тис. грн., що на 8,43% більше, ніж у 2020 році. Проаналізуємо співвідношення вартості власного капіталу до позикового капіталу (поточних боргів підприємства) за період 2019-2021 років. (рис.2.3).

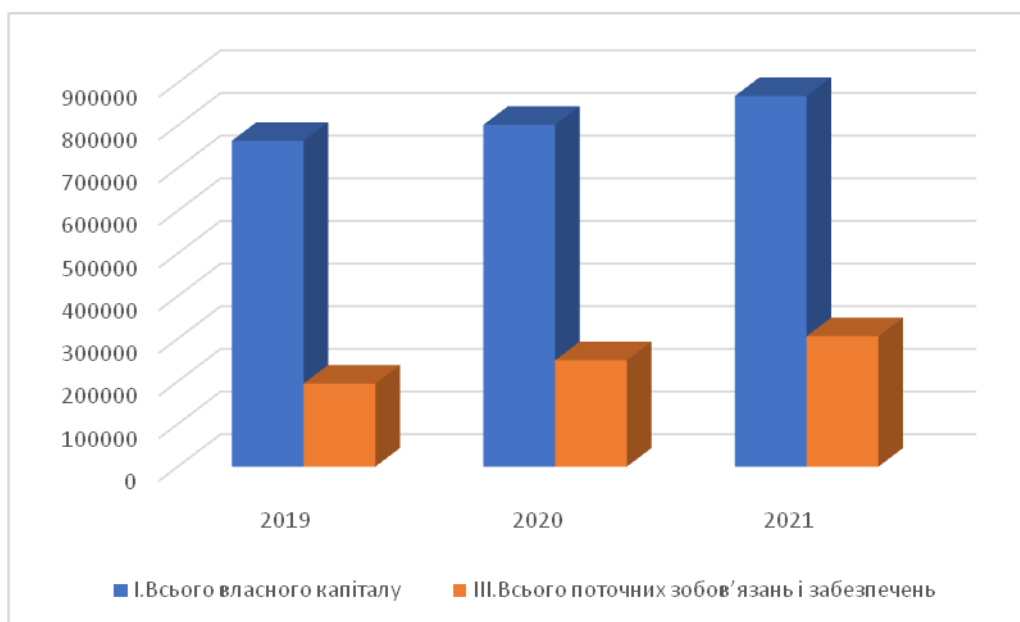


Рис. 2.3 Співвідношення власного та позикового капіталу у структурі пасиву підприємства протягом 2019-2021 років (тис. грн)

Джерело: складено автором

Можна зробити висновок на основі таблиці 2.3 та рис. 2.3, що частка

власного капіталу в структурі пасиву невелика порівняно з розміром залученого капіталу. Проте, як ми побачили, у звітному періоді спостерігається тенденція до збільшення суми короткострокових зобов'язань, а також величини власного капіталу. Отже, наочно проілюструємо структуру та динаміку змін власного капіталу та поточних зобов'язань за аналізований період на рисунках 2.4, 2.5.

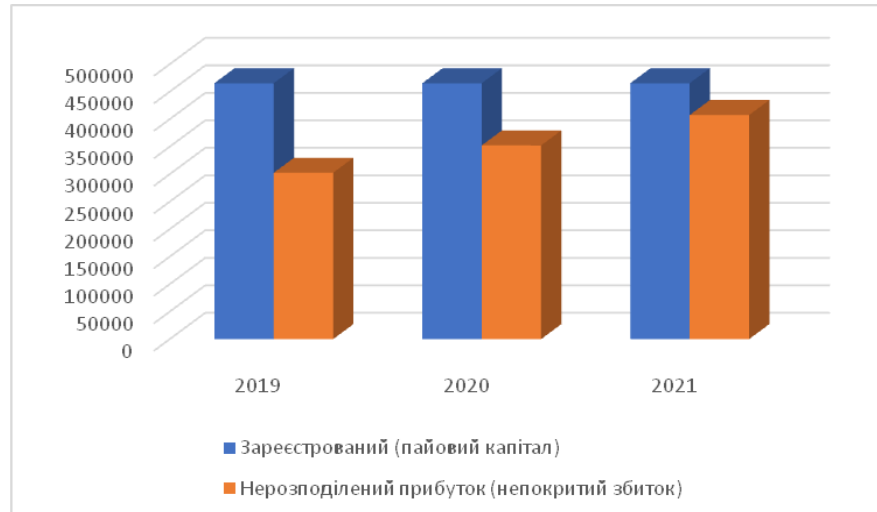


Рис. 2.4. Структура і динаміка змін власного капіталу протягом 2019-2021 років (тис. грн)

Джерело: складено автором

Можна помітити, що статутний і резервний капітал не змінилися протягом моніторингового періоду, змінився лише розмір накопиченого прибутку, який досяг максимального значення у 2021 році.

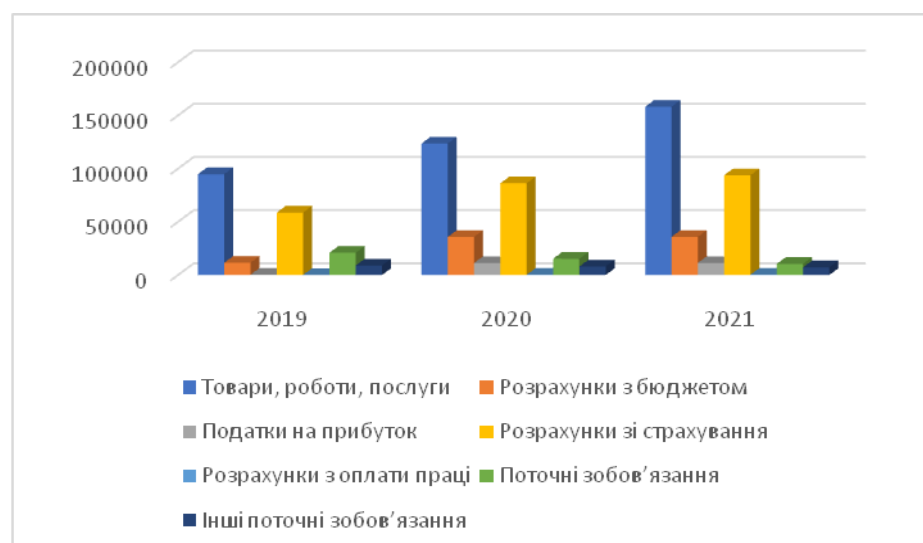


Рис. 2.5 Структура і динаміка зміни поточних зобов'язань

Джерело: складено автором

Це свідчить про збільшення власного капіталу та загальної вартості компанії відповідно . можливість самофінансування (інвестиційні можливості підприємства) та рентабельність роботи в поточному році.

Як ми бачили, основу короткострокових зобов'язань становлять зобов'язання за товари, роботи, послуги. Протягом аналізованого періоду пасиви зростають, що свідчить про значну привабливість комерційного кредиту – це є негативною ознакою для показників підприємства. При порівнянні кредитних і боргових показників можна припустити, що розрахунки боржників з суб'єктами господарювання в подальшому використовуються для погашення боргу (дебіторська заборгованість, боргове фінансування).

Оскільки в активі та пасиві балансу відображена діяльність підприємства, спрямована на отримання прибутку, проаналізуємо звіт про фінансові результати за період з 2019 по 2021 роки, визначимо динаміку зміни прибутку підприємства в результаті провадження господарської діяльності. . (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності підприємства за період з 2019 року до 2021 року(тис.грн)

Назва показника	2019	2020	2021	Відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2250145	2358245	2451292	4,80	3,95
Інші операційні доходи	19272	20145	22971	4,53	14,03
Разом доходи	2269417	2378390	2474263	4,80	4,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1381857	1524452	1638687	10,32	7,49
Інші операційні витрати	39482	56421	68322	42,90	21,09
Інші витрати	4585	3125	557	-31,84	-82,18
Разом витрати	1425924	1583998	1707566	11,09	7,80
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	287376	245125	127300	-14,70	-48,07
Витрати (дохід) з податку на прибуток	52405	35621	22306	-32,03	-37,38
Чистий фінансовий результат: прибуток	234971	146325	104994	-37,73	-28,25

Джерело: складено автором на основі звітів про фінансові результати

На основі таблиці 2.4 можна зробити висновок, що протягом останніх чотирьох років спостерігалася тенденція до збільшення прибутку, але вона не була стабільною, що можна побачити на рисунку 2.6

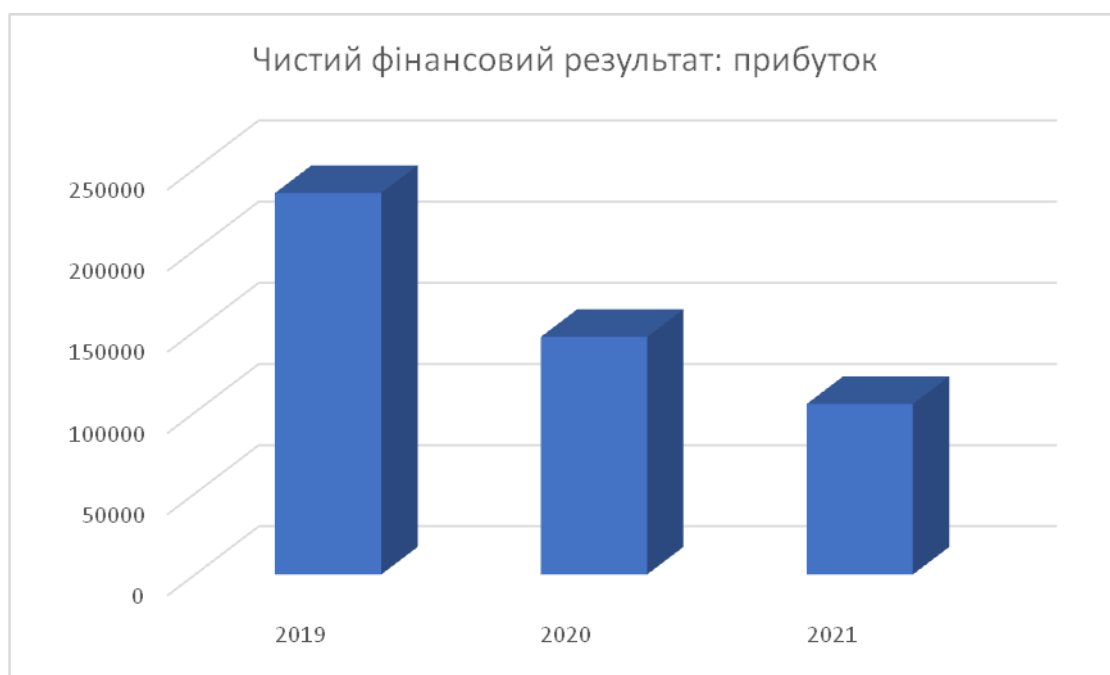


Рис.2.6. Чистий прибуток компанії за період з 2019 по 2021 рр.

Джерело: складено автором

Чистий дохід від реалізації продукції протягом аналізованого періоду нестабільний. Найбільший прибуток був у 2019 році, як ми бачимо на рис. 2.6. Загалом прибуток досягається шляхом реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Якщо характеризувати 2021 рік зокрема, то зазначимо, що рік став найдорожчим порівняно з 2020 роком, прибуток суттєво впав (на -28,25%). Що стосується видатків, то рівень видатків залишається найвищим у 2019 році порівняно з іншими роками. В цілому бізнес не є прибутковим, про що свідчать показники зі звітів про фінансові результати.

На підставі балансу підприємства за період 2019-2021 рр. (Додаток А, Dodatok) визначимо показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Ці показники відображають здатність підприємства виконувати свої зобов'язання під впливом зовнішніх факторів з метою отримання прибутку.

1. Рівень платоспроможності підприємства.

Рівень платоспроможності яке має підприємство яке здатне одночасно виконувати короткострокові зобов'язання і підтримувати стабільне функціонування підприємства. Методика розрахунку показників платоспроможності наведена в Додатку Б.

2. Рівень фінансової стійкості підприємства.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування при комплексному врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів. Методика розрахунку індексу фінансової стійкості наведена в додатку Б.

