

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

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 2021

ДИПЛОМНА РОБОТА
(пояснювальна записка)

випускника освітнього ступеня
«Бакалавр»

Тема: Забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»

Виконав: Блинда Олександр Васильович

Керівник: к. е. н., доцент кафедри МЗДП Онопрієнко Олександр Данилович

Консультанти з розділів:

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Онопрієнко О.Д.)

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

Блинди Олександра Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг» затверджена наказом ректора від «19» березня 2021, № 450/ст
2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 по «06» червня 2021
3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «Ві Джі Холдинг»: баланс, звіт про фінансові результати, статут підприємства ТОВ «Ві Джі Холдинг», літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність конкурентних переваг як чинників конкурентоспроможності, фактори впливу на конкурентні переваги підприємства, управління конкурентними перевагами; здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ві Джі Холдинг»; провести аналіз конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг», запропонувати шляхи підвищення ефективності конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.
Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: рис.-4
Аналітико-дослідницький розділ: табл.-13, рис.-6
Проектно-рекомендаційний розділ: табл.-6, рис.-3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № п/п | Етапи виконання дипломної роботи | Термін виконання етапів | Примітка |
|-------|--|-------------------------|----------|
| 1. | Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи | 05.04.2021-12.04.2021 | Виконано |
| 2. | Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Ві Джі Холдинг» | 13.04.2021-18.04.2021 | Виконано |
| 3. | Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження | 20.04.2021-23.04.2021 | Виконано |
| 4. | Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи | 24.04.2021-07.05.2021 | Виконано |
| 5. | Підготовка та оформлення теоретичного розділу | 14.04.2021-22.04.2021 | Виконано |
| 6. | Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ві Джі Холдинг» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників) | 10.05.2021-20.05.2021 | Виконано |
| 7. | Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи | 21.05.2021-25.05.2021 | Виконано |
| 8. | Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо) | 26.05.2021-28.05.2021 | Виконано |
| 9. | Підготовка доповіді та презентації ДР | 27.05.2021-04.06.2021 | Виконано |
| 10. | Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі | 01.06.2021-06.06.2021 | Виконано |

Студент _____ (Блинда О. В.)

Керівник дипломної роботи _____ (к. е. н., доцент, Онопрієнко О. Д.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ABM – account based marketing;

PR – public relations.

SEO – search engine optimization;

БГК – Бостонська консалтингова група;

ВВП – валовий внутрішній продукт;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

ІВ – інтелектуальна власність;

ІТ – інформаційні технології;

ПАТ – приватне акціонерне товариство;

ПП – приватне підприємство;

СМС – спанбонд-мельтблаун-спанбонд;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЦФВ – центр фінансової відповідальності;

ШІ – штучний інтелект.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню питання забезпечення конкурентних переваг підприємства, розробці пропозицій щодо підвищення ефективності використання конкурентних переваг та оцінці ефективності запропонованих заходів на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «Ві Джі Холдинг».

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

Перший розділ присвячено теоретичним основам забезпечення конкурентних переваг підприємства: визначено та розкрито сутність конкурентних переваг як чинників конкурентоспроможності та виявлено основні їх види. Визначено основні фактори, що мають вплив на конкурентні переваги підприємства. Проаналізовано особливості управління конкурентними перевагами підприємства.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічних показників та здійснена оцінка конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

У третьому розділі вказані основні шляхи підвищення ефективності використання конкурентних переваг, розроблені напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства та проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

У висновках узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, підприємство, продукція, управління конкурентними перевагами.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию вопроса обеспечения конкурентных преимуществ предприятия, разработке предложений по повышению эффективности использования конкурентных преимуществ и оценке эффективности предложенных мероприятий на базе Общества с ограниченной ответственностью «Ви Джи Холдинг».

Во введении определена актуальность и практическая ценность выбранной темы исследования. Основная цель и задачи исследования, указан предмет и объект исследования, указаны научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам обеспечения конкурентных преимуществ предприятия: определена и раскрыта сущность конкурентных преимуществ как факторов конкурентоспособности и выявлены основные их виды. Определены основные факторы, которые имеют влияние на конкурентные преимущества предприятия. Проанализированы особенности управления конкурентными преимуществами предприятия.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономических показателей и проведена оценка конкурентных преимуществ исследуемого предприятия.

В третьем разделе указаны основные пути повышения эффективности использования конкурентных преимуществ, разработаны направления обеспечения конкурентных преимуществ предприятия и проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

В выводах обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, предприятие, продукция, управление конкурентными преимуществами.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of the issue of ensuring competitive advantages of the enterprise, the development of proposals for improving the efficiency of using competitive advantages and evaluating the effectiveness of the proposed measures on the basis of the limited liability company "Vi Ji holding".

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

The first section is devoted to the theoretical foundations of ensuring competitive advantages of an enterprise: the essence of competitive advantages as factors of competitiveness is defined and revealed and their types are identified. The main factors influencing the competitive advantages of the enterprise are identified. The features of managing the company's competitive advantages are analyzed.

The second chapter provides a general description of the studied enterprise, analyzes its financial and economic indicators, and evaluates the competitive advantages of the studied enterprise.

In the third chapter, the main ways to improve the efficiency of using competitive advantages are indicated, directions for ensuring competitive advantages of the enterprise are developed, and the effectiveness of the proposed measures is evaluated.

The conclusions summarize the results of the study.

Keywords: competition, competitive advantages, competitiveness, Enterprise, Products, management of competitive advantage.

ЗМІСТ

| | |
|---|------------|
| ВСТУП..... | 9 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА..... | 12 |
| 1.1. Конкурентні переваги як чинники конкурентоспроможності підприємства..... | 12 |
| 1.2. Фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства | 25 |
| 1.3. Управління конкурентними перевагами підприємства..... | 33 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІ ДЖІ ХОЛДИНГ» У 2018-2020 РОКАХ | 44 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ві Джі Холдинг» та його діяльності..... | 44 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ві Джі Холдинг» у 2018-2020 роках | 48 |
| 2.3. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг» | 57 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ВІ ДЖІ ХОЛДИНГ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ..... | 64 |
| 3.1. Формування основних напрямів забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»..... | 64 |
| 3.2. Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг» | 71 |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів..... | 77 |
| ВИСНОВКИ | 85 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 90 |
| ДОДАТКИ..... | 100 |

ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку проблема конкурентоспроможності посідає центральне місце в економічній політиці держави. В умовах динамічності зовнішнього середовища, зниження платоспроможності населення, загострення конкурентної боротьби, важкого фінансового стану більшості підприємств, викликаним кризовими явищами, створення конкурентних переваг стає стратегічним напрямком діяльності держави у галузі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. При цьому підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів її ієрархії: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону і країни в цілому, але особливу важливість набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Дослідження проблеми інвестування має досить тривалу історію. Однак, при наявності великої кількості робіт, присвячених інвестиційній діяльності та стратегічного розвитку фірми, зберігається потреба в науковій розробці комплексу теоретичних, методологічних і практичних проблем вибору найбільш ефективної стратегії інвестиційної діяльності, яка сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності фірми, а, отже, її прогресивному розвитку. У теоретичному плані інтерес представляє дослідження процесу формування інвестиційної політики фірми з позицій факторів конкурентоспроможності. У методологічному та практичному аспектах важливе значення має розробка методів, що дозволяють приймати рішення щодо напрямків і форм інвестування, політики залучення інвестиційних ресурсів, оцінки ефективності інвестиційної стратегії та діяльності.

Актуальність даного дослідження визначається тим, що глобалізаційні процеси постійно посилюються, результатом чого є ускладнення бізнес середовища діяльності підприємства, передусім загострення конкуренції на ринку та поява нових загроз. З цього випливає необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Серед вчених,

роботи яких присвячені пошуку шляхів, інструментів та методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування системи її управління є Г.Б. Бобов, І.В. Кузьменко, Л.В. Михайлишина, В.Л. Дикань, Ю.Т.Боровик, О.М.Полякова, Ю.М.Уткіна, Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля, М.П. Дубина, Р.І. Жовновач, М.В. Корінь, К.В.Міжевська, Ю.М.Мануйлович, Л.В. Оболенцева, І.О. Піддубний, А.І. Піддубна, Ю.В.Ушкаренко, В.Ю. Фролова. Однак поглибленого вивчення потребує застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Мета дослідження – розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до поставленої мети, завданнями даного дослідження є:

- визначити конкурентні переваги як чинники конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства;
- дослідити процес управління конкурентними перевагами підприємства;
- навести загальну характеристику ТОВ «Ві Джі Холдинг» та його діяльності;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ві Джі Холдинг» у 2018-2020 роках;
- провести оцінку конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»;
- дослідити формування основних напрямів забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»;
- здійснити обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні основи формування конкурентних переваг підприємства, напрями підвищення їх ефективності в організації.

Базою дослідження виступає ТОВ «Ві Джі Холдинг».

Методологічною базою дослідження послужили вироблені економічною наукою методи і прийоми наукового дослідження: метод наукових абстракцій, порівняння, аналіз і синтез, статистичний метод, спостережень і збору фактів.

Практична значущість роботи полягає у можливості ТОВ «Ві-Джі Холдинг» застосувати надані рекомендації та шляхи поліпшення рівня конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження – наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, інтернет-джерела, фінансова звітність ТОВ «Ві-Джі Холдинг», статут підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентні переваги як чинники конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність його господарської діяльності, гнучкість адаптації до змін умов експлуатації, високу якість продукції та адекватну цінову політику, і в той же час, є однією з визначальних характеристик його подальших можливостей розвитку.

Посилення конкуренції супроводжується появою численних конкуруючих підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підвищенням вимог ринку, що змушує підприємство постійно розвивати свій потенціал, шукати можливі шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом створення нових конкурентних переваги.

Питання конкурентоспроможності українських підприємств на всіх світових ринках вимагає першочергової уваги серед багатьох проблем, що стоять перед економічним комплексом України в умовах всебічної міжнародної інтеграції.

Беручи до уваги той факт, що проблеми функціонування та розвитку вітчизняних підприємств загострилися внаслідок насичення ринків та посилення конкуренції на них, це робить проблему оцінки рівня конкурентоспроможності надзвичайно актуальною та зумовлює необхідність пошуку шляхи формування конкурентних переваг підприємства.

У процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні та слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в кінцевому рахунку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Необхідність подолання кризового стану української економіки спричинила необхідність розвитку конкурентних відносин та конкурентоспроможної економіки в цілому.

Не всі вітчизняні підприємства готові конкурувати. Через відсутність практики використання комплексу маркетингу навіть володіння конкурентоспроможною продукцією не дозволяє багатьом з них ефективно реалізувати цю перевагу.

Умови конкурентоспроможної економіки вимагають від керівництва підприємств усвідомлення відносин між конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю підприємств, а з боку науковців - розробкою сучасних методів управління конкурентоспроможністю продукції та підприємств, найбільш важливою функцією якого є оцінка такого рівня.

Для вирішення цих проблем доцільно виявити та зрозуміти економічну природу конкуренції.

Немає загальновизнаного визначення поняття «конкуренція», але всі тлумачення зводяться до того, що конкуренція є однією з найбільш вражаючих особливостей бізнесу, рушієм економічного прогресу, механізмом саморегулювання ринку.

За визначенням авторів [27, с. 12] конкуренція - це економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку для залучення більшої кількості споживачів та отримання максимального доходу в короткостроковій або довгостроковій перспективі.

Для того, щоб зрозуміти суть економічних аспектів конкуренції, необхідно дати відповідь на дуже важливе питання для формування конкурентних переваг та розробки конкурентної стратегії підприємства [78, с. 90]: що слід зробити, щоб завоювати лідерство в конкуренції, або що таке конкурентоспроможність підприємства та як це забезпечити (рис. 1.1).

Конкурентоспроможність - одне з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, у перекладі з латинської конкуренція означає боротьбу за досягнення найкращих результатів [23, с. 58].

Створення механізму оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання є передумовою його виживання на ринку.

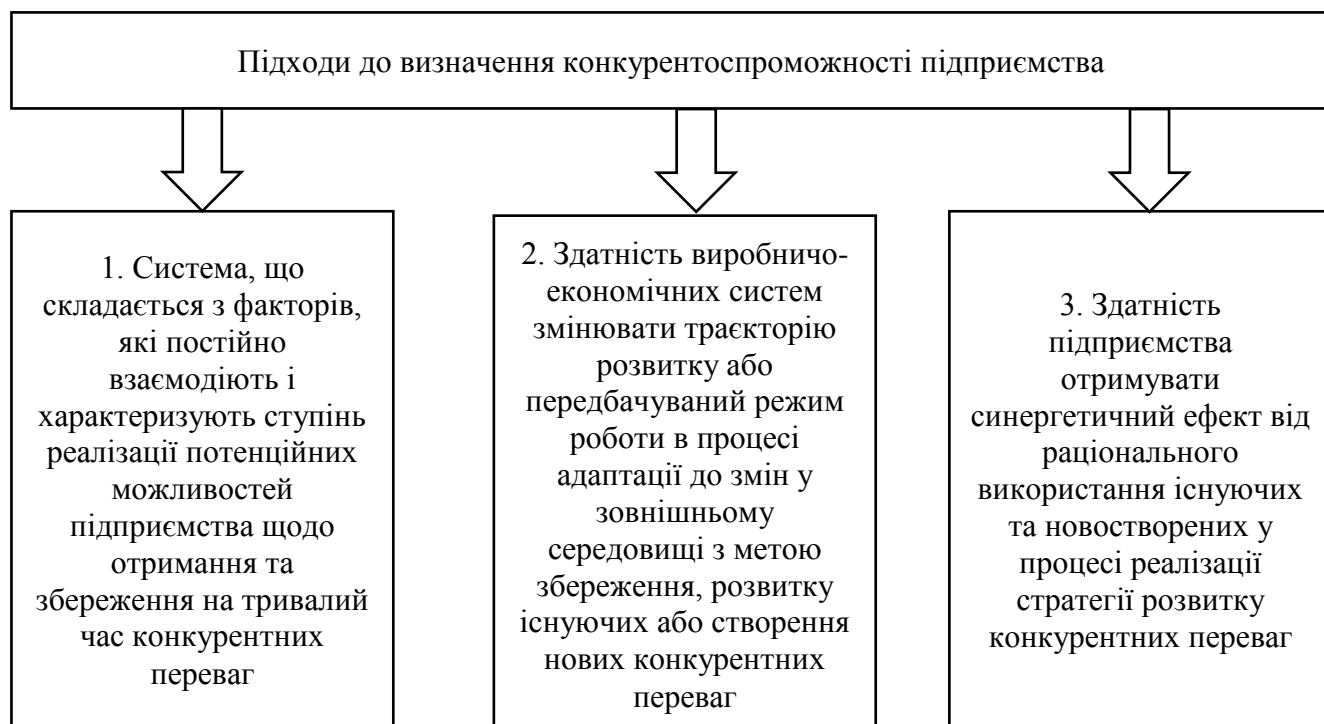


Рис. 1.1. Підходи до аналізу конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [95, с. 104]

Дослідженню існуючих та формуванню нових конкурентних переваг суб'єктів господарювання багато уваги приділяли як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Найбільш значущими в цьому питанні були дослідження професора М. Портера з Гарвардської школи бізнесу, який розробив теорію конкурентних переваг.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності підприємства та національної економіки, він дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності та ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми.

Конкурентоспроможність може бути оцінена лише в межах групи підприємств, що виробляють однакові товари. Конкурентоспроможність - поняття

відносно, тобто одне і те ж підприємство в межах регіональної групи може бути визнане конкурентоспроможним, а на світовому ринку - ні [69, с. 387].

Існує досить велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних позицій на ринку, а саме: модель Бостонської консультативної групи, модель М. Портера, метод аналізу GAP "метод Мак-Кінсі", метод LOTS; метод вивчення профілю об'єкта, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), PEST-аналіз, метод експертної оцінки, фінансово-економічний метод.

Вищезазначені методи мають певні недоліки та переваги, що визначають можливість та доцільність їх застосування вітчизняними підприємствами.

Найчастіше є недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: труднощі у визначенні частки підприємств на ринку, труднощі у зборі даних, необхідних для аналізу, відсутність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для здійснення дослідницької роботи.

Очевидно, що найбільш повну інформацію про конкурентні переваги підприємства на цільовому ринку можна отримати за допомогою декількох методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства за допомогою ефективності управління, показують за рахунок чого, якими адміністративними чинниками було виграно ту чи іншу конкурентну перевагу.

Кожен метод дозволяє аналізувати певний набір факторів та змінних. Методологія дослідження різна; частіше за інших використовують складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок. У багатьох методах автори залишають за собою право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість враховувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості. Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки; тому досліднику потрібно порівняти вигоди, які він може отримати, використовуючи певний метод дослідження, з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Показники, які можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності компанії, різні, і їх набір може відрізнятись залежно від використовуваної методології оцінки. У сучасній науці існує шість основних підходів до визначення конкурентоспроможності [34, с. 119-126].

Відповідно до першого підходу, конкурентоспроможність розглядається з точки зору переваг перед конкурентами.

Другий підхід заснований на теорії рівноваги А. Маршалла. У виробника немає причин переходити в інший штат, і він досягає максимального прибутку та рівня продажів.

Третій підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності якості продукції на основі складання полігональних профілів за різними характеристиками компетентності.

Четвертий підхід - це матрична методологія оцінки конкурентоспроможності, що реалізується шляхом підготовки матриць та попереднього вибору стратегій.

П'ятий підхід є структурним, згідно з яким позицію підприємства можна оцінити за грубими такими показниками, як: рівень монополізації галузі, наявність бар'єрів для нових підприємств, що з'являються на ринку.

Шостий підхід функціональний. Ті представники визначають співвідношення між собівартістю та ціною, обсягом завантаження потужностей, кількістю виробленої продукції та іншими показниками. Відповідно до цього підходу розглядаються конкурентоспроможні компанії, в яких виробництво та подальший збут товарів краще налагоджені, ефективно управляються фінансовими ресурсами. Наприклад, такий підхід застосовується у компанії "Dan & Bradstreet" (відома американська консалтингова фірма), яка запропонувала три групи показників, а саме:

Перша група - це показники, що характеризують результативність виробничо-торгової діяльності підприємства. Сюди входять відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку

до чистого продажу, а також відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу.

Друга група показників - це показники фондівіддачі та оборотності. Ця група показників включає відношення чистого продажу до чистого оборотного капіталу, відношення чистого продажу до чистої вартості матеріальних активів, відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів, відношення чистого продажу до вартості запасів і відношення запасів до чистого оборотного капіталу.

Підсумкову групу показників представляють показники фінансової діяльності.

Це такі показники, як відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, відношення поточного боргу до вартості запасів, відношення оборотних коштів до поточного боргу, відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу.

Останній (функціональний) підхід до визначення конкурентоспроможності видається точним та найбільш повно відображаючим ситуацію на ринку.

Найскладнішим є оцінка рівня конкурентоспроможності, тобто виявлення природи конкурентних переваг перед іншими. Таким чином, рівень конкурентних переваг слід оцінювати щодо відповідної провідної фірми. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, який задовольняє потреби тощо), рівень конкурентних переваг можна оцінити як відношення рівня рентабельності виробництва цієї фірми порівняно з тим самим показником провідної фірми.

Рівні конкурентоспроможності суспільного виробництва можна поділити на глобальні та локальні. Глобальний рівень конкурентоспроможності включає інтеграційну конкурентоспроможність і економічну. Локальний рівень конкурентоспроможності поділяється на регіональний, галузевий, рівень об'єднань і підприємств, рівень підрозділів підприємств. Звідси випливає, що в кожному з рівнів конкурентоспроможності можна виділити підрівні і різновиди.

Підсистема конкурентоспроможності являє собою систему більш низького ієрархічного рангу. Підсистеми конкурентоспроможності можна класифікувати за програмними цілями діяльності підприємства.

1. Конкурентоспроможність управління процесом реалізації. Базується на конкурентоспроможності прогнозування і планування, організації і мотивації.

2. Конкурентоспроможність використання ресурсів. Полягає в ефективному використанні всіх видів ресурсів.

3. Конкурентоспроможність управління якістю. Включає в себе конкурентоспроможне функціонування системи «якості» і нової техніки стандартизації.

