

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

*Студентки 2-го курсу магістратури
зочної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми
Економіка бізнесу
Коваль Яни Олександрівни*

*Науковий керівник:
завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна*

*Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань*

*Студентка _____
(підпис)*

Робота допущена до захисту в Екзаменаційній комісії рішенням кафедри економіки підприємства від «__» _____ 202... р., протокол № _____
Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Анотація

дипломної роботи на тему « Підвищення конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки » студентки 2 курсу магістратури
Коваль Яни Олександрівни

(студент)

Робота присвячена актуальній темі розвитку конкурентоспроможності в сучасних українських реаліях. В умовах ринку успішність діяльності будь-якого підприємства значно залежить від того, наскільки конкурентоспроможна його продукція, товар або послуга, і які дії фірма приймає для її підтримки в мінливих ринкових умовах. Таким чином, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є головним стратегічним завданням будь-якого підприємства, особливо, на швидкозмінному ринку. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів показана роль постійного вдосконалення конкурентоспроможності підприємства та надана характеристика сучасних інструментів її підвищення, розвитку і удосконалення.

Дослідження середовища ТОВ «Автодіти» та виявлення його конкурентних переваг показало, що конкурентоспроможність підприємства має в цілому стабільне становище, але на підприємстві приділяється не належна увага до подальшого розвитку та удосконалення.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Автодіти» з підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблені рекомендації для оптимізації та підвищення ефективності діяльності. Показано, що саме введення нових заходів дозволить підприємству і надалі залучати нових споживачів, покращувати свій фінансовий стан та розвиватися на конкурентному ринку.

Abstract

of the Master's Research Paper " Increasing the competitiveness of enterprises in the real sector of the economy"

The work is devoted to the topical issue of competitiveness development in modern Ukrainian realities. In market conditions, the success of any enterprise depends largely on how competitive its products, goods or services, and what actions the firm takes to support it in changing market conditions. So, ensuring the required level of competitiveness is the main strategic task of any enterprise, especially in a rapidly changing market. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches the role of constant improvement of competitiveness of the enterprise is shown and the characteristic of modern tools of its increase, development and improvement is given.

A study of the environment of LLC "Autodity" and identifying its competitive advantages showed that the competitiveness of the company is generally stable, but the company does not pay due attention to further development and improvement.

Based on the analysis of the activities of LLC "Autodity" to increase the competitiveness of the enterprise developed recommendations for optimizing and improving the efficiency of activities. It is shown that the introduction of new measures will allow the company to continue to attract new customers, improve its financial condition and develop in a competitive market.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВТОДІТИ»	26
2.1. Аналіз ринку дитячих товарів	26
2.2. Характеристика конкурентних переваг підприємства ТОВ «Автодіти»	30
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти»	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВТОДІТИ».....	45
3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти»	45
3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти»	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальності теми. У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок цього керівники підприємств перебувають у пошуку нових важелів підвищення конкурентоспроможності та інструментів управління підприємствами.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно для їх успішного функціонування в сучасних умовах і передбачає постійний аналіз ряду факторів, що впливають з метою пошуку шляхів її підвищення в тактичній і стратегічній перспективі.

Конкуренція, як основоположна характеристика ринку, робить значний вплив на господарську діяльність підприємства, змушує його прагнути до переваги над конкурентами, отже, володіти конкурентоспроможністю.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може прояснити ситуацію, що склалася, визначити його положення на ринку, висунути рішення назрілих проблем у виробництві, менеджменті або збуті. Формування найвищого рівня конкурентоспроможності підприємства має залежність не лише від реалізації стратегічних умов напрямків розвитку можливостей, вирішення проблем оптимального використання ресурсного забезпечення, а й від використання ефективних концепцій управління самою конкурентоспроможністю.

В даний час, питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства приділяється недостатня увага, як в практичному так і в теоретичному аспектах. Тому необхідним є подальше вдосконалення принципів, форм і методів розробки нових наукових підходів, моделей і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою її зміцнення в кінцевому результаті ринкових позицій підприємства. Це обумовлює актуальність теми магістерської дисертації та її практичну значимість для подальшого розвитку управління підприємством.

Мета дослідження – розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки.

Завдання дослідження:

- здійснити аналіз сутності та властивостей конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати ринок дитячих товарів в Україні;
- навести характеристику конкурентних переваг підприємства ТОВ «Автодіти»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Автодіти»;
- розглянути стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти»;
- розробити організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти».

Об'єктом дослідження є процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є практичні та теоретико-методологічні засади рекомендації підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти» реального сектору економіки.

Перелік використаних методів дослідження. При написанні роботи було застосовано низку загальнонаукових та а також методів спеціальних дослідження, а саме: системно-функціональний підхід у процесі дослідження сутності економічної категорії «конкурентоспроможності підприємства» та методи теоретичного аналізу для вивчення наукових підходів до факторів впливу формування конкурентоспроможності підприємства; методи систематизації, групування й узагальнення для методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства; економіко-статистичний метод для

аналізу ринку дитячих товарів; методи структурного аналізу використані у процесі дослідження характеристики конкурентних переваг підприємства ТОВ «Автодіти» та оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти». Також використані методи табличного та графічного зображення даних.

Апробацію у замовника. Апробацію результатів дослідження представлено автором для діяльності підприємства ТОВ «Автодіти».

Елементи наукової новизни. Розроблені в магістерській роботі підходи, способи та отримані результати є методичною основою формування конкурентоспроможності підприємств ТОВ «Автодіти». Теоретичні та методологічні положення логічно доведені до рівня конкретних пропозицій, придатних для впровадження в практику управління підприємствами. У третьому розділі запропоновано стратегічні вектори підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Автодіти». Здійснено планування конкурентоспроможності ТОВ «Автодіти».

Структура роботи. Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Обсяг дипломної роботи складає 68 сторінок. Робота містить 20 аналітичних таблиць, 5 малюнків і 3 додатки. Список використаної літератури включає найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства

Нові реалії соціально-економічного розвитку в Україні та в світі призводять до необхідності трансформації концепцій, які визначають діяльність підприємців. Менеджмент підприємств в сучасних умовах змушений шукати нові, відповідні конкурентним умовам, адекватні інструменти, відповіді як на колишні, так і на нові виклики ринку.

Посилення конкуренції, підтримка і підвищення конкурентоспроможності підприємств, сегментація ринку, зниження попиту і, як наслідок, обсягів реалізації продукції/послуг, падіння норми прибутку — ось лише деякі з них. Тому особливої важливості набуває використання сучасних підходів до корпоративного управління, оскільки його вдосконалення, впровадження інтегрованого управління як підприємством, так і ресурсами, підвищує його конкурентоспроможність [1, с.3]. Визначення змісту та сутності поняття конкурентоспроможності є важливою відправною точкою для досліджень у цій сфері діяльності підприємств.

Щоб розкрити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», потрібно розглянути відомі підходи до його трактування (табл. 1.1) і дослідити підсумки, які вийшли.

Аналіз даних трактувань дає можливість говорити про те, що кожному з визначень конкурентоспроможності підприємства властива різна економічна природа.

Таблиця 1.1

Змістовні підходи до поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
-------	------------

Багієв Г. А.	Конкурентоспроможність організації — «це реальна і потенційна здатність організації, з урахуванням можливостей проектувати, наявних у неї для цього, реалізовувати і виготовляти в певних умовах товари, які привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів»
Бекетов Н.В.	Конкурентоспроможність фірми «фактичне володіння властивостями, які створюють переваги для суб'єкта економічного змагання»
Голубков Є. П.	Конкурентоспроможність організації «це здатність підприємства виживати і ефективно розвиватися в умовах конкурентної боротьби». Вона визначається потенціалом підприємства і рівнем його використання
Портер Е. М.	Конкурентоспроможність підприємства «властивість об'єкта, який має конкретну частку ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, організаційних, економічних та інших характеристик»
Прахова С. Т.	Конкурентоспроможність «здатність конкурувати з аналогічними об'єктами на певному ринку, використовуючи конкурентні переваги, щоб досягти поставлених цілей»
Мескон М. Х.	Конкурентоспроможність компанії «відносна характеристика, що виражає відмінності в розвитку певної компанії від ступеня задоволення її товарами потреб споживача, і за показником ефективності виробничої діяльності конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості пристосування до умов ринкової конкуренції»
Макдональд М., Данбар Я.	Конкурентоспроможність підприємства «міра фактичної сили організації в кожному із сегментів, об'єктивна оцінка здібностей організації задовольняти потреби будь-якого із сегментів в порівнянні з конкурентами»
Ламбен Ж.Ж.	Конкурентоспроможність організації - «її здатність задовольняти потреби споживача краще, ніж це роблять її конкуренти»
Магомедов Ш. Х.	Конкурентоспроможність підприємства визначається як готовність бути здатним до конкуренції. Конкурентоспроможність підприємств найчастіше визначається конкурентоспроможністю запропонованих ними товарів
Перцовський І.П.	Конкурентоспроможність організації «це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку». Це узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, фінансовий і трудовий потенціали
Хруцький В. Є., Корнєєва І. І.	Конкурентоспроможність підприємства «здатність успішно конкурувати на певному ринку в даний період часу шляхом виробництва і реалізації конкурентоспроможних товарів і послуг»
Шер Л. М.	Конкурентоспроможність підприємства «здатність товару або підприємства успішно конкурувати зі своїми аналогами на певному ринку»
Хандамова Е. Ф., Хараджан Л. В.	Конкурентоспроможність корпорації «реальна і потенційна, оцінена в певний момент часу здатність корпорації та її суб'єктів без порушень чинного законодавства і відповідно до загальноприйнятої бізнес-етики ефективніше конкурентів: 1) адаптуватися до умов швидко розвивається зовнішнього