Для того щоб проаналізувати оцінку ліквідності підприємства звернемось до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2021р. від 2019р.	
			2019р	2020р	2021р	+/-	%
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	1,74	2,82	3,88	0,14	18,91892
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	1,4	3,2	3,3	-0,1	-25
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	1,2	2,2	2,1	-0,1	-50
4.	Частка оборотних засобів в активах %	за планом	38,7	45,4	47,6	8,9	22,99742
5.	Частка виробничих запасів в обор. активах	>0,5	1,45	2,42	3,33	-0,12	-26,6667

Джерело: згруповано автором

Проаналізувавши таблицю 2.5 можна побачити, що усі показники в нормі, хоча і бачимо від'ємне відхилення.

Завдяки таблиці можна зрозуміти, що підприємство ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» є цілком ліквідне.

Оцінка платоспроможності підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» наведена в таблиці 2.6.

Оцінка платоспроможності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			2021 р. від 2019 р.
			2019р.	2020р.	2021р.	+/-
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	3,15	2,56	3,09	-0,06
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	3,12	2,63	3,2	0,08
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	5,76	4,54	10	4,24
4.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	1	1,02	1,05	0,05

Джерело: згруповано автором

Коефіцієнт автономії має нормативне значення, хоча можна спостерігати від'ємну динаміку з відхиленням у 0,06 одиниць, це може означати що, підприємство в майбутньому буде фінансово залежати від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості в межах нормативу свідчить про здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в середньостроковій та довгостроковій перспективі. З таблиці 2.6 бачимо, що коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами характеризує рівень достатніх власних оборотних коштів для створення резервів підприємства.

Коефіцієнт покриття характеризує достатність оборотних коштів підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» для погашення своїх боргів протягом року. Проаналізувавши оцінку платоспроможності підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН», перейдемо до оцінки фінансової стійкості підприємства (Таблиця 2.7)

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2021р. від 2019_р.	
		2019р	2020р.	2021р.	+,-	%
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	2,7	3,0	2,8	0,1	3,7
2.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	1,7	2,4	3,7	2	117,6
3.	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8	0,9	0,91	0,11	13,8
4.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,44	0,47	0,49	0,05	11,4
5.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,91	1,33	1,52	0,61	67,0

Джерело: згруповано автором

Фінансова залежність ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» зростає, і в 2021 році на кожну гривню власного капіталу буде нараховуватися 2,8 гривні, що на 0,1 більше, ніж у 2019 році. Проте значення показника знаходиться в межах законодавчої норми для роздрібної торгівлі, тому фінансові ризики компанії знаходяться на прийнятному рівні. Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу, який свідчить про фінансову стійкість підприємства, зріс на 2 бали. Рівень фінансового ризику знаходиться на прийнятному рівні. З 2021 року на кожну гривню пасиву припадає 0,11 гривні власного капіталу. Тому підприємство є фінансово стабільним. Значення показника коефіцієнту концентрації залученого капіталу знаходиться в нормативних межах. У 2021 році 0,05 активів компанії профінансовано за рахунок позикового капіталу. Рівень фінансового ризику знаходиться на прийнятному рівні. Станом на 2020

рік на кожен гривню боргів ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» припадає 0,61 гривні власного капіталу.

У цілому, проаналізувавши економічний потенціал ТОВ«ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» за період з 2019 року по 2021 рік, підсумуємо, що 2021 рік має найгірші показники з точки зору рентабельності та зростання активів, і трохи менше – 2019 рік. У ці роки спостерігається зниження рівня прибутку, довгострокових активів, власного капіталу та грошових коштів на рахунках підприємства. .

При цьому дебіторська заборгованість і зобов'язання також зростають, що свідчить про тривалі терміни розрахунків як між дебіторами та компанією, так і між компанією та її постачальниками.

За результатами проведених розрахунків можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» ефективно здійснює бухгалтерську та фінансову діяльність. Оскільки майже всі показники відповідають нормативним значенням, фінансовий стан підприємства має тенденцію до зростання. ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» працює прибутково, має стабільний фінансовий стан та високу фінансову стійкість.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Для оцінки національної конкурентоспроможності проведемо аналіз конкурентних переваг за методом «національного ромба». Для цього на першому етапі рекомендується проаналізувати чинники конкурентної переваги, які є визначальними для «національного ромба». Отже, необхідно визначити загальну кількість позитивних (негативних) факторів для кожного з параметрів національної конкурентоспроможності.

Оцінка рівня впливу факторів, що складають детермінанти «національного ромба», здійснюється за формулою:

(2.1)

$$D^{HP} = \prod_{i=1}^6 \alpha_{\gamma} \times Q_i,$$

де α_{γ} - коефіцієнт значущості γ -ої детермінанти для підприємства (вимірюється в межах одиниці);

Q_{γ} - коефіцієнт, що характеризує відношення кількості сприятливих для підприємства чинників до їх загальної кількості (Табл.2.8)

Таблиця 2.8

«Національний ромб» конкурентних переваг підприємства

Детермінанти НР, γ	Чинники конкурентних переваг γ -ї детермінанти НР	α_{γ}	Q_{γ}
1. Параметри чинників	Наявність необхідних ресурсів Можливості покращення збуту продукції Кваліфікаційний рівень персоналу компанії Усвідомлення потреб ринку Вартість ресурсів (праця, капітал, земля)	0,3	4/5
2. Стратегія, структура, суперництво	Безпідставна стратегія підприємства Невідповідність організаційної структури реалізованій стратегії соціальні стандарти Рівень компетентності керівників вищої ланки Широта і глибина асортименту застосовуваної продукції.	0,2	4/6
3. Параметри попиту	Пропонована продукція високої якості. Наявність інформаційної бази Є система регулювання продажів Відсутність інструментів для покращення рекламної кампанії Поетапне завоювання сегмента ринку	0,2	3/5
4. Споріднені і підтримуючі галузі	Активність і конкурентоспроможність постачальників Рівень впровадження ІТ-технологій Розвиненість торгової інфраструктури	0,1	2/3
5. Уряд	Рівень втручання держави в ринковий механізм Стійкість національної валюти Преференції наукоємним галузям	0,1	1/3
6. Випадковості	Форс-мажорні ситуації: - зміна розміру орендної плати - непрозорість податкового адміністрування - пільги, які надає держава в розвитку цієї галузі - обмеження доступу до ринків ресурсів	0,1	3/5
	Сумарно	1,0	

Джерело: Складено на основі [27]

Якщо $D^{HP} \rightarrow 1$, то можна говорити про сприятливі умови національної конкуренції за ведення конкретного бізнесу (чи підприємства), створені детермінантами «національного ромба». І D^{HP} навпаки, якщо $\rightarrow 0$, тоді національне конкурентне середовище слід вважати несприятливим для ведення конкретного бізнесу (або підприємства).

На другому етапі розрахувати рівень впливу факторів, що складають детермінанти «національного ромба», слід скористатися формулою [27].

$$D^{HP} = \sqrt[6]{0,34/5 * 0,24/6 * 0,23/5 * 0,12/3 * 0,11/3 * 0,13/5} = 0,931$$

Оскільки D^{HP} дорівнює $\rightarrow 1$, можна говорити про сприятливі національні конкурентні умови, створені детермінантами «національного ромба» для залучення досліджуваного підприємства до такого бізнесу.

Для оцінки конкурентоспроможності галузі проведемо конкурентну діагностику за моделлю «5 сил» М. Портера.

Цінність моделі конкуренції п'яти сил полягає в тому, що вона допомагає визначити природу цих сил. Спільні дії цих сил визначають характер конкуренції на цьому ринку.

Як правило, чим сильніша їх конкурентоспроможність, тим нижча загальна прибутковість компаній-конкурентів. Найбільш інтенсивна конкуренція виникає, коли ці п'ять сил створюють складні ринкові умови та забезпечують низьку або збиткову довгострокову прибутковість для переважної кількості фірм [28].

Застосування моделі «5 сил» проводиться в три етапи:

1. Віднесення кількісних показників до визначників п'яти сил методом експертної оцінки (табл.2.9).

Аналіз конкурентоспроможності за моделлю «5 сил»

№ п/п	Детермінанта	Оцінка (0-6)
<i>1. Детермінанти ринкової влади постачальників</i>		4,1
1	Диференціація ресурсів	6,0
2	Наявність ресурсів-субститутів	4,0
3	Витрати зміни постачальників у підприємств галузі	3,0
4	Рівень концентрації постачальників	4,0
5	Значення замовлень для постачальників	4,0
6	Вартість закупівлі у співвідношенні із сукупними витратами	4,5
7	Загроза прямої та зворотної інтеграції підприємств у галузі	4,0
8	Вплив ціни ресурсу на вартість товару або його диференціювання	3,0
<i>2. Детермінанти рівня загрози товарів-субститутів</i>		3,8
1	Відносна ціна субститутів	3,5
2	Витрати перемикання	3,5
3	Схильність покупців до субститутів	4,0
4	Можливість задовольняти потреби й бажання клієнтів іншим способом	4,0
<i>3. Детермінанти ринкової влади покупців</i>		4,2
1	Концентрація покупців у порівнянні з концентрацією підприємств	5,0
2	Обсяг закупівель покупцями (у підприємства)	4,5
3	Витрати перемикання покупців у порівнянні з витратами перемикання постачальника	3,0
4	<i>Інформованість покупця</i>	5,5
5	Здатність до інтеграції вниз за технологічним ланцюжком	3,5
6	Товари-замінники	4,0
7	Співвідношення «ціна/загальний обсяг закупівель»	4,5
8	Відмінності товарів/визнання серед споживачів	3,0
9	Вплив на якість/зовнішній вигляд товару	3,5
10	Вигоди покупця	5,0
11	Стимули осіб, що ухвалюють рішення	4,5
<i>5. Детермінанти суперництва (відносини з конкурентами)</i>		3,7
1	Зростання галузі	4,5
2	Постійні (або складські) витрати/додана вартість	5,0
3	Відмінності продукції	4,5
4	Визнання серед споживачів	3,0
5	Витрати перемикання споживача	3,5
6	Концентрація й збалансованість ринкової влади	4,0
7	Інформаційна складність	3,0
8	Різновиди конкурентів	2,5

№ п/п	Детермінанта	Оцінка (0-6)
9	Корпоративні частки	3,0
10	Бар'єри на виході	4,0
<i>6.Детермінанти бар'єрів входу</i>		4,1
1	Економія, пов'язана з масштабом виробництва	4,5
2	Визнання серед споживачів	3,5
3	Витрати перемикання	3,5
4	Вимоги до обсягу капіталу	5,0
5	Доступ до каналів розподілу	5,0
6	Абсолютні переваги за витратами	5,5
7	Доступ до необхідних ресурсів	5,0
8	Власна модель, що відрізняється низькими витратами	4,5
9	Політика уряду	3,5

Джерело: Складено на основі[29]

Загальний показник дорівнює 4,0 (середнє арифметичне значень усіх сил). Це свідчить про позитивний вплив факторів на конкурентоспроможність галузі. Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також можливих компенсаційних заходів здійснюється на основі порівняння та критичної оцінки компонентів усіх п'яти сил, їх значень і детермінант.

Результати обговорення – сильні та слабкі сторони, компенсаційні заходи – заносяться в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Можливості, загрози й компенсації в моделі «5сил»

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження ціни товарів, що постачаються	Низький рівень визнання серед споживачів	Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів
Покращення умов постачання	Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення	Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди
Більші вигоди споживача	Низька лояльність споживача	Стратегія клієнтоорієнтування
Розширення асортименту	Доступні товари-замінники	Модернізація ринку

Джерело: Складено на основі [29]

Виявлення та оцінка стратегічних альтернатив. Для цього складемо перелік основних проблем поточної ринкової і сформулюємо основні дії, які необхідно застосувати для їх вирішення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

Проблема	Ранг	Дії
Незадовільні умови постачання при існуючій силі в 4,1	3	Отримайте більші знижки Отримайте кращі умови товарного кредиту Диверсифікуйте постачальників. Укладання середньострокових і короткострокових договорів поставки
Низьке клієнтоорієнтування підприємства	1	Збільште кількість менеджерів з продажу Пов'яжіть переваги менеджерів з продажу безпосередньо з рівнем задоволеності клієнтів Впровадження CRM системи
Відсутність ідентифікації на ринку(низька впізнаність)	4	Впровадити систему управління брендом
Байдужість покупців до товарів підприємства	2	Інформування споживачів про реальні та потенційні переваги Перепозиціонування й йодизація товару Відсторонення від субститутів

Джерело: Складено на основі[29]

Для кожної групи конкурентів (наприклад, для кожної з п'яти конкурентних сил, описаних М. Портером) складається вичерпний перелік способів, засобів і прийомів, за допомогою яких ці конкуренти впливають на економічну діяльність фірми.