4. Конкурентоспроможність науково-технічного розвитку. Даний вид підсистеми має на увазі конкурентоспроможність капітальних вкладень, наукових досліджень і проектування, підготовки виробництва, прогресивної технології, автоматизації і т.д.

5. Конкурентоспроможність соціального розвитку - це конкурентоспроможність соціальної сфери, поліпшення умов праці, участі персоналу в управлінні і т.д.

Конкурентоспроможність діяльності складається з конкурентоспроможності різноманітних видів діяльності, які здійснює організація в процесі свого функціонування. Серед основних видів діяльності організації можна виділити конкурентоспроможність: торговельної, фінансової, інноваційної, інвестиційної, соціальної, стратегічної діяльності, а так само організації збуту і просування товару, організації управлінської діяльності та антикризового управління.

Конкурентоспроможність управління - це конкурентоспроможність структури управління, культури управління, технологій управління, функцій, цілей і принципів управління.

Для підтримки конкурентоспроможності організації створюється інструментарій, що дозволяє використовувати потенціал і переваги для завоювання лідерських позицій.

Управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається як ієрархічна дворівнева система, що представляє один орган управління в особі муніципальної, регіональної або державної влади, і безліч суб'єктів управління в особі підприємств, які сплачують податки та обов'язкові платежі в загальному порядку.

Під конкурентоспроможністю розуміється змагальна діяльність підприємств за надання пільг з боку держави для підвищення економічної свободи. Під стимулюванням розуміється цілеспрямований комплексний зовнішній вплив на процеси формування господарської діяльності керованих об'єктів.

Підтримка змагального характеру відносин між господарюючими суб'єктами базується на двох принципах: поділ економічної влади і рівних принципах господарювання. Змістовний сенс першого принципу полягає в тому, що в умовах конкуренції, з одного боку, закріплюється економічна свобода за окремими господарюючими суб'єктами, що забезпечує їм можливість вибирати різні господарські дії, а з іншого, - економічна свобода розподіляється серед суб'єктів ринку, що обмежує ці можливості. Це робить змагальність неодмінною властивістю ринкових відносин. Змістовний сенс рівних принципів господарювання зводиться до забезпечення рівноваги між різними умовами господарської діяльності та вигоди, що витягується з цих умов. Реалізація цього принципу означає забезпечення рівних умов змагальності.

Змагальна система стимулювання якраз націлена на те, щоб підтримувати цю рівновагу. Для цього в роботі вводяться два показника: рівень конкурентної стійкості і рівень конкурентного потенціалу. Рівень конкурентної стійкості характеризує можливість протистояти негативним умовам зовнішнього і внутрішнього середовищ. Рівень конкурентного потенціалу характеризує здатність використовувати наявні резерви зовнішнього і внутрішнього середовищ. Ефективність використання резервів конкурентоспроможності характеризується співвідношенням між рівнями конкурентного потенціалу та конкурентної стійкості. Відповідно до отриманих оцінок ефективності використання резервів конкурентоспроможності підприємства упорядковуються по спадаючій

ефективності. Залежно від місця в цьому упорядкованому списку держава своїми діями заохочує підприємство або карає. При цьому покарання не означає, що держава щось забирає в нього, воно просто на даному етапі не допомагає йому знайти більшої економічної свободи, тому що в порівнянні з іншими воно не змогло скористатися наявними у нього потенційними можливостями.

Такий вплив стимулює підприємства до підвищення ефективності використання резервів конкурентоспроможності, що позитивно позначається на розвитку самих підприємств і системи в цілому.

Сьогодні принципи оцінки конкурентоспроможності об'єкта підприємництва формулюються в кожному конкретному випадку індивідуально, виходячи з особливостей даного об'єкта і цілей оцінки. У світлі цього, логічною видається спроба узагальнити наявні теоретичні підходи і практичні методи стосовно оцінки конкурентоспроможності підприємств як суб'єктів підприємництва, які володіють умовно схожими характеристиками.

Оцінка показників конкурентоспроможності підприємства є комплексним завданням, рішення якого має ґрунтуватися на розумінні та обліку базових і перспективних факторів, що впливають на конкурентний потенціал підприємств (рис. 1.3).

Базові фактори конкурентоспроможності. Підприємницький клімат регіону прямо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств - чим він більш сприятливий, тим вище кінцевий економічний результат діяльності. Базові фактори пов'язані з елементами регіонального та інституційного середовищ. При цьому складові регіонального середовища по відношенню до конкурентоспроможності підприємства будуть суб'єктивними елементами, а інституційного - об'єктивними.

До числа об'єктивних базових чинників можуть бути віднесені всі основні складові, що формують загальний економічний потенціал території. Наприклад, такі, як: географічне положення регіону, його кліматичні умови, природні ресурси та інфраструктура, склад і структура населення та ін.

Важливим моментом в дослідженні об'єктивних базових чинників є проведення порівняльного аналізу регіональних умов і особливостей розвитку підприємництва.



Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі джерела [61]

Суб'єктивні базові чинники, в основному формалізуються у вигляді заходів регіональної економічної політики, в прямому чи непрямому вигляді відображають діяльність владних структур і різних груп, стратегічного впливу, спрямовану на регулювання економічних відносин в рамках регіону. Суб'єктивні базові чинники в рівній мірі впливають на підприємства в конкретній галузі або групі споріднених галузей. При цьому вони в більшій мірі, ніж великий бізнес, здатні лобювати власні інтереси, схильні до дії прийнятих рішень на

регіональному рівні. Така обставина визначає необхідність розробки спеціальних заходів державної регіональної політики, спрямованої на підтримку підприємництва. Таким чином, формування суб'єктивних базових чинників конкурентоспроможності підприємств, на відміну від об'єктивних, носить специфічний характер і націлене винятково на дану групу суб'єктів підприємницької діяльності.

Узагальнюючи викладені, можна зробити висновок, що оцінка базових чинників конкурентоспроможності для підприємств будь-якої однієї галузі в рамках одного і того ж регіону не має будь-яких відмінностей і є єдиною. Відмінності в цих факторах виникають тільки в тому випадку, якщо порівнюються підприємства різних галузей, або підприємства, розташовані в різних географічних районах.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики та властивості продукції, які створюють певну перевагу для фірми над її прямими конкурентами.

Конкурентна перевага - це рівень ефективного використання всіх видів ресурсів, доступних фірмі.

Конкурентні переваги - це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах підприємства, які можна виміряти за економічними показниками (додатковий прибуток, вища прибутковість, частка ринку, обсяг продажів). Слід підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це факт, зафіксований в результаті реальних і очевидних переваг. Ось чому в діловій практиці конкурентні переваги є головною метою та результатом господарської діяльності [69, с. 151].

Конкурентні переваги - це результат низького рівня виробництва, високого рівня диференціації виробництва, розумної сегментації ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби ринку. Вони можуть також включати більш високий рівень продуктивності праці та кваліфікацію виробництва, технічного, комерційного персоналу, якості та технічного рівня виробленої

продукції, управлінських навичок, стратегічного мислення на різних рівнях управління, що відображається на економічному зростанні.

Конкурентні переваги поділяються на дві групи:

- Переваги низького порядку (використання дешевої робочої сили, сировини, енергії тощо. Ці переваги є нестійкими і можуть бути легко втрачені через зростання цін та збільшення заробітної плати);
- Переваги високого порядку (унікальна продукція, унікальна технологія, оптимальна маркетингова структура, високий імідж підприємства. Переваги високого порядку забезпечують перевагу над конкурентом на довший період ніж переваги низького порядку).

В залежності від природи виникнення виділяють такі типи конкурентних переваг:

- Абсолютні (відносяться до переваг низького порядку, полягають у використанні високих технологій та інновацій);
- Відносні (обумовлені кращими умовами виробництва і збуту певної продукції та виробничим потенціалом, що дозволяє реалізувати стратегію зниження витрат).

Конкурентну перевагу можна оцінити лише порівнянням характеристик, що впливають на вартість ефективності продажів.

Для того, щоб підкреслити особливості формування та управління конкурентними перевагами, необхідно зосередити увагу на найбільш суттєвих класифікаційних ознаках підприємства на ринку, щоб надалі більш розумно підійти до проблеми пошуку джерел їх формування [2, с. 59].

Багато вчених вважають, що набуття та збереження конкурентних переваг підприємствами насамперед залежить від їх джерел.

Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг підприємства його відмінні риси [41, с. 70].

М. Портер наголошує, що джерело конкурентних переваг підприємства полягає в тому, як його діяльність виконується та посилюється один одним. Для забезпечення їх успішного співіснування необхідна чітка стратегія. Стратегічний

вибір видів діяльності служить основою не тільки для отримання конкурентних переваг, але і для стійкості цієї переваги. Основними джерелами стійких конкурентних переваг М. Портер називає: унікальну конкурентну позицію підприємства, ретельно підбрану систему діяльності, що стосується конкурентів (компроміси, співпраця тощо), визначення ключових факторів успіху [69, с. 94].

На думку Є. Бройдо, конкурентна перевага формується через будь-яку суттєву різницю, будь то власні активи, доступ до розподілу та постачання або на основі кваліфікації персоналу, знань, компетентності та навичок, які дозволяють одному підприємству краще задовольнити потреби споживачів за інших [3, с. 8]. Будь-який фактор, який сприяє існуванню або розширенню цих відмінностей, може бути джерелом конкурентних переваг.

Р. Фатхутдінов зазначає, що механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства та факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід та знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [85, с. 316].

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три групи факторів формування конкурентних переваг підприємства [43, с. 369–371]: якість продукції (відмінні якості товарів, що мають підвищену цінність для споживача), виробничі витрати (переваги підприємства з точки зору контролю ціни та витрат, адміністрування та управління товарами) та ключові компетенції (спеціальні навички або технології, що створюють унікальну цінність для споживача).

Залежно від різних факторів, Ж.-Ж. Ламбен згрупував конкурентні переваги підприємства за двома категоріями, які можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

Узагальнюючи підходи різних вчених до визначення джерел формування конкурентних переваг, можна визначити, що джерелами формування конкурентних переваг підприємства можуть бути: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нової продукції чи інші інновації, значне зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та

оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності.

Деякі вчені підкреслюють, що необхідно розрізнити фактор та джерело конкурентних переваг, оскільки, на їх думку, фактор є причиною, рушійною силою будь-якого процесу, що визначає його характер або індивідуальні особливості, а джерелом є початок походження чогось. Тобто результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а його джерелом є оригінальна ідея, план, реалізація якої, за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, перевага забезпечує підприємству перед конкурентами та стабільні конкурентні позиції.

Фактори визначають сильні або слабкі сторони підприємства при їх порівнянні з відповідними факторами інших підприємств для виявлення конкурентних переваг.

Джерело конкурентних переваг є основою для встановлення кількісної та вартісної вартості переваги. Отже, найкраща технологія виробництва продукції є фактором, а зменшення собівартості виробництва, скорочення виробничого циклу та збільшення продуктивності праці є джерелами переваг, що виникають завдяки використанню технології. Результатом, досягнутим підприємством, як правило, є синергія. Важливим моментом є ступінь впливу кожного фактора на кінцевий результат.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства

Під час розгляду конкурентних переваг в контексті конкурентоспроможності, важливим є не тільки розуміння даних понять, але й вивчення ряду факторів, які впливають на них. Такі фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності створюючи нові конкурентні переваги або підвищуючи ефективність використання вже існуючих, так і в бік зменшення руйнуючи вже існуючі конкурентні переваги.

Фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства, поділяють на:

- Зовнішні (рівень економічного розвитку країни, політична ситуація в державі, рівень розвитку інфраструктури, наявність і можливості конкурентів, митна політика тощо);
- Внутрішні (технології, рівень кваліфікації персоналу, обладнання, виробнича та організаційна структура, якість управління, розвиненість збутової мережі тощо).

Глобалізація економіки забезпечує співпрацю у виробництві принципово нових продуктів, творчість та використання новітніх технологій завдяки доступу до нових зовнішніх ідей при дотриманні захисту інтелектуальної власності (ІВ). Як зазначає В.Ф. Максимова, супутнім процесом глобалізації економіки сьогодні є становлення нового етапу в розвитку економічних відносин - розумної (інтелектуальної) економіки. Необхідність переходу до інтелектуальної економіки зумовлена основними причинами, що визначили вектор трансформації всіх сфер суспільства шляхом підвищення ефективності економічних ресурсів за рахунок інновацій, інтелектуалізації, інституціоналізації, екологізації та соціалізації [46].

Беручи до уваги такі властивості сучасного розвитку глобалізації економічних процесів, на наш погляд, успішне визначення сутності конкурентоспроможності пропонується М.В. Бондаренко та Л.О. Ігнатенко, вони розуміють конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що має певну частку відповідного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частка ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів [9].

Ю.О. Зайцев, всебічно дослідивши різнобічні сучасні наукові погляди на сутність та характеристики конкурентоспроможності та оцінивши її як елемент системи економічних конкурентних відносин, визначив наступні властивості конкурентної переваги:

- 1) конкурентні відносини;

- 2) конкурентна перевага виявляється в умовах конкуренції;
- 3) конкурентна перевага відносна;
- 4) конкурентна перевага має динамічний характер, а стійка конкурентна перевага - довгострокова вигода від застосування деяких унікальних, заснованих на унікальному поєднанні внутрішньофірмових ресурсів та стану навколишнього середовища, що завдяки унікальності, неможливо скопіювати [33].

Слід зазначити, що найбільш стабільну конкурентну перевагу в розумній економіці забезпечує інтелектуальна складова, включаючи ІВ.

Кілька ролей ІВ, які вона може виконувати в процесі формування конкурентних переваг, запропонував А.М. Прохоров:

- ІВ впливає на формування ресурсного потенціалу підприємства (є частиною матеріального, комерційного, інформаційного та фінансового потенціалу організації);
- є своєрідним «фундаментом» інноваційного потенціалу організації, склад та структура якого визначають її інноваційні можливості, а отже, напрямки розвитку конкурентного потенціалу організації в цілому;
- це також економічний інструмент, який забезпечує трансформацію існуючих конкурентних можливостей організації у відповідні конкурентні переваги, крім того, вона залишається джерелом додаткових конкурентних переваг організації [72].

У той же час слід зазначити, що навіть беручи участь у глобалізації, інституціоналізовані національні відмінності в управлінні знаннями залишаються в економіках різних провідних країн. Таким чином, інтелектуалізація інноваційного потенціалу сучасної економічної організації може відбуватися різними способами, в тому числі під впливом особливостей національної особливості управління підприємством.

Однак крізь призму формування конкурентних переваг та їх захисту здійснюється одночасна інтернаціоналізація та інституціоналізація економічних та правових процесів, включаючи захист інтелектуальних прав як на стадії

патентування, так і контролю за захистом прав у процесі обміну, що є важливою перевагою глобалізації.

Останнім часом велике значення у підвищенні конкурентоспроможності товарів, як зазначає О.В. Кирилова, присвоюється торговим маркам, знакам обслуговування та товарним знакам. Конкурентоспроможність товаровиробників значною мірою проявляється через конкурентоспроможність їхньої продукції, на що, в свою чергу, впливає:

- наявність патентного або непатентного захисту;
- патентна чистота об'єкта обладнання;
- назва місця походження товарів, знаків обслуговування та зареєстрованих товарних знаків;
- прикладна технологія;
- ряд патентів, ліцензій, доступних в організації.

Значним фактором, що впливає на конкурентоспроможність товару, є його патентне оформлення. У той же час під патентуванням розуміють юридичну власність об'єкта, суть якої полягає в тому, що він не порушує виключних прав інтелектуальної власності (включаючи промислові) у даній країні, що належить третім особам, і може вільно користуватися ними в цій країні [35]. Але з часом патентне оформлення може також з'являтися стосовно інших країн, оскільки інші патенти можуть втратити чинність у зв'язку, наприклад, із закінченням терміну дії тощо.

У цьому ракурсі доцільно звернути увагу на точку зору С.П. Рогожина та С.Л. Сазанової, які зазначають, що в епоху глобалізації економіки, активного впливу та взаємодії правових та економічних теорій на інститут ІВ існує потреба в його дослідженні як економіко-правової категорії, так і концепції «інтелектуального права власності», яке слід розглядати як процес інституціоналізації для захисту конкурентних переваг підприємства, що створює стимули та правила економічної поведінки [73].

Досліджуючи захист прав інтелектуальної власності в умовах сучасної глобалізації, слід звернути увагу на дослідження Д.М. Чибісова, яке стверджує, що поява захисту ІВ була пов'язана з можливістю комерціалізації результатів ІВ. Поточна концепція захисту промислової власності передбачена, зокрема, Угодою про торгові аспекти прав інтелектуальної власності, що також передбачає патентний захист винаходу лише за умови, що він є комерційно життєздатним, що може свідчити про те, що саме промислова придатність результату певної інтелектуальної діяльності відіграє ключову роль у захисті власності ІВ [89].

Оцінюючи вплив патентного оформлення на конкурентоспроможність товару, можна вказати відповідно економічну та правову складову впливу:

1) збитки від потенційних вимог власника патенту, оскільки санкції за порушення патенту повинні бути суттєвими, що забезпечує ефективність захисту ІВ;

2) юридична складова вимагає дотримання норм та визначених дій у сукупності правовідносин, включаючи визначення обсягу прав існуючих патентів та можливих заперечень, пов'язаних із:

– патентом у певній країні в певний час, наприклад, щодо закінчення терміну дії або з інших причин;

– патентами, термін дії яких міг закінчитися раніше.

За даними ЕРО, приблизно 80-90% респондентів, які впроваджують інновації, вважають, що технічна інформація є важливою на всіх етапах інноваційного процесу [101]. Інформація про бізнес-процеси та захист прав власності має особливе значення на етапах прикладних досліджень та подальшої комерціалізації; загалом оцінка важливості цих типів інформації на всіх етапах інноваційного процесу приблизно рівна і становить 65% позитивних відповідей [101].

Джерелом технічної інформації для інноваційного процесу є, перш за все, Інтернет-ресурси, корисні для понад 80% винахідників. Наступним важливим джерелом є технічна інформація, яку можна отримати з патентних джерел (понад

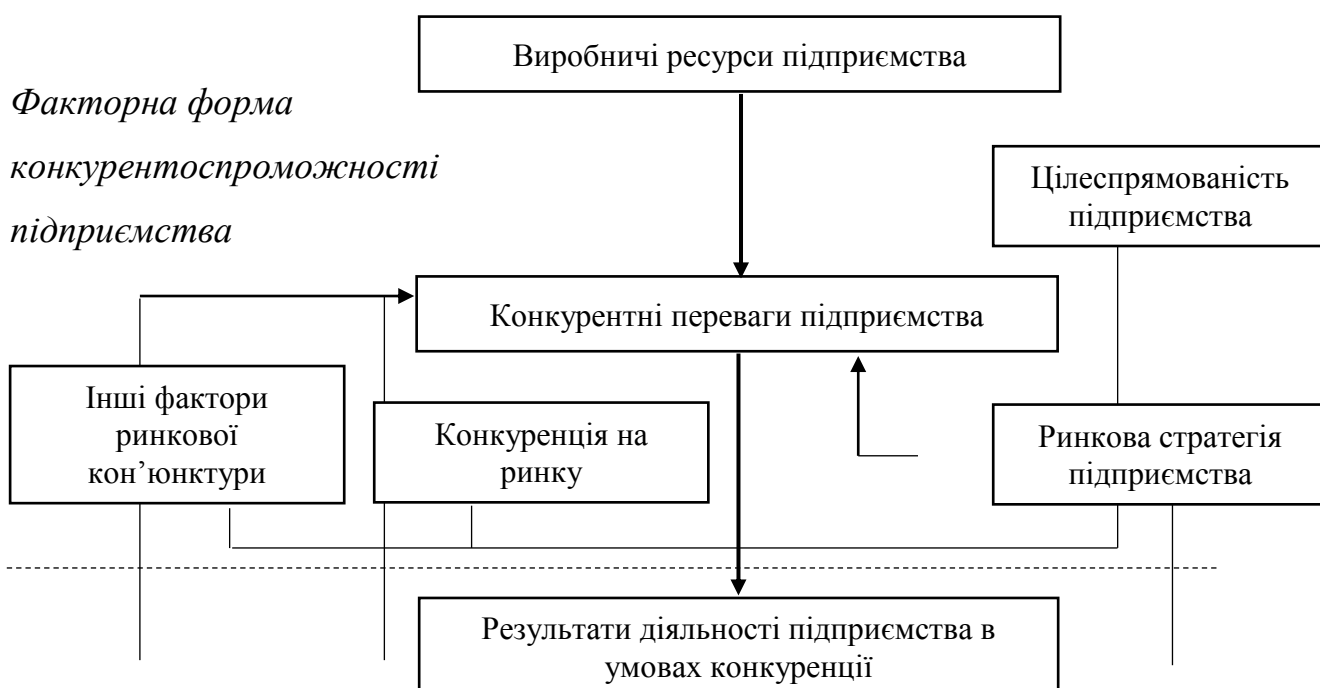
70%), за нею - друковані засоби масової інформації (понад 60%), особисті контакти, бази даних, виставки та конференції, професійні асоціації, форуми, блоги тощо [101].