	середовища за різними напрямками діяльності корпорації; 2) інтегруватися в один спільний простір учасників ринкових відносин; 3) реалізувати свій сукупний потенціал»
--	---

Джерело: розроблено автором на основі [1, с.13]

Наявність цього різноманіття призводить до того, що необхідно побудувати класифікацію кожного з понять, що розрізняють уявлення про конкурентоспроможність підприємства з точки зору виділення ключових підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація підходів до формулювання економічної сутності конкурентоспроможності організації

Підхід	Зміст	Автори
1. Товарно-виробничий	Розглядає облік товарної складової конкурентоспроможності (рівень якості первинних властивостей товарів певної групи, наявність у них особливих властивостей тощо). В сформульованих визначеннях відбувається ототожнення оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності товару	Фатхутдінов А. Р., Магомедов Ш. Х., Хруцький В. Є., Ноздрева Р. Б., Багієв Г. А., Корнєєва І. І.
2. Комунікаційний	Ґрунтується на збалансованих комунікаційних відносинах між учасниками ринкових відносин (посередником і споживачем, виробником і державою і т. д.), на підставі яких сформовуються відносини споживачів до самого товару і до його виробників (імідж товарів і організації, популярність бренду)	Фасхiev А. Х., Хандамова Е. Ф.
3. Ресурсний	Передбачає конкурентоспроможність фірми з позиції використання різноманітних видів ресурсів (трудових, виробничих, матеріальних та ін.). Автори приділяють велику увагу стану внутрішніх ресурсів організації, за допомогою яких вона може досягти бажаного рівня конкурентоспроможності	Портер Е. М., Перцовський І. П., Голубков Є. П., Бекетов Н.В.
4. Маркетинговий	Розглядає конкурентоспроможність організації як рівень задоволення потреб	Ламбен Ж. Ж.

	споживача в товарах певного виробника, певного іміджу, відповідність тому чи іншому виду дизайну і т. д.	
5. Ринковий	Визначає конкурентоспроможність компанії в залежності від ємності ринку, його частки, структури і сегмента, інтенсивності конкуренції на ньому і конкретної галузі	Мескон М. Х., Портер Е. М., Макдональд М., Прахова С. Т., Данбар Я.,
6. Інтеграційно-центричний	Визначає ефективне використання людського ресурсу, який включений практично в кожен бізнес процес, що передбачає управління комунікаціями, якістю товару через встановлення відносин зі споживачем та іншими агентами в умовах певного ринкового середовища	Кривошеєва В. М., Щепакін Б. М.

Джерело: розроблено автором на основі [3, с.76]

Кожен із зазначених у табл. 1.2 підходів певною мірою описує різні сторони конкурентоспроможності підприємства і містить смислове навантаження, яке стосується багатьох сторін прояву економічної природи конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз різних уявлень економічної сутності конкурентоспроможності підприємства може дозволити сформулювати наступне.

1. Дані визначення конкурентоспроможності підприємства мають дуалістичний характер їх розуміння. Можна сказати, що це «здатність» підприємства або суб'єкта господарювання ефективно існувати на ринку, користуючись наявними у нього конкурентними перевагами. Але також під конкурентоспроможністю підприємства сприймається «властивість» суб'єкта, притаманного йому і створює переваги для нього, на відміну від виробників суміжних товарів і послуг. З теоретичної точки, зору дані переконання показують суть поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не повною мірою, тому що вони не порівнюють між собою здатність підприємства досягати того чи іншого рівня конкурентоспроможності. Також не враховані властивості, які розкриті не повною мірою і не знаходять належного втілення в практиці побудови ефективності бізнес-процесів [4, с.74].

2. У науковій літературі розрізняються поняття конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару. Конкурентоспроможність товару можна визначити лише порівнюючи товари з однієї категорії один з одним. Ця позиція так само розкриває поняття «конкурентоспроможність підприємства» не повною мірою, тому що автори майже не враховують такі фактори, як економічні, фінансові, інвестиційні, маркетингові, та ін. [5, с.29].

3. Конкурентоспроможність підприємства – це динамічний стан, який змінюється в залежності і від зовнішніх, і від внутрішніх факторів, що не зазначено в жодному з визначень. Зовнішні фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства і на її зміни, а внутрішні – формують її зсередини. Деякі з авторів описують конкурентоспроможність підприємства з точки зору задіяння лише внутрішніх ресурсів підприємства. Але вони не розглядають зовнішні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які формують головні умови роботи господарюючого суб'єкта. [6, с.92]

4. Ринковий підхід до встановлення економічної сутності конкурентоспроможності розглядає конкурентоспроможність тільки з позицій структури ринку, ситуації високої конкуренції на ньому, частки ринку, ємності ринку. Варто зауважити, що цей підхід не враховує стан внутрішніх ресурсів організації, які теж формують її конкурентні переваги [7, с.45].

5. Дослідники, які займаються вивченням проблем конкурентоспроможності організацій, не розглядають її як інструмент, який може допомогти підприємству адаптуватися до умов ринку. Цей інструмент, в загальному його трактуванні, являє собою спосіб або засіб управління процесами і відносинами, а це безпосередньо можна віднести до управління конкурентоспроможністю. Виходить, що конкурентоспроможність підприємства набуває якості інструменту зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції вже наявних ресурсів [8, с.47].

Під зовнішньою адаптацією розуміється реакція підприємства на умови зовнішнього середовища. Саме тому господарюючим організаціям для підвищення своєї конкурентоспроможності потрібно сформувати і реалізовувати потенційні конкурентні переваги, які вони мають, орієнтуючись на інтереси споживачів, а також конкурентів, ринкових агентів та інших учасників ринкового простору. Зовнішня адаптація повинна нести в собі характеристики маркетингової адаптації. Таким чином, зовнішня адаптація повинна формувати позитивний імідж організації, впізнаваність свого бренду, створювати ділову репутацію завдяки задоволенню потреб споживача в продуктах, товарній марці і т.д., що і відображено в маркетинговому підході до встановлення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства. У свою чергу, під внутрішньою інтеграцією розуміється процес встановлення раціональних відносин між структурними підрозділами та працівниками різного рівня для того, щоб створювати ефективну команду однодумців, які повинні орієнтуватися на досягнення спільних цілей при співвідношенні інтересів між кожним з них [9, с.52].

Крім цього, внутрішня інтеграція виробляє єдиний корпоративний дух співробітників, створює позитивну атмосферу і підвищує ступінь мотивації всіх груп працівників. Це все є невід'ємною частиною ефективного управління різними ресурсами підприємства. Однак, необхідно відзначити, що жодне визначення не вказує, хто ж управляє цими ресурсами. Автори не розглядають в достатній мірі ту обставину, що для підвищення конкурентоспроможності багато в чому бере участь такий ресурс організації, як людський, що працює на благо загальної організаційно-економічної мети.

Також необхідно відзначити, що в умовах розвиненого ринку істотно зростає вплив на конкурентні позиції підприємства його соціального оточення, яке може сприяти успішному функціонуванню і сталому розвитку. Тому внутрішньо-корпоративна соціальна відповідальність повинна поєднуватися із зовнішньою корпоративною соціальною відповідальністю,

до якої відноситься корпоративна благодійність і спонсорство, заходи щодо захисту навколишнього середовища, взаємодія з місцевою спільнотою, підтримка громадянських ініціатив, готовність надати підтримку в кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів і послуг [10, с.74].

Ефективно реалізуючи програми у сфері зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності, підприємства набувають конкурентної переваги у вигляді поліпшення іміджу та ділової репутації.

1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

В умовах ринку успішність діяльності будь-якого підприємства значно залежить саме від того, наскільки конкурентоспроможна продукція цього підприємства, товар чи послуга, і які дії фірма робить для її підтримки в мінливих умовах ринку. Саме тому, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є найважливішим стратегічним завданням будь-якого підприємства, особливо, на ринку, який швидко змінюється.

Для того, аби діяти успішно на ринку за умов високої конкуренції і підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, підприємства та організації розробляють нові види послуг, вводять новітні форми ведення підприємництва, залучають своїх співробітників і борються за кожного клієнта. Плануючи свою діяльність підприємство враховує не лише потреби клієнтів, але також і стратегії своїх конкурентів. Виходячи з даної інформації, що надходить в ході вивчення цих умов, багато в чому формується стратегія підприємства з визначення ринку, а також загальна стратегія підприємницької діяльності. Саме так досягається даний позитивний результат у боротьбі з конкурентами, як підсумок постійних та правильних зусиль діяльності управління. Цей результат буде настільки позитивним - наскільки залежатиме саме від конкурентоспроможності підприємства [11, с.65].