Результати дослідження представлені у вигляді таблиці по кожній групі абітурієнтів.

Визначити найбільш небезпечних конкурентів і розробити конкретні заходи боротьби з ними.

Особливу увагу слід звернути на можливість високого підвищення цін на продукцію постачальника, що, ймовірно, є одним із аспектів загальної збутової політики.

Аналіз конкурентної дії постачальників зображений у таблиці 2.12.

Конкурентні дії постачальників на ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

№	Здатність дії конкурента	Оцінка вірогідності настання конкурентної події експертами			Середня вірогідність настання події v_i	Вага події, w_i	Бал $v_i \times w_i$
		1	2	3			
1	Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства	75	60	60	65,00	0,2	13,00
2	Зміцнення монопольної позиції постачальника	10	10	15	11,67	0,1	1,17
3	Підвищення цін на ресурси, що постачаються	85	80	85	83,33	0,4	33,33
4	Зниження якості сировини, що постачається	20	15	15	16,67	0,2	3,34
5	Обмеження обсягів постачань	20	15	15	16,67	0,1	1,67
Всього		X	X	X	X	1,0	52,51

Джерело: Складено на основі [29]

Для проведення аналізу портфеля ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» ми будемо використовувати матрицю "привабливість - конкурентоспроможність" ("McKinsey" - "General Electric"). Особливістю матриці є те, що її можна використовувати на всіх етапах життєвого циклу попиту в різних конкурентних умовах. Матриця також є гнучкою за рахунок підбору показників відповідно до конкретної ситуації.

Аналіз бізнес-портфеля є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель в цілому значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для компанії, ніж стан окремих його частин. За допомогою аналізу бізнес-портфеля можна збалансувати такі важливі бізнес-фактори, як ризик, грошовий потік, відновлення та припинення окремих видів організаційної діяльності [26].

Складемо таблицю показників, які використовуються для оцінки привабливості галузі (табл. 2.13).

Оцінка привабливості галузі торгівлі одягом

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,3	4	1,2
Структура конкуренції	0,2	3	0,6
Галузева рентабельність	0,3	4	1,2
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,7

Джерело: Складено на основі [29]

Проаналізувавши дані, можна сказати, що торгівля чоловічим, жіночим та дитячим одягом є привабливою, оскільки загальна зважена оцінка 3,7 є дуже хорошим показником.

Далі необхідно визначити конкурентоспроможність ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» (Табл.2.14):

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	1	0,15
Темп зростання	0,15	2	0,3
Прихильність споживачів	0,15	3	0,45
Прибутковість	0,25	4	1
Технологічний потенціал	0,1	4	0,4
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	1	0,1
Сумарна зважена оцінка			2,8

Джерело: Складено на основі [29]

Вивчивши дані, можна побачити, що конкурентоспроможність даного підприємства досить висока, це пов'язано з ефективною роботою організації,

загальний зважений бал становить 2,8, що свідчить про хороший рівень конкурентоспроможності.

Використовуючи отримані дані, будемо матрицю портфельного аналізу «McKinsey»-«GeneralElectric»(рис.2.7)

Привабливість галузі	Висока 5	Вибірковість	Інвестування та зростання	Інвестування та зростання
	Середня 3,4	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість	Інвестування та зростання
	Низька 1,7	Збір урожаю та вихід з ринку	Збір урожаю та вихід з ринку	Вибірковість
		Низька 1,7	Середня 3,4	Висока 5
		Конкурентоспроможність		

Рис.2.7. Портфельний аналіз ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» з використанням матриці «McKinsey»-«GeneralElectric»

Джерело: Складено на основі [табл.2.12 і табл.2.13]

ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» входить до групи, що знаходиться між групами селективного і агресивного зростання. Це пояснюється високою рентабельністю галузі, а також середньою конкурентоспроможністю підприємства. У цьому випадку для бізнесу актуальні дві стратегії - стратегія інвестицій або виходу з ринку. Суб'єкту господарювання доцільно підтримувати поточні програми діяльності на ринку, зосереджуючи свої інвестиції в сегментах з високим прибутком і відносно низьким ризиком.

Ключовими факторами успіху є контрольовані змінні, які є загальними для всіх підприємств галузі та розвиток яких дає змогу покращити конкурентні позиції бізнесу в галузі [30].

2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Якісна оцінка рівня управління бізнесом може виявити слабкі сторони управління та можливості для вдосконалення, тому необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості та загрози зовнішнього середовища організації. Підхід SWOT-аналізу включає спочатку визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлення зв'язків між ними, які можуть бути використані для розробки стратегії організації [22]. На основі SWOT-аналізу керівник отримав інформацію для коригування політики конкурентоспроможності компанії.

SWOT аналіз передбачає двоетапний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії:

1 етап. Виявлення сильних і слабких сторін бізнесу, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі.

2 етап. Встановлення ланцюжків взаємозв'язків між можливостями та загрозами — з одного боку, сильними та слабкими сторонами бізнесу — з іншого боку: Складання матриці SWOT.

Зведена матриця на основі SWOT-аналізу [Додаток Г] Щоб сформулювати стратегічні питання підприємства та стратегічні альтернативи його розвитку, необхідно встановити та проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в зовнішнього середовища в кожній області матриці Для всіх парних комбінацій зосередьтеся на оцінці підзначень цих факторів. При цьому необхідно визначити основні проблеми та сформулювати стратегії розвитку підприємства.

Сфера СІМ (сильні сторони та можливості) пропонує стратегії використання сильних сторін компанії для реалізації можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі. Визначте ключові стратегічні питання

Для цієї ділянки матриці необхідно вибрати парну комбінацію сильних сторін компанії з найнижчою оцінкою (1 бал) і можливостей зовнішнього середовища, які оцінюються найвищою оцінкою (3 бали). Щоб розробити стратегічні альтернативи розвитку бізнесу в поле СіМ, вибираються пари сильних сторін і можливостей з найвищою оцінкою (3 бали).

Поле СіЗ(силаізагрози) пропонує стратегії використання сильних сторін для усунення зовнішніх екологічних загроз. Поєднання сильних сторін з найнижчою оцінкою (1 бал) і загроз з найвищою важливістю (3 бали) слід віднести до стратегічних питань для організації. Пошук стратегічних варіантів розвитку підприємства в цій сфері потребує 3-х бальної максимальної оцінки сильних сторін і загроз підприємства у зовнішньому середовищі. Сфера СЛМ (слабкі сторони та можливості) пропонує стратегії мінімізації слабких сторін бізнесу шляхом використання можливостей ринкової ситуації.

Поєднання найвищої вразливості компанії (3 бали) і найменшої важливості можливостей у зовнішньому середовищі (1 бал) слід віднести до основної стратегічної проблеми компанії. Визначаючи можливі стратегії розвитку компанії в цій матричній області, зосередьтеся на найбільшій значущості можливостей у зовнішньому середовищі та найбільшій оцінці слабких сторін компанії.

Поле СЛЗ (слабкість і загрози) передбачає стратегію, яка мінімізує слабкі сторони організації та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Визначення основних стратегічних проблем для бізнесу вимагає складання комбінації слабких сторін і загроз з максимальною оцінкою 3. При визначенні можливих стратегій розвитку бізнесу також слід зосередитися на максимальній оцінці слабких сторін і загроз компанії з боку компанії. зовнішнє середовище (3 бали).

Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього і внутрішнього середовища доцільно систематизувати в запропонованих таблицях, а саме таблиці 2.15 і табл. 2.16.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ «ТЕМА МОДА
ЮКРЕЙН»

Сильні сторони	Оцінка в балах
1.Багаторічний досвід роботи на ринку	3
2. Диверсифікований товарний асортимент (широкий та глибокий)	2
3.Наявність достатнього власного капіталу	3
4.Значна кількість постійних клієнтів	3
5. Позитивна репутація підприємства	3
6. Наявність засобів електронного спілкування	3
Слабкі сторони	Оцінка в балах
1.Не ефективна робота з клієнтами	3
2.Недостатня кваліфікація персоналу	3
3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість	2
4. Немає ПО продукту для дрібних ритейлерів	2

Джерело[23]

За даними, наведеними в таблиці 2.15 можна констатувати, що компанія має всі свої сильні сторони на достатньому рівні, але недостатньо продуктивну роботу з клієнтами можна вважати слабкими сторонами. Причина – недостатній кваліфікаційний рівень персоналу.

Утабл.2.16 наведемо характеристику загрозам та перспективам зовнішнього середовища компанії «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Таблиця 2.16

Сильні та слабкі сторони зовнішнього середовища ТОВ «ТЕМА МОДА
ЮКРЕЙН»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Оцінка в балах</i>
1.Збільшення кількості магазинів і торгових центрів	3
2.Удосконалення законодавчої бази	3
3.Відкритий доступ до інформації	3
4.Постійне оновлення сервісного обладнання	3
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Оцінка в балах</i>
1.Неефективна робота з клієнтами	3
2.Недостатня кваліфікація персоналу	3
3.Висока порівняно з конкурентами питома собівартість	2
4.Немає програмного забезпечення для дрібних ритейлерів	2

Джерело: [23]

Проаналізувавши дані табл.2.16 підприємство повинне скласти перелік стратегічних проблем і стратегічних альтернатив для вибору напрямку розвитку (Таблиця 2.17)

Таблиця 2.17

Стратегічні проблеми ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Поле Матриці SWOT	Стратегічні питання, сформульовані на основі виявлення поєднань сильних і слабких сторін бізнес-можливостей і загроз у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1.Втрата частини асортименту через конфлікт з Росією	1
	2.Може виникнути брак капіталу для задоволення додаткового попиту через збільшення кількості роздрібних торговців.	2
СЛМ	1. Втрата потенційних клієнтів через неефективну роботу з клієнтами;	2
	2.Навчання персоналу за новими стандартами	3
СіЗ	1.Існуючий асортимент товарів і послуг не дасть можливості конкурувати з основними конкурентами.;	1
	2. Відсутність власних ресурсів для збереження конкурентоспроможності через зростання попиту;	2
СЛЗ	Погіршення ситуації з рівнем кваліфікації персоналу;	2
	Втрата клієнтів через неефективну роботу.	2

Джерело[23]

Проаналізувавши таблицю 2.17 можна дійти до висновку, що найважливішою стратегічною проблемою підприємства є втрата частини асортименту продукції через конфлікт з Росією та втрата споживачів через недостатньо продуктивну роботу з клієнтами.

Ми розберемо стратегічні проблеми бізнесу та створимо стратегічні альтернативи для ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Стратегічні альтернативи ТОВ«ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформовані на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін фірми з можливостями і загрозами зовнішнього середовища.	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Збільшення кількості постійних клієнтів за рахунок зменшення кількості малих підприємств;	3
	2. Підвищення іміджу компанії у зв'язку з удосконаленням системи якості обслуговування	3

СЛМ	1.Можливість зниження собівартості шляхом впровадження кращого обладнання.	3
	2.Залучення більше коштів у розвиток персоналу	2
СІЗ	1.Утримання власних клієнтів і залучання нових за рахунок позитивного іміджу, якісних послуг та кваліфікації персоналу.	3
СЛЗ	1. Завдяки зростанню уваги до якості послуг та їх відповідності стандартам, можливе відкриття нового відділення	3
	2.Поліпшення ситуації з рівнем витрат з новими конкурентами	2

Джерело[23]

Аналізуючи дані таблиці 2.18, можна сказати, що компанія має широкий спектр альтернативних варіантів вибору, пов'язаних з підвищенням якості продукції, навчанням співробітників і кращим покриттям сервісної мережі.

Кожна організація, бізнес розробляє власну стратегію управління, тобто набір рішень, які визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів для досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, а також зусилля підприємства щодо досягнення поставленої місії.