Водночас перешкодами для використання патентної інформації є наступні фактори: патентна інформація втратила свою актуальність для новаторів; невідомі джерела для отримання патентної інформації; патентна інформація занадто складна, застаріла або дорога.

Іншим важливим фактором, що сприяє зростанню конкурентоспроможності в умовах глобалізації, є динамічна здатність до синергії інформаційних, виробничих, фінансових та інших ресурсів для досягнення максимального ефекту.

Інформаційний компонент у такому поєднанні відіграє ключову роль, оскільки він пов'язує всі види ресурсів з єдиною системою прийняття рішень. Взаємозв'язок елементів системи прийняття рішень з домінуючою роллю інформації дозволяє організації створювати нові та вдосконалювати існуючі стратегії конкурентоспроможності. Іншими словами, інформаційна складова процесу управління конкурентоспроможністю є, на наш погляд, одним із ключових факторів успіху.

Конкурентоспроможність як властивість підприємства породжується трьома групами факторів, що грають в даному процесі різні функції (механізми їх впливу на величину конкуренції схематично представлений на рис. 1.3):





Результативна форма конкурентоспроможності підприємства

Рис. 1.3. Фактори конкурентоспроможності підприємства і механізми їх впливу на її величину

Джерело: [30, с. 35]

1) конкурентні переваги, що формуються виробничими ресурсами підприємства і стратегією його функціонування на ринку. Вони складають факторну форму вираження конкурентоспроможності, що представляє собою системну сукупність можливостей успішного ведення підприємством конкуренції на ринку. Величина і ефективність використання зазначених можливостей визначають рівень досягнення підприємством в існуючих умовах конкуренції головною метою діяльності - отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань і покладених соціальних зобов'язань.

2) конкуренція підприємства з контрагентами - одногалузевими підприємствами, виробниками товарів-замінників, потенційними конкурентами - на ринку в формі взаємної протидії досягненню переслідуваних цілей діяльності. Дія цього фактору пов'язана з тим, що конкурентоспроможність як властивість підприємства виникає і існує тільки в умовах конкуренції. Механізм впливу конкуренції на величину конкурентоспроможності підприємства полягає в обумовленні процесу перетворення конкурентних переваг в результаті конкурентної боротьби підприємства на ринку шляхом:

- підвищення рівня господарської застосовності можливостей, що полягають в наявних виробничих ресурсах підприємства;
- визначення напрямку руху їх реалізації в умовах конкуренції;
- впливу на інтенсивність зазначеного процесу.

3) інші фактори ринкової кон'юнктури, що представляють собою засоби зв'язку галузевих умов функціонування підприємства (конкурентоспроможності

галузі та національної економіки) та його конкурентоспроможності. До інших факторів ринкової кон'юнктури, перш за все, відносяться:

- умови попиту на ринку на продукцію (роботи, послуги) підприємства;
- умови пропозиції виробничих ресурсів (забезпеченість факторами виробництва), необхідних для функціонування підприємства і формування його конкурентних переваг.

У своїх дослідженнях Марцин В. виділяє такі складові конкурентоспроможності підприємства [51, с. 79]:

- рівень розвитку власного підприємства і ефективну стратегію підприємства,
- рівень розвитку підприємства-конкурента та сегментацію ринку.

Крім того, фактори управління конкурентоспроможністю поділяються на внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози). Зазвичай дані фактори аналізуються за допомогою SWOT-аналізу.

У свою чергу, рівень розвитку визначається якістю товарів та послуг та ефективністю виробничої діяльності. Конкурентна стратегія відповідно формується з конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Проте основною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства В. С. Марцин вважає частку (сегмент) підприємства в конкретному ринковому середовищі. Сама сегментація ринку передбачає поділ підприємств на групи, враховуючи різні потреби. Існує також вибір цільових сегментів ринку, тобто прийняття рішень щодо входу на ринок. Подальша дія на ринку має забезпечуватися чітким відділенням своєї діяльності від діяльності інших суб'єктів ринку. Від того, наскільки правильно обрано сегмент ринку, залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі [50, с. 84]. Він визначається за різними параметрами:

- частка в попередньому періоді,
- співставлення якості товарів,
- відносна ціна на товар,
- швидкість просування товару на ринку (термін технологічного циклу),

- потужність збутової мережі.

Важливим тут є зниження витрат, індивідуалізація продукції, відповідність її існуючій сегментації ринку [51, с. 79]. Таким чином, В. С. Марцин, вивчаючи складові конкурентоспроможності підприємства, більшу увагу приділяє саме сегментації ринку, хоча не досить чітко виділяє складові внутрішньої діяльності підприємства.

Спираючись на досвід попередніх вчених, пропонуємо всі складові конкурентоспроможності можна поділити на два блоки: організаційні складові та економічні складові. Групу організаційних складових створюють організація системи створення та освоєння нової продукції, організація виробничого процесу, організація діяльності виробничої інфраструктури підприємства, організація забезпечення та контролю якості товарів, організація праці на підприємстві, організація комерційної діяльності підприємства. До економічних складових відносять персонал підприємства і продуктивність праці (кадрові ресурси), виробничі можливості та виробничий потенціал підприємства, рівень науково-інноваційної діяльності підприємства, основні результати діяльності підприємства.

1.3. Управління конкурентними перевагами підприємства

Вивчення існуючих підходів до оцінки та управління конкурентними перевагами підприємства доцільно здійснювати в два етапи: першим етапом є аналіз категорії «конкуренція» і вивчення теоретичних аспектів конкуренції як основи розробки системи забезпечення конкурентоспроможності (рівень теоретичного осмислення); другий етап - аналіз категорії «конкурентоспроможність» і дослідження методів розробки ефективних конкурентних стратегій (рівень стратегічного управління підприємством і прийняття довгострокових рішень);

Управління конкурентоспроможністю розглядається нами як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб винести на

ринок вже конкурентоспроможний товар і знизити вплив випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів. Управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати як органічну частину загального управління виробництвом і одну з його гілок «дерева цілей».

З даного визначення випливає, що кінцевий етап виробництва конкурентоспроможної продукції передбачає спрямування і регулювання всіх етапів життєвого циклу:

- технічну підготовку виробництва;
- вхідний контроль;
- організацію, мотивацію і оплату праці;
- облік і фінансову діяльність;
- контроль якості роботи і продукції;
- післяпродажне обслуговування в експлуатації.

Необхідно виділити основні завдання управління конкурентними перевагами:

- вивчення ринку збуту;
- аналіз і врахування національних та міжнародних вимог до продукції, що випускається;
- розробка методів і засобів впливу на процеси дослідження, проектування і виробництва;
- збір, аналіз, зберігання інформації про якість продукції.

Управління спирається на такі взаємопов'язані категорії: об'єкт, суб'єкт, цілі, стратегія, тактика, стратегічна політика, функції, методи, засоби і т.д.

Сутність управління полягає у виробленні керуючих рішень і подальшої реалізації передбачених цими рішеннями керуючих впливів на певний об'єкт управління.

При управлінні конкурентними перевагами підприємства безпосередніми об'єктами управління, як правило, є процеси, від яких залежить якість продукції, що випускається, кадри підприємства, фінансові ресурси, виробничі можливості. Вироблення того чи іншого керівника рішення залежить від відповідності

фактичного стану процесу з його характеристиками, заданими програмою управління.

Управління конкурентними перевагами – процес, який включає в себе формування, створення, реалізації, використання та розвитку конкурентних переваг.

Суб'єкт управління - керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, покликані забезпечити досягнення і зміст планованого стану.

Мета управління конкурентними перевагами - забезпечення випуску продукції, що відповідає заданим вимогам конкуренції на ринку при мінімізації витрат, з урахуванням інтересів споживача та вимог безпеки і екологічності продукції.

Розробка і впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- виділення в залежності від горизонту планування і управління трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;

- формування для кожного рівня управління одиничних і комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції у вигляді робіт або послуг; на тактичному рівні повинна використовуватися система комплексних показників фінансово-економічного становища; на стратегічному рівні доцільно залучити систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);

- розробка правил розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

- визначення для кожного рівня і відповідних бізнес-процесів складу завдань з управління конкурентними перевагами підприємства (тобто підтримання в рамках допустимих значень відповідних комплексних, приватних і одиничних показників конкурентоспроможності);

- формування функціональної структури системи управління конкурентними перевагами підприємства;
- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентними перевагами;
- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентними перевагами підприємства.

Управління конкурентними перевагами розглядають з точки зору таких підходів: процесний, системний, функціональний, ситуаційний, динамічний, ресурсно-ринковий (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи управління конкурентними перевагами

| Назва підходу | Характеристика |
|-------------------|--|
| Процесний | Спираючись на цей підхід, управління конкурентними перевагам - процес формування, створення, реалізації, вирокистання та розвитку конкурентних переваг. Даний підхід проявляється у положені підприємства на ринку. |
| Ситуаційний | Даний підхід передбачає формування систем цілей та задач з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; оцінку змін ситуацій та на її основі розробка профілактичних заходів щодо запобігання виникнення критичних ситуацій та їх вирішення. |
| Функціональний | Визначає функціональну сутність управління конкуретними перевагами за допомогою функцій управління: формування, створення, реалізація, використання, підтримка та розвиток конкурентних переваг підприємства. |
| Динамічний | Забезпечує гнучкість процесів управління, готовність до змін функціонування підприємства, визначає характер аналізу та оцінки процесів формування і розвитку конкурентних переваг. |
| Ресурсно-ринковий | Розглядає управління конкурентними перевагами як процес спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства в порівнянні з конкурентами. Завдяки такому підходу можна об'єдинити усі функціональні сфери його діяльності в одне ціле і досягти зовнішніх конкурентних переваг. |

Джерело: складено автором на основі [73]

Наведена в таблиці класифікація підходів дозволяє вибрати конкретний з метою досягнення та раціонального управління конкурентними перевагами підприємства.

Проведений аналіз ключових характеристик економічної ситуації на підприємстві і відомих практичних способів оцінки та підвищення його конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок, що існуючі методологічні підходи, що базуються на розбитті системи управління конкурентними перевагами на оперативний, тактичний і стратегічний рівні недостатньо повно відображають особливості функціонування підприємств в сучасних умовах, при реалізації трансформаційних процесів.

Даний момент, безсумнівно, важливий і вимагає переосмислення, оскільки неможливо розглядати зазначені критерії ізольовано один від одного. Адже взаємозалежність виявляється в тому, що між конкурентоспроможністю продукції і загальним економічним станом підприємства існує пряма залежність, а загальний економічний стан підприємства обумовлює в свою чергу відповідний рівень інвестиційної привабливості. І навпаки, інвестиційна привабливість має безпосередній вплив на фінансово-економічний та матеріально-технічний стан підприємства, наслідком чого є об'єктивно обумовлене досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції як результату його (підприємства) ефективного функціонування.

Практика показує, що всі виділені рівні управління конкурентними перевагами підприємства високо інтегровані між собою як в часовому, так і в функціональному аспекті. Ось чому нами пропонується методологічний підхід, що дозволяє розглядати сучасну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка концептуально повинна відображати наявність цих взаємозв'язків.

Дослідження всіх трьох рівнів управління конкурентними перевагами підприємства як єдиної системи дійсно представляє певний інтерес. З цією метою важливо вивчити взаємодію всіх рівнів управління і визначити сукупність методів оцінки конкурентоспроможності продукції, фінансово-економічного,

організаційно виробничого, матеріально-технічного стану підприємства та його інвестиційної привабливості, по-перше, для кожного з рівнів і, по-друге, для всієї системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

В цілому механізм управління конкурентними перевагами слід розглядати як найбільш активний елемент системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. На нашу думку, механізм управління конкурентними перевагами можна визначити як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, які застосовуються керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи.

Для виявлення і усвідомлення цілей, складу і змісту процесу управління, організації планування та контролю за забезпеченням конкурентоспроможності необхідно визначити і побудувати структуру, під якою розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, представлених з різним ступенем деталізації. На основі структури будуються різні структурні моделі об'єкта і його оточення, які використовуються в процесі управління. Отже, структура процесу управління конкурентними перевагами та її використання є одним з центральних елементів сучасної методології управління.

Так як в нашому дослідженні буде розглядатися торгове підприємство, проаналізуємо механізм управління конкурентними перевагами торгового підприємства.

Забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку торговельних підприємств досягається за рахунок формування конкурентних переваг на споживчому ринку. В основі більшості наукових досліджень [62;77] проблем формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання є ресурсна концепція, яка передбачає забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства зі специфічними або унікальними характеристиками, що відрізняються від аналогічних. Інші наукові підходи також мають місце, при дослідженні забезпечення конкурентних переваг суб'єктів господарювання, і характеризуються формуванням конкурентного середовища і факторами, які

спрямовані на задоволення потреб споживачів. У зв'язку з коливанням кон'юнктури споживчого ринку виникає необхідність проведення оцінки конкурентних переваг торговельних підприємств шляхом вдосконалення механізмів їх формування.

Процес формування конкурентних переваг торговельних підприємств характеризується поділом їх на внутрішні і зовнішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Внутрішні і зовнішні конкурентні переваги торгових підприємств

| Конкурентні переваги | характеристика | Елементи ресурсного потенціалу, за рахунок яких формуються |
|----------------------|---|--|
| Внутрішні | | |
| Операційні | ефективність торгового процесу і обслуговування споживачів; | матеріальні ресурси, персонал, капітал; |
| Техніко-технологічні | ефективність використання основних засобів, впровадження інновацій; | матеріальні ресурси, персонал, капітал, інноваційні; |
| Кваліфікаційні | якісні характеристики персоналу; | персонал; |
| Організаційні | гнучкість організаційної структури; | персонал; |
| Керуючі | обґрунтованість і ефективність управлінських рішень, ефективність системи мотивації персоналу; | персонал; |
| Корпоративні | формування ринкової культури, традиції, історія розвитку; | персонал; |
| Економічні | наявність джерел фінансування, платоспроможність і ліквідність, прибутковість і рентабельність; | капітал; |
| Територіальні | місце розташування, близькість до інших ресурсів і споживачів | просторіві. |
| Зовнішні | | |

| | | |
|--------------|---|---|
| Інформаційні | система пошуку, збору і обробки даних, рівень інформування про кон'юнктуру споживчого ринку. | персонал; |
| Якісні | рівень якості товарів за оцінками споживачів; | матеріальні ресурси, персонал, капітал; |
| Поведінкові | система маркетингу, її спрямованість на дослідження споживчого ринку та рівень задоволення потреб споживачів; | персонал; |
| Сервісні | рівень і якість торговельного обслуговування, надання гарантійного та післягарантійного сервісу; | персонал, капітал; |

Продовження таблиці 1.2

| Конкурентні переваги | характеристика | Елементи ресурсного потенціалу, за рахунок яких формуються |
|----------------------|---|--|
| Цінові | політика ціноутворення, рівень витрат обігу; | персонал, капітал; |
| Збутові | канали реалізації продукції, прийоми і методи збуту; | матеріальні ресурси, персонал, капітал; |
| Комунікаційні | канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, продукцію. | персонал. |

Джерело: складено автором на основі джерела [63]

Як свідчить інформація таблиці 1.2, до внутрішніх конкурентних переваг торговельних підприємств віднесені операційні, техніко-технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, корпоративні, економічні і територіальні. До зовнішніх конкурентних переваг - якісні, поведінкові, сервісні, цінові, збутові та комунікаційні. До кожного виду конкурентних переваг визначені елементи ресурсного потенціалу торговельних підприємств, за рахунок яких вони формуються, а саме: матеріальні ресурси, персонал, капітал, інноваційні, просторові.

При формуванні внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг торговельного підприємства повинні враховувати наступні аспекти:

- орієнтування на споживача і своєчасна адаптація на зміну його потреб з гнучким реагуванням на коливання ринкової кон'юнктури;
- організація якісного торгового процесу і обслуговування, забезпечення отримання споживачем гарантійного та післягарантійного обслуговування;
- сегментування споживчого ринку та оптимальне позиціонування на ньому;
- здійснення перманентного маркетингового дослідження споживчого ринку, що дозволяє отримати вичерпні дані про конкурентів, споживачів, канали збуту продукції, змін на ринку, викликані діями державного регулювання та іншими факторами зовнішнього середовища;
- орієнтування на забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

З метою формування конкурентних переваг торговельних підприємств доцільно виділити відповідні етапи, які забезпечать розробку і ефективну реалізацію конкурентної стратегії (рис. 1.4).

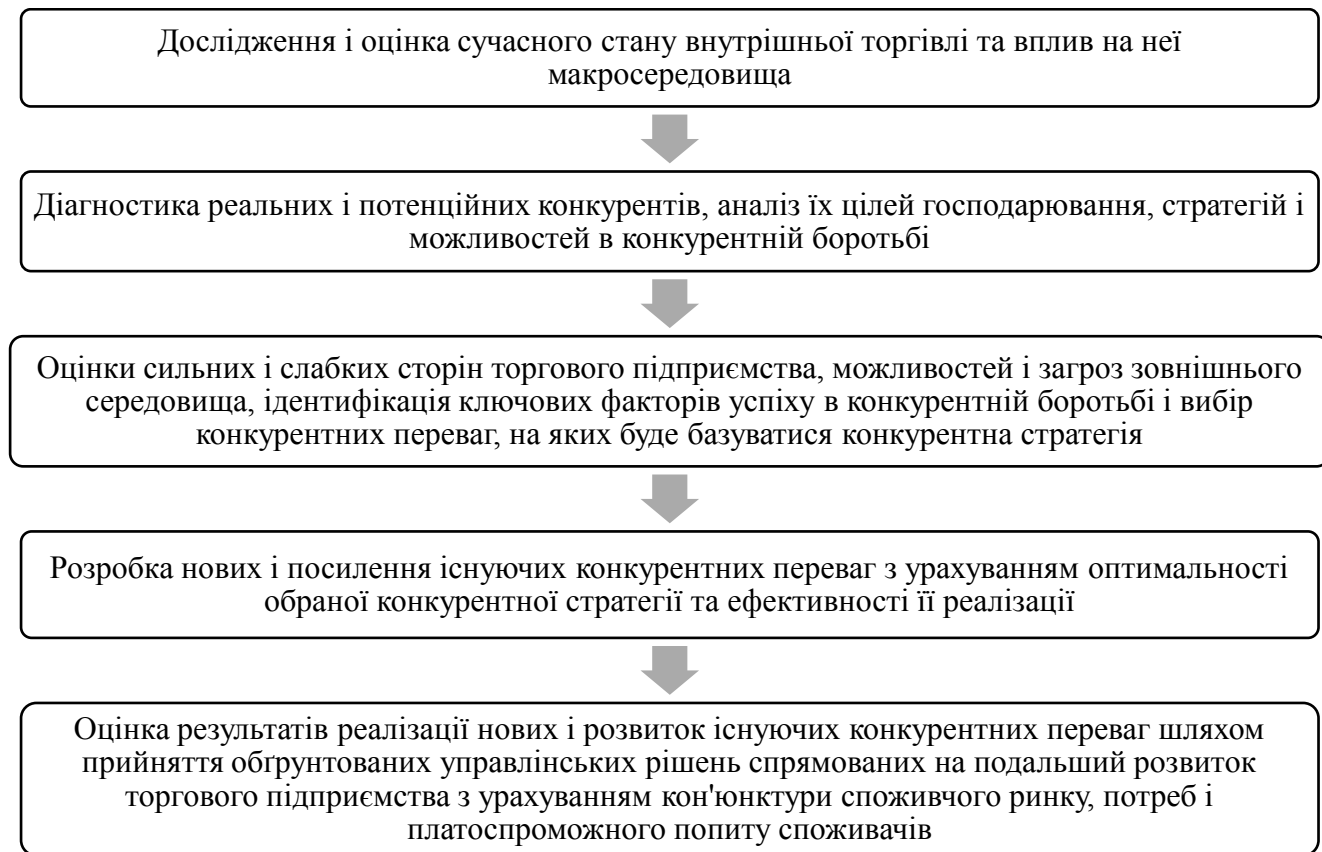


Рис. 1.4. Етапи формування та реалізації конкурентних переваг торговельних підприємств

Джерело: складено автором на основі джерела [61]

Виходячи з наведеної на рисунку 1.4 інформації, механізм формування конкурентних переваг торговельних підприємств здійснюється через моніторинг внутрішньої торгівлі та вплив на неї макросередовища, дослідження рівня конкуренції, аналіз сильних і слабких сторін діяльності, розробку нових і посилення існуючих конкурентних переваг, оцінку результатів реалізації конкурентних переваг.