Наразі в умовах економічного розвитку проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічній політиці держави. Створення переваг перед конкурентом стає стратегічним напрямком діяльності держави та її органів у галузі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

Враховуючи перераховані аспекти під конкурентоспроможністю підприємства будемо розуміти комплексну складну властивість підприємства, яка в свою чергу виражає здатність його в будь-який період часу забезпечувати свої переваги перед конкурентами, отримувати прибуток та мати найефективнішу діяльність, швидко та ефективно зникати до постійно змінюються умов зовнішнього середовища і ринку.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відводиться системі управління персоналом [12, с. 8]. Ефективне використання трудових ресурсів підприємства досягається шляхом реалізації раціональної кадрової політики і стратегії [13, с. 41].

При оцінці своїх можливостей в боротьбі з конкурентами і в процесі саме розробки заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства здебільшого приділяють багато уваги оцінці своїх сильних і слабких сторін, так як вони і убезпечують успіх підприємства на ринку. У процесі проведення досліджень з маркетингу для оцінки рівня конкурентоспроможності зазвичай використовують і кількісні, і якісні показники. Ці показники належно характеризують ступінь стабільності і стійкості діяльності підприємства, його можливості з виготовлення продукції в необхідному обсязі, а також рівень попиту, який задовольняє підприємству отримати певних результатів [14, с.61].

Набір показників конкурентоспроможності повинен включати в себе результативність виробничої і збутової діяльності, а також ефективність інвестиційних вкладень і оцінку резерву скорочення витрат виробництва. Крім цього, велике значення має аналіз витрат обігу для визначення

нерезультативних витрат у всій розподільній системі підприємства і при передачі продукції від продавця споживачеві [15, с.42].

Якісна оцінка показників конкурентоспроможності передбачає застосування наступних параметрів:

- потреба саме в інвестиційних вкладеннях поточного, а також стратегічного характеру по підприємству в цілому та по окремих видах його продукції та послуг;

- широта і глибина асортименту продукції та послуг підприємства;

- характеристики ринкових сегментів для кожного виду продукції та послуг підприємства;

- рівень потреби в засобах для забезпечення попиту та стимулювання збуту продукції;

- заходи та механізми для забезпечення переваг підприємства перед конкурентами на ринку;

- характеристика інноваційної політики, швидкості оновлення продукції підприємства та наявність власних розробок в цілому у цьому напрямку.

Розглянемо головні умови забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства. До них відносяться:

- використання певних методів управління всіма напрямками діяльності підприємства;

- підвищення стабільності, а також пропорційності розвитку техніки, технології, економічної складової та менеджменту;

- використання найсучасніших методик дослідження та оцінки;

- забезпечення взаємозв'язків функцій в сфері управління на підприємстві в будь-яких умовах;

- впровадження комплексу певних заходів та забезпечення конкурентоспроможності окремих об'єктів підприємства.

Для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства застосовуються такі організаційні заходи, а саме:

- забезпечення першорядності для продукції підприємства;
- зміна рівня якості продукції та його технічно-експлуатаційних характеристик для забезпечення виконання вимог споживачів;
- формування переваг продукції підприємства у порівнянні з товарами-замінниками;
- визначення усіх недоліків аналогічної продукції, яка виробляється конкурентами;
- дослідження заходів конкурентів щодо підвищення якості аналогічної продукції;
- формування певної цінової стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку в частині цін;
- формування та вивчення нових перспективних сфер застосування продукції підприємства;
- поділ продукції підприємства, яка формує стійкі переваги споживачів, що віддаються іншим видам товарів-субститутів;
- вивчення значення впливу на споживача конкурентних властивостей продукції через штучне обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення заходів з реклами та інших щодо стимулювання збуту [16, с.44].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення усіх факторів, що мають вплив на думку споживачів про підприємство та його продукцію і як висновок – зміна частки ринку підприємства. Усі ці фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, діляться в залежності від формує їх середовища на зовнішні і внутрішні.

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це ті явища і процеси діяльності підприємства і економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, і в результаті зміни рівня конкурентоспроможності підприємства [17, с. 18].

Сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства поділяють на зовнішні і внутрішні.

Внутрішні чинники – це об'єктивні критерії, які розкривають можливості організації щодо забезпечення власної конкурентоспроможності.

До них відносять:

- технологічні фактори;
- виробничі фактори;
- маркетингові фактори;
- управлінські чинники [18, с. 24];
- екологічні фактори;
- інформаційні фактори;
- фактори сприйняття.

Зовнішні фактори – ті, на які підприємство – виробник продукції не може впливати. До цих факторів відносять:

- міжнародні фактори;
- політичні чинники;
- економічні фактори;
- соціально-демографічні фактори;
- правові фактори;
- наукові і технічні фактори;
- чинники культурні.

Визначивши усі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, можемо зробити заключення, що конкурентоспроможність організації є сукупністю, з одного боку, характеристик самої організації, а з іншого, - характеристик зовнішніх факторів, які мають вплив на неї.

Відзначимо, що усі фактори можуть надавати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність самої організації. При позитивному впливі, вони стають перевагами конкурентними, а при негативному – проблемами конкурентними.

Незважаючи на простоту усіх розглянутих підходів, не можна акцентувати увагу саме на дослідженні окремих факторів. У цьому випадку доцільним є застосування повного комплексного підходу, що виражається в одночасному розгляді економічних, технологічних, екологічних, технічних, соціальних, організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємства [19, с.64].

1.3. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин конкурентоспроможність виступає в якості одного з головних факторів успіху будь-якого господарюючого суб'єкта.

В умовах посилення конкуренції, для кращої адаптації до потреб ринку, керівникам господарюючих суб'єктів необхідно мати об'єктивну інформацію про рівень конкурентоспроможності свого підприємства і продукції (робіт, послуг). Результати такої оцінки, на основі відстеження динаміки досягнутого рівня конкурентоспроможності та проведення міжфірмових порівнянь, в кінцевому підсумку, дозволяють зміцнити позиції підприємства на ринку, підвищити ефективність його діяльності.

В умовах динамічного розвитку сучасної економіки, внаслідок дії безлічі зовнішніх факторів, відбуваються зміни бізнес-середовища та умови господарювання усіх підприємств сучасності. Це потребує постійного моніторингу наявного потенціалу, ефективності його використання, що визначають рівень конкурентоспроможності. Адже конкурентоспроможність підприємств виступає важливим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу та безпеки підприємства і є цим найвагомішим інструментом її регулювання у системі управління. Важливим засобом також є забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств, ефективного господарювання, як на внутрішньому

(національному), так і на зовнішньому ринку виступає постійний моніторинг і контроль, що задовольняється широким спектром методів оцінки.

Конкурентоспроможність підприємства є його інтегральна характеристика, що відображає його здатність функціонувати в безкризовому режимі і визначає його положення по відношенню до прямих конкурентів за основними складовими його стратегічного і конкурентоспроможності потенціалу. Конкурентоспроможність підприємства – комплекс можливостей підприємства і зовнішнього середовища, що забезпечують конкурентну перевагу на ринку за рахунок реалізації конкурентної стратегії і досягнення поставлених стратегічних цілей [20, с.64].

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його становище на ринку, що надає йому сили долати конкуренції і залучати покупців за рахунок створення конкурентних переваг. Узагальнення всіх результатів існуючих наукових досліджень з даного питання дозволило систематизувати методики діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
За способом оцінки	Кількісний	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісний	SWOT-аналізи, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою подання результатів	Матричний	Матриця ВКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell / DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексний	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг
	Графічний	Радіальна діаграма, метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності
За показниками і змінними, які використовуються в аналізі	Методи, які характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак-Кінсі, метод PIMS, модель Портера, модель Shell / DPM
	Методи, що характеризують	Метод експертної оцінки, карти стратегічних груп, ситуаційний аналіз,

	рівень менеджменту	бенчмаркінг
	Методи, які характеризують фінансову діяльність	методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємство	Спеціальний	Конкуреноспроможність продукції, матричні методи
	Комплексний	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем прийняття рішення	Стратегічний	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell / DPM і т. д
	Тактичний	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції

Джерело: розроблено автором на основі [21, с.20]

За даною класифікацією методів можемо побачити, що залежно від ознаки класифікації один і той же метод може відноситися до різних груп. Так, саме матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів, і, в той же час, за показниками, що використовуються в цьому аналізі, матриця характеризує ринкові позиції підприємства, відноситься до групи стратегічних методів за рівнем прийняття рішення. Отже, на практиці всі методи взаємопов'язані і спираються на одночасне використання декількох підходів.

Наявність у сучасній економіці великої різноманітності методичних підходів саме до оцінки конкурентоспроможності підприємства зумовлює виділення певних груп методів поряд із загальною їх класифікацією. Кількість таких груп в цілому варіюється від 5 до 9. Ключовими методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить частка ринку, життєвий цикл товару, теорія ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції, конкурентна перевага. Переваги та недоліки, а також використання поширених шести груп наведені у табл. 1.4.