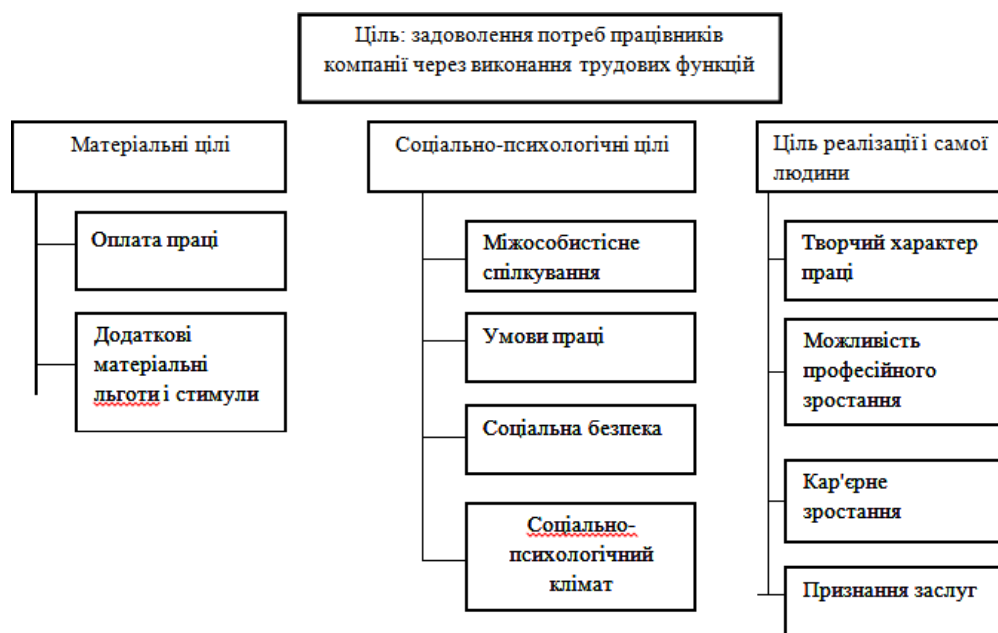


Рис. 2.8. Цілі системи ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» з точки зору персоналу

Джерело[32]

Що стосується персоналу, то цілі компанії визначаються тим, наскільки виконання функцій трудового колективу сприяє задоволенню потреб працівника.

Побудова цілей системи управління персоналом з точки зору адміністрування управління повинна базуватися на тому, що результати виконання цілей для керівництва і персоналу не повинні суперечити один одному. Це може спричинити проблеми у функціонуванні системи, а також спричинити конфлікт інтересів між персоналом та адміністрацією. Варто також зазначити, що хоча основним питанням з точки зору адміністрації є отримання прибутку, для кращого досягнення поставлених цілей необхідно задовольняти не лише матеріальні, а й соціальні потреби працівників ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» (Рис.2.9).



Рис.2.9. Цілі системи управління персоналом ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» з точки зору адміністрації.

Джерело: [33]

Тому, оскільки бачення системи управління персоналом відрізняється від бачення керівництва та працівників, відповідальністю відділу кадрів є розуміння бачення кожного. Для цього компанії необхідно організовувати семінари, на яких кожна зі сторін може висловити свою точку зору щодо цільового управління.

Оскільки цілі системи управління змінюються відповідно до факторів зовнішнього середовища, необхідно внести зміни в цільову систему управління. Це вимагає залучення як представників апарату управління, так і персоналу.

Зустрічі повинні проводитися у форматі конференції, де кожна зі сторін може висловити та обговорити свої погляди.

Встановлення цілей, яких неможливо досягти за певний час, є однією з найважливіших проблем конкурентоспроможності. Завжди слід враховувати зміни в умовах роботи компанії. Це дасть можливість вчасно скоригувати фінансові цілі. Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей зображена у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Збільшення прибутку на 20% до 2023 року за рахунок розширення асортименту продукції та ринків збуту	1
Кадрова	Удосконалення кадрової політики. Оптимізація роботи окремих підрозділів	1
Маркетингова	Консолідація на ринку, витіснення конкурентів, розширення зовнішніх ринків збуту	1
Соціальна	Зменшення та переробка відходів на виробництві. Забезпечення працівникам нормальних умов праці та відпочинку.	2
Фінансова	Збільшення прибутку за рахунок зменшення собівартості і затрат виробництва	1
Підсумкова оцінка		6

Джерело[19]

Підсумкова оцінка в 6 балів свідчить про те, що всі поставлені цілі ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» не були досягнуті.

В результаті SWOT-аналізу були запропоновані конкретні стратегії в кожній області SWOT-матриці. Вони обираються відповідно до існуючих стратегічних проблем і стратегічних альтернатив для створення конкурентних переваг.

Тому для розвитку ініціативи «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» у сфері SWOT-матриці запропоновано такі стратегії: стратегія створення системного сервісу та системи управління. Стратегія управління запропонована в області СіЗ матриці SWOT. У сфері СЛМ матриця SWOT є стратегією побудови системного сервісу. В області СЛЗ SWOT-матриці знаходиться стратегія створення системного сервісу.

До основних належать процеси, безпосередньо пов'язані з наданням та контролем сервісних послуг. Ефективність основних процесів забезпечують допоміжні процеси. Процеси управління спрямовані на вдосконалення як основних, так і допоміжних процесів. Для кожного процесу призначається відповідальна особа, яка в цілому відповідає за виконання процесу та використання необхідних заходів для досягнення запланованих результатів і постійного вдосконалення процесів. Система управління якістю представлена на рисунку 3.3.



Рис. 2.10. Система покращення якості послуг ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Джерело[27]

Основні процеси системи управління якістю послуг, що надаються, включають:

1. Зберігання готової продукції здійснюється на складі готової продукції.

Умови зберігання відповідають технічним умовам зберігання готової продукції. Надходження готової продукції на склад відбувається на основі контролю якості. Продукти об'єднуються в партії та відповідно виставляються рахунки. За процес «зберігання готової продукції» відповідає завідувач складу.

2. Процес надання послуг чітко регламентований стандартом якості ДСТУ ISO 9001-2009, відповідальність за його дотримання несуть усі співробітники компанії, включаючи топ-менеджмент.

3. Маркетингову політику проводить служба маркетингу. Реклама, просування сайту компанії та участь у конференціях – все це обговорює відділ маркетингу, сервісу та продажів ТОВ «ТЕМА МОДА УКРЕЙН». Відповідальність несе весь персонал відділу.

Допоміжні процеси системи управління якістю включають:

1. Контроль за дотриманням технологічного порядку, який здійснюється з метою перевірки виконання вимог технологічної документації щодо надання послуг; виявлення та попередження порушень, пов'язаних із ризиком критичних, істотних та незначних недоліків у наданих послугах; отримання додаткової інформації для підвищення якості послуг та вдосконалення системи контролю. За процес відповідає начальник відділу обслуговування.

2. Оцінка задоволеності клієнтів є одним із способів отримати інформацію для аналізу даних у процесі проведення якісних зустрічей. За процес відповідає менеджер служби.

3. В компанії визначена та підтримується в робочому стані необхідна інфраструктура для забезпечення заданих умов надання послуг, у тому числі технологічне обладнання. За процес «Технічне обслуговування об'єктів» відповідає головний інженер підприємства..

4. Діяльність щодо замовлення комплектуючих і запасних частин та інших цілей планується та виконується, щоб забезпечити відповідність отриманих матеріалів встановленим вимогам. Закупівельна діяльність включає такі процедури: планування закупівлі; визначення вимог до матеріалів; вибір і оцінка постачальників; зробити покупку; зведення та ведення даних про якість

продукції, що надійшла від постачальників у робочих умовах. Оцінка та відбір постачальників здійснюється на основі їх здатності виконувати вимоги договору поставки (контракту), у тому числі вимоги щодо забезпечення якості матеріалів. За процес «закупівлі» відповідає керівник відділу обслуговування.

Процеси управління включають реалізацію:

1. Внутрішні аудити для перевірки того, що система управління якістю: відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001 та встановлених на підприємстві СМЯВ; ефективно впроваджувати та підтримувати в робочому стані.

Внутрішні аудити проводяться відповідно до річного плану внутрішнього аудиту. Річний план внутрішнього аудиту створюється з урахуванням важливості процесів і підрозділів, що підлягають аудиту, і результатів попередніх аудитів. Відповідальність за організацію перевірок несе керівник підприємства.

Процеси моніторингу та вимірювання, що виконуються для оцінки їх ефективності та отримання інформації для коригувальних і запобіжних дій, включають: визначення термінології процесів, ефективність яких слід оцінювати; встановлення критеріїв (показників) оцінки діяльності; збір даних для оцінки; оцінка показників; контроль показників ефективності та прийняття рішень за результатами контролю. Усі процеси систематично контролюються та вимірюються СМЯВ. Відповідальність за моніторинг несуть генеральний менеджер і начальник служби.

Процес «аналізу та вдосконалення даних» включає два підпроцеси: - оперативний аналіз та коригувальні дії; - плановий аналіз даних, коригувальні та запобіжні заходи. Оперативний аналіз проводять керівники відділів, яким повідомляють, що процеси та підпроцеси, за які вони відповідають, не підходять. При цьому начальник відділу оцінить невідповідність і, за можливості, негайно вживе заходів щодо її усунення. При цьому за результатами аналізу розробляються необхідні коригувальні та запобіжні заходи (оперативне впровадження на рівні керівних підрозділів неможливе). Загальна відповідальність за процес лежить на генеральному менеджері.

Дуже важливим кроком у забезпеченні системи управління якістю є розподіл відповідальності між практиками. Для кожного процесу призначається відповідальний за його впровадження та виконавець, який безпосередньо відповідає за впровадження процесу.

Матриця розподілу відповідальності в системі управління якістю наведена в таблиці 2.20.

В — відповідальний за здійснення процесу;

ВП — виконувач процесу.

Таблиця 2.20

Матриця розподілу обов'язків в системі менеджменту якості

№	Процеси менеджменту якості	Генеральний директор	Склад матеріалів	Головний інженер	Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів
1	2	3	9	10	11	13
1	Задоволення споживачів потреб				ВП	
2	Внутрішні аудити					
3	Забезпечення технологічної дисципліни			ВП		
4	Моніторинг та вимірювання				ВП	
5	Управління невідповідними послугами				ВП	В
6	Аналіз даних	В				ВП

Джерело [29]

Отже, з наведених даних можна зробити висновок, що, перш за все, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства планується розробити систему забезпечення якості обслуговування клієнтів з виділенням основних етапів та відповідальних осіб, які забезпечують належну якість обслуговування

на кожному етапі надання послуг; Товар, що надходить, суворо контролюється. На ці аспекти компанія робить основний акцент у процесі забезпечення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши фінансово-економічні показники підприємства за період з 2019 по 2021 роки, можна зробити висновок, що стан підприємства за аналізований період суттєво змінився, найвищі показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості спостерігаються у 2019 році, а за результатами аналізу в 2021 році визначено суттєве зменшення основних засобів, збільшення короткострокових зобов'язань порівняно з попередніми роками, але водночас зниження рівня прибутку. Свідчить про зменшення обсягу реалізації продукції власного виробництва. Результати SWOT-аналізу довели, що компанія має значну кількість сильних сторін (потенціалу компанії) і можливостей, але наразі компанія зовсім не захищена від зовнішніх факторів, які з часом можуть стати загрозами.

Проаналізувавши кадровий рух за 2019-2021 роки, ми виявили стабільний кадровий потік: 17% у 2019 році, 22% у 2020 році, 20% у 2021 році. Це пов'язано з низькими зарплатами та проблемами з мотивацією персоналу. Вивчивши поточне становище персоналу, вдалося виявити проблеми з послідовністю розуміння цілей і стратегії компанії.

За результатами оцінки впливу детермінантів «національного ромба» виявлено сприятливі національні конкурентні умови. Оцінка постачальників за моделлю «5 сил» відображає високий ступінь впливу на господарську діяльність і можливість високого зростання цін на продукцію постачальників, що, швидше за все, буде одним із загальних аспектів його збутової політики.