В процесі реалізації конкурентних переваг торгові підприємства повинні проводити оцінку реалізації конкурентних переваг. Зазначені аспекти також стосуються ресурсного потенціалу торговельних підприємств, оскільки формування конкурентних переваг здійснюється за рахунок ефективного використання товарних ресурсів, техніко-технологічного забезпечення, персоналу, капіталу, інновацій. Алгоритм оцінки конкурентних переваг торговельних підприємств зводиться до:

- здійснення діагностики ресурсного потенціалу, за результатами якої визначають показники ефективності господарювання досліджуваного підприємства і конкурентів;
- визначення конкурентної позиції торгового підприємства на споживчому ринку;
- діагностики внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг торгового підприємства;
- визначення оптимальних напрямів розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

У процесі здійснення оцінки конкурентних переваг торгові підприємства повинні враховувати відповідні критерії, до яких нами віднесені:

- стан ресурсного забезпечення та можливості його розвитку;
- тривалість використання конкурентної переваги;

- якість прийняття управлінських рішень;
- наявність ділової репутації;
- ефективність донесення інформації до споживача;
- наявність інновацій;
- відповідність обраної конкурентної стратегії і т.п.

Отже управління конкурентними перевагами є складним та трудомістким процесом, який здійснюється в залежності від операції на ринку, ресурсів підприємства, специфіки діяльності підприємства, загальної мети та місії підприємства тощо.

Наявність стабільних конкурентних переваг організації є результатом системного підходу до управління – управління, виробництво, науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, маркетинг, фінанси та персонал, що нерозривно пов'язані між собою та зовнішнім середовищем.

Всі складові механізму управління конкурентними перевагами підприємства є багаторівневими, тобто припускають управлінську взаємодію не тільки на рівні підприємства, а й узгодженість дій регламентаційної (державної) складової навколишнього середовища. Тому ефективність застосування будь-якого структурного елементу механізму безпосередньо залежить від узгодженості дій управлінців в організаціях, а також усіх рівнів влади. Таким чином, сутністю механізму управління конкурентними перевагами підприємства є цілеспрямована взаємодія структур управління всіх ієрархічних рівнів як усередині об'єкта впровадження механізму, так і його оточення і впливу їх на суб'єкт економічної системи в інтересах досягнення намічених стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІ ДЖІ ХОЛДИНГ» У 2018-2020 РОКАХ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ві Джі Холдинг» та його діяльності

ТОВ «Ві Джі Холдинг» функціонує на ринку України майже 11 років. На перших етапах функціонування була створена по-справжньому стабільна і надійна компанія, яка співпрацює з провідними світовими виробниками. ТОВ «Ві Джі Холдинг» тримає курс на розвиток і вдосконалення власного виробництва і сервісу, щоб максимально швидко і якісно реагувати на запити і побажання клієнтів.

Таке партнерство сприяє підвищенню лояльності клієнтів, допомагає зробити бізнес системним і зміцнює впевненість в якості продукту, компетентності та професіоналізмі компанії-постачальника.

Компанія «Ві Джі Холдинг» знаходиться в процесі постійного розвитку і вдосконалення. Компанія створює нові і розвиває наявні продукти і бренди, орієнтуючись на потреби партнерів пропонує принципово нові рішення [71].

Наведемо загальну інформацію про досліджуване підприємство:

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Ві Джі Холдинг»

| | |
|----------------------------|--|
| Повне найменування | Товариство з обмеженою відповідальністю Ві Джі Холдинг |
| Скорочена назва | ТОВ «Ві Джі Холдинг» |
| Код ЄДРПОУ | 37120003 |
| Дата реєстрації | 16.06.2010 |
| Розмір статутного капіталу | 2 000 000,00 грн. |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Види діяльності | 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу |
| Адреса | 03191, м. Київ, Голосіївський район, вул. Луценка Дмитра, буд. 15 |

Джерело: складено автором на основі джерела [82]

В першу чергу компанія орієнтована на потреби клієнта і намагається запропонувати ідеальний формат співпраці для партнерів.

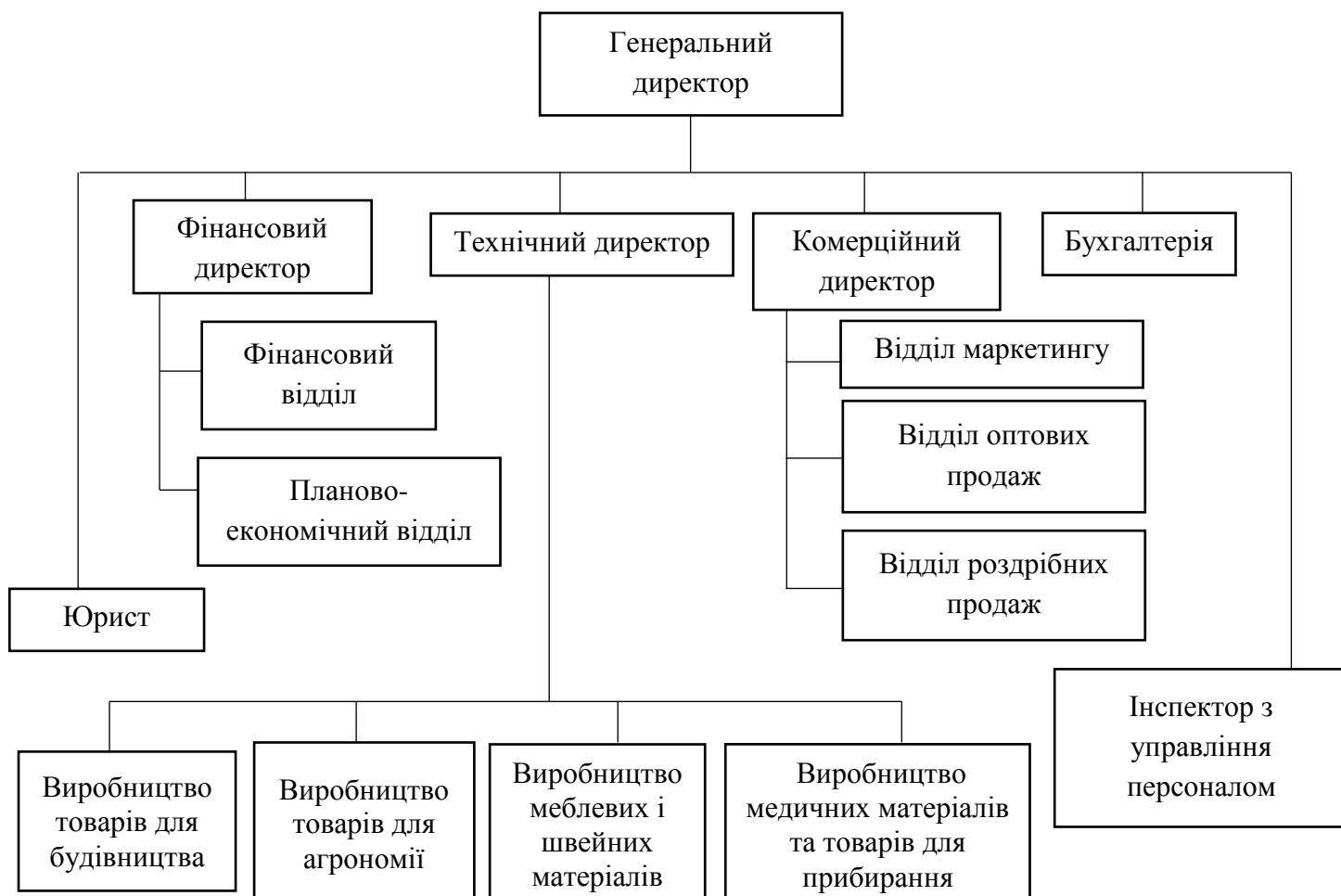


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ві Джі Холдинг»

Джерело: складено автором на основі інформації про підприємство

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ві Джі Холдинг» є лінійно-функціональною. Позитивними моментами досліджуваного типу організаційної структури є: чіткість системи взаємодії підрозділів, єдиноначальність (керівник бере в свої руки загальне управління), розмежування відповідальності (кожен знає, за що відповідає), можливість швидкої реакції виконавчих підрозділів на вказівки, отримані від керівника. Недолік структури полягає у відсутності ланок, які виробляють спільну стратегію роботи. Є передумови до перекладання відповідальності при рішенні проблем, які вимагають взаємодії кількох працівників. Управління підприємством має слабку гнучкість і погано пристосовується до змін.

Основна продукція компанії наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Продукція компанії ТОВ «Ві Джі Холдинг»

Джерело: [16]

Охарактеризуємо асортимент підприємства більш детально:

1. Меблеве і швейне виробництво включає в себе: виробництво матрасів та пружинних блоків, виробництво текстилю, виробництво взуття, шкірно-галантерейне виробництво, виробництво упаковки і чохлів, виробництво фільтрів і засобів індивідуального захисту.

Дане виробництво засноване на використанні спанбонду. Спанбонд - назва технології виробництва нетканого матеріалу з розплаву полімеру фільєрним способом. Часто в професійному середовищі також терміном «Флізілін меблевий» позначають матеріал, виготовлений за технологією «спанбонд».

Сутність фільєрного способу полягає в наступному: розплав полімеру виділяється через фільєри у вигляді тонких безперервних ниток, які потім витягуються в повітряному потоці і, лягаючи на рухомий транспортер, утворюють текстильне полотно. Нитки на сформованому полотні згодом скріплюються.

Завдяки своїм характеристикам, даний матеріал став незамінний в різних галузях. Спанбонд використовують як дешеву заміну більш дорогих матеріалів, в різних сферах промисловості. Переваги спанбонду полягають в малій щільності, високій міцності, стійкості до агресивних середовищ (кислоти, луги). Спанбонд має хорошу повітропроникність, термостійкість і зносостійкість.

2. AGREEN товари для овочівників. Компанія виробляє агроволокно під маркою Aggren [91], яке широко розповсюджене у овочівників.

3. Одноразова продукція для індустрії краси. Компанія виробляє рушники, серветки, простирадла, комірці та іншу продукцію марки Etto [92], яка має широке розповсюдження у сфері краси.

4. Медицина і гігієна. Нетканні матеріали компанії ТОВ «Ві Джі холдинг» стали незамінним продуктом для виробництва:

- одноразових засобів жіночої та дитячої гігієни;
- серветок для косметичних, побутових і виробничих потреб;
- одноразового медичного одягу
- одноразових простирادل;
- складних хірургічних покриттів

| I. Необоротні активи | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Незавершені капітальні інвестиції | 22,8 | 30 | - | 7,2 | -30 | -22,8 | 31,58 | -100,00 | -100 |
| Основні засоби | 3058,6 | 2762,4 | 6265,6 | -296,2 | 3503,2 | 3207 | -9,68 | 126,82 | 104,85 |
| первісна вартість | 5022 | 5178,7 | 9048,4 | 156,7 | 3869,7 | 4026,4 | 3,12 | 74,72 | 80,18 |
| знос | - 1963,4 | -2416,3 | -2782,8 | -452,9 | -366,5 | -819,4 | 23,07 | 15,17 | 41,73 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 234 | 234 | 234 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Усього за розділом I | 3315,4 | 3026,4 | 6499,6 | -289 | 3473,2 | 3184,2 | -8,72 | 114,76 | 96,04 |

Продовження таблиці 2.2

| Актив | Натуральні значення, тис. грн. | | | Абсолютний приріст, тис. грн. | | | Темп приросту, % | | |
|--|-----------------------------------|---------|---------|----------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2020/ 2018 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2020/ 2018 |
| II. Оборотні активи | | | | | | | | | |
| Запаси | 8498,5 | 16389,8 | 15189,9 | 7891,3 | - 1199,9 | 6691,4 | 92,86 | -7,32 | 78,74 |
| у тому числі готова продукція | 8489,2 | 16370,7 | 15133,5 | 7881,5 | - 1237,2 | 6644,3 | 92,84 | -7,56 | 78,27 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 786,4 | 2855,8 | 4683,2 | 2069,4 | 1827,4 | 3896,8 | 263,15 | 63,99 | 495,52 |
| Дебіторська заборгованість | 310,4 | 1825,8 | 1781,3 | 1515,4 | -44,5 | 1470,9 | 488,21 | -2,44 | 473,87 |

| | | | | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|-------------|---------|--------|--------|--------|
| за розрахунками з бюджетом | | | | | | | | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 188,7 | 1933,4 | 495,9 | 1744,7 | - 1437,5 | 307,2 | 924,59 | -74,35 | 162,80 |
| Гроші та їх еквіваленти | 401,8 | 139,4 | 20 | -262,4 | -119,4 | -381,8 | -65,31 | -85,65 | -95,02 |
| Витрати майбутніх періодів | 28,6 | 18,7 | 73,6 | -9,9 | 54,9 | 45 | -34,62 | 293,58 | 157,34 |
| Усього за розділом II | 10214,4 | 23274,2 | 22243,9 | 13059,8 | - 1030,3 | 12029,5 | 127,86 | -4,43 | 117,77 |
| Баланс | 13529,8 | 26300,6 | 28743,5 | 12770,8 | 2442,9 | 15213,7 | 94,39 | 9,29 | 112,45 |

Джерело: складено автором на основі Додатку А

З таблиці 2.2 ми можемо зробити наступні висновки:

– необоротні активи за аналізований період збільшились. При чому у 2019 році зміна необоротних активів була негативна – необоротні активи зменшились на 8,72%, у, а у 2020 році необоротні активи зросли на 114,76% за рахунок збільшення основних засобів підприємства на 104,85%;

– оборотні активи також збільшились на аналізований період. Оборотні активи зростали за рахунок зростання усіх показників, окрім грошей та їх еквівалентів. У 2020 році спостерігається зменшення оборотних активів за рахунок зменшення запасів на 7,32%, грошей та їх еквівалентів на 85,65%. Загалом оборотні активи зросли на 12 029,5 тис. грн. або на 117,77%.

Перейдемо до розгляду пасивів підприємства.

Таблиця 2.3

Пасиви ТОВ «Ві Джі Холдинг» за 2018-2020 рр.

| Пасив | Натуральні значення, тис. грн. | | | Абсолютний приріст, тис. грн. | | | Темп приросту, % | | |
|-------|-----------------------------------|------|------|----------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2018 | 2020/ 2019 |

| | | | | 2018 | 2019 | 2018 | 2018 | 2019 | 2018 |
|---|----------------|----------------|----------------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|
| I. Власний капітал | | | | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 10 | 2000 | 2000 | 1990 | 0 | 1990 | 19900,0 | 0,00 | 19900,0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -8283,4 | -8495,7 | -8747,6 | -212,3 | -251,9 | -464,2 | 2,56 | 2,97 | 5,60 |
| Усього за розділом I | -8273,4 | -6585,7 | -6747,6 | 1687,7 | -161,9 | 1525,8 | -20,40 | 2,46 | -18,44 |
| II. Довгострокові зобов'язання | | | | | | | | | |
| II. Довгострокові зобов'язання | 4886 | 5043,4 | 4975,3 | 157,4 | -68,1 | 89,3 | 3,22 | -1,35 | 1,83 |
| III. Поточні зобов'язання | | | | | | | | | |
| товари, роботи, послуги | 14674,1 | 24044,5 | 27126,5 | 9370,4 | 3082 | 12452,4 | 63,86 | 12,82 | 84,86 |
| розрахунками з бюджетом | 1,5 | 2,8 | 5,7 | 1,3 | 2,9 | 4,2 | 86,67 | 103,57 | 280,00 |

Продовження таблиці 2.3

| | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------|--------|---------|-------|--------|--------|
| Інші поточні зобов'язання | 2241,6 | 3795,9 | 3382,6 | 1554,3 | -413,3 | 1141 | 69,34 | -10,89 | 50,90 |
| Усього за розділом III | 16917,2 | 27842,9 | 30515,8 | 10925,7 | 2672,9 | 13598,6 | 64,58 | 9,60 | 80,38 |
| Баланс | 13529,8 | 26300,6 | 28743,5 | 12770,8 | 2442,9 | 15213,7 | 94,39 | 9,29 | 112,45 |

Джерело: складено автором на основі Додатку А

На основі таблиці 2.3. можемо зробити наступні висновки:

– власний капітал збільшився на незначну величину. Варто відзначити негативні показники власного капіталу. Дана тенденція є негативною для підприємства і спричинена від'ємним значенням нерозподіленого прибутку;

– довгострокові зобов'язання у 2020 році зменшилися на 1,35% після зростання на 3,22% у 2019 році;

– короткострокові зобов'язання в цілому зросли за досліджуваний період. Цікавим є той факт, що вони зростали постійно протягом усього досліджуваного

періоду. Крім того, варто відмітити, що вони майже на 100% складаються з поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Для наочності зобразимо основні показники балансу ТОВ «Ві Джі Холдинг» на рис. 2.4.

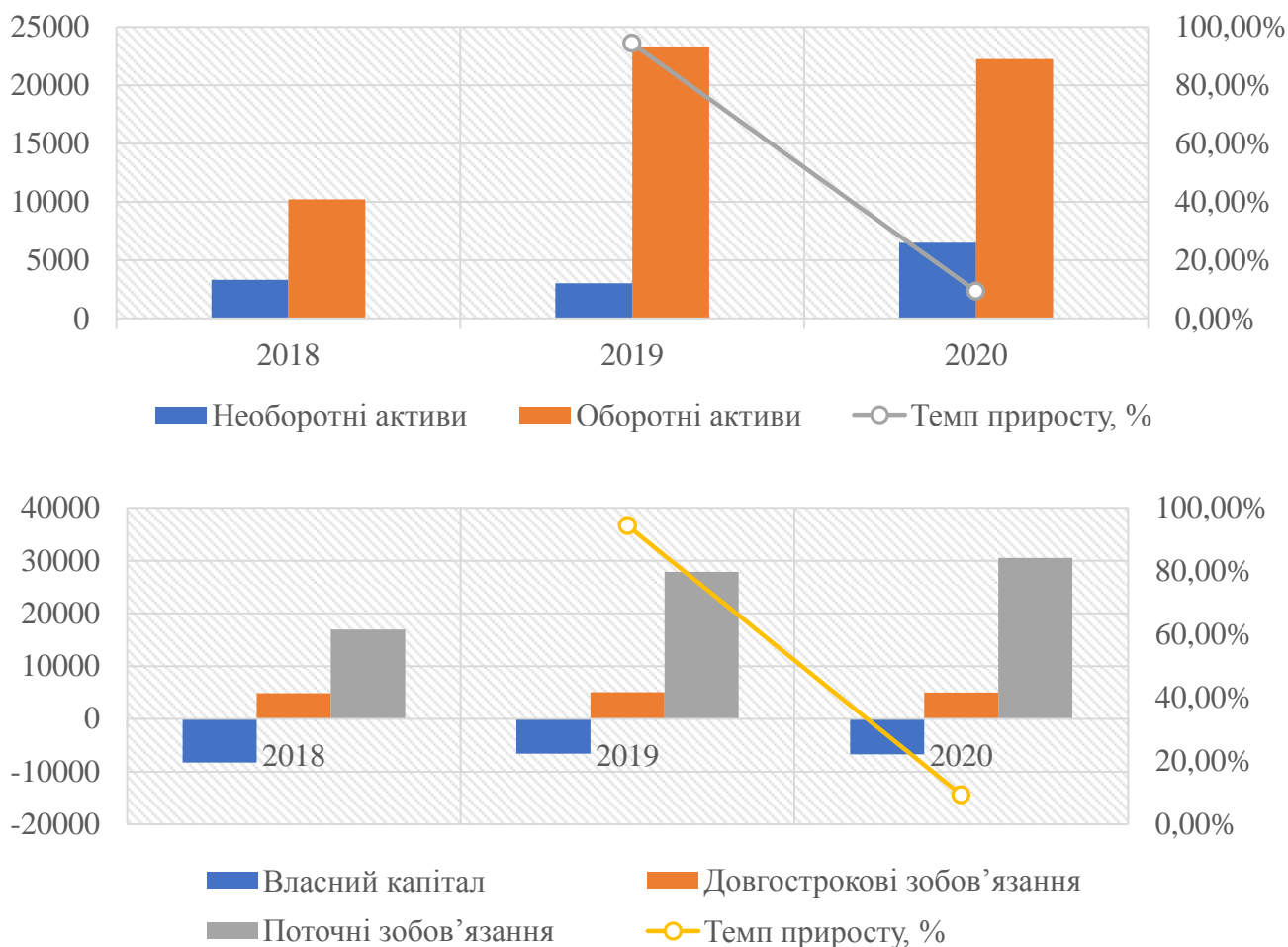


Рис. 2.4. Показники балансу ТОВ «Ві Джі Холдинг»

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Отже, варто відмітити, що оборотні активи значно перевищують необоротні. Це є гарним показником для підприємства. При цьому великий показник поточної заборгованості підприємства є негативним значенням для ТОВ «Ві Джі Холдинг». Дана ситуація свідчить про неплатоспроможність підприємства.