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг і потенціалу для їх розробки. Дає можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка тільки внутрішніх факторів без дослідження впливу зовнішнього середовища
Глибокий аналіз внутрішнього стану.	Характеризує ланцюг послідовних залежностей ефектів і стимулів, які їх викликали.	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу.
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану.	Складне узагальнення результатів аналізу і великий обсяг розрахунків, не дає змоги оцінити динаміку факторів, що мають вплив на рівень конкурентоспроможності.
Метод Бенчмаркінга	Дозволяє порівняти діяльність підприємство в порівнянні з лідируючими компаніями на ринку.	Недоступність деякої інформації. Не сприяє вирішенню поставлених питань
Методи матричні	Дозволяє дослідити розвиток конкуренції у динаміці.	Концентрація лише на одній стратегії; обмежує кількості характеристик, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності
Метод інтегральний	Дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; простий і наочний	Не дає можливості глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів.

Джерело: розроблено автором на основі [22, с.84]

Необхідно розглянути детально поширені методи оцінки конкурентоспроможності:

1. Методи оцінки конкурентних переваг підприємства. Виділяють два види конкурентних переваг: зовнішні і внутрішні. Зовнішня конкурентна перевага – перевага саме у товарних властивостях, що створює «цінність для покупця» внаслідок максимального задоволення його потреби. Дана перевага

збільшує «ринкову силу» підприємства, тому зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент. Еластичністю попиту за ціною можна вважати оцінку такої сили.

Внутрішня конкурентна перевага - це коли перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок його високої продуктивності [23, с.107].

Показником потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка належить йому. Розрахунок даної частки ринку виконують за допомогою даної методики:

$$K_K = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum \Pi_i},$$

де $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4$ – обсяг продажів найбільших підприємств на обраному ринку;

n – кількість підприємств на ринку.

Наступним етапом розраховується індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$I_x = \sum (\Psi_i^B)^2$$

де I_x – Індекс Херфіндаля-Хіршмана;

Ψ – частина i -го підприємства в загальному обсязі продажів продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала зі зростанням концентрації в галузі збільшується, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$.

Індекс Розенблюта застосовують з метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують:

$$I_P = \frac{1}{2 \sum R_i q_i - 1}$$

I_p – Індекс Розенблота;

R_i – ранг i -го підприємства на ринку;

q_i – частка продажів i -го підприємства.

Індекс враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму (i) [24, с.107].

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства наведено у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕП)	
1	2
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Дозволяє визначити частку витрат при випуску продукції
1.2. Фондовіддача	Показник, що характеризує ефективне використання основних виробничих засобів
1.3. Рентабельність товару, %	Ефективність реалізації продукції
2. Фінансовий стан підприємства (ФС)	
2.1. Коефіцієнт автономії	Відображає незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування
2.2. Платоспроможності коефіцієнт	Визначає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і встановлює ймовірність банкрутства
2.3. Показник абсолютної ліквідності	Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Визначає ефективне використання оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту і просування товарів (ЕС)	
3.1. Рентабельність продажів, %	Показує, яку суму операційного прибутку отримує підприємство з кожного рубля проданої продукції
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Визначає ступінь затовареності готовою продукцією
3.3. Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	Характеризує рівень використання діючої виробничої потужності, яка за своєю величиною може значно відрізнитися від проектної
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	Відображає економічну ефективність від маркетингової діяльності
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)	
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти споживачів
4.2. Ціна товару	Визначає доступність товару для споживача

Джерело: розроблено автором на основі [25, с.54]

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає вивчення виробничого потенціалу та стану підприємства на ринку, порівняння показників, що характеризують різні напрямки діяльності.

Як показує практика, багато торгових підприємств не дуже готові до активного ведення боротьби з конкурентами. На більшості з них, управління конкурентоспроможності не розглядається і не діє як самостійна система або підсистема в процесі управління. Незважаючи на наявність значної інформаційної бази, різних методів комплексного аналізу, статистика в даний торгових підприємств час не пропонує методик прогнозування конкурентоспроможності підприємства, а значить не відповідає завданням вивчення динаміки процесу зростання конкурентних переваг.

Не досить повно розроблені специфічні питання вимірювання конкурентоспроможності підприємства в умовах різних за конкурентними властивостями ринків, не існує чітко визначеної методики прогнозування конкурентоспроможності підприємства різної галузевої належності та специфіки виробництва. Але найбільш глибоку оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять за допомогою комплексних методів, оскільки вони орієнтовані на аналіз всього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства.

Висновки по розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства – це динамічний стан, який змінюється в залежності і від зовнішніх, і від внутрішніх факторів, що не зазначено в жодному з визначень. Зовнішні фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства і на її зміни, а внутрішні – формують її зсередини. Деякі з авторів описують конкурентоспроможність підприємства з точки зору задіяння лише внутрішніх ресурсів підприємства. Але вони не розглядають зовнішні

чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які формують головні умови роботи господарюючого суб'єкта.

Маємо відзначити, що фактори можуть бути як позитивні, так і негативні, мати вплив на конкурентоспроможність організації. За умови позитивного впливу, вони стають перевагами конкурентів, а при негативному – конкурентними проблемами.

Незважаючи на простоту усіх розглянутих підходів, не можемо акцентувати увагу на дослідженні окремих саме факторів. У даному випадку доцільним буде застосувати комплексний підхід, що виражається в одночасному розгляді економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних, організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємств.

В умовах динамічного розвитку сучасної економіки, відбуваються зміни бізнес-середовища та умови господарювання сучасних підприємств. Це вимагає постійного моніторингу наявного потенціалу та ефективності використання його на практиці, що визначають рівень конкурентоспроможності. Найбільш глибоку оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять за допомогою комплексних методів, оскільки вони орієнтовані на аналіз всього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВТОДІТИ»

2.1. Аналіз ринку дитячих товарів

В Україні проживає майже 8 млн дітей віком від 0 до 16 років? Кожен день народжується 700 дітей. Усі вони потребують дитячих приладь, які задовольнятимуть потреби в одязі, їжі та безліччі інших товарів, для гігієни, сну тощо. Все це є товарами, які задовольняють первинні потреби мільйонів діток.

Ринок дитячих товарів активно розвивається, про це свідчить поява нових товарів та категорій, ринок стає більш розвиненим. Показник об'єму ринку також щорічно зростає. До того ж діти ростуть, а з цим і стає необхідність змінювати безліч товарів впродовж їх зростання. Батьки частіше відмовляються від власних потреб, аби задовольнити потреби своєї дитини.

Щорічно в Україні народжується приблизно 300-350 тис. дітей, за останні роки статистика має дещо негативну динаміку. Це може негативно впливати на продажі усіх дитячих товарів на ринку, за рахунок скорочення аудиторії кінцевих покупців.

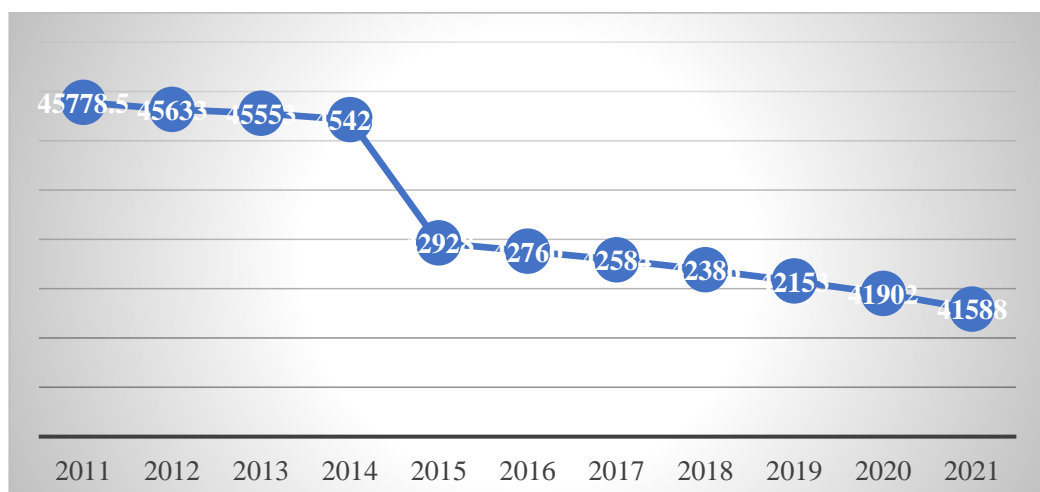


Рис.2.1. Народжуваність в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [26, с.21]

За останні роки великої популярності набув онлайн продаж дитячих товарів, особливо це стосується харчування, дитячої гігієни та іграшок. Зараз купити онлайн можливо все що завгодно. Компанії пропонують безліч переваг: безкоштовну доставку, знижки на покупку, купони тощо.

Придбати усе не виходячи з дому зручно та просто, а головне – безпечно, особливо в період пандемії. Також значною перевагою онлайн шопінгу є можливість порівнювати ціни багатьох конкурентів та робити покупки максимально вигідно.

У 2020 р. у сфері індустрії дитячих товарів, частка сегмента дитячого одягу становить 35% ринку дитячих товарів, взуття – 13%, товари для новонароджених – 22%, іграшки – 31%. Сегмент ігор та іграшок (який не відноситься до товарів першої необхідності) найважче переживає погіршення економічної ситуації і скорочення частки спонтанних покупок.