Згідно з результатами матриці McKinsey-GeneralElectric, ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» входить до числа груп селекторного та агресивного зростання в галузі. Це пояснюється високою рентабельністю галузі, а також середньою конкурентоспроможністю підприємства. У цьому випадку для

бізнесу важливі дві стратегії - стратегія інвестицій або виходу з ринку.

Отже, аналіз конкурентоспроможності, а також соціально-економічних факторів показав, що ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» необхідно вживати заходів для підвищення своєї конкурентоспроможності. Для цього необхідно визначити конкурентні переваги підприємства, на основі яких буде розроблено та реалізовано стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою оптимальних методів та інструментів управління, які дозволять створити організаційно-економічний механізм, що відповідатиме вимогам ринку. Управління конкурентоспроможністю полягає в передбаченні небезпек конкуренції, аналізі конкурентної ситуації в галузі та на ринку, оцінці позиції підприємства та його конкурентів на ринку, розробці заходів щодо зменшення негативних наслідків конкуренції та подальшому розвитку механізму конкуренції. підприємство. Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства планується розробити систему забезпечення якості обслуговування клієнтів з виділенням основних етапів та відповідальних осіб, які забезпечують належну якість обслуговування на кожному етапі надання послуг

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

3.1 Розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та напрямки її реалізації

ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» прагне залишатися в поточному ціновому сегменті та залучати нових клієнтів, а також підвищувати рівень рейтингових показників клієнтського досвіду. Для цього запропонована стратегія створення системи покращення обслуговування клієнтів. Різниця в якості товарів-конкурентів стає все менш помітною: більшість з них повністю задовольняють базові потреби споживачів, а виділитися ще вищою якістю дуже важко, тому компанії необхідно внести зміни в організацію обслуговування клієнтів, які відрізнятимуть компанію від найближчих конкурентів у своєму сегменті.

Переваги та стратегії для вирішення стратегічних проблем підвищення конкурентоспроможності зображені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Пропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності за допомогою вирішення проблем підприємства

Стратегічні проблеми ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»:	Конкурентні переваги, які планується впровадити:	Стратегія дозволить:
Втрата потенційних клієнтів у зв'язку з недостатньо ефективною роботою з клієнтами;	Організація високого рівня обслуговування;	Надавати клієнтоорієнтоване обслуговування з метою підвищення конкурентних переваг компанії, тобто стати лідером у ціновому сегменті.

Погіршення ситуації з рівнем кваліфікації персоналу	Підвищення індексів лояльності та індексів задоволення обслуговування	Можливість бачити проблеми клієнтів їхніми очима, що призводить до кращого та швидшого вирішення її
Збільшення скарг про обслуговування клієнтів	Раціоналізація організаційної системи	Робота зі скаргами дозволить зрозуміти причини втрати клієнтів і знайти можливість їх усунути
Наявний асортимент товарів та послуг не дає можливості конкурувати з основними конкурентами;	Впровадження таємного покупця	Передбачення потенційних або неусвідомлених потреб клієнтів і їх здатність їх задовольнити

Джерело: складено автором

Для реалізації стратегії та забезпечення конкурентоспроможності, тобто конкурентних переваг необхідно:

1. Сформування бачення підприємства.
2. Впровадження таємного покупця.
3. Визначення поняття «сервісні навички», оцінка, та економічні результати.

Лише знаючи наших клієнтів, розуміючи їхні потреби та передбачаючи потенційні бажання, ми можемо створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Ця інформація є основою для функціонування системи. Тож варто інвестувати час і гроші у впровадження цього підходу у вашому бізнесі та залучення вашої команди.

Незалежно від того, в якому стані економіка - клієнти люблять якісне обслуговування. Навіть у кризу вони продовжують витратити гроші. Тому сервіс обслуговування клієнтів має бути найкращим. Необхідно спростити процедури, які займають багато часу, збільшують витрати та створюють незручності для клієнта.

Це саме те, для чого призначено обслуговування клієнтів - дати тим, хто звертається за допомогою, можливість відчувати свою ексклюзивність.

Якщо ми чекаємо рівно стільки, скільки отримуємо насправді, то будемо задоволені. Чим кращий досвід покупців у клієнта, тим менше його хвилює ціна. Ціна запам'ятовується не так, як ставлення до неї. Необхідно розрізнити поняття «обслуговування клієнтів» і «досвід клієнта»: сервіс – який буде завдяки реалізації стратегії, і досвід – що вийде в результаті.

Основне завдання сервісу – зробити ціну незначною для клієнта.

Першим етапом побудови системного сервісу є формування бачення сервісу серед співробітників.

Бачення клієнтоорієнтованих послуг — це справжня цінність, яку організація приносить клієнтам і що надає сенсу всім співробітникам.

Бачення сервісу повинно відповідати на три питання:

- Чому ми це робимо?
- Як нам це зробити?
- Що ми робимо?

Сервісне бачення дозволяє мотивувати співробітників. Вони починають сприймати власну роботу не як частину бізнес-процесу, а як частину місії компанії, ідентифікують себе як частину чогось більшого, а тому починають відчувати додаткову відповідальність за її виконання..

Встановлене бачення сервісу компанії «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» таке - кожен заслуговує на те, щоб добре одягатися. Це означає, що компанія несе повну відповідальність за стан якості пропонованої продукції, за те, щоб клієнт був належним чином проконсультований, і щоб клієнт вибрав потрібний йому продукт.

Наступний етап – впровадження культури обслуговування – як відбирати, залучати та утримувати людей, які хочуть працювати в цій сфері.

Для надання якісних консультацій клієнтам необхідна позитивна корпоративна культура. Для цього спочатку потрібно найняти правильних людей. У кожного керівника має бути своє бачення майбутнього проекту.

Підбираючи майбутніх членів команди, ми шукатимемо тих, хто відповідає нашому баченню.

Наступним кроком буде складання списку цінностей «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».

Вони відображають бачення сервісу компанії, і без них неможливо забезпечити якісний сервіс:

- Бути доброчесним;
- Бути командним гравцем;
- Бути експертом у своїй справі;
- Бути клієнтоорієнтованим;
- Долати труднощі та виклики.

Кандидат може бути технічно бездоганним, але якщо він не відповідає нашим основним цінностям, він не потрапить до команди.

Тому так детально вказані профілі майбутньої посади – важливо, якими рисами характеру має володіти людина на тій чи іншій посаді. І, звісно, тим, хто безпосередньо спілкується з клієнтами, як мінімум потрібно бути чуйними, уважними та відповідальними.

Проте часи, коли взаємодія з клієнтами полягала лише в продажу та обслуговуванні, минули. Щоб зберегти конкурентоспроможність клієнта, вам потрібно спілкуватися з цими клієнтами. І якщо кожен працівник готовий до цього на своєму місці, хороший сервіс буде відмінним сервісом. А щоб сервіс був неперевершеним, кожен покупець повинен відчувати себе унікальним.

Впровадження системи цінностей дозволить «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» бути ближче до клієнта, перевести відносини в площину «партнер-партнер», а також підвищити рівень довіри до компанії.

Третій етап - розробка недоторканих стандартів - стандартів консультування клієнтів.

Під стандартами консультування розуміють правила роботи співробітників. Іншими словами, стандарти обслуговування — це організаційно-інструктивні, певною мірою методичні документи, розроблені

спільно з фахівцями. Він має затверджені вимоги до цілей, організації, технології та виконання певних стандартів, які гарантують високий ступінь задоволеності клієнтів. Документ є багатоцільовим, оскільки він одночасно функціонує як робочий посібник, матеріал для оцінювання та навіть міні-підручник для початківців. Така система стандартів є основою якісного обслуговування.

При створенні стандартів обслуговування працівники ознайомлюються зі станом підприємства, його продукцією та визначенням найбільш раціональних методів. Основна частина тренінгу присвячена правилам консультування клієнтів, вмінню створити позитивну атмосферу психологічного спілкування між співробітником і клієнтом.

Для підвищення лояльності клієнтів запроваджено систему стандартів «завжди-ніколи». Графа «завжди» означає, що ми повинні дотримуватися цих стандартів, а «ніколи» - слова і дії, які повинні бути застосовані до клієнта (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Запроваджені стандарти обслуговування ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Завжди	Ніколи
Допомагаємо особисто	Указуємо
Виправляємо ситуацію	Показуємо роздратованість
Робимо процедуру невидимою (пояснюємо)	Робимо винним клієнта
Вітаємося першими	Критикуємо колег, конкурентів чи виправдовуємось
Відповідаємо за комунікацію	Говоримо «Нам заборонено процедурою»
Говоримо, що можемо зробити	Залишаємо клієнта без уваги
Говоримо «Дозвольте, я уточню»	Говоримо: «Ні», «Не знаю»

Джерело [43]

Рекомендовано створювати різ на пів року опитування для клієнтів. Ці дані будуть оцінені персоналом колл-центру, щоб передбачити конкретні

запити клієнта та проаналізувати відповідні заперечення: через необізнаність працівника чи скарги на обслуговування.

П'ятий етап включає впровадження системи навчання працівників. Необхідно систематично навчати стандартам обслуговування, повинна бути конкретна програма навчання: що вимагається від співробітника на кожному етапі спілкування з клієнтом.

3.2. Запровадження інтернет-торгівлі як складової стратегії конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

З розвитком платіжних систем споживачі будь-якої країни отримують можливість необмежених покупок в Інтернеті. Згідно з дослідженням, у 2019 році світові роздрібні продажі електронної комерції становили 3,53 трильйона доларів, а до 2022 року дохід від електронної комерції зросте до 6,54 трильйона доларів.[45] Пандемія короно-вірусу стала поштовхом для розвитку онлайн-торгівлі. За даними СBR (компанія, яка займається маркетинговими дослідженнями в Україні), кількість українських інтернет-користувачів, які купували речі онлайн, у першому півріччі цього року зросла на 6% до 9,1 млн. , 20% готові страви. Сьогодні онлайн-шопінг є одним із найпопулярніших видів діяльності в Інтернеті у світі. Ми віримо, що сайти онлайн-магазинів є потужним каналом продажів для компаній. Сьогодні покупці активно купують товари першої необхідності, особливо продукти харчування, тому ми вважаємо доцільним запровадити інтернет-магазин як захід реалізації стратегії конкурентоспроможності. ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН». Створення інтернет-магазину дає можливість збільшити охоплення потенційних клієнтів магазину, які не обмежуються районом, містом чи областю.

За результатами введення замовлень на сайті магазину можна організувати доставку замовлень кур'єром або оформити самовивіз замовлення з магазину. Відповідно, компанія може використовувати модель DarkStore, коли бізнес-сферою є як магазин, так і місце замовлення.

Зв'язки між фізичними та онлайн-магазинами будуть лише міцніти.

Рітейл стане ближчим до споживача.

Використання Інтернет-комерції в діяльності ТОВ «ТЕМА МОДА ІОКРЕЙН» дозволяє отримати додатковий прибуток, збільшити кількість клієнтів та покращити управління системою продажів.

Процес Інтернет-торгівлі включає в себе такі операції торгової компанії: моніторинг ринку, який надає інформацію про потреби споживачів, асортимент товарів, моніторинг цін конкурентів і обробку замовлень клієнтів.

Типи форматів для роботи інтернет-магазинів відрізняються складністю їх впровадження і, відповідно, вартістю впровадження, обслуговування, а також аспектами комунікаційної політики. Для нашого магазину можна рекомендувати наступний порядок застосування.

Інтернет-магазин функціонує переважно як інформаційний і являє собою електронний каталог товарів, який регулярно оновлюється. Покупці мають можливість ознайомитися з асортиментом, який пропонує компанія, і оформити замовлення прямо на сайті або по телефону.

Інтернет-магазин з неповним циклом обслуговування клієнтів, крім функцій відображення, приймає замовлення та виставляє рахунок на оплату. Оплату можна здійснити онлайн банківською картою або після отримання товару. Система виконання транзакцій електронної комерції частково інтегрована з бізнес-процесами компанії, замовлення можуть оброблятися вручну або за допомогою спеціальних комп'ютерних програм.

Автоматизований інтернет-магазин виконує повний цикл обслуговування - приймає замовлення, виставляє рахунки, приймає електронні платежі за товари та обробляє заявки на доставку товару.