Перейдемо до розгляду фінансових результатів підприємства. Проаналізуємо їх також за допомогою горизонтального аналізу:

Таблиця 2.4

Фінансові результати ТОВ «Ві Джі Холдинг» за 2018-2020 рр.

| Стаття | Натуральні значення, тис. грн. | | | Абсолютний приріст, тис. грн. | | | Темп приросту, % | | |
|--|--------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------|------------|------------------|---------------|-------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/2018 | 2020/2019 | 2020/2018 | 2019/2018 | 2020/2019 | 2020/2018 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 11759,2 | 17083,7 | 11405,3 | 5324,5 | -5678,4 | -353,9 | 45,28 | -33,24 | -3,01 |
| Інші операційні доходи | 1770,1 | 1920,3 | 2809,3 | 150,2 | 889 | 1039,2 | 8,49 | 46,29 | 58,71 |
| Інші доходи | 31,1 | 160,1 | 6,8 | 129 | -153,3 | -24,3 | 414,79 | -95,75 | -78,14 |
| Разом доходи | 13560,4 | 19164,1 | 14221,4 | 5603,7 | -4942,7 | 661 | 41,32 | -25,79 | 4,87 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | -9233,4 | -14723,2 | -8790 | -5489,8 | 5933,2 | 443,4 | 59,46 | -40,30 | -4,80 |
| Інші операційні витрати | -5316 | -4121 | -5141,9 | 1195 | -1020,9 | 174,1 | -22,48 | 24,77 | -3,28 |

Продовження таблиці 2.4

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Інші витрати | -465,3 | -532 | -541,4 | -66,7 | -9,4 | -76,1 | 14,33 | 1,77 | 16,36 |
| Разом витрати | -15014,7 | -19376,2 | -14473,3 | -4361,5 | 4902,9 | 541,4 | 29,05 | -25,30 | -3,61 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -1454,3 | -212,1 | -251,9 | 1242,2 | -39,8 | 1202,4 | -85,42 | 18,76 | -82,68 |
| Чистий прибуток (збиток) | -1454,3 | -212,1 | -251,9 | 1242,2 | -39,8 | 1202,4 | -85,42 | 18,76 | -82,68 |

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

З таблиці 2.4 ми бачимо, то ТОВ «Ві Джі Холдинг» - збиткове підприємство. І хоча протягом 3 років збиток зменшився на 82,68%, однак усе одно станом на 2020 рік збиток сягав 251,9 тис. грн. (рис. 2.5).

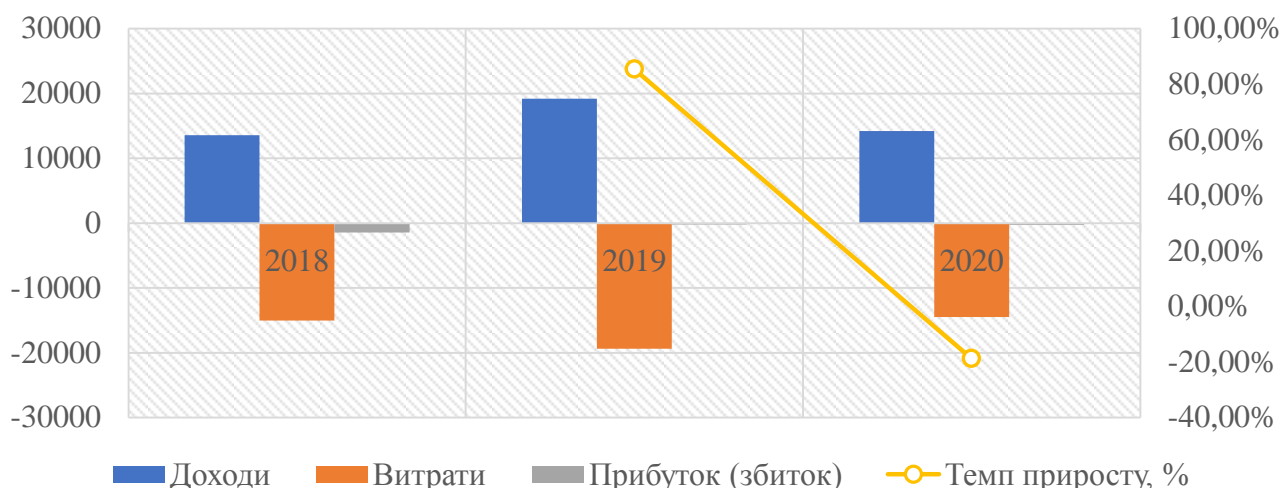


Рис. 2.5. Фінансові результати ТОВ «Ві Джі Холдинг», тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Збиток виникає за рахунок досить високого показника операційних витрат підприємства. Керівництву слід знайти шляхи вирішення даної проблеми.

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності ТОВ «Ві Джі Холдинг».

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Ві Джі Холдинг»

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | Рекомендовані значення |
|---|-------|-------|-------|------------------------|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,02 | 0,01 | 0,00 | 0,15 – 0,2. |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,10 | 0,25 | 0,23 | 0,5 – 0,8 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 0,60 | 0,84 | 0,73 | 1 – 2. |
| Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів | 0,53 | 0,59 | 0,50 | 0,5 – 0,7 |
| Коефіцієнт власної платоспроможності | -0,40 | -0,16 | -0,27 | - |
| Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення | -2,50 | -2,18 | -1,04 | 0,5 – 0,7 |

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б та [67]

За даними таблиці 2.5 ми можемо зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться нижче нормативних значень протягом усього досліджуваного періоду. Тобто загалом ліквідність підприємства має бути вищою. Що стосується абсолютної ліквідності, то він також нижче за рекомендовані значення. Це є незадовільним явищем. Загалом лише коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів є в межах норми протягом досліджуваного періоду.

Що стосується власної платоспроможності підприємства, то варто відмітити абсолютну неплатоспроможність ТОВ «Ві Джі Холдинг». Дана ситуація виникла внаслідок наявності непокритого збитку, в результаті якого власний капітал підприємства є від'ємним.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Ві Джі Холдинг»

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | Рекомендоване значення |
|--|-------|-------|-------|------------------------|
| Коефіцієнт фінансової стійкості | -0,38 | -0,20 | -0,19 | 0,6 – 0,7 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | -0,61 | -0,25 | -0,23 | > 0,5 |

Продовження таблиці 2.6

| | | | | |
|--|-------|-------|-------|---------------|
| Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги) | -2,64 | -4,99 | -5,26 | Не більше 0,5 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | -0,66 | -0,20 | -0,37 | > 0 до 10% |
| Коефіцієнт маневрування | 0,81 | 0,69 | 1,23 | 0,2 – 0,5 |
| Коефіцієнт постійного активу | -0,40 | -0,46 | -0,96 | |
| Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів | 0,32 | 0,13 | 0,29 | |

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б та [37]

В результаті збитковості підприємства, усі показники фінансової стійкості є негативними. Підприємство є фінансово нестійким. Дану ситуацію, як ми вже зазначали вище, варто вирішувати за допомогою зменшення операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «Ві Джі Холдинг»

| Показник | 2019 | 2020 | Рекомендоване значення |
|---|--------|---------|------------------------|
| Коефіцієнт загальної оборотності активів | 0,10 | 0,10 | Збільшення |
| Коефіцієнт оборотності виробничих запасів | 1,18 | 0,56 | Збільшення |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 1,05 | 0,75 | Збільшення |
| Термін одного обороту дебіторської заборгованості | 346,14 | 489,75 | Зниження |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 1,70 | 3715,26 | Зниження |
| Термін одного обороту кредиторської заборгованості | 215,27 | 0,10 | Зменшення |
| Фондовіддача | 0,47 | 0,48 | Збільшення |

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б та [65]

Показники ділової активності підприємства оцінюються на основі тенденцій даних показників. З таблиці 2.7 ми можемо зробити висновок, що лише фондівіддача підприємства має необхідну тенденцію. Це свідчить про вкрай незадовільний рівень ділової активності підприємства.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «Ві Джі Холдинг»

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 | Рекомендоване значення |
|------------------------------------|-------|-------|-------|------------------------|
| Рентабельність підприємства | -0,01 | -0,01 | -0,01 | Збільшення |
| Рентабельність власного капіталу | 0,04 | 0,03 | 0,04 | Збільшення |
| Рентабельність необоротних активів | -0,06 | -0,07 | -0,05 | Збільшення |

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б та [74]

Показники рентабельності підприємства є незадовільними, так як підприємство збиткове. Проте спостерігається позитивна тенденція – внаслідок

зменшення розміру збитку підприємство має шанс у найближчому майбутньому стати рентабельним, адже усі коефіцієнти мають тенденцію до збільшення.

Наостанок проаналізуємо дане підприємство за моделлю Альтмана – моделлю, яка визначає ймовірність банкрутства підприємства. Результати наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Ймовірність банкрутства ТОВ «Ві Джі Холдинг» на основі п'ятифакторної моделі Альтмана

| Показник | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------|-------|-------|-------|
| X1 | 0,75 | 0,88 | 0,77 |
| X2 | -0,61 | -0,32 | -0,30 |
| X3 | -0,11 | -0,01 | -0,01 |
| X4 | -0,49 | -0,24 | -0,22 |
| X5 | 0,13 | 0,07 | 0,10 |
| Z | -0,47 | 0,51 | 0,44 |

Джерело: складено автором на основі Додатків А, Б та [28]

З таблиці 2.9 ми бачимо, що протягом усього досліджуваного періоду ТОВ «Ві Джі Холдинг» має дуже високу ймовірність банкрутства, так як усі показники Z нижчі за 1,8 [28].

Провівши фінансовий аналіз ТОВ «Ві Джі Холдинг», доцільно зазначити, що підприємство має незадовільний фінансовий стан. Показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності не відповідають нормативним значенням. Крім того дуже високий рівень банкрутства підприємства. Керівництву доцільно звернути увагу на фінансові показники та якомога швидше знайти можливості поліпшення фінансового стану підприємства.

2.3. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»

Перейдемо до оцінки конкурентних переваг підприємства. Для початку розглянемо ті переваги, які забезпечуються виробничими процесами підприємства.

1. Спанбонд

Як ми вже зазначали, ТВО «Ві Джі Холдинг» використовує нетканый матеріал спанбонд. Сутність даної технології наведена в п. 2.1. Тут ми розглянемо, які конкурентні переваги надає даний матеріал:

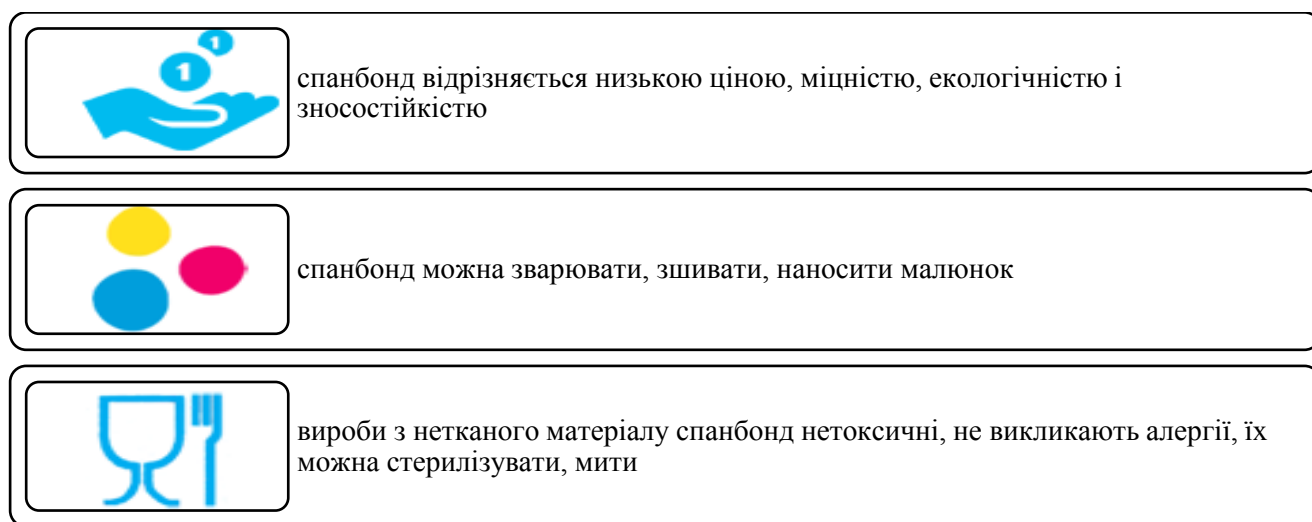


Рис. 2.6. Переваги використання матеріалу «спанбонд»

*Джерело: [71]

Спанбонд використовується у виробництві матраців:

- в якості ковзного і розділяючого прошарку між шарами наповнювача;
- для захисту бавовни, вовни або синтепону від внутрішніх настилів матрацу;
- використовується в якості стрічки;
- використовується для виготовлення незалежних кишеньок для пружинних блоків для так званих типів матраца pocket spring.

В текстильній промисловості дана технологія застосовується в пошитті одягу, спецодягу, а також в пошитті ковдр і подушок:

- в якості підкладки;
- для посилення швів і корсажа в одязі;
- при машинній вишивці, в виготовленні одягу;

- для виготовлення напірників;
- для закріплення і надання рельєфу формуючого матеріалу.

Завдяки мікропористій структурі спанбонд ідеально підходить для фільтрації твердих, рідких і газоподібних речовин. До переваг спанбонду можна віднести високу переробну спроможність, ефективну десорбцію і екологічно нейтральну сировину.

2. Виробництво нетканих матеріалів медичного та гігієнічного призначення

Неткані матеріали - текстильні вироби з натуральних і хімічних волокон або ниток, що з'єднуються між собою без застосування ткацького верстата.

Експерти оцінюють неткані матеріали як важливий текстильний продукт завтрашнього дня. Це пов'язано з різноманітними корисними властивостями цих матеріалів. Уже зараз неткані матеріали можуть мати структуру і властивості тканини і поєднувати в собі такі якості як еластичність, м'якість, міцність, дренажні, мембранні і фільтрувальні властивості, водонепроникність, підвищена вбиральна здатність, негорючість і ін. Неткані матеріали володіють і перевагами експлуатаційно-економічного характеру. Вони характеризуються високою зносостійкістю (в п'ять разів вище, ніж тканні матеріали), рентабельністю, можливістю формування полотен із заданими властивостями, перевагами поєднання «міцність-маса».

Завдяки широкому використанню нетканих матеріалів в промисловості і в побуті, практично кожна людина в тій чи іншій мірі стикалася з виробами з цих матеріалів.

3. Використання багат шарового нетканого матеріалу СМС

Багат шаровий нетканый матеріал СМС (спанбонд-мельтблаун-спанбонд) - повітропроникний тришаровий нетканый матеріал. Середній шар представлений мельтблауном. Виробництво мельтблауну подібно виробництву спанбонду, з тією відмінністю, що при виході з фільєри волокно потрапляє в високошвидкісний потік гарячого повітря, завдяки чому вихідне волокно розпадається на кілька мікрволокон. Далі волокна осідають на приймальню поверхню (сітчастий

транспортер або барабан). Завдяки високій температурі повітря, що подається, волокна осідають в липкому стані і таким чином скріплюються між собою. Створювані мікрволокна мають товщину 1-5 мкм [3].

Одержуваний за цією технологією матеріал відрізняється підвищеною рівномірністю розподілу волокон, як за обсягом, так і за поверхнею полотна. Спочатку матеріал розроблявся для збору нафтових розливів, але потім знайшов широке застосування у виготовленні фільтрів і медичних покриттів.

Суть виготовлення СМС полягає в тому, що при випуску полотна між шарами спанбонду укладається шар мельтблауну. Завдяки цьому, одержуваний матеріал отримав підвищені фільтраційні властивості і рівність для всіх. Крім цього, комбінація властивостей мельтблауну і спанбонду в одному матеріалі забезпечує високі бар'єрні властивості, додає матеріалу підвищену міцність. За тактильним відчуттям багат шаровий нетканый матеріал СМС наближається до бавовняних тканин.

СМС є основним матеріалом, з якого виготовляється велика частина одноразового медичного одягу і білизни. Вироби медичного призначення, виготовлені з СМС, створюють помірний парниковий ефект, мають невисокий коефіцієнт пружності, низьку статику і середню ціну.

4. Спанлейс

Спанлейс - нетканый матеріал, принцип виробництва якого полягає в переплетенні волокон полотна водяними струменями високого тиску (гідроструменевий спосіб скріплення волокон в полотні). Початковою сировиною для виготовлення матеріалів типу спанлейс є бавовняні, віскозні, поліефірні або поліпропіленові волокна. Залежно від кінцевого продукту використовують різні суміші волокон. Для виробництва вологих серветок та інших протиральних матеріалів використовують суміш віскозних і поліефірних (поліпропіленових) волокон. Для виробництва ватних дисків використовується або 100% холопок, або суміш бавовняних і поліефірних волокон. Для виробництва одноразового медичного одягу, а так само для виробництва засобів догляду за хворими, найчастіше використовується суміш целюлозних і поліефірних волокон [76].

До переваг нетканих матеріалів, вироблених за гідроструменевою технологією, відносять хорошу адсорбційну здатність і високі показники тактильної комфортності для людини, близькі за ефектом до натуральної бавовни. Більшість спанлейс-матеріалів також характеризуються повітропроникністю, міцністю, високими захисними властивостями, низьким парниковим ефектом, низьким коефіцієнтом пружності і відсутністю статички. До відносних недоліків спанлейс-матеріалів слід віднести те, що при тривалому контакті з рідиною ці матеріали промокають, а також мають більш високу вартість, в порівнянні з рядом інших нетканих матеріалів.

Таким чином, ми розглянули виробничі конкурентні переваги ТОВ «Ві Джі Холдинг».

Побудуємо SWOT-аналіз даного підприємства:

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «Ві Джі Холдинг»

| | | Зовнішнє середовище компанії | |
|--------------------------------------|--|--|---|
| | | Можливості: - удосконалення законодавства; - удосконалення існуючих форм звітності; - залучення додаткового капіталу | Загрози: - поява нових конкурентів; - активність конкурентів; - зміни тенденцій попиту. |
| Внутрішнє середовище компанії | Сильні сторони: - індивідуальний підхід до клієнтів; - наявність тривалого досвіду на ринку України | Стратегії: - Розширення клієнтської бази - Розширення зв'язків з іншими провідними компаніями | Стратегії: - Сприяння підвищенню конкурентоспроможності компанії - Вдосконалення маркетингової стратегії |

Продовження таблиці 2.10

| | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|
| Внутрішнє середовище компанії | Слабкі сторони: - значно поступається світовим лідерам; - слабка маркетингова діяльність | Стратегії: - Підвищення кваліфікації та професіоналізму працівників - Розвиток інноваційної діяльності шляхом залучення додаткового капіталу | Стратегії: - Розвиток інноваційної діяльності - Аналіз діяльності компаній-конкурентів |
|--------------------------------------|---|---|---|

Джерело: складено автором на основі даних про компанію

На основі SWOT-аналізу можемо зробити висновок, що підприємство ТОВ «Ві Джі Холдинг» є доволі потужним гравцем українського ринку.