Ринок довгий час залишається непрозорим, для нього як і раніше характерна висока частка нелегального імпорту і контрафактної продукції (за різними оцінками, до 60-70% від усього імпорту), особливо це характерно для сегмента іграшок, які внайчастіше ввозяться з Китаю і Південно Східної Азії.

При цьому, на офіційний імпорт припадає 80-90% ринку. З цього випливає, що частка внутрішнього виробництва іграшок вкрай мала - не більше 10-20%.

Але все ж найбільшим виробником іграшок для дітей, залишається Китай. На його частку припадає 70% іграшок, представлених на українському ринку [27, с.32].

Незважаючи на позицію китайських іграшок на українському ринку, зростає популярність іграшок зі Східної Європи і провідні позиції на ньому належать іноземним виробникам. На другому місці частку на українському ринку займає Європа (Німеччина, Польща, Іспанія) на неї припадає 20% іграшок. І 10% українських виробників іграшок (рис. 2.2).

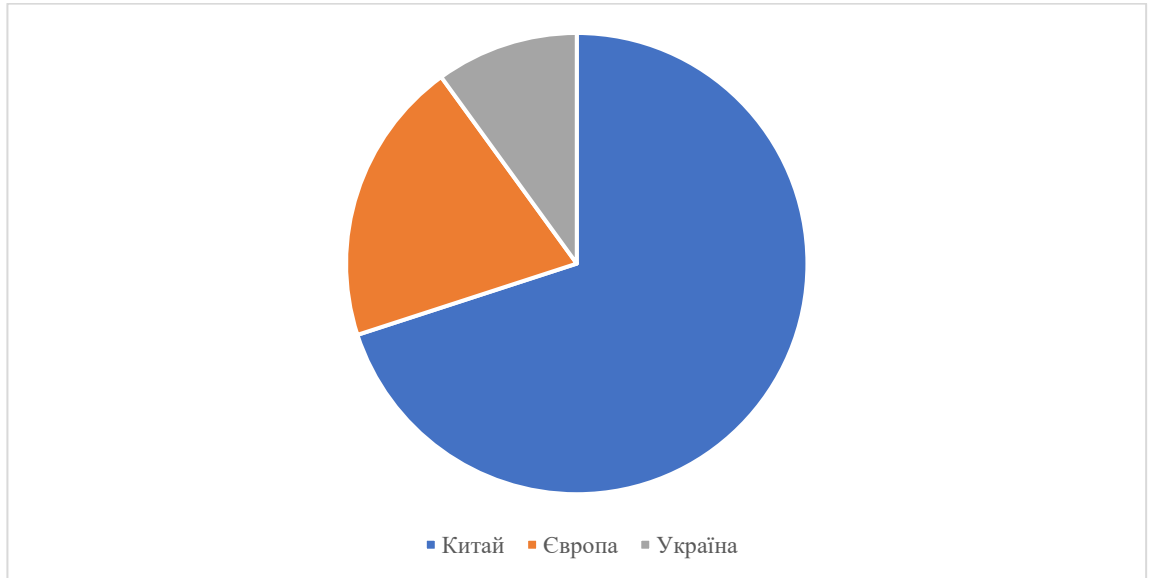


Рис. 2.2. Частки країн-виробників іграшок на ринку України

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Основними покупцями дитячих товарів є батьки, які мають дітей до 6 років (45,3%). Частка батьків з дітьми від 0-3 років становить 43,2%. Батьків, які мають дітей від 7-9 років - 34,3%, батьки з дітьми 10-12 років – 23,7%. Дітей старших років від 13-15 років іграшки цікавить найменше (12,3%). Тому численний сегмент дітей молодшого віку є більш перспективним, ніж діти старшого віку.

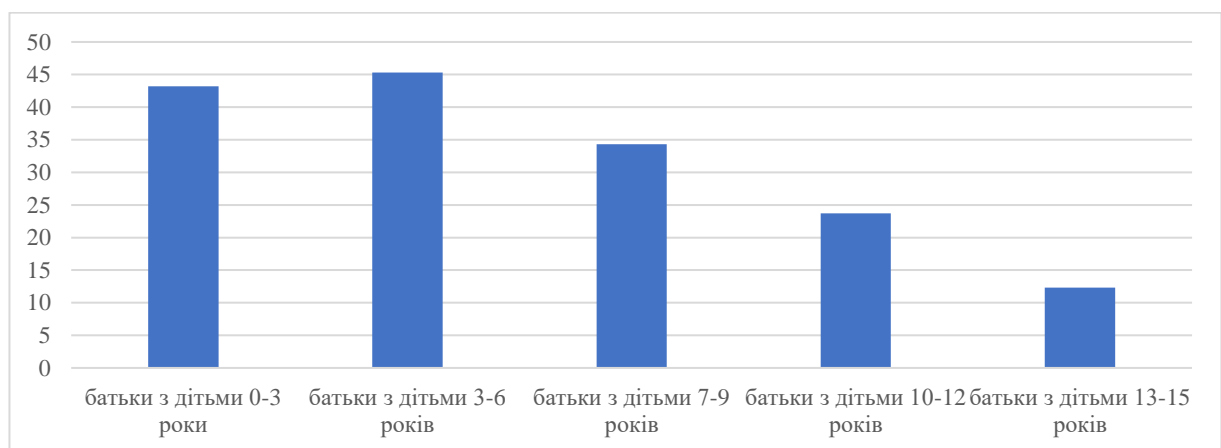


Рис.2.3. Частки покупців іграшок, в %

Джерело: розроблено автором на основі [29]

В Україні на даний момент діють 3 основних компанії з продажу дитячих товарів на ринку, у тому числі дитячих автокрісел – ТОВ «Автодіти», ТОВ «Носоріг» та ТОВ «Антошка». Їх частки на ринку представлені на рис.2.4.

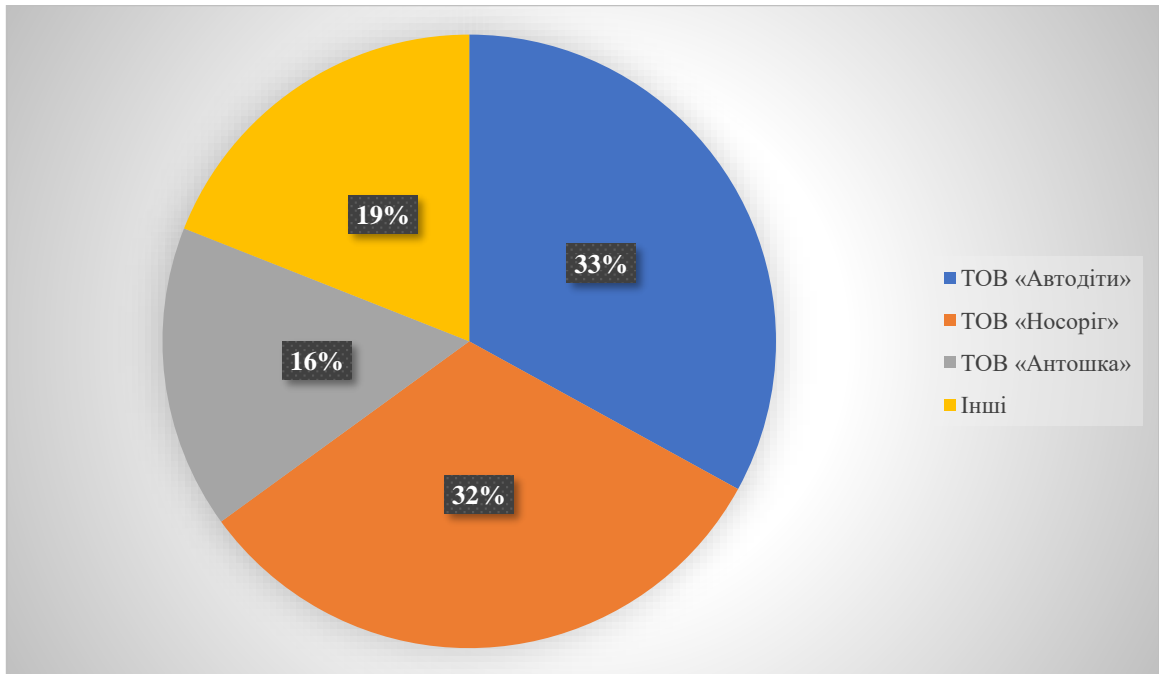


Рис.2.4. Ринок компаній на ринку дитячих товарів

Джерело: розроблено автором на основі [29]

В даному методі необхідно розрахувати частку аналізованих підприємств на ринках діяльності, коефіцієнт концентрації кожного з ринків, Індекс Херфіндаля-Хіршмана, Індекс Розенблюта.

1. Коефіцієнт концентрації: $CR=33+32+16=81$.

Український ринок дитячих товарів має середню концентрацію.

2. Індекс Херфіндаля-Хіршмана.

$HHI=33^2+32^2+16^2=2369$.

По індексу Херфіндаля-Хіршмана високо концентрований.

3. Індекс Розенблюта.

$IR=0,003$.

Оскільки розраховане значення для ринку дитячих товарів є надто низьким, то на ринку, який ми досліджуємо існує висока інтенсивність конкуренції.

Таким чином на ринку дитячих товарів за великими показниками спостерігається висока концентрація. На ринку діють три ключові конкуренти – ТОВ «Автодіти», ТОВ «Носоріг» та ТОВ «Антошка».