Покупці переглядають каталог товарів і оформляють замовлення онлайн, відвідавши відкритий розділ сайту інтернет-магазину.

Інтернет-магазин слугує способом інформування потенційного клієнта про товар та отримання повної інформації про нього.

Основою інтернет-магазину є каталог товарів і система публікацій на сайті цього каталогу. Тому одним із важливих завдань є створення грамотного

та класифікованого каталогу продукції. Крім інформації про товари, необхідно публікувати новини, довідкові та навчальні матеріали про все, що може бути корисним і цікавим споживачам, на чому фокусується підприємство ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН».

Для ефективної роботи інтернет-магазину необхідно враховувати наступні вимоги:

— Необхідно розробити особливий, дуже детальний дизайн веб-сайту, підкреслюючи ексклюзивні аспекти пропозиції, що дозволить виділитися серед інших інтернет-магазинів;

— конструкція та операційна структура інтернет-магазину повинні бути придатні для роботи з сайтом та розміщення замовлень;

— зрозуміла система управління інтернет-магазином, використання якої не складе труднощів для менеджерів;

— можливість реклами товарів і магазинів в соціальній мережі;

— здійснювати зворотній зв'язок з клієнтами через інтернет-магазин.

Річний економічний ефект від розробки та впровадження інтернет-магазину розраховується за формулою:

$$E = P - K * E_n \quad (3.1)$$

де, E – річний економічний ефект;

P – річна економія від впровадження заходу (річний приріст прибутку);

K – одноразові капітальні витрати на створення онлайн торговельної площадки,

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

E_n показує мінімальну норму ефективності капітальних вкладень, нижче якої вони недоцільні.

Приймаємо, що значення E_n дорівнює 0.15.

Розрахункова норма прибутку на капітальні вкладення визначається за

формулою:

$$E_p = \frac{\Pi}{K} \quad (3.2)$$

де,

Π – прогнозний річний приріст прибутку);

K – одноразові капітальні витрати на створення он-лайн торговельної площадки.

Отримане значення порівняємо зі значенням $E_n = 0,15$. Якщо $E_p \geq E_n$ то капітальні витрати можна вважати доцільними, інакше вони не можуть бути економічно виправданими.

Для оцінки терміну повернення коштів розраховуємо термін окупності (T) - це час (в роках), протягом якого повністю окупляться капітальні витрати на розвиток інтернет-магазину. Показник розраховується за такою формулою:

$$T = \frac{K}{\bar{\Pi}} \quad (3.3)$$

Ми обрали такий спосіб розрахунку, тому що при впровадженні інтернет-магазину повністю відома лише вартісна частина (витрати на створення, організацію реклами, технічну підтримку), а точно визначити результат оцінки від впровадження інтернет-магазину неможливо. . Очікуване збільшення прибутку магазину при впровадженні онлайн-каналу продажів оцінюється як мінімум на 50%.

Важливими способами просування інтернет-магазину є:

SEO оптимізація. Хоча просування в пошуковій системі зазвичай відбувається не відразу і займає деякий час, ефект тривалий. Щоб магазин з'явився в пошуковій видачі, необхідно виконати ряд робіт: скласти семантичне ядро, прописати мета-теги, видалити дублікати сторінок, оптимізувати швидкість завантаження, зв'язування і т.д.

Контекстна реклама. Розкрутка інтернет-магазину одягу передбачає, що товар буде просуватися на основі конкретних запитів. Їх розвиток також залежить від цільової аудиторії. Індивідуальний підхід до кожного його

сегменту дозволить охопити велику кількість потенційних клієнтів.

Ретаргетинг Націлений на повернення клієнтів, які відвідували сайт раніше, шляхом реклами раніше переглянутого товару.

Розсилка електронною поштою. Це допомагає нагадувати про себе, бути в курсі акцій і новин компанії. Однак важливо не переборщити. Не налаштовуйте пошту занадто часто, частіше ніж раз на місяць. Це може викликати негатив.

Реклама в соціальних мережах. Одним з найефективніших способів просування інтернет-магазину одягу в сучасному світі є використання соціальних мереж. Вони збільшують охоплення аудиторії, впізнаваність бренду, а також спеціально націлені на «гарячих» клієнтів.

Реклама в ЗМІ. Це також текстова, звукова та графічна інформація, яка привертає увагу споживачів, сприяє залученню нових клієнтів і подальшому впізнаванню товару чи компанії.

Отже, щоб вкладені кошти приносили прибуток, необхідно постійно аналізувати всі канали і виконану роботу, підвищувати їх ефективність.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

З метою покращення якості обслуговування, пропонуються тренінги та курси для персоналу які наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Список запропонованих тренінгів для працівників компанії ТОВ «ТЕМА
МОДА ЮКРЕЙН» та їх ціна

<i>Працівники компанії</i>	<i>Назва тренігу</i>	<i>Ціна, грн</i>
Консультант	Комунікативна компетентність в розмові	3580
	Переговори під тиском	2900
	Високоякісний сервіс	5640

Спеціалісти з підтримки Технічного експерту	Експерт та організація його роботи)	8920
Спеціалісти ІТ-відділу	Інтеграція нової CRM з рітейл-обладнанням	3800
Завідуючий секції	Надання якісного обслуговування	6700
	Підвищення кваліфікації з обслуговування	5500
Сума	37 040 грн	

Джерело[15]

Отже, на щорічне навчання працівників підприємства необхідно витратити 76 090 гривень.

Основними показниками якості обслуговування є: кількість повторних звернень, відповідно час, за який буде вирішено звернення, навчання працівників дасть можливість покращити ці показники.

Підвищення кваліфікації персоналу сервісної служби дозволить покращити обслуговування клієнтів, результати наведені на рисунку 3.1.

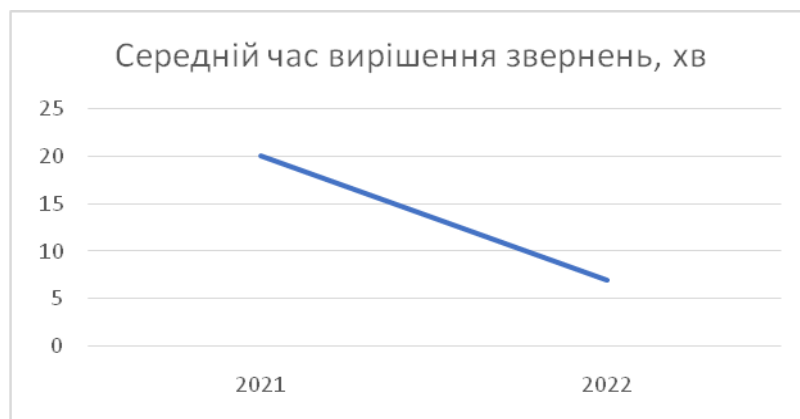


Рис.3.1. Графік зміни середнього часу вирішення проблеми ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

Джерело[19]

Результатом проведеної роботи за 2021 рік та за перший квартал 2022 року, зображений на рисунку 3.2.

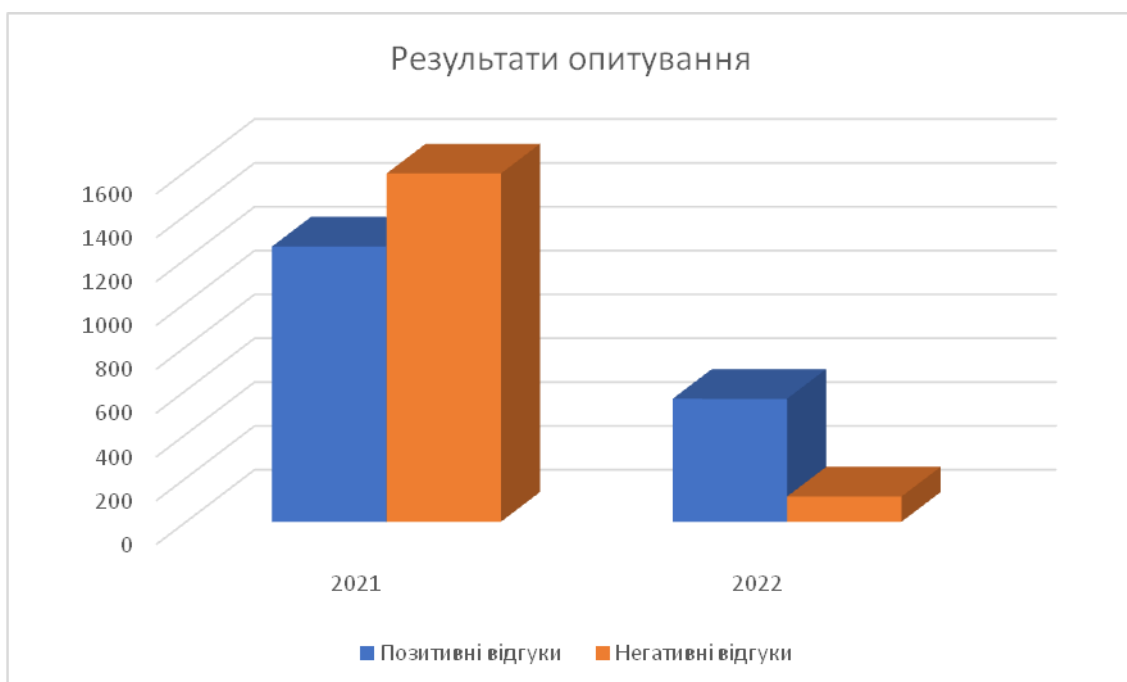


Рис.3.2. Результат проведеного опитування 2021-2022рр.

Джерело[20]

Результат зображений на рис 3.1 та 3.2 показує що, процес підвищення кваліфікації співробітників, завдяки проходженню тренінгів, дав позитивний результат, середній час обслуговування клієнта зменшився з 20 хвилин до 7 хвилин. Як результат, показник проведених опитувань клієнтів показує, що у 2022 року негативні відгуки значно зменшились відносно 2021 року, також відношення позитивні-негативні відгуки, значно виросло в сторону позитивних відгуків, що свідчить про покращення обслуговування клієнтів.

На шостому етапі ТОВ «ТЕМА ФЕШН ЮКРЕЙН» запровадження Mysteryshopping – дослідження за участю таємних покупців.

Mysteryshopping – це метод дослідження, який передбачає участь спеціально навчених таємних покупців, які оцінюють процес обслуговування клієнтів, дотримання стандартів роботи, мерчендайзинг, якість товару, все те, що бачить реальний клієнт, а також анонімно (таблиця 3.4)

Результати дослідження впровадження таємного покупця

ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

<i>Найменування дослідження</i>	<i>Кількість дослідження,шт.</i>	<i>Кількість набраних балів (макс10)</i>
Якість консультації	5	7
Корисність консультації	6	8
Затрачений час	7	9
Дотримання договірних умов	12	8
Швидкість реагування на виклик	7	9
Враження від консультації	10	9

Джерело[23]

Створення бачення та навчання співробітників дозволили досягти наступних конкурентних переваг:

- імідж компанії, яка надає хороший сервіс
- зростання рекомендацій («сарафанне радіо»)
- висока конверсія з однієї категорії послуг в іншу
- збільшення кількості лояльних і постійних клієнтів
- зменшення рекламаций, претензій, повернень
- пост середнього чека тощо.

Як бачимо, після нововведень клієнти стали більш лояльними, вони будуть рекомендувати компанію своїм знайомим, тобто клієнтів більше.

Одноразові витрати на створення та реалізацію проекту інтернет-магазину наведені в таблиці 3.5.

Річний економічний ефект від розробки та впровадження інтернет-магазину складає:

$$E = \Pi - K * E_n = 160,3 * 1,5 - 122,7 * 0,15 = 240,45 - 18,405 = 222,045 \text{ грн.}$$

Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень:

$$E_p = \Pi / K = 240,45 / 122,70 = 1,95.$$

Таблиця 3.5

Прогнозні витрати на створення і впровадження проекту інтернет-магазину

№п/п	Витрати проекту	Орієнтовна вартість, грн.
1	Розробка сайту	34,700
2	Супроводження сайту та технічна підтримка роботи інтернет-магазину	48,000
3	Реклама у ТЦ	18,000
4.	Організація реклами в інтернеті	22,000
	Разом:	122,700

Джерело: складено автором

Відповідно розрахунки показують, що $E_p > E_n$, а це означає, що капітальні витрати можна вважати доцільними.