Розглянемо конкурентні переваги підприємства на основі його порівняння з основними конкурентами.

Конкурентами ТОВ «Ві Джі Холдинг» виступають ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» та ПП «Оптінорм». ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» вже успішно функціонує на ринку більше 8 років [56], а ПП «Оптінорм» - майже 7 років [63].

Для визначення рівня конкурентоспроможності, побудуємо БКГ-матрицю. Відносну частку ринку знайдемо на основі обороту за 2020 рік, а темп росту – на основі зміни обороту за 2019-2020 рр. Для цього побудуємо табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для матриці БКГ

| № | Компанія | Відсоткова зміна обороту, % | Оборот, 2020 р., млрд. грн. | Частка ринку, % |
|---|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|
| 1 | ТОВ «Ві Джі Холдинг» | 25,2 | 11,41 | 12,93% |
| 2 | ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» | 18,6 | 75,0 | 84,97% |
| 3 | ПП «Оптінорм» | 15,5 | 1,86 | 2,11% |

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів компаній

На основі таблиці 2.11 побудуємо матрицю БКГ:

Таблиця 2.12

Матриця БКГ

| Зірки | Знаки питання |
|--|----------------------|
| ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» | ТОВ «Ві Джі Холдинг» |
| Дійні корови | Собаки |

| | |
|---------------|--|
| ПП «Оптінорм» | |
|---------------|--|

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.11.

Отже, ми бачимо, що основним конкурентом ТОВ «Ві Джі Холдинг» є ПП «Оптінорм». Згідно з матрицею БКГ ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» є наразі недосяжним, так як частка продажів є втричі більшою за найближчого конкурента – ТОВ «Ві Джі Холдинг».

Отже, на основі проведеного дослідження можемо перейти до розрахунку конкурентоспроможності.

Таблиця 2.13

Оцінка діяльності ТОВ «Ві Джі Холдинг» та основних конкурентів бальним методом (де 3 – найкраща оцінка, 1 – найгірша)

| № | Показник | ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» | ТОВ «Ві Джі Холдинг» | ПП «Оптінорм» |
|---------------------|---------------------------------|--|----------------------|---------------|
| 1. | Частка ринку | 3 | 2 | 2 |
| 2. | Частка власних оборотних коштів | 3 | 2 | 2 |
| 3. | Рентабельність капіталу | 2 | 1 | 1 |
| 4. | Рентабельність обігу | 3 | 3 | 2 |
| 5. | Повнота асортименту | 3 | 3 | 2 |
| 6. | Якість послуги | 3 | 3 | 1 |
| 7. | Спосіб надання послуги | 3 | 3 | 3 |
| 8. | Рівень обслуговування | 3 | 3 | 3 |
| 9. | Система управління | 2 | 3 | 2 |
| Середній бал | | 2,8 | 2,6 | 2,0 |

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів компаній

Таким чином, ми бачимо, що серед досліджуваного конкурентного середовища ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» є найбільш конкурентоспроможним. ТОВ «Ві Джі Холдинг» програє за рівнем власних оборотних коштів, рентабельністю капіталу, однак виграє за системою управління. ПП «Оптінорм» є найслабшою компанією з досліджуваних.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ВІ ДЖІ ХОЛДИНГ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Формування основних напрямів забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»

Як свідчить проведений аналіз ТОВ «Ві Джі Холдинг», підприємство має недостатні конкурентні переваги. Тому перейдемо до пропозицій стосовно вирішення даної проблеми.

Основні рекомендації:

1. Шукати постачальників, які запропонують найкращі умови. Це особливо стосується послуг;
2. Не прямувати за топовими моделями, шукати прості і дешеві рішення;
3. Не поспішати оновлювати техніку. Іноді дешевше виконати модернізацію наявного обладнання, а прослужити воно може ще довго;
4. Розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші;
5. Необхідний суворий облік всіх наявних в організації ліцензій на програмне забезпечення. І не завжди підтримка з боку вендора дійсно необхідна;
6. Краще навчити наявного фахівця новій технології і дати можливість колективу зберегти заробітну плату, взявши на себе розширені обов'язки;
7. Необхідно ретельно аналізувати всі пропозиції по аутсорсингу. Бувають випадки, коли відмова від аутсорсингу дозволить знизити витрати, зберігши при цьому якість послуги;
8. Впровадити заходи щодо розвитку інтернет-продаж;
9. Слід спробувати перейти від капітальних витрат до операційних. Для ІТ-практики це означає не купувати програмне рішення і обладнання, а купувати їх як послугу.

10. Потрібно уважно стежити за змінами в сфері ІТ. Своєчасне їх впровадження обов'язково допоможе знизити витрати при створенні ІТ-систем і підвищити ефективність бізнесу.

Все вищезазначене буде сприяти створенню нових та утриманню вже наявних конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг» перед конкурентами.

Ми рекомендуємо, щоб стратегія компанії містила декілька напрямів скорочення витрат. Така програма скорочення витрат має включати окремі проекти, а саме: скорочення витрат на оплату праці, оптимізація офісних витрат, скорочення адміністративних витрат. Розглянемо детальніше кожен із проектів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Проекти скорочення витрат ТОВ «Ві-Джі Холдинг»

| 1. Найменування проекту | Скорочення витрат на оплату праці | Оптимізація офісних витрат | Скорочення адміністративних витрат |
|----------------------------------|---|--|---|
| 2. Статті витрат для оптимізації | заробітна плата виробничого персоналу податки на з/п персоналу | оренда будівлі ремонт офісні витрати | адміністративні витрати |
| 3. Фактори впливу (носії витрат) | Ймовірність звільнення співробітника | Ймовірність зміни офісу | Цінові обмеження |
| 4. Сутність заходу | Переведення виробничого персоналу на фріланс Наймання нових співробітників лише на фріланс | Часткове переведення управлінського персоналу на віддалену роботу Оренда приміщення з меншою площею | Скорочення витрат на обслуговування та управління підприємством |

Продовження таблиці 3.1

| | | | |
|---|---|---|-------------------|
| 5. Відповідальні за впровадження заходу | Технічний директор Менеджери служба персоналу | технічний директор керівник виконавчої служби | директор компанії |
| 6. Строки реалізації | 3 міс | 3 міс | 3 міс |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Суть проекту зі скорочення витрат на оплату праці полягає в переведенні частини виробничого персоналу на фріланс. Це зумовлено тим, що у ТОВ «Ві-Джі Холдинг» більшість проектів короткострокових, а тому є періоди коли розробники не приносять дохід компанії, не займаються проектними завданнями, проте заробітну плату компанія має виплачувати. Іншими словами таку ситуацію можна назвати bench(з англ. «лавка»).

Проект оптимізації офісних витрат полягає в оренді меншого за площею приміщення, внаслідок цього зменшаться витрати на утримання офісу, ремонт та комунальні послуги. Оскільки на вересень 2020 року заповненість офісу 7/10, переведення частини виробничого персоналу на фріланс, а також часткове переведення управлінського персоналу на віддалену роботу значно зменшить заповненість офісу. А тому для ТОВ «Ві-Джі Холдинг» більше нема потреби орендувати стільки кв.м.

Скорочення адміністративних витрат віднесемо до заходів, які варто вживати в останню чергу, оскільки при неправильному застосуванні це може викликати обурення управлінського директорату.

Наступним кроком може бути застосування однієї з найвідоміших програм скорочення – програми «мінус 20%». Сутність такої програми полягає в тому, що під час складання бюджетів на наступний рік, центри фінансової відповідальності (ЦФВ) (всі або окремі) отримують завдання скоротити свої витрати на 20%. Зазначимо, що статті скорочення витрат повинні бути обґрунтовані та захищені при прийнятті та затвердженні бюджету.

Крім того, необхідно аналізувати бізнес у різних розрізах, це може бути: ЦФВ, продукти, проекти, договори, клієнти, менеджери. Для ТОВ «Ві-Джі Холдинг» найкраще підійде аналіз у розрізі проектів. У результаті компанія матиме вичерпну інформацію щодо своїх найбільш привабливих продуктів (маржинальність, динаміка, обсяги), клієнтах, менеджерах тощо. Поглиблення в деталі дозволяє вивчити інформацію, дослідити проблеми та сконцентрувати зусилля на важливих сегментах.

Продовжуючи динаміку попередніх років, в 2022 році буде відбуватися еволюція багатьох тенденцій в маркетингу B2B і посиляться вплив маркетингу B2C. В подальшому розвитку маркетингу передбачаються наступні тенденції (рис. 3.1)

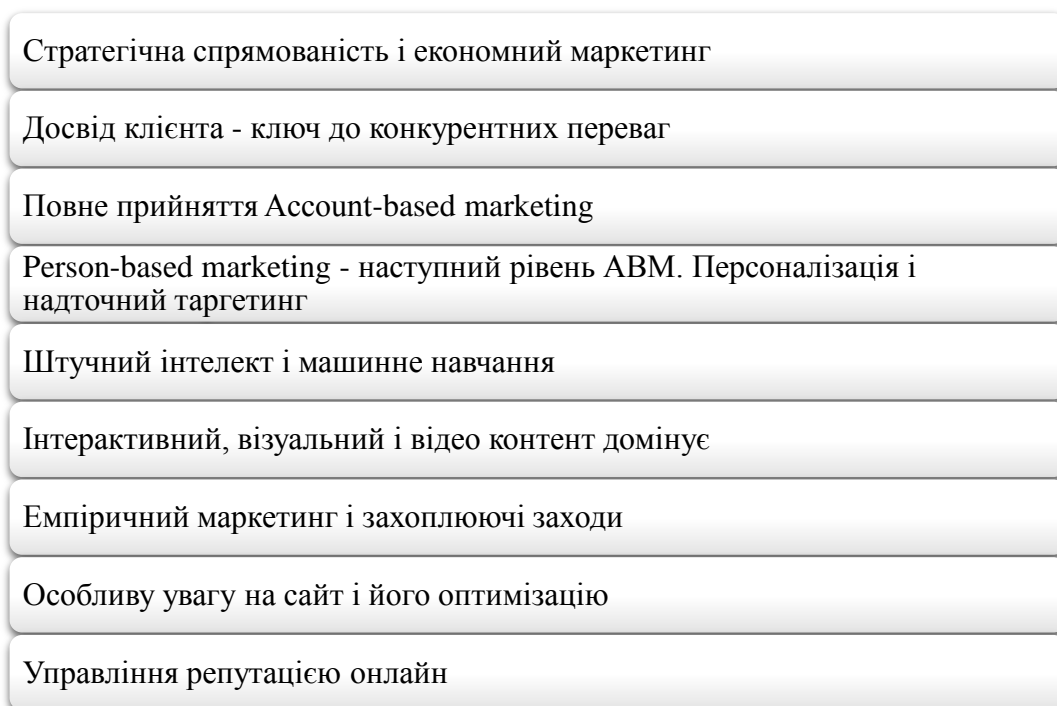


Рис. 3.1 - Тенденції в маркетингу B2B в 2022 році

Джерело: складено автором на основі [15]

B2B маркетинг орієнтований на потреби, інтереси і проблеми людей, які здійснюють покупки від імені або для своєї організації, а не для себе тим самим перетворюючи організацію в клієнта. Продукт в цьому сегменті маркетингу технологічний, трудомісткий у виробництві та довговічний, адже він покликаний

підвищити ефективність бізнесу клієнта, допомогти йому скоротити витрати і збільшити прибуток.

За останні кілька років в B2B-маркетингу відбулися сильні зміни, в значній мірі викликані змінами потреб клієнтів. У поєднанні з великою кількістю нових тактик, інструментів, каналів і технологій це створило загальновідому ситуацію «дитина в кондитерській» для маркетолога B2B. Занадто багато хорошого може бути поганим чи неефективним. Таким чином, багато маркетологів відчували труднощі і це сприяло хаотичності спроб щось зробити. Заспокоївшись, B2B-маркетологи починають натискати на гальма і оцінювати свою маркетингову діяльність, намагаючись зрозуміти, де необхідно зосередити свій час, енергію і ресурси.

Програмою передбачено, що в майбутньому зменшиться широта охоплення маркетингової діяльності, акцент буде зроблений на те, що, швидше за все, призводить до підсумкових результатів - продаж. Це означає, що маркетологи B2B будуть більш зацікавлені в практичних результатах і будуть менше цікавитися традиційними показниками. Інструменти MarTech будуть об'єднуватися, оскільки компанії прагнуть до кращої інтеграції і до зниження витрат. Ощадливі принципи, такі як ітерація, тестування і постійне поліпшення, стануть ще більш важливими. Стратегічна спрямованість матиме ключове значення.

Досвід клієнта - ключ до конкурентних переваг. Якщо і є бізнес-концепція, яка пронизує практично всі галузі - як B2B, так і B2C, то це досвід.

Досвід клієнтів став ключем до створення диференціації і стійких конкурентних переваг в «віці клієнтів». Концепція "вік клієнта" (age of the customer) пояснює, що зараз у клієнтів більше можливостей, ніж будь-коли, тому що вони можуть отримати доступ до інформації про продукти компанії в Інтернеті в режимі реального часу. Хоча багато хто з B2C з'ясували це багато років тому, компанії B2B тепер розуміють, що для перемоги в бізнесі потрібно дійсно клієнтоорієнтований підхід. Важливо розуміти, що створення неперевершеного клієнтського досвіду не відбувається у вакуумі.

Фактично, компанії починають розуміти - досвід співробітників і досвід брендів - все є частиною рівняння досвіду клієнта.

Ці три функції – досвід клієнтів, досвід співробітників, досвід брендів - повинні працювати разом заради того, щоб дійсно сформувати чесний бренд компанії. Ви не можете забезпечити унікальний досвід клієнтів без висококваліфікованих, орієнтованих на клієнта співробітників.

У майбутньому все більше організацій почнуть розглядати даний досвід у всіх аспектах свого бізнесу, застосовуючи більш цілісний погляд на досвід в плані узгодження людей, процесів, програм та їх спільних позицій. У міру того, як досвід клієнта, персоналу та бренду сходяться, їх узгодження потрібно для виконання цілей кожного і в кінцевому підсумку для створення стійкої конкурентної переваги.

Повне прийняття Account-based marketing. В останні кілька років маркетинг ключових клієнтів (account-based marketing, ABM) був однією з популярних тем в маркетингу B2B, і в 2020 році він набрав обертів. Дослідження показують, що 92% компаній визнають цінність ABM, навіть називаючи його "must have" для маркетингу B2B. Для компаній B2B з довгими циклами продажів і високим чеком, ABM є більш ефективний спосіб для залучення нових клієнтів, ніж просто покладатися на «вхідні» в генерації лідерів.

Тому ми пропонуємо ТОВ «Ві Джі Холдинг» впровадити концепцію ABM як в свою філософію, так і на практиці, що призведе до підвищення ймовірності досягнення успіху в маркетингу, продажах і в стосунках з клієнтом.

Person-based marketing - наступний рівень ABM. Персоналізація і надточний таргетинг. В маркетингу B2B відбулися сейсмічні зрушення, викликані в основному змінами потреб клієнтів. І, можливо, жоден споживчий попит не є більш важливим, ніж персоналізація. Покупці очікують того ж рівня персоналізації, який вони отримують від брендів типу Google, Amazon і Netflix. Досягти цього в B2B маркетингу можна за допомогою персонального маркетингу - Person-based marketing (PBM).

Персональний маркетинг - це маркетинг-стратегія, орієнтована на індивідуальну роботу з особами, що приймають рішення, заснована на зборі його поведінкових даних в Інтернеті в реальному часі.

Штучний інтелект і навчання за допомогою сучасних технологій. У той час як маркетологи B2C вже деякий час використовують штучний інтелект (ШІ) навчання за допомогою сучасних технологій, його використання в компаніях B2B значно повільніше набирає обертів.

У міру появи нових додатків, орієнтованих на B2B, технології ШІ стануть вашими помічниками в маркетингових стратегіях.

Наприклад, платформи bsense, Mintigo і Infer, використовують ШІ для аналізу величезних обсягів даних прогнозу аналітики, інтелектуальної оцінки потенційних клієнтів і оптимізації рекламних кампаній. Інформаційна платформа Chorus використовує ШІ для аналізу потенційних продажів і надання інформації про те, як закрити більше угод. А Otter.ai - це помічник на основі ШІ, який генерує більшість заміток про зустрічі, інтерв'ю, лекції та інші важливі розмови, прискорюючи виконання щоденних завдань, що в свою чергу допоможе виділити кілька годин на вирішення важливих стратегічних завдань.

Інтерактивний, візуальний і відео контент домінує. Контент-маркетинг був улюбленцем в B2B-маркетингу вже понад десять років - і це справедливо. У той час як компанії продовжують інвестувати в створення актуального, орієнтованого на лідерство контенту, маркетологи B2B все частіше звертаються до інтерактивного, візуального та відео контенту, щоб краще залучати свою цільову аудиторію.

Щоб подолати негативні результати пошуку, компанії варто переоснащувати свій контент і стратегію SEO, щоб свіжий і актуальний контент затьмарював все негативне. Незважаючи на те що бізнес не може контролювати те, що люди говорять онлайн, він може активно керувати своєю онлайн-репутацією, тому керівництву компанії важливо робити на це акцент.

3.2. Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ві Джі Холдинг»

Система маркетингових комунікацій включає в себе дві основні групи: основні засоби та синтетичні засоби. Синтетичні засоби мають залежність від основних засобів, що робить їх взаємозв'язок особливо тісним.

Запропонуємо ряд основних засобів маркетингових комунікацій для ТОВ «Ві Джі Холдинг».

1. Реклама – вид маркетингової комунікації, яка використовує відкрито спонсороване, неособисте повідомлення для просування або продажу продукту, послуги або ідеї. Тому для ТОВ «Ві-Джі Холдинг» доцільним буде використовувати рекламу на радіо, в журналах, рекламувати свою продукцію через інтернет-ресурси типу YouTube, активно розміщувати зовнішню і транзитну рекламу. Як приклад креативний прийом розміщення реклами на машинах компанії у вигляді наклейок, на зупинках громадського транспорту та в самому громадському транспорті, що привертатиме увагу потенційної аудиторії та сприятиме припливу покупців.

2. Стимулювання збуту – маркетингова стратегія при якій продукт просувається з використанням короткострокових привабливих ініціатив. Для ТОВ «Ві Джі Холдинг» доречним буде проводити презентації нових видів тканин чи виробів з них, що можуть викликати ажіотаж серед споживачів.

3. Прямий маркетинг – маркетинг, який спирається на пряму комунікацію чи розповсюдження серед окремих споживачів, а не через третіх осіб, таких як засоби масової інформації. Основні види - пошта, електронна пошта, соціальні мережі). Виходячи з цього компанії «Ві-Джі Холдинг» варто зайнятись розсилкою інформації своїм клієнтам про спеціальні пропозиції, знижки, бонуси, також не забувати про свята, кожен клієнт має отримувати привітання на стільниковий номер, електронну пошту – ці всі дії призведуть до підвищення лояльності споживачів. На офіційному сайті компанії варто впровадити он-лайн-консультанта, який завжди зможе відповісти на питання, що цікавлять клієнтів.

Що стосується синтетичних засобів маркетингових комунікацій, то нами було запропоновано здійснювати ТОВ «Ві Джі Холдинг» спонсорську діяльність, це буде сприяти підвищенню престижу компанії та сформуванню позитивного уявлення про її діяльність.

Перш ніж розробляти програму просування, необхідно визначити мету, для досягнення якої буде реалізовуватися ця програма.

Цілі заходів щодо просування ТОВ «Ві-Джі Холдинг»:

- збільшення обсягів продажів на 15% в порівнянні з 2021 р. незалежно від щорічного збільшення обсягу продажів;
- розвиток обізнаності про «Ві-Джі Холдинг» в свідомості споживачів.