2.2. Характеристика конкурентних переваг підприємства ТОВ «Автодіти»

Компанія ТОВ «Автодіти» вже протягом 16 років є одним з лідерів на ринку дитячих товарів. Вона одна з перших об'єднала дві категорії дитячих товарів, а саме автокрісла та коляски, на території України.

Володар багатьох нагород і премій за досягнення в сфері. У 2020 році компанія поставила рекорд у Книзі рекордів України, а саме – найбільший вибір автокрісел та колясок в Україні. Багаторічний досвід дозволяє бути лідером у вирішенні багатьох завдань, бути надійним відповідальним та надійним бізнес-партнером. Компанія має в своєму розпорядженні сучасний складський комплекс на території України. Співпрацює з вітчизняними та зарубіжними виробниками дитячих товарів та їх представництвами на території України, що дає змогу пропонувати покупцям широкий і сучасний асортимент вітчизняних та імпортованих виробників товарів.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Автодіти» засноване у 2005 році, на сьогодні є одним із лідерів українського ринку за обсягом продажу дитячих автокрісел та колясок. Основним видом діяльності є торгівельно-посередницька діяльність (оптова, роздрібна) дитячими товарами, а саме колясками, автокріслами, меблями, предметами дитячої гігієни тощо. Перспективність даного виду діяльності пов'язана з тим, що ринок дитячих товарів України є великим за обсягами серед країн СНД.

Володіючи висококваліфікованим персоналом, спираючись на найнадійніші технології, ми можемо надати послуги на найвищому рівні.

Зручне розташування 6 магазинів в різних регіонах України дозволяє клієнтам вибрати найкращий для них і заощадити час, який витрачається на оформлення документів, оплату і відвантаження товарів. Всі вантажно-розвантажувальні роботи, а також розміщення в транспортних засобах проводяться безкоштовно. Можлива доставка товару в будь-яку точку України.

Компанія співпрацює безпосередньо з багатьма вітчизняними виробниками, що в свою чергу дозволяє забезпечити мінімальний час та відносну стабільність поставки при високій якості продукції.

Крім вітчизняних постачальників, працює із зарубіжними партнерами та їх представниками в Україні. Достатній обсяг закупівель імпорту дозволяє тримати конкурентоспроможні ціни.

На даний час, компанія ТОВ «Автодіти» співпрацює з більш ніж зі 70 зарубіжними і 15 українськими виробниками дитячих товарів.

Найважливіші принципи корпоративної політики ТОВ «Автодіти» - оперативність, особлива увага якості послуг, гнучка цінова політика.

Місія компанії представляє забезпечення малюкам та їх батькам комфорту та безпеки. Робота з існуючими і майбутніми клієнтами заснована на їх потребах і ринкових тенденціях. Компанія забезпечує сервіс і якість продукції, тим самим робить суспільство в якому ми живемо і працюємо кращим. Зі своїм клієнтами ТОВ «Автодіти» будує партнерські, взаємовигідні у всьому відносини.

Культура – «наш виграшний шлях співпраці». Робота співробітників компанії характеризує співпрацю з клієнтами, постачальниками і будується на таких важливих аспектах:

1. Досягнення мети: створення інноваційних рішень разом з партнерами;

2. Оптимальний вибір – працювати, як одна команда, з клієнтами і постачальниками над створенням, впровадженням і реалізацією кращих світових практик в дистрибуції;

3. Валіфікований підхід – компанія робить ставку на якість продукції та наших послуг, забезпечуючи клієнтів найкращим сервісом, на який вони можуть розраховувати [30].

ТОВ «Автодіти» зробить все для того, щоб партнери мали успіх у бізнесі, задоволення від співпраці та впевненість у завтрашньому дні, а клієнти отримували професійну консультацію та найякісніший товар.

Ринкова частка Товариства за результатами 2020 року складає 33%. Загальна площа складських приміщень - понад 70 тис. кв.м. Власний автопарк 6 транспортних одиниць із загальною вантажопідйомністю понад 60 тонн. Регулярні поставки в понад 40 торгових точок.

Органами управління Товариства є:

- Єдиний Учасник Товариства, який є вищим органом управління Товариства;
- Дирекція на чолі з Генеральним директором Товариства, яка є колегіальним виконавчим органом управління Товариства.

Організаційна структура Товариства включає у себе Центральний офіс у м.Київ і мережу магазинів, яка охоплює усю територію України (за викл. тимчасово окупованих територій) і складається із 7 структурних підрозділів:

- Центральний склад у м. Київ
- Магазин у м. Дніпро
- Магазин підрозділ у м. Львів
- Магазин підрозділ у м. Одеса
- Магазин підрозділ у м. Харків

Компанія здійснює постійні маркетингові дослідження ринку, зокрема оптового, роздрібного та госпітального сегменту, дитячих товарів у розрізі основних груп.

Особлива увага інноваційних рішень направлена на вдосконалення системи менеджменту якості в Товаристві. Система менеджменту якості гарантує, що якість продукції відповідає вимогам, встановленим виробником і відповідає очікуванням споживачів з моменту передачі продукції в право власності Товариства до моменту доставки і передачі в магазин.

Приймання товару, зберігання і транспортування всієї продукції регулюється пакетом нормативних документів:

- інструкція з якості;
- досьє імпортера;
- регламент складу;
- методики якості.

Розуміючи усю необхідність в постійному вдосконаленні та підвищенні конкурентоспроможності з метою якнайкращого задоволення потреб своїх клієнтів, компанія ТОВ «Автодіти» в числі перших в Україні подала заявку на проведення інспекції для поставлення першого в Україні рекорду у сфері дитячих товарів. А саме поставила рекорд у Книзі рекордів України, про найбільший вибір автокрісел та колясок.

Необхідно проаналізувати внутрішній стан компанії за допомогою методу, побудованого на основі теорії ефективної конкуренції. Розрахунок наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Розрахунок показників ТОВ «Автодіти» за методом, заснованому на теорії ефективної конкуренції

Показник	Рік			Абсолютні зміни, грн		Відносні зміни, грн	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства (ЕП)</i>							
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, руб.	0,75	0,76	0,76	0,01	0,00	1,01	1,00
1.2. Фондовіддача	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01	1,35	1,73
1.3. Рентабельність товару, %	-0,03	0,02	-0,02	0,05	-0,04	-0,78	-0,93

<i>2. Фінансовий стан підприємства (ФС)</i>							
2.1. Коефіцієнт автономії	0,21	0,01	0,06	-0,20	0,05	0,03	8,10
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	1,20	0,96	1,00	-0,24	0,04	0,80	1,04
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,07	0,09	-0,05	0,01	0,61	1,17
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	9,96	5,17	3,49	-4,79	-1,67	0,52	0,68
<i>3. Ефективність організації збуту і просування товарів (ЕС)</i>							
3.1. Рентабельність продажів, %	-0,02	0,02	-0,01	0,04	-0,03	-0,79	-0,93
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,05	0,13	0,15	0,08	0,02	2,73	1,18
3.3. Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	17,54	11,54	12,82	-6,00	1,28	0,66	1,11
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,06	-0,02	0,03	-0,08	0,05	-0,33	-1,50
<i>4. Конкурентоспроможність товару (КТ)</i>							
4.1. Якість товарів	4	4	5	0	1	1	1,25
4.2. Ціна товару	3	4	4	1	0	1,33	1

Джерело: розроблено автором на основі додатку

Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Автодіти» має в цілому стабільне становище в 2018-2020 рр. слабкі місця організації є рентабельність продажів та товарів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

Підприємство ТОВ «Автодіти» також має негативний фінансовий результат в 2018 і 2020 рр., що знижує конкурентоспроможність організації.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти»

На сучасному етапі уови господарювання визначаються посиленням конкуренції на ринку, нестабільністю економічного стану, цим самим спонукаючи підприємство шукати нові підходи для розвитку та формування певної стратегії. Для отримання усіх необхідних даних та для забезпечення конкурентоспроможності потенціалу на ринку, а також для виявлення можливостей подальшої співпраці, пошуку нових можливостей ефективного продажу на ринку, необхідно періодично досліджувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для цього проводять певні дослідження сильних та слабких сторін конкурентів, займаної ними частки ринку, їх маркетингових активностей та реакції на них з боку споживачів, а також фінансовий стан організації.

При цьому слід враховувати той факт, що навіть знаючи про загрози, організація повинна мати у своєму розпорядженні конкурентний потенціал щоб протистояти їм, а знаючи про наявні перспективи, також володіти можливостями, щоб зуміти їх використовувати в своїх цілях.

Тому першочерговим завданням стратегічного управління при аналізі внутрішнього середовища стає виявлення сильних і слабких сторін організації, що в такій же мірі, як і виявлення загроз і можливостей дозволяють визначити умови для подальшого успішного існування організації.

У табл. 2.2 проведено аналіз сильних і слабких сторін досліджуваної компанії ТОВ «Автодіти».