Термін окупності проекту:

$$T = K / \Pi = 122,70 / 240,45 = 0,51 \text{ року, або шість місяців.}$$

Щоб оцінити онлайн-ефективність магазину, необхідно встановити систему ключових показників ефективності КРІ (Key Performance Indicator).

Загалом можна виділити наступні групи оцінки роботи: цілі (цифрове вираження досягнення поставлених цілей), процеси (кількісна оцінка ефективності та продуктивності бізнес-процесу), проекти (оцінка конкретного проекту), бізнес навколишнє середовище. тому ми рекомендуємо використовувати такі ключові показники для інтернет-магазину магазину - нові клієнти (важливість - 0,5), повторні продажі (важливість показника - 0,25), позитивні відгуки та рекомендації магазину (важливість показника - 0,25).

Для розрахунку ключового показника ефективності ми будемо використовувати формулу:

$$KPI = \sum^n V_{kpi} * \Pi_{iф} / \Pi_{iпл} \quad (3.4)$$

де

V_{kpi} - вага показника,

$\Pi_{iф}, \Pi_{iпл}$ - відповідно планове та фактичне значення показника.

Основні рекомендовані показники для аналізу ефективності онлайн-

магазину зображені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні рекомендовані показники для ефективності онлайн-магазину

Показник	Зміст показника	Розрахунок
CPA (Cost Per Action) Вартість цільової дії	Аналіз ефективності контекстної реклами. Ефективність інвестицій, зроблених в той чи інший канал просування	Витрати на рекламу / кількість цільових дій
CTR – відсоток людей, що клікнув по інформації (середній рівень 10-20%)	Рівень відвідуваності рекламованого ресурсу	Кількість кліків/кількість показів*100,0(%)
Коефіцієнт конверсії (покупка товару)	Перехід споживача на потрібну сторінку веб-сайт і виконання цільової дії (рейтинг)	Кількість цільових дій/загальний трафік*100,0(%)
Глибина перегляду сайту Кількість сторінок, що переглянуті відвідувачем)	Один з основних поведінкових показників, який враховується пошуковими системами при реінжинирингу сайту	Кількість переглядів сторінок/загальний трафік
ROMI (Return on Marketing Investment)	Оцінка рекламних інвестицій	(Валовий прибуток-витрати на маркетинг)/витрати на маркетинг

Джерело: [38]

Такий аналіз показників необхідно проводити щомісяця протягом не менше шести місяців. Це дозволяє визначити проблемні зони, які необхідно виправити.

Висновки до розділу 3

Розроблена система управління якістю послуг дозволяє контролювати

якість на кожному етапі надання послуг. Щоб обрана стратегія працювала поряд з якістю як конкурентною перевагою бізнесу, керівництво компанії має підвищити рівень надання послуг шляхом навчання та вдосконалення персоналу.

Проаналізувавши стратегічні проблеми ініціативи «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН», а також ситуацію та позицію на ринку надання стратегічних альтернатив та послуг для розвитку підприємства, керівництво підприємства дійшло висновку, що найдоцільніше сьогодні було б прийняти стратегічне рішення запровадити системний підхід до обслуговування досягнутих компаній. Це забезпечить конкурентну перевагу на ринку.

Інтернет-торгівля була запроваджена як складова стратегії для підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом розробки веб-сайту та надання можливостей для безконтактної торгівлі, щоб збільшити доходи та доходи компанії та забезпечити безпеку споживачів.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність — це роль окремої фірми на висококонкурентному внутрішньому або зовнішньому ринку, що визначається економічно, соціально та політично, або здатність фірми протистояти міжнародній конкуренції як на своєму внутрішньому ринку, так і на ринках інших країн.

Управління конкурентоспроможністю підприємства як процес включає кілька дій: аналіз та оцінка ринкової конкуренції, оцінка конкуренції на галузевому ринку; дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз основних конкурентів; аналіз стратегічного напрямку бізнесу та конкурентного позиціонування; формування процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства. стратегія управління;

На сьогоднішній день сформульовано багато пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, але головним є створення конкурентних переваг – унікальності, оригінальності, використання новітніх методів підвищення ефективності господарської діяльності.

Проблема підвищення конкурентоспроможності продукції та її впливу на майбутнє становище підприємства серед конкурентів залишається актуальною дотепер.

Отже, в умовах конкурентного ринку здатність персоналу створювати та застосовувати інформаційні потоки можна розглядати як ключову компетенцію підприємства; дослідження та накопичення сучасних знань, умінь і навичок, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання його споживчої цінності; розширення сфер діяльності компанії.

Проаналізувавши фінансово-економічні показники підприємства за період з 2019 по 2021 роки, можна зробити висновок, що стан підприємства за аналізований період суттєво змінився, найвищі показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості спостерігаються у 2019 році, а за

результатами аналізу в 2021 році визначено суттєве зменшення основних засобів, збільшення короткострокових зобов'язань порівняно з попередніми роками, але водночас зниження рівня прибутку. свідчить про зменшення обсягу реалізації продукції власного виробництва. Результати SWOT-аналізу довели, що компанія має значну кількість сильних сторін (потенціалу компанії) і можливостей, але наразі компанія зовсім не захищена від зовнішніх факторів, які з часом можуть стати загрозами.

Проаналізувавши кадровий рух за 2019-2021 роки, ми виявили стабільний кадровий потік: 17% у 2019 році, 22% у 2020 році, 20% у 2021 році. Це пов'язано з низькими зарплатами та проблемами з мотивацією персоналу. Вивчивши поточне становище персоналу, вдалося виявити проблеми з послідовністю розуміння цілей і стратегії компанії.

Отже, аналіз конкурентоспроможності, а також соціально-економічних факторів показав, що ТОВ «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН» необхідно вжити заходів для підвищення конкурентоспроможності. Для цього необхідно визначити конкурентні переваги підприємства, на основі яких буде розроблено та реалізовано стратегію забезпечення конкурентоспроможності..

Розроблена система управління якістю послуг дозволяє контролювати якість на кожному етапі надання послуг. Щоб обрана стратегія працювала разом з якістю як конкурентною перевагою бізнесу, керівництво компанії має підвищити рівень надання послуг шляхом навчання та розвитку персоналу.

Проаналізувавши стратегічні проблеми ініціативи «ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН», а також ситуацію та позицію на ринку надання стратегічних альтернатив та послуг для розвитку підприємства, керівництво підприємства дійшло висновку, що найдоцільніше сьогодні було б прийняти стратегічне рішення запровадити системний підхід до обслуговування. Це забезпечить конкурентну перевагу на ринку.

У зв'язку з пандемією COVID-19 запровадження онлайн-торгівлі невід'ємною частиною стратегії компанії для підвищення її конкурентоспроможності шляхом розробки веб-сайту та включення

безконтактної торгівлі, щоб збільшити доходи та доходи компанії та забезпечити безпеку споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П. Стратегічний баланс потенціалу підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації”, 22–24 жовтня 2008р. Тернопіль: Економічна думка, 2008. С. 176-178.
2. Берляк Г. В. Організація бухгалтерського обліку як засіб забезпечення інвестиційної безпеки підприємства. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2014. Вип. 3. С.26-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2014_3_5
3. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. 2011. №7. С. 41-42.
4. Бондаренко С.М. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». К., 2014. С.5662.
5. Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.
6. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів: Вісник антимонопольного комітету України. 2011. №2. С.33-40.
7. Ведута Л.Л., Шклярєнко Ю.В. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку спецтехніки. Актуальні проблеми економіки та менеджменту: збірник матеріалів || Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2017. Ч.3. с. 75-78.
8. Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С.78-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2013_1_17.

9. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств. Матеріали регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль, ТНТУ, 2016. 266с.

10. Груб'як С.В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3 С. 268-271.

11. Гуменюк А.В., Школенко О.Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної продукції. Економіка та суспільство, № 12, 2017 р. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/39.pdf.

12. Діденко Є.О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища: Технології та дизайн. К.: КНУТД, 2014. №4 (13). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf.

13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

14. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон-2, 2010. 234 с.

15. Довгань Л. Є. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та держава. 2010. № 9. С. 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_9_7

16. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 11. С. 115-122.

17. Дмитренко А.В., Лебедик Г.В., Яценко В.В. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах. Економіка та суспільство, №13, 2017 р. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/225.pdf.

18. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18(1). С.

19.Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. ... док.ек.наук: 08.00.04; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

20.Жукевич С. М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством. Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2012. Вип. 9(2). С.175-182.URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9%282%29 27.

21.Ільїн В.Ю., Ільїна О.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія К.: ННЦ „ІАЕ”, 2016. 497 с.

22.Командровська В.Е., Коваль О.В. Проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. Вип.26. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/461>. (дата звернення: 14.05.2023)

23.Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. Київ: НАУ, 2011. Вип.46. С.112-118.

24.Командровська В. Є., Градун А.І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.

25.Кривицька Н.Ю., Командровська В.Є., Андрущенко В.В., Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії*. Науковий журнал. Одеса: Причорноморський науководослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип.24. С.131-134.

26.Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23

27.Колодіна О. М. Економічний зміст адаптації підприємства. Вісник

СумДУ. Серія: Економіка. 2010. № 1. С. 200-210.

28.Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 1(2). С.125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17

29.Королюк Н.М. Роль організації та інформаційного забезпечення управлінського обліку на підприємстві: реалії та перспективи. Бізнес Інформ. - 2016. № 4. С. 201-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_4_32

30.Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит. - К.: Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

31.Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016.

32.Нападовська Л.В. Управлінський облік: монографія / Л.В. Нападовська. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. 450 с.

33.Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, 2012. 219 с.

34.Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 6. С. 373-376.

35.Масленніков Є. Управлінський аспект в проведенні внутрішньої перевірки витрат на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 11. С. 91-102.

36.Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>

37.Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічні науки. 2014. № 2. С. 168-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21

38.Павлюк Т.І. Формування конкурентної стратегії підприємства. Молодий вчений, 2016. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>

39.Романюк, Л.М. Взаємозв'язок конкурентної стратегії із персонал-стратегією як реалізація конкурентних переваг. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2011. Вип. 19. С. 202-207.

40.Рибакова Т. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. Економічний аналіз. 2012. Т.11(3). С.28-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11%283%29.

41.Ревенко Н., Малахіна І. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції і підприємства. Вісник ТНЕУ №2, 2013 р. URL:<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9143/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D..pdf>

42.Скрипник Н.В., Скрипник М.Є. Роль та місце управлінського обліку в системі управління підприємством. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 11.

43.Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 212-216. URL: [:http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_51)

44.Тараненко І.В.Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2011. № 1 (9). С. 194-203.

45.Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с.

46.Хлевицька Т.Б., Шклярєнко Ю.В. Компетентнісний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, 2017, № 10, с.22-28.

47.Чупріна М.О., Шклярєнко Ю.В. Особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств ринку спеціалізованої

техніки. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць. Випуск №3. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2018. №3. с. 78-90.

48. Чупріна М.О., Андрійчук Б.А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive>

49. Danilova E.I., Marchenko V.M., Kovalenko Y.O., Ovsak O.P., Komandrovskaya V.Ye. Prospects for methodological support of procedures for managing the economic security of enterprise activities. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, 39(6).

50. Komandrovskaya V., Maksymenko Z. Creating a strategy for intellectual innovative development of the national economy. *Research Reviews of Czestochowa University of Technology – Management*, vol. 42, p. 19-33. 2021.

51. Kolesnyk M.V., Komandrovskaya V.E., Karakay A.O. Features of forming competitive position of the enterprise in marketing multinational strategies. *Science and education: Collection of scientific articles*. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2017. P. 356-361.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства – Баланс на 31 грудня 2021 року з урахуванням показників за 2019-2020рр.