Для досягнення цих цілей необхідно вирішити наступні завдання:

- перетворити і поліпшити імідж компанії;
- сформувати впізнаваність торгової марки;
- розробити комплекс рекламних заходів;
- запропонувати програму по стимулюванню збуту.

Таким чином, з існуючих методів просування для розробки програми просування компанії ТОВ «Ві-Джі Холдинг» необхідно використовувати два найбільш популярних - це реклама і стимулювання збуту.

Створення нового іміджу ТОВ «Ві-Джі Холдинг» включає в себе зміну візуального представлення торгової марки відповідно до розробки елементу фірмового стилю - слогана «Ставай краще з кожним днем».

Ефективне маркетингове повідомлення повинно досягати конкретної аудиторії оптимальним чином. Воно повинно пройти в тій точці простору і часу, коли аудиторія найбільш схильна сприймати повідомлення.

Для менеджерів маркетингових комунікацій стає все важче знайти потрібний момент для передачі свого повідомлення.

У розробників медіа-стратегії є неймовірна кількість даних про засоби поширення інформації, включаючи тиражі, характеристики аудиторії, розцінки, структуру покупок, наявність конкуренції. Але через великі труднощі порівнянні

засобів інформації і фактично необмеженої кількості з можливих комбінацій, складання відповідного медіа-плану все ще здійснюється довільно і в якійсь частині суб'єктивно. До того ж, сучасному медіа-планувальнику також потрібно досконале знання маркетингу. Більш того, планувальник повинен бути в змозі інтегрувати обидві названі сторони.

Як і багато інших аспектів бізнесу, медіа-план повинен починатися з постановки спеціальних цілей, що випливають з висновків ситуаційного аналізу.

Цілі медіа-планування - це кількісні показники того, якими мають бути кінцеві підсумки поширення інформації. Цілі повинні бути досить точними, щоб підлягати управлінню, реалістичними, вимірюваними та здійсненними для того, щоб їх можна було практично реалізувати в рамках бюджету.

Змоделюємо дієву модель розвитку стратегії в області маркетингу для організації ТОВ «Ві-Джі Холдинг» (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Стратегія маркетингових комунікацій ТОВ «Ві-Джі Холдинг»

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Розглянемо елементи стратегії детально.

1. Стратегічний аналіз - аналіз всіх наявних інструментів ведення господарської діяльності організації, а також адміністративних ресурсів для ведення конкурентної боротьби на ринку легкої промисловості. Має на увазі внутрішній аудит фінансів, персоналу, продукції, послуг, а також всіх матеріально-технічних елементів діяльності організації.

2. Формування місії. Місія - це філософія і призначення, сенс існування організації. Пропонуємо взяти за основу філософію бренду «Customer First» («Клієнт - на першому місці»). Даний слоган відображає сенс існування організації по відношенню до суб'єкта - задоволення потреб на ринку м. Києва та України.

3. Формування цілей. Цілі організації повинні формуватися з урахуванням двох попередніх пунктів. Поряд з цим ми пропонуємо впровадити в даний процес технологію визначення мети SMART. SMART - в буквальному перекладі «розумний», «хитрий», але в даному випадку це слово є аббревіатурою англійських слів. Кожна буква позначає правило її реалізації. S (Specific) - конкретна, чітка, M (Measurable) - вимірна, A (Achievable) - досяжна, R (Relevant) - релевантна, відповідна, T (Timed) - прив'язана до часу. Керуючись подібними правилами, можливо вибудувати стратегію, де сукупність структурних елементів буде відповідати спільній меті, так само як і частини елементів відповідають меті останнього. Виходить свого роду «фрактал» - фігура, що складається з безлічі собі подібних фігур. В даному випадку можна сформулювати наступну мету: «Подолання наслідків кризи галузі, шляхом збільшення числа споживачів»

4. Формування завдань. Формування завдань відбувається виходячи із запланованої мети. Можливо побудова наступних завдань:

- дослідження ринку споживачів;
- розширення цільової аудиторії;
- розширення цільових ринків;
- збереження позицій в трійці лідерів;
- розширення рекламної діяльності організації;

– розширення інструментів збутової політики.

5. Реалізація та контроль. Для забезпечення якості реалізованих процесів пропонуємо застосувати систему менеджменту якості ISO 9001 «Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості. Настанови щодо вибору і застосування» [93]. Стандарт ISO 9001 є для організацій своєрідним методичним посібником з розробки та застосування систем якості. Стандарт містить рекомендовану структуру системи якості, характеристики основних функціональних елементів системи, певні вимоги до організаційної структури, складу та змісту даних, які повинні або можуть застосовуватися в системі. У стандарті розглянуті економічні аспекти якості, різні види витрат і статті витрат на якість, наведені вказівки щодо проведення внутрішніх перевірок якості, що дозволяють керівництву організацій оцінити ступінь готовності своїх підрозділів до стабільного постачання продукції, що відповідає вимогам стандартів і очікуванням споживачів.

6. Аналіз зовнішнього середовища. Передбачає постійний моніторинг ринку, в тому числі поведінку споживачів, конкурентів, оцінка ризиків і можливостей організації. Моніторинг зовнішнього середовища організації повинен здійснюватися постійно і безперервно, так як ринок - жива істота, постійно еволюціонує в умовах сучасної ринкової економіки.

Маркетингова діяльність, досить широке поняття, яке включає в себе категорію «Маркетинговий захід». Маркетинговий захід - частина маркетингової стратегії. План заходів вибудовується на різний період, в залежності від кон'юнктури ринку. Поняття маркетингового заходу набагато ширше, ніж просто рекламна акція. Воно включає також процес дослідження і вихід на новий сегмент ринку, підвищення або зниження цін, ребрендинг і т.д. Нами розроблений план заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства, що включають в себе 3 категорії: реклама, PR, збутова політика. Розглянемо модель заходів докладніше (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи маркетингової комунікації підприємства ТОВ «Ві-Джі Холдинг»

| № | Захід | Призначення | Терміни | Суб'єкти взаємодії |
|-------------------------------------|--|---|---------------|---|
| Розділ I. Реклама | | | | |
| 1 | Впровадження радіореклами | Розширення цільової аудиторії | Протягом року | Радіостанції м. Києва |
| 2 | Реклама на транспорті | Розширення цільових ринків | Протягом року | Взаємодія з бізнес центрами міста |
| 3 | Реклама у пресі | Розширення цільової аудиторії | Щотижня | Взаємодія з журналами |
| 4 | ТВ-реклама | Розширення рекламної діяльності організації | Щотижня | «1+1», «ICTV», «Новий», «Київ» |
| 5 | Сувенірна реклама | Розширення рекламної діяльності організації | Протягом року | Взаємодія з бізнес центрами міста |
| 6 | Директ-мейл | Збереження позицій в трійці лідерів | Протягом року | Взаємодія з бізнес центрами міста |
| Розділ II. PR | | | | |
| 1 | Виставки в ТРЦ | Розширення рекламної діяльності організації | Протягом року | ТРЦ |
| 2 | Участь в галузевих заходах | Розширення цільових ринків | Протягом року | Взаємодія з аналітичними центрами |
| 3 | Проведення соціальних акцій | Розширення рекламної діяльності організації | Раз в квартал | Взаємодія з органами місцевого самоврядування |
| Розділ III. Збутова політика | | | | |
| 1 | Отримання державних замовлень | Розширення інструментів збутової політики | Раз у рік | Взаємодія з органами місцевого самоврядування |
| 2 | Робота з банками, в області надання спеціальних пропозицій на кредитування продукції | Розширення інструментів збутової політики | Протягом року | Банки |

Продовження таблиці 3.2

| | | | | |
|---|---|-------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| 3 | Робота з юридичними особами | Розширення цільової аудиторії | Протягом року | Взаємодія з великими підприємствами |
| 4 | Надання звіту на сайті про проведену фінансову, корпоративну діяльність | Розширення цільової аудиторії | Раз у рік | Цільова аудиторія |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Заходи в своїй основі спрямовані на взаємодію з потенційними клієнтами, в тому числі державними органами місцевого самоврядування. PR-заходи обрані з тим урахуванням, що головна їх спрямованість - створення сприятливого іміджу підприємства, як основи для здійснення рекламної діяльності і далі реалізації продукції.

Окрім прибутку, використання даних заходів дозволяє розширити ареал проживання організації, а також підвищити рівень іміджу на регіональному рівні.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Основною складністю для проведення оцінки є висока трудомісткість збору необхідної інформації в умовах діяльності досліджуваного підприємства. У такому випадку досить точним методом оцінки ефективності буде метод сценаріїв. Завдяки цьому методу, можна з реальної ситуації розвинути картину майбутнього підприємства. Розробляються кілька сценаріїв, які дозволяють керівникам підприємства бачити всілякі наслідки вибору того чи іншого методу розвитку персоналу. Даний метод широко використовується для розробки стратегічних рішень в різних сферах діяльності, в тому числі в сучасному менеджменті.

Варіанти розробляються в даному випадку сценаріїв:

- Сценарій 1 - без впровадження запропонованих заходів;
- Сценарій 2 - з впровадженням запропонованих заходів.

Сума вкладень на реалізацію запропонованих заходів по створенню кадрового резерву розрахована на основі оцінок фахівців кадрової служби на проведення подібних заходів і представлена в табл. 3.3. Для розрахунку також необхідний показник суми вкладень в реалізацію заходів.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на реалізацію заходів щодо створення кадрового резерву

| Проблема | Захід | Підрозділ заходу | Сума, тис. грн./рік |
|--|---|---|---------------------------|
| 1) Відсутність уваги до персоналу | Оцінка кандидата, розробити план професійного розвитку і просування по кар'єрних сходах, включення його в систему кадрового резерву | Оцінка кандидата в кадровому резерві | 10,0 |
| | | Розробка плану професійного розвитку | |
| | | Вітання на корпоративному сайті компанії | 1,0 |
| | | Вітання на інформаційній дошці в компанії | 1,0 |
| 2) Відсутність морального стимулювання фахівців | Розробити моральне стимулювання резервістів: Досягнення публікуються у вигляді плану-графіка | План-графік на інформаційній дошці в компанії | 1,0 |
| | | План-графік кар'єри в майбутньому місці роботи | 1,5 |
| | | План-графік в корпоративній мережі | 1,0 |
| 3) Відсутність уваги до морально-етичної ситуації заміни | Розробити систему психологічного супроводу резервістів | | 3,0 |
| | | Розробити критерії кадрових ротацій в межах міста | 1,5 |
| 4) Відсутність документального оформлення діяльності фахівця з кадрового резерву | Розробка Положення про Систему кадрового резервування на підприємстві | | 2,5 |
| | | Розробка посадових обов'язків фахівця з кадрового резерву | 4,0 |
| | | Підготовка робочого місця фахівця з кадрового резерву | 45,2 |

| | | | | | | | | |
|---|--------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 3 | Дохід підприємства | | 14221,4 | 13168,8 | 14573,2 | 14987,3 | 15442,5 | 15964,4 |
|---|--------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

Продовження таблиці 3.4

| | | | | | | | | |
|--|--|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 4 | Витрати підприємства | | 14473,3 | 13437,6 | 14842,6 | 15259,4 | 15674,8 | 16231,2 |
| 5 | Прибуток підприємства | | -251,9 | -268,8 | -269,4 | -272,1 | -232,3 | -266,8 |
| 2. Сценарій розвитку з реалізацією заходів | | | | | | | | |
| 6 | Передбачувана кількість співробітників, що пішли з компанії, чол. | Експертна оцінка | 13 | 9 | 6 | 4 | 3 | 3 |
| 7 | Ризик зниження результативності діяльності з урахуванням зменшення персоналу | Експертна оцінка | 0,1 | 0,1 | 0,05 | 0,03 | 0,02 | 0,02 |
| 8 | Дохід підприємства | | 14221,4 | 14778,6 | 15562,1 | 15945,7 | 16657,5 | 17212,3 |
| 9 | Витрати підприємства | | 14473,3 | 14946,8 | 15552,4 | 15758,3 | 16332,4 | 16433,6 |
| 10 | Прибуток підприємства | | -251,9 | -168,2 | 9,7 | 187,4 | 325,1 | 778,7 |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Отже, ми бачимо, що при першому сценарії збиток підприємства з кожним роком буде зростати, що може призвести до банкрутства підприємства, при другому сценарії – при реалізації заходів збиток підприємства буде поступово знижуватись та в 2022 році переросте в прибуток, що є позитивним, також зменшиться кількість співробітників, що пішли з компанії. Тому в майбутньому підприємство може стати рентабельним.

За даними таблиці 3.4 можна побачити, що в результаті реалізації заходів компанія отримує:

- зниження кількості співробітників, що пішли з компанії;
- зниження збитку та отримання прибутку.

Ефектом впровадження нових заходів стане зростання моральної задоволеності нових працівників від приналежності до колективу, виросте впевненість нових співробітників у власному майбутньому і взаємної зацікавленості в ньому і самого працівника, і компанії.

Економічний ефект другого сценарію в перший рік реалізації заходів складе 83 700 грн., в 2022 році він зросте ще майже на 178 тис. грн., в 2023 та 2024 роках на 177 700 грн. та 137 700 грн. відповідно, у 2025 році – на 453 600 грн.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність роботи компанії, збільшивши прибуток.

Також для підвищення кваліфікації персоналу компанії було б доцільним в майбутньому відкрити навчальний центр.

Для того щоб відкрити успішний навчальний центр, перш за все, потрібен продуманий і добре навчений викладацький склад. Для того щоб постійно залучати персонал потрібно вводити нові і цікаві тренінги, вся ця робота падає на плечі тренерам.

Технічне завдання на створення навчального центру включає в себе:

1. Концепція навчального центру;
2. Проект;
3. Бюджет проекту;
4. Проект договору;
5. Список учасників;
6. Технічне завдання на комплект документації навчального центру;
7. Технічне завдання на комплект навчального матеріалу;
8. Технічне завдання на комплект інформаційних матеріалів;
9. Технічне завдання на систему автоматизації діяльності навчального центру;
10. Технічне завдання на стиль.

Першим етапом буде підбір приміщення під оренду. З огляду на кількість фахівців ТОВ «Ві-Джі Холдинг», а їх близько 150 осіб, можна підрахувати, що середня кількість учнів співробітників в місяць становитиме близько 75 осіб. Навчання зазвичай відбуватиметься 2 рази в тиждень на прослуховування однієї теми тренінгу, щоб всі бажаючі змогли на нього потрапити. В одній групі максимальна кількість слухачів становить 8-10 чоловік. Тим самим, нам потрібно шукати приміщення не менше 60 кв.м. У навчальному центрі обов'язково повинен бути комп'ютерний клас і конференц-зал для проведення тренінгів та переговорів.

Вартість оренди навчального центру залежить від ремонту і його місця розташування. Чим далі від центру міста, тим оренда буде нижче, але потрібно враховувати доступність громадських транспортних засобів.

Необхідно мати обладнаний комп'ютерний клас, де будуть встановлені 12 персональних комп'ютерів, для проведення контрольних іспитів, а також наочно навчити фахівців процедурам компанії, які виконуються в програмах 1С та SBMS. Також не зайвим буде встановити проектор в конференц-залі, а також робоче місце для лектора.

Заздалегідь також потрібно обміркувати харчування співробітників навчального центру та його слухачів. Бажано щоб поруч розташовувався супермаркет або їдальня-кафе, де можна перекусити. Але якщо поблизу нічого немає, то альтернативою може бути обладнана спеціальна кімната під перерву на каву. Компанія повинна оплачувати повний набір до чаю, що складається з кондитерських виробів, наприклад печиво, а також чай, кава і цукор. У цій же кімнаті потрібно встановити платний автомат з продажу закусок, наприклад це бутерброди, випічка, шоколад і всі можливі напої.

У штат навчального центру повинні входити:

- викладацький склад;
- прибиральник приміщення;
- адміністратор;
- різноробочі.

Витрати на зарплату співробітників можуть становити:

- від 12500 грн. для викладачів;
- від 4000 грн. для прибиральників приміщення;
- від 9000 грн. для адміністраторів;
- від 7500 грн. для різноробочих.

Мінімальні витрати на відкриття навчального центру можна розглянути в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок мінімальних витрат на реалізацію заходів щодо створення
навчального центру.

| Найменування | Кількість шт. | Ціна тис. грн. | вартість, тис. грн. |
|---------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------------|
| Проектор | 1 | 20,0 | 20,0 |
| Стіл комп'ютерний / письмовий | 15 | 1,5 | 22,5 |
| Комп'ютер стаціонарний | 12 | 15,0 | 180,0 |
| Стільці | 25 | 0,6 | 15,0 |
| Вішалка для верхнього одягу | 3 | 0,45 | 1,3 |
| Шафи підлогові | 2 | 1,5 | 3,0 |
| Кондиціонер | 2 | 6,5 | 1,3 |
| Оренда приміщення 1 місяць (50 кв.м.) | - | 300 грн. / м ² | 15,0 |
| Разом: | | | 258,1 |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Разом мінімальні витрати на відкриття навчального центру складуть 258 100 грн.

Розглянемо окремо ефективність заходів з маркетингових комунікацій. Дані заходи входять в програму маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Ві-Джі Холдинг», і згруповані за інструментальною маркетинговою ознакою а саме реклама, PR, збут. Ефективність цих заходів полягає в розширенні сфери діяльності організації, як наслідок залучення нових споживачів з цільового

сегмента. Передбачається сумарне збільшення прибутку на 721,3 тис. грн. (збільшення прибутку розраховане з урахуванням експертних оцінок) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ефективність реалізації маркетингових заходів

| № | Група заходів | Витрати, тис. грн. | Плановане збільшення прибутку тис. грн. |
|---------|---------------------|--------------------|---|
| 1 | Реклама | 150,0 | 317,7 |
| 2 | PR-компанія | 50,0 | 120,1 |
| 3 | Збутова політика | 200,0 | 283,5 |
| Всього: | | 400,0 | 721,3 |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Крім прибутку, використання даних заходів дозволяє розширити ареал проживання організації, а також підвищити рівень іміджу на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність його господарської діяльності, гнучкість адаптації до змін умов експлуатації, високу якість продукції та адекватну цінову політику, і в той же час, є однією з визначальних характеристик його подальших можливостей розвитку.

Посилення конкуренції супроводжується появою численних конкуруючих підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підвищенням вимог ринку, що змушує підприємство постійно розвивати свій потенціал, шукати можливі шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом створення нових конкурентних переваги.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності підприємства та національної економіки, ми дійшли висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності та ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми.

Під конкурентоспроможністю розуміється змагальна діяльність підприємств за надання пільг з боку держави для підвищення економічної свободи. Під стимулюванням розуміється цілеспрямований комплексний зовнішній вплив на процеси формування господарської діяльності керованих об'єктів.

Конкурентоспроможність діяльності складається з різноманітних видів діяльності, які здійснює організація в процесі свого функціонування. Серед основних видів діяльності організації можна виділити конкурентоспроможність: торговельної, фінансової, інноваційної, інвестиційної, соціальної, стратегічної діяльності, а так само організації збуту і просування товару, організації управлінської діяльності та антикризового управління.

Конкурентні переваги - це результат низького рівня виробництва, високого рівня диференціації виробництва, розумної сегментації ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби ринку. Вони можуть також включати більш високий рівень продуктивності праці та кваліфікацію виробництва, технічного, комерційного персоналу, якості та технічного рівня виробленої

продукції, управлінських навичок, стратегічного мислення на різних рівнях управління, що відображається на економічному зростанні.

В свою чергу конкурентні переваги поділяються на переваги вищого та нижчого порядку, на абсолютні та відносні, зовнішні та внутрішні.

Джерело конкурентних переваг є основою для встановлення кількісної та вартісної вартості переваги. Отже, найкраща технологія виробництва продукції є фактором, а зменшення собівартості виробництва, скорочення виробничого циклу та збільшення продуктивності праці є джерелами переваг, що виникають завдяки використанню технології. Результатом, досягнутим підприємством, як правило, є синергія. Важливим моментом є ступінь впливу кожного фактору на кінцевий результат.

Під час розгляду конкурентних переваг в контексті конкурентоспроможності, важливим є не тільки розуміння даних понять, але й вивчення ряду факторів, які впливають на них. Такі фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності створюючи нові конкурентні переваги або підвищуючи ефективність використання вже існуючих, так і в бік зменшення руйнуючи вже існуючі конкурентні переваги. Фактори впливу на конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні.