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Автодіти»

Стратегічні фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ			
<i>Можливості</i>			
Попит на дитячі товари високий і має стійку тенденцію до збільшення	4	0,2	0,8
Розвиток інформаційних технологій	4	0,05	0,2
Поява нових технологій в області зберігання і транспортування товарів	3	0,15	0,45

<i>Загрози</i>			
Спад життєвого рівня населення	5	0,15	0,75
Зміна смаків і потреб клієнтів	4	0,15	0,6
Несприятливий зрушення в курсах валют	5	0,15	0,75
Поява нових конкурентів або тиск з боку старих	4	0,15	0,6
<i>Сумарна оцінка</i>		<i>1</i>	<i>4,15</i>
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ			
<i>Фактори сили</i>			
Впізнаваний бренд	5	0,25	1,25
Найширший асортимент	4	0,2	0,8
Хороші ділові зв'язки зі споживачами продукції, партнерами і постачальниками	4	0,15	0,6
<i>Фактори слабкості</i>			
Плинність кадрів	5	0,1	0,5
Висока орендна плата	5	0,15	0,75
Значне навантаження на одного фахівця	5	0,05	0,25
Високі витрати ручної праці на централізованому складі	5	0,1	0,5
<i>Сумарна оцінка</i>		<i>1</i>	<i>4,65</i>

Джерело: розроблено автором на основі додатку

В цілому наведені в табл. 2.1 дані свідчать про позитивну динаміку розвитку, як у зовнішній (оцінка 4,15), так і у внутрішньому середовищах (оцінка 4,65). Особливо значимі показники внутрішнього аналізу, що свідчать про надійність менеджменту, хороші перспективи компанії.

Для оцінки діючої стратегії конкурентної поведінки ТОВ «Автодіти» та конкурентів скористаємося методикою, запропонованою М.Портером на основі концепції ціннісного ланцюга (Value Chain).

Згідно з даною методикою, необхідно діяльність компанії розділити на основну діяльність (виробництво товару і його реалізація) і підтримуюча діяльність (забезпечення людськими ресурсами, логістикою та інфраструктурою).

Узагальнений ціннісний ланцюг фірми представлена на рис.2.5.

Інфраструктура фірми	Прибуто к
Управління персоналом компанії	
Розвиток технології	
Постачання	

Вхідна логістика	Управління роботою складу	Вихідна логістика	Маркетинг та продаж	Обслуговування	
------------------	---------------------------	-------------------	---------------------	----------------	--

Рис. 2.5. Узагальнений ціннісний ланцюг фірми

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Кожна компанія являє собою сукупність елементів діяльності, необхідних для виробництва, доставки і маркетингового просування своєї продукції або товару.

Ціннісний ланцюг компанії розкриває способи виконання і механізм реалізації обраної стратегії. Так як не всі показники конкурентоспроможності можуть бути виражені в грошовому еквіваленті, то використання категорії «ціннісна» є найбільш кращою, але не вартісною.

Ціннісна ланцюг фірми може бути корисна для визначення сильних і слабких сторін організації, при її використанні можна виявити сильні і слабкі сторони компанії, визначити реальні і потенційні джерела конкурентної переваги.

Використовуючи концепцію ціннісного ланцюга, компанія імпортер може виявити місце виникнення конкурентної переваги, визначити стратегічні плани на посилення конкретних блоків внутрішньофірмового простору, а також визначити місця неефективного використання капіталу і намітити шляхи виходу з кризи.

Діяльність компанії імпортера доцільно розбити на п'ять категорій, кожна з яких визначає певний набір дій:

1. Вхідна логістика. Характеризується плануванням доставки товарів, проходженням процедури митного оформлення, сертифікацією дитячих розвиваючих іграшок та наборів для творчості, маркуванням, у разі виявлення браку повернення його постачальникам;

2. Управління роботою складу. Дії, пов'язані з оперативним управлінням роботою складу, розміщення і укладання товару, проведення інвентаризацій, складання і упаковка замовлень, перевірка повноти і

правильності відвантажуваного замовлення, забезпечення оптимальних умов зберігання запасів товарів з моменту їх надходження на склади до

відпустки роздрібним підприємствам та ін.;

3. Вихідна логістика. Дії, пов'язані з рухом товару зі складу до покупців, такі як, прийняття замовлень, відвантаження, добірка і підсортування поличного простору;

4. Маркетинг і продаж. Характеризується сукупністю дій, спрямованих просування товару, маркетинг, реклама, ціноутворення;

5. Сервіс. Проведення майстер-класів та навчання продавців роздрібних магазинів, оформлення інсталяцій, надання інформаційного та рекламного матеріалу.

Всі перераховані категорії мають важливе значення в діяльності компанії імпортера, причому кожна з представлених категорій може бути основоположною для отримання конкурентної переваги.

В рамках дослідження було проведено опитування експертної групи, що складається із засновників компанії, менеджерів, бухгалтера. Для проведення анкетування питання були згруповані за ціннісними блоками компанії імпортера, при цьому, оцінки від 1 до 5, де 1 - найменший бал або питання не відповідають реальному стану справ, 5 - повна відповідність, вищий бал.

Досліджуване підприємство: ТОВ «Автодіти» основна діяльність, якого є торгівля, саме тому експертна група спочатку проводила оцінку вхідної логістики.

Оцінюючи результати опитування експертної групи, представлені в табл. 2.3. Можемо відзначити, що на найвищому рівні оцінені такі позиції як «Дистриб'юція» і «дотримання митних процедур. Ці позиції в блоці вхідна логістика є ключовими і їм приділяється найпильніша увага, так як помилки в оформленні митних документів загрожують штрафами і порушеннями митного законодавства. А дистрибуція - є ключовою позицією в діяльності

компанії імпортера. Особливо хотілося б звернути увагу на таку позицію як управління і планування закупівель.

Таблиця 2.3

Вхідна логістика ТОВ «Автодіти»

<i>Ціннісна дія</i>	<i>Оцінка</i>
Дистриб'юція	5
Оптимальність транспортного супроводу з доставки товару	3
Дотримання процедур митного контролю	5
Сертифікація імпортного товару	4
Правильність маркування товару	3
Виявлення браку в партії товару, що поставляється	3
Страховання вантажу	3
Управління та планування закупівель товару	3
Інформаційні зв'язки та юридичний супровід	4
Доставка товару відповідає вимогам конкурентної стратегії (терміни, швидкість, вартість)	3
Разом середня оцінка:	3,6

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Дана позиція оцінена експертами задовільно, тому як планування закупівель не завжди планомірне. Бувають спонтанні рішення. Дане рішення надає зазвичай напругу і в цьому випадку компанія гостро завжди потребує оборотних коштів. Особливо відзначається оцінка такої позиції як «страхування». Враховуючи, що ризики втрати або псування вантажу, і навіть його затримки, будуть чинити негативний вплив на фінансове становище компанії.

Управління роботою складу наведена у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Управління роботою складу ТОВ «Автодіти»

<i>Ціннісна дія</i>	<i>Оцінка</i>
Зручність розташування складу	3
На скільки оптимальний розмір товарних запасів на складі	4
Чи дозволяють економити на витратах закупівлі у великих обсягах	5
Як ви оцінюєте кваліфікацію складського персоналу	4
Чи спостерігається сталість кадрового складу на складі	3

Оцініть розмір витрат на зберігання продукції	3
Чи є технологічне обладнання на складі	3
Порядок проведення інвентаризацій на складі та їх ефективність	4
Ефективність використання площ	4
Захаращеність	3
Загальний стан приміщення, включаючи чистоту і порядок, дотримання правил пожежної безпеки	4
Швидкість роботи	4
Розмір витрат виробничих (оптимальні, знижені, високі)	4
Разом середня оцінка:	3,7

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Работу состава экспертная группа оценила в среднем на 3,7 балла. Из-за текучести кадров в данной работе и их недостаточно высоким профессиональным уровнем, на складе все таки есть некоторая захламленность, что негативно влияет на качество работы. Постоянство кадрового состава отмечено на низком уровне, есть текучесть кадров на данном участке работы. Однако, помещения используются рационально, достаточно высокая скорость работы, размер производственных затрат не слишком высок. Недостатком отмечается слабое оснащение технологическим оборудованием.

Исходная логистика проанализирована в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Вихідна логістика ТОВ «Автодіти»

<i>Ціннісна дія</i>	<i>Оцінка</i>
Зв'язки з покупцями	5
Втрати товару за умов зберігання і транспортування (мінімальні, великі, знижені)	4
Звірка та оформлення супровідних документів	4
Швидкість і точність відповіді споживачам на всіх стадіях виконання замовлення	3
Можливість позапланових поставок і коригувальних спільних дій	3
Фінансове становище постачальників та умови платежів	3
Надійність поставки і гарантія якості товару	3
Оптимізація поставок і маршрутів відвантаження товарів	3
Разом середня оцінка:	3,5

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

За таблицею 2.5. експертною групою зроблено висновки на загальну оцінку 3,5. У компанії відзначається невисокий рівень оптимізації поставок і маршрутів відвантаження товарів - 3. Позитивним моментом відзначається високий рівень зв'язку з покупцями. Менеджери постійно консультують своїх клієнтів, відповідально ведуть свою клієнтську базу. Відрізняються високим рівнем професіоналізму. Разом з тим, при транспортуванні і зберіганні періодично виникає псування упаковок, що призводить в непридатність товарний вигляд пакувального матеріалу.