Назва показника	2019	2020	2021
Нематеріальні активи	889	795	726
первісна вартість	3153	3245	3538
накопичена амортизація	2264	2568	2812
Незавершені капітальні інвестиції	6277	8564	10762
Основні засоби	282393	298548	319027
первісна вартість	462999	491256	559604
знос	180606	210356	240577
I.Всього необоротних активів	289559	302564	330515
Запаси	421202	483256	566921
Виробничі запаси	18129	18965	19840
Товари	403073	501256	547081
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	389	5896	11433
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	5442	5432	5412
з бюджетом	5125	6125	7600
Інша поточна дебіторська заборгованість	137300	142325	153255
Гроші та їх еквіваленти	97078	96986	96402
Готівка	30342	23458	12487
Рахунки в банках	66736	72564	83915
Витрати майбутніх періодів	593	732	798
Інші оборотні активи	1851	1921	2075
II.Всього оборотних активів	668980	721325	843896
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	139
БАЛАНС	958539	1066544	1174550

Додаток Б

Звіт про фінансові результати за 2021 рік з урахуванням показників за
2019-2020рр

Назва показника	2019	2020	2021
Зареєстрований (пайовий капітал)	465380	465380	465380
Додатковий капітал	-4023	-4023	-4023
Накопичені курсові різниці	-4023	-4023	-4023
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	302483	352254	407477
I.Всього власного капіталу	763840	801256	868834
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	0	0	0
Товари, роботи, послуги	94713	123564	158121
Розрахунки з бюджетом	11472	35831	35831
Податки на прибуток	195	11318	11318
Розрахунки зі страхування	58690	86254	93803
Розрахунки з оплати праці	44	214	264
Поточні забезпечення	20877	15236	10462
Інші поточні зобов'язання	8903	8016	7235
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	194699	249365	305716
БАЛАНС	958539	1066544	1174550

Додаток В

Показники визначення платоспроможності підприємства

Показник	Методика розрахунку	№
----------	---------------------	---

Абсолютний показник – чистий оборотний капітал (ЧОК)	<p>ЧОК=ПА-ПЗ,</p> <p>де ПА – поточні активи (за виключенням основних засобів);</p> <p>ПЗ – поточні зобов'язання.</p> <p>У випадку, якщо поточні активи перевищують поточні зобов'язання, підприємство вважається платоспроможним і навпаки</p>	В1
Коефіцієнт поточної ліквідності	<p>$K_{п.л.} = \text{ПА} / \text{ПЗ}$,</p> <p>де ПА – поточні активи;</p> <p>ПЗ – поточні зобов'язання</p>	В2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	<p>$K_{ш.л.} = (\text{ПА} - \text{ВЗ}) / \text{ПЗ}$,</p> <p>де ПА – поточні активи; ВЗ – виробничі запаси;</p> <p>ПЗ – поточні зобов'язання.</p>	В3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<p>$K_{а.л.} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$</p> <p>де ГК – грошові кошти;</p> <p>ПЗ – поточні зобов'язання</p>	В4
Загальна ліквідність балансу, яка вважається позитивною у випадку дотримання наступних умов при порівнянні статей активу та пасиву балансу	<p>$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4$,</p> <p>де А1 – високоліквідні активи (грошові кошти);</p> <p>А2 – швидколіквідні активи (готова продукція, дебіторська заборгованість);</p> <p>А3 – повільно ліквідні активи (напівфабрикати, виробничі запаси);</p> <p>А4 – важколіквідні активи (основні засоби);</p> <p>П1 – поточні зобов'язання термінові (кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання);</p> <p>П2 – короткострокові кредити банків; П3 – довгострокові кредити банків; П4 – власні кошти підприємства</p>	В5
Загальний коефіцієнт ліквідності балансу	$K_{л.б.} = \frac{A1 + 0,5 * A2 + 0,3 * A3}{П1 + 0,5 * П2 + 0,3 * П3}$	В6

Додаток Г

Таблиця Г1–РезультатиSWOT-аналізуТОВ«ТЕМА МОДА ЮКРЕЙН»

<p>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</p>	<p>МОЖЛИВОСТІ (Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту пропонованої продукції. 2. Виробництво нових видів одягу. 3. Розширення кола покупців, які не є резидентами 4. Розробка програмних продуктів. 5. Залучення компанії іншими компаніями до реалізації аутсорсингових проектів. <p style="text-align: center;">О</p>	<p>ЗАГРОЗИ (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості конкурентів. 2. Демпінг конкурентами. 3. Зменшення обсягів замовлень на виробництво або виконання робіт/надання послуг. 4. Несвоєчасна поставка товару, що призводить до призупинення господарського процесу і, як наслідок, штрафів за своєчасну поставку товару в цілому. 5. Неплатоспроможність покупців. 6. Формування жорстких вимог до діяльності компаній через затвердження нормативних документів, законодавчих актів (наприклад, у сфері ліцензування, сертифікації, випробувань, дотримання технічних регламентів, експортного контролю тощо). 7. Здорожчання матеріалів. <p style="text-align: center;">Т</p>
<p>ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</p>		

СИЛЬНІСТОРОНИ(Strengths):	SO	ST
<p>1. Виробництво якісної продукції та надання послуг/виконання робіт якісно та без порушення договірних зобов'язань</p> <p>2. Наявність висококваліфікованих спеціалістів, у тому числі висококваліфікованих ІТ-фахівців.</p> <p>3. Технологічно обладнані виробничі приміщення.</p> <p>4. Тісний зв'язок між структурними підрозділами, взаємодія в реалізації місії та досягненні цілей.</p> <p>5. Виробництво обладнання на експорт.</p> <p>6. Розвинена мережа постачальницьких компаній.</p> <p>7. Імідж компанії.</p> <p>8. Діє система управління якістю, яка гарантує дотримання затверджених нормативів якості.</p> <p>9. Наявність всіх необхідних дозволів та ліцензій, що дозволяє виконувати різні види робіт.</p> <p>10. Співпраця з відомими європейськими виробниками.</p> <p>11. Підприємство не бере довгострокових кредитів у банках</p> <p style="text-align: center;">S</p>	<p>(поєднання сильних сторін з можливостями):SO1. Кадровий потенціал, взаємодія між структурними підрозділами в поєднанні з бажанням розширити асортимент можуть дати великий позитивний ефект. І навпаки – виробництво нової продукції сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та залученню нових.</p> <p>SO2. Постачання продукції на міжнародний ринок, співпраця з виробниками-нерезидентами позитивно вплинуть на імідж компанії, кадрову політику та власне на якість самих товарів, обсяги їх реалізації.</p> <p>SO3. Постачання продукції європейським виробникам позитивно вплине на якість продукції, оскільки зобов'язує виробника дотримуватись міжнародних стандартів якості.</p> <p>SO4. Велика кількість залучених постачальників у поєднанні з бажанням модернізувати виробничу лінію дозволить організувати будь-яке матеріально-технічне забезпечення на основі партнерських відносин.</p> <p>SO5. Співпраця з європейськими виробниками дозволить розширити коло контрагентів та збільшити обсяги реалізації продукції на міжнародному ринку.</p> <p>SO6. Використання нових технологій позитивно вплине на імідж компанії, дозволить підвищити якість продукції та розширити коло потенційних клієнтів.</p>	<p>(поєднання сильних сторін із загрозами):ST1. Скорочення обсягів виробництва може мати негативний вплив на компанію, в тому числі скорочення чисельності працівників, зменшення експорту продукції та припинення співпраці з нерезидентами. Проте, завдяки кадровому потенціалу, іміджу компанії та наполегливій роботі компанія встигла переорієнтуватися та почати займатися іншими напрямками.</p> <p>ST2. Неплатоспроможність клієнта може призвести до фінансової кризи для виробника.</p> <p>ST3. Своєчасна поставка комплектуючих може негативно вплинути на виробництво якісної продукції (заміна відсутніх комплектуючих на менш якісні та ін., недотримання термінів виробництва та поставки), що згодом може вплинути на імідж компанії. Однак, якщо компанія має розвинену мережу постачальників, можна передбачити виникнення такої ситуації.</p> <p>ST4. Посилення конкуренції з аналогічним асортиментом може вплинути як на репутацію компанії, так і на загальну діяльність.</p> <p>ST5. Навмисне заниження ціни конкурентами обладнання та послуги негативно впливає як на прибуток компанії, так і на її імідж. У цьому випадку важливим є підтримання рівня якості продукції/надання послуг і у сформованій</p>

	<p>SO7. Відсутність залежності підприємства від довгострокових кредитів банків дає можливість самостійно обирати напрями подальшого розвитку без тиску зі сторони фінансових установ.</p> <p>SO8. Завдяки кадровому потенціалу розробка програмних продуктів може і приносити додатковий прибуток, а з часом стати окремим напрямом діяльності. І навпаки: розробка програмних продуктів позитивно впливає на кваліфікацію працівників зокрема, і на імідж та потенціал компанії загалом.</p> <p>SO9. Залучення підприємства на умовах аутсорсингу сприятиме розширенню сфери діяльності; отриманню додаткового прибутку з ефективного використання власних ресурсів;</p>	<p>імідж-образ компанії для потенційних замовників.</p> <p>ST6. Підвищення ціни на матеріали, комплектуючі, енергоносії зумовлює збільшення собівартості продукції і витрат. У цьому випадку можна розраховувати або на зниження цін у постійних поставальників, або на виготовлення субститутів власними силами.</p> <p>ST7. Затвердження нормативних актів, які обмежують діяльність підприємства, в цілому негативно впливає не тільки на бізнес, а й на економіку в цілому.</p>
<p align="center">СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses):</p> <ol style="list-style-type: none"> В цілому – обмежене коло замовників. Вузька спеціалізація. Реалізація проектів без здійснення авансових платежів зі сторони замовника. Відсутність можливості самостійно виготовити окремі види комплектуючих. Велика кредиторська заборгованість (розрахунки з поставальниками). 	<p align="center">WO</p> <p>(поєднання слабких сторін з можливостями):</p> <p>WO1. Вихід на міжнародний ринок може розширити коло потенційних покупців та своєї тинові напрямів спеціалізації.</p> <p>WO2. Вихід на міжнародний ринок, співпраця з європейськими замовниками може означати зміну умов оплати за проекти та наявність авансових платежів або передоплат у розмірі 100% вартості, що дасть можливість компанії не закуповувати матеріали та комплектуючі «в кредит».</p> <p>WO3. Розробка нових типів продукції, розширення виробничої лінії.</p>	<p align="center">WT</p> <p>(поєднання слабких сторін із загрозами):</p> <p>WT1. Поява нових конкурентів при вузькій спеціалізації та обмеженому колі покупців, атакою враховуючи неможливість самостійного виготовлення окремих комплектуючих, може для підприємства створити критичну ситуацію.</p> <p>WT2. Зменшення обсягів виробництва обладнання при вузькій спеціалізації та обмеженому колі покупців може для підприємства створити критичну ситуацію.</p> <p>WT3. Невчасне постачання комплектуючих при обмеженому колі потенційних покупців та при реалізації проектів без здійснення авансових</p>

<p>6. Залежність обсягів замовлень від державних комплексних програм модернізації і облаштування об'єктів паливно-енергетичного комплексу.</p> <p>7. Залежність галузі (і відповідно-самого підприємства) від політичної ситуації в Україні.</p> <p style="text-align: center;">W</p>	<p>WO4. Вихід на міжнародний ринок дасть можливість ексклюзивно комплектувати швидше і, можливо, за нижчою ціною.</p> <p>WO5. Розробка програмних продуктів, участь у проєктах на умовах аутсорсингу позитивно вплине на компанію: фінансування зі сторони нових замовників може зменшити кредиторську заборгованість і відкрити перед підприємством нові напрями, зменшивши тим самим залежність підприємства від державних комплексних програм.</p> <p>WO6. Розширення кола покупців-нерезидентів, збільшення асортименту пропонованої продукції допоможе зменшити залежність компанії від внутрішнього ринку</p>	<p>платежів зі сторони замовника може створити компанії репутацію надійного партнера.</p> <p>WT4. Відсутність оплати за поставлену продукцію або виконані роботи у випадку неплатоспроможності замовника при залежності від державних комплексних програм значно ускладнює подальшу діяльність підприємства.</p> <p>WT5. Підвищення цін зумовлює збільшення кредиторської заборгованості.</p> <p>WT6. Жорстке законодавче регулювання із залежності галузі від політичної ситуації може призвести до припинення ведення господарської діяльності.</p>
--	---	---

Джерело: складено автором з урахуванням методики [34].