Управління конкурентоспроможністю розглядається нами як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції, з тим, щоб винести на ринок вже конкурентоспроможний товар і знизити вплив випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів. Управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати як органічну частину загального управління виробництвом і одну з його гілок «дерева цілей».

Управління конкурентними перевагами – процес, який включає в себе формування, створення, реалізацію, використання та розвиток конкурентних переваг.

Об'єкт управління – процеси від яких залежить якість продукції, кадри підприємства, фінансові ресурси, виробничі можливості.

Суб'єктом управління виступають керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, покликані забезпечити досягнення і зміст планового стану.

Всі складові механізму управління конкурентними перевагами підприємства є багаторівневими, тобто припускають управлінську взаємодію не тільки на рівні підприємства, а й узгодженість дій регламентаційної (державної) складової навколишнього середовища. Тому ефективність застосування будь-якого структурного елементу механізму безпосередньо залежить від узгодженості дій управлінців в організаціях, а також усіх рівнів влади. Таким чином, сутністю механізму управління конкурентними перевагами підприємства є цілеспрямована взаємодія структур управління всіх ієрархічних рівнів як усередині об'єкта впровадження механізму, так і його оточення і впливу їх на суб'єкт економічної системи в інтересах досягнення намічених стратегічних цілей.

Компанія «Ві Джі Холдинг» створює нові і розвиває наявні продукти і бренди, орієнтуючись на потреби споживачів пропонує принципово нові рішення. Таким чином, підприємство функціонує на ринку України майже 11 років. На перших етапах функціонування була створена по-справжньому стабільна і надійна компанія, яка співпрацює з провідними світовими виробниками. ТОВ «Ві Джі Холдинг» тримає курс на розвиток і вдосконалення власного виробництва і сервісу, щоб максимально швидко і якісно реагувати на запити і побажання клієнтів. Основною діяльністю компанії є збут нетканих матеріалів – серветок, полотенець, агроволокон, одноразового медичного одягу, одноразових простирал та інше та виробництво на замовлення матрасів, пружинних блоків, виробництво упаковок та чохлів, виробництво фільтрів та засобів індивідуального захисту.

Провівши фінансовий аналіз ТОВ «Ві Джі Холдинг», варто зазначити, що за останні роки більшість показників мали негативні тенденції, а саме збільшення короткострокових зобов'язань за досліджуваний період, від'ємне значення прибутку, високий показник операційних витрат. Великий показник поточної заборгованості підприємства свідчить про неплатоспроможність підприємства. Показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової

активності та рентабельності не відповідають нормативним значенням. Крім того дуже високий рівень ймовірності банкрутства підприємства. Але в деяких випадках спостерігається і позитивна тенденція, а саме збільшення показника фондівдачі, зменшення збитку на 82,68% протягом трьох років, оборотні активи перевищують необоротні, показник ліквідності мобілізації запасів є в межах норми. Внаслідок зменшення розміру збитку підприємство має шанс у найближчому майбутньому стати рентабельним, адже усі коефіцієнти мають тенденцію до збільшення.

Керівництву доцільно звернути увагу на фінансові показники та якомога швидше знайти можливості поліпшення фінансового стану підприємства.

До конкурентних переваг підприємства можна віднести: спанбонд, виробництво нетканих матеріалів медичного та гігієнічного призначення, використання багат шарового нетканого матеріалу СМС, використання спандлейсу, сучасні технології виробництва. Конкурентами ТОВ «Ві Джі Холдинг» виступають ТОВ «Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс» та ПП «Оптінорм». ТОВ «Ві Джі Холдинг» програє за рівнем власних оборотних коштів, рентабельністю капіталу, однак виграє за системою управління. ПП «Оптінорм» є найслабшою компанією з досліджуваних.

Для вирішення проблеми недостатності конкурентних переваг були запропоновані певні заходи: шукати постачальників, які запропонують кращі умови, не поспішати оновлювати техніку, іноді дешевше виконати модернізацію наявного устаткування, розширення асортименту продукції, розвиток інтернет-продаж.

Також рекомендовано, щоб стратегія компанії містила декілька напрямів скорочення витрат - скорочення витрат на оплату праці, оптимізація офісних витрат, скорочення адміністративних витрат.

Крім цього компанії варто внести зміни в рекламну діяльність – впровадження радіореклами, реклами в громадському транспорті, реклами в журналах, ТВ реклами, участь у виставках, галузевих заходах, створення бонусної програми для споживачів і тд.

Окрім прибутку, використання даних заходів дозволяє розширити ареал проживання організації, а також підвищити рівень іміджу на регіональному рівні.

Розроблено два види сценаріїв: 1 – без впровадження запропонованих заходів, 2 – з впровадженням запропонованих заходів. В результаті реалізації заходів компанія отримує: зниження кількості співробітників, зниження збитку та отримання прибутку. Ефектом впровадження нових заходів стане зростання моральної задоволеності нових працівників від приналежності до колективу, виросте впевненість нових співробітників у власному майбутньому і взаємної зацікавленості в ньому і самого працівника, і компанії.

Економічний ефект другого сценарію в перший рік реалізації заходів складе 83 700 грн., в 2022 році він зросте ще майже на 178 тис. грн., в 2023 та 2024 роках на 177 700 грн. та 137 700 грн. відповідно, у 2025 році – на 453 600 грн.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність роботи компанії, збільшивши прибуток.

Також для підвищення кваліфікації персоналу компанії було б доцільним відкрити навчальний центр. Мінімальна вартість відкриття навчального центру становить 258 100 грн.

Реалізація маркетингових заходів дозволить залучити нових споживачів з цільового сегмента. Передбачається сумарне збільшення прибутку на 721 300 грн.

Щоб подолати негативні результати пошуку, компанії варто переоснащувати свій контент і стратегію SEO, щоб свіжий і актуальний контент затьмарював все негативне. Незважаючи на те що бізнес не може контролювати те, що люди говорять онлайн, він може активно керувати своєю онлайн-репутацією, тому керівництву компанії важливо робити на це акцент.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2010. - 256 с.
3. Багатошаровий нетканый матеріал СМС / Офіційний веб-сайт ТОВ «Ві Джі Холдинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vgh.com.ua/rus/sms>
4. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. – 147 с.
5. Белова Е. О. Интеллектуальный капитал как стратегический фактор развития организаций // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S6. – С. 19–24. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/76068.htm>.
6. Бобов Г.Б. Формування конкурентоспроможності сільського господарства України / Г.Б. Бобов, І.В. Кузьменко, Л.В. Михайлишина // Економічний форум. – 2011. – № 2. – С. 45– 57.
7. Бойчук В. М. Інвестиційний механізм конкурентоспроможності підприємств транспортного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Бойчук Володимир Миколайович – Маріуполь, 2005. – 23 с.
8. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2011. – 19 с.

9. Бондаренко М. В., & Ігнатенко Л. О. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Municipal Economy of Cities*, (78), 11-31. Retrieved from <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/2285>
10. Бройдо Е.А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей: автореф. дис. ... канд. наук: спец. 08.00.05 / Е.А. Бройдо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dissercat.kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykhvozhno>.
11. Брусов П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учеб. пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. — М.: КНОРУС, 2012. — 226 с.
12. Гаврилюк С.П. «Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу»: Навч. посібник. – К.: Київ. Національний торговий економічний університет, 2016. – 180 с.
13. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств / О. А. Гавриш // Ефективна економіка. – 2013. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
14. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.
15. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 501 с.
16. Головна / Офіційний веб-сайт ТОВ «Ві Джі Холдинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vgh.com.ua/>
17. Гравшина, И.Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / И.Н. Гравшина // Молодой ученый. - Чита, 2013. - № 6. - С. 296-298.
18. Гриневецька Л. В. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств / Л. В. Гриневецька // Науковий вісник. Одеський державний

- економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки : економіка, політологія, історія. – 2010. – № 4(105). – С. 13-24.
19. Денисова А. Л. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства : аспекти якості. / А.Л. Денисова // Тамбов : ТДТУ, 2016. – 120 с.
 20. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств Підручник. / В.Л. Дикань, Ю.Т.Боровик, О.М.Полякова, Ю.М.Уткіна – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
 21. Дикань В.Л. Методи оцінки конкурентоспроможності інтегрованих бізнес-структур (БС) / В.Л. Дикань // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 8. – Частина 6. – 2014. - С. 139-142.
 22. Дикань В.Л. Реформирования экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий / В.Л. Дикань. - Монографія. - Харьков:Основа, 2010.-345с.
 23. Дихтль Е. , Хершген Х. практический маркетинг: учеб. Пособие / пер. С нем. Макарова А. М. : под ред. Минко И. С. - М. : Высш. Шк. , 1995. - 225 с.
 24. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. – К.: Знання. 2014. – 207 с.
 25. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Х. : Вид-во «Основа», 2013. – 250 с.
 26. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Н.І. Ситник. – К.: Винниченко. 2014. – 250 с.
 27. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
 28. Дягель О.Ю. Диагностика вероятности банкротства организаций: сущность, задачи и сравнительная характеристика методов. Часть 2 [Електронний ресурс] / О.Ю. Дягель, К.О. Энгельгардт // Финансовый анализ: портал журнала URL. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=201>

29. Іванов Ю.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
30. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/106986/3/ГЛАВА%201%20Экономическая%20сущность%20конкурентоспособности%20предприятия....pdf>
31. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/106986/3/ГЛАВА%201%20Экономическая%20сущность%20конкурентоспособности%20предприятия....pdf>
32. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Р.І. Жовновач. – Режим доступу: <https://www.br.com.ua/referats/Microeconomics/42650.htm>
33. Зайцев Ю. О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств / Ю. О. Зайцев // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 5. - С. 68-82.
34. Ильичева И.В. Маркетинг: учебно-методическое пособие / Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 229 с.
35. Кириллов А.В. Развитие конкурентных преимуществ предприятия на основе коммерциализации объектов интеллектуальной собственности // Вестник университета (Государственный университет управления). 2014. №12. С.42-46.
36. Кириченко С.О., Цвях П.В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79-86
37. Климаш Н. І. Економічна природа позикового капіталу та ефективність його використання на вітчизняних підприємствах / Н. І. Климаш // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 12. - С. 150-155.
38. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін. КНЕУ, 2006. 527 с.

39. Кондратюков С.В. Причины, условия и последствия конкуренции / С.В. Кондратюков, С.С. Стаурский // Омский научный вестник. – 2015. – Вып. № 4 (11). – С. 256-259
40. Корінь М.В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва в умовах євроінтеграції / М.В. Корінь, К.В. Міжевська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. - № 54. – С. 278-286.
41. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
42. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с
43. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.
44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. - 2013. № 4. С.155–163.
45. М. Юдін «Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції» [Електронний ресурс] / М. Юдін // Економіст – 2010 - №6 – с.40 – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf
46. Максимова В.Ф. Смарт (интеллектуальная) экономика: цели, задачи и перспективы / В.Ф. Максимова // Экономика знаний. – 2011. - № 3. – 63-71
47. Макронос А. Г., Маврина І. Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособ. – Екатеринбург: УФУ, - 2014. – 198 с.
48. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2 (52). – С. 91–94.
49. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс]/

- Ю.М.Мануйлови. – Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-22-10.pdf>
50. Марцин В. С. Конкурентна політика та особливості її формування в сучасний період / В. С. Марцин // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – Вип. 6. – С. 84.
51. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. С. Марцин // Наукові праці ДонНТУ. – 2018. – Вип. 33-1. – 79 с.
52. Меліхов А. А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств / А . А. Меліхов // Сутність конкурентоспроможності. - № 3, - 2013.
53. Мельник Е. С. Особенности внедрения контроллинга на предприятии. // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. — 2012. — С. 132–134.
54. Мескон М.Х. Основы менеджмента : Пер. з англ. / М. Х. Мескон, М. Арльберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.; СПб.; – К. : Вильямс, 2012. – 672 с.
55. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії. Укладачі: В.С.Іфтемчук, В.А.Григорєв, М.І.Малінич, Г. Д.Шутак / За наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемчука. - 2-ге видання, виправлене і доповнене. - Львів: "Магнолія 2006", 2007. - 688 с.
56. Науково-виробнича фірма КБ-Технауксервіс, ТОВ / Бізнес-каталог підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/16481361>
57. Наумик Е. Д. Проблемы финансового планирования на предприятии. // Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы: материалы XIV междунар. науч. конф. Режимдоступа: <http://elibrary.miu.by/conferences!/item.chpepu/issue.xiv/article.108.html>.

58. Нетканый матеріал спанбонд / Офіційний веб-сайт ТОВ «Ві Джі Холдинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vgh.com.ua/rus/mebel>
59. Ноздрева Р. Б. Маркетинг : как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
60. Носова Т. Ю. Моделирование конкурентоспособности: основные подходы / Т. Ю. Носова // Наукові праці ДонНТУ. – 2008. – Вип. 33-1. – 86 с.
61. .Особливості маркетингу в мережі Інтернет [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2017. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/64.pdf
62. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості регіону [Електронний ресурс]/ Л.В. Оболенцева. – Режим доступу: [periodicals.karazin.ua/socoeconom /article/view/8252](http://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/8252)
63. Оптіно́рм, ПП / Бізнес-каталог підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/22920416>
64. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства/ І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2014. – 264 с
65. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авторського колективу і науковий редактор – А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, - 2017.
66. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авторського колективу і науковий редактор – А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, - 2018.
67. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент [Текст] : підручник / А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2008. – 536 с.
68. Портер М. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
69. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
70. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран/ Пер. с англ. И.В.Квасюка и др.; под ред. В.Д. Щеткина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

71. Про компанію / Офіційний веб-сайт ТОВ «Ві Джі Холдинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vgh.com.ua/ukr/company>
72. Прохоров А.Н. Роль інтелектуальної власності в підвищенні рівня конкурентоспособності підприємства / А.Н. Прохоров // Вектор науки Тольяттинського державного Університету. – 2013. – Вып. № 4 (26). – с. 141-144
73. Рогожин С.П., Сазанова С.Л. Интеллектуальные права собственности: институциональный подход. Управление. 2016;(1):74-78. <https://doi.org/10.12737/18796>
74. Рябкіна К.Г. Ефективність управління капіталом підприємства [Дисертація]. / К.Г. Рябкіна // Кривий ріг. – 2015. – 248 с.
75. Рябкіна К.Г. Ефективність управління капіталом підприємства [Дисертація]. / К.Г. Рябкіна // Кривий ріг. – 2016. – 248 с.
76. Спанлейс / Офіційний веб-сайт ТОВ «Ві Джі Холдинг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vgh.com.ua/rus/spanleis>
77. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України [Електронний ресурс] // Інтелект ХХІ № 1. – 2017. – Режим доступу: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf.
78. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – Т. 3. – 365 с.
79. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
80. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. - 2005. - № 11. - С. 17-20.
81. Тихонов Р. М. Конкурентоспособность промышленной продукции / Р. М. Тихонов. – М., 2010. – 87 с.
82. ТОВ Ві Джі Холдинг / You Control [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37120003/

83. Тренінги, семінари, учбові курси. URL:
<https://www.training.com.ua/action/open/theme/50>
84. Ушкаренко Ю. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств [Електронний ресурс]/ Ю. В.Ушкаренко. – Режим доступу:
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2016_8%282%29__28
85. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2014. – 544 с.
86. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]/ В.Ю.Фролова. – Режим доступу:<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>
87. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник / В.Л. Харченко. – М.: МВА, 2011. – 384 с.
88. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Е.І. Цибульська. – Х.: НУА, 2018. – 321 с.
89. Чибісов Д. М. Охорона прав інтелектуальної власності в рамках Світової організації торгівлі : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11 / Д. М. Чибісов ; наук. кер. Т. С. Ківалова ; НУ "ОЮА". - Одеса, 2017. - 272 с.
90. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69
91. Agreeen. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://agreeen.ua/ua/agrovolokno/>
92. Etto. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.etto.ua/ukr/home>
93. ISO 9000 family quality management. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

94. Competitive Advantage: Definition, Examples and global impact [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.thestreet.com/personal-finance/education/what-is-competitive-advantage-14869235>
95. Khanenko A.V. The assessment of competitiveness and the formation of competitive advantages of an economic entity / A.V. Khanenko // ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДВНЗ УДХТУ. – 2019. - № 2 (10). – С. 103-111
96. B2B marketing: the Ultimate Guide – G2 grown [Electronic resource]. Retrieved from: <https://learn.g2.com/b2b-marketing>
97. Competitive advantage [Electronic resource]. Retrieved from: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp
98. Management of Competitiveness: Theory and Practice [Electronic resource]. Retrieved from: <https://ua1lib.org/book/2570334/e10f8f?id=2570334&secret=e10f8f>
99. Professional Cleaning Wipes [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aquasoft.com.ua/>
100. Small Business Trends [Electronic resource]. Retrieved from: <https://smallbiztrends.com/2020/01/what-is-public-relations.html>
101. The role of patent information in innovation management. Results of a survey by the EPO [Electronic resource]. Retrieved from: [http://documents.epo.org/projects/babylon/eponot.nsf/0/35D952CFB1E36E9CC12581CB004EC72D/\\$File/0811_11.00_h_wongel_-_the_role_of_pi_in_innovation_en.pdf](http://documents.epo.org/projects/babylon/eponot.nsf/0/35D952CFB1E36E9CC12581CB004EC72D/$File/0811_11.00_h_wongel_-_the_role_of_pi_in_innovation_en.pdf)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Ві Джі Холдинг» за 2018-2020 рр., тис. грн.

| Актив | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| I. Необоротні активи | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 22,8 | 30 | |
| Основні засоби | 3058,6 | 2762,4 | 6265,6 |
| первісна вартість | 5022 | 5178,7 | 9048,4 |
| Знос | -1963,4 | -2416,3 | -2782,8 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 234 | 234 | 234 |
| Інші необоротні активи | | | |
| Усього за розділом I | 3315,4 | 3026,4 | 6499,6 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 8498,5 | 16389,8 | 15189,9 |
| у тому числі готова продукція | 8489,2 | 16370,7 | 15133,5 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 786,4 | 2855,8 | 4683,2 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 310,4 | 1825,8 | 1781,3 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 188,7 | 1933,4 | 495,9 |
| Гроші та їх еквіваленти | 401,8 | 139,4 | 20 |
| Витрати майбутніх періодів | 28,6 | 18,7 | 73,6 |
| Інші оборотні активи | | 111,3 | |
| Усього за розділом II | 10214,4 | 23274,2 | 22243,9 |
| Баланс | 13529,8 | 26300,6 | 28743,5 |

Продовження Додатку А

| Пасив | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 10 | 2000 | 2000 |
| Додатковий капітал | | | |
| Резервний капітал | | | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -8283,4 | -8495,7 | -8747,6 |
| Неоплачений капітал | | -90 | |
| Усього за розділом I | -8273,4 | -6585,7 | -6747,6 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 4886 | 5043,4 | 4975,3 |
| III. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| товари, роботи, послуги | 14674,1 | 24044,5 | 27126,5 |
| розрахунками з бюджетом | 1,5 | 2,8 | 5,7 |
| розрахунками зі страхування | | | |
| розрахунками з оплати праці | | -0,3 | |
| Доходи майбутніх періодів | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 2241,6 | 3795,9 | 3382,6 |
| Усього за розділом III | 16917,2 | 27842,9 | 30515,8 |
| Баланс | 13529,8 | 26300,6 | 28743,5 |

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Ві Джі Холдинг» за 2018-2020 рр., тис.

грн.

| Стаття | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 11759,2 | 17083,7 | 11405,3 |
| Інші операційні доходи | 1770,1 | 1920,3 | 2809,3 |
| Інші доходи | 31,1 | 160,1 | 6,8 |
| Разом доходи | 13560,4 | 19164,1 | 14221,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 9233,4 | 14723,2 | 8790 |
| Інші операційні витрати | 5316 | 4121 | 5141,9 |
| Інші витрати | 465,3 | 532 | 541,4 |
| Разом витрати | 15014,7 | 19376,2 | 14473,3 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -1454,3 | -212,1 | -251,9 |
| Податок на прибуток | | | |
| Чистий прибуток (збиток) | -1454,3 | -212,1 | -251,9 |