Аналіз маркетингу і продажів представлений в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Маркетинг і продажі ТОВ «Автодіти»

<i>Ціннісна дія</i>	<i>Оцінка</i>
Відбуваються маркетингові дослідження, а саме якість, системність, використання результатів, тощо	5
Наскільки добре ви знаєте інтереси своєї цільової аудиторії (покупця)	4
Ступінь адаптації продукту для продажу його кінцевому споживачеві	4
Періодичність оцінки частки ринку	4
Оцінка ємності ринку	4
Оцініть середньозважену ціну на аналогічний товар фірм-конкурентів	3
Знижки та бонуси	2
Існування у фірми програми маркетингу (так, ні, не явно)	3
Імідж компанії та її товару	4
Робота в соціальних мережах з просування та популяризації товарів компанії	3
Проведення заходів щодо стимулювання збуту	4
Разом середня оцінка:	3,64

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Згідно з результатами експертної оцінки таблиці 2.6 загальний бал склав 3,64, що свідчить про те, що маркетинг і продажі знаходяться на низькому рівні і компанії є над чим працювати і продумувати маркетингову стратегію розвитку. Негативно оцінена позиція-ємність ринку, що говорить про недостатнє задоволення існуючих запитів споживачів. Також негативно

оцінюється і позиція знижки, і бонуси покупцям. Якщо не використовувати гнучкі механізми в ціноутворенні та наданні знижок, то компанія не зможе зацікавити в тривалих партнерських відносинах своїх покупців.

Аналіз обслуговування наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Обслуговування ТОВ «Автодіти»

<i>Ціннісна дія</i>	<i>Оцінка</i>
Наявність зворотного зв'язку з покупцями	3
Проведення навчання продавців магазинів	4
Робота з полицним простором в магазинах (мерчандайзинг)	3
Наявність додаткових типів сервісу, що відрізняють від конкурентів досліджувану компанію	3
Рівень післяпродажного обслуговування	4
Розробленість брендингу товару	3
Разом середня оцінка:	3,33

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Що стосується проведення експертної оцінки допоміжної діяльності, то оцінена допоміжна діяльність компанії на 3,33 бали. Це рішення обумовлено тим, що компанія знаходиться на етапі свого становлення і допоміжна діяльність на сьогоднішній день ще досить слабо розвинена і потребує вдосконалення.

Далі після заповнення загальної таблиці (табл.2.8) необхідно зробити висновки щодо ціннісних блоків, систематизувавши їх в окремій таблиці. По кожному блоку виставляється середня експертна оцінка, в сукупності виводиться загальна оцінка діяльності фірми.

Таблиця 2.8

Загальні висновки щодо ціннісних блоків ТОВ «Автодіти»

<i>Ціннісний блок</i>	<i>Середній бал</i>
Вхідна логістика	3,6
Управління роботою складу	3,7
Вихідна логістика	3,5
Маркетинг і продажі	3,64
Обслуговування	3,33

Загальна оцінка фірми	3,55
-----------------------	------

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Виходячи з результатів проведеної експертної оцінки можемо зазначити, що конкурентоспроможність ТОВ «Автодіти» знаходиться на задовільному рівні.

Посилити конкурентні переваги компанія може за рахунок посилення якості вихідної логістики та розвитку блоку маркетингу і продажів. Причому від ефективної роботи даного блоку будуть прямо залежати фінансові результати компанії [31, с.43].

Крім того, необхідно приділяти серйозну увагу і управлінню персоналу компанії, систематично підвищувати рівень їх професіоналізму, ввести мотиваційний показник на предмет лояльності до компанії і преміювання за стаж роботи. В результаті, ми отримали можливість оцінити саме реальний стан справ в компанії, визначити точки зростання, які можливі, блоки використання капіталу, які не ефективні, ціннісні дії, які визначають конкурентну особу компанії та її конкурентні переваги.

Висновок по розділу 2

На сьогоднішній момент ринок дитячих іграшок насичений не повністю. Кожен день з'являються і зникають нові підприємці. А пошук нових постачальників і введення нової торгової марки на ринок, дозволить закріпити і утримати лідируючі позиції серед конкурентів. На ринку дитячих товарів за великими показниками спостерігається висока концентрація. На ринку діють три ключові конкуренти – ТОВ «Автодіти», ТОВ «Носоріг» та ТОВ «Антошка».

Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Автодіти» має в цілому стабільне становище в 2018-2020 рр. слабкі місця організації є рентабельність

продажів та товарів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

Виходячи з результатів проведеної експертної оцінки можемо зазначити, що конкурентоспроможність ТОВ «Автодіти» знаходиться на задовільному рівні.

Посилити конкурентні переваги компанія імпортер може за рахунок посилення якості вихідної логістики та розвитку блоку маркетингу і продажів. Причому від ефективної роботи даного блоку будуть прямо залежати фінансові результати компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АВТОДІТИ»

3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти»

Для суб'єктів господарювання однією з головних складових забезпечення на відповідному рівні конкурентоспроможності є побудова ефективної процедури формування її стратегії, а також комплексу таких стратегій, так як поняття конкурентоспроможності є багатоаспектним.

Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує значні можливості його ефективного розвитку в складних умовах сучасного ринку. Традиційно мистецтво стратегії базується на уявленні про неї, як про вирішальний важелі управління організацією [32, с.54].

З кожним роком все більша кількість магазинів вступають в боротьбу за покупця і розширюють арсенал інструментів залучення, а також утримання своїх клієнтів: відбуваються рекламні кампанії, надаються сезонні акції, оголошуються розпродажі товарів. При цьому реальність змушує робити пошук нових підходи для утримання клієнтів. Запропонована нами програма буде спрямована на вирішення недоліків, розвиток існуючих переваг і пошук нових.

Тому для підвищення конкурентоспроможності магазину дитячих товарів були обрані такі заходи як програма лояльності та рекламна компанія. Кожна мета може бути досягнута шляхом вирішення ряду завдань (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі та завдання підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Автодіти»

Цілі	Завдання
Економічні	
1. Збільшення обсягу продажів на 15%.	1. Знижувати змінні витрати.

	2. Розширювати асортимент товару. 3. Використовувати методи стимулювання збуту
Комунікативні	
1. Розгорнуте впізнавання організації має бути у 70% цільової аудиторії. 2. Сформувані доброзичливий відгук і збільшити за рахунок цього кількість покупок на 20%.	1. Поширення рекламної продукції серед потенційних споживачів. 2. Підвищувати задоволеність споживачів.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Розробка програми лояльності. Зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі, як зазначалось раніше, можливо не лише за допомогою ціни і якості наданого продукту, але і за допомогою особливого ставлення до постійних клієнтів компанії. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності організації ТОВ «Автодіти» слід розробити спеціальний акцент на формуванні позитивного враження в очах клієнтів.

На сьогодні можемо сказати, що головним підходом у веденні бізнесу є програма лояльності, яка заснована на перспективних методах утримання клієнтів [33, с.65].

Програма лояльності повинна не лише задовольняти споживача на короткий термін під час покупки, а створювати довготривалу прихильність клієнта, який усвідомлює свій особливий статус в даному магазині.

Ідея полягає в тому, що ТОВ «Автодіти» видає своїм покупцям бонусні карти. Володар дисконтної картки має можливість отримати знижку при купівлі товарів у ТОВ «Автодіти». Кожен повнолітній покупець мережі ТОВ «Автодіти» може стати учасником Бонусної програми. Для цього необхідно надати свій номер телефону касиру в магазині або пройти коротку реєстрацію на сайті. Після реєстрації та верифікації номера телефону покупець може отримати Welcome Bonus в розмірі 1500 бонусних гривень.

Списати наявні бонуси можна в розмірі від 3 до 5% від вартості товару. Відсоток списання залежить від обраного бренду і категорії товару. Детальні умови списання наведені в таблиці нижче.

Умови бонусної програми ТОВ «Автодіти»

Категорія	Бренд	% списання
Автокрісла	Britax Römer, Recaro, Maxi-Cosi, Hauck	5
Коляска	Britax Römer, Recaro, Baby Design, Hauck, Muuvo	5
Меблі	Стульчики для кормлення Baby Design	5
Велотранспорт	Rolly Toys	5
Акcesуари	Hauck, Dream Baby, Britax Römer, Recaro, Maxi-Cosi, Hauck, Rolly Toys, Muuvo, Baby Design	5
Акcesуари	Інші бренди	3

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

З кожної здійсненої покупки вам нараховуються бонуси в розмірі 5% від кінцевої вартості товару (з урахуванням всіх знижок і дисконтів). Наприклад, якщо покупець розглядає коляску бренду Britax Römer за 25 000 грн., але при цьому він тільки що став учасником Бонусної програми і отримав на рахунок Welcome Bonus в розмірі 1500 бонусних гривень. Покупець може витратити 1250 бонусних гривень (це 5% від вартості обраного товару) і купити коляску за 23 750 грн. При цьому у нього залишиться 250 Welcome Bonus і нарахується 1187,5 бонусних гривень (це 5% від кінцевої вартості придбаного товару).

Welcome Bonus згорають через 30 днів після нарахування. Нараховані бонуси за здійснені покупки згорають через 6 місяців після нарахування.

Нарахування нових бонусів не збільшує термін придатності раніше нарахованих. Тобто, якщо покупець отримає 1000 бонусів 1 січня і ще 1500 бонусів 1 березня, то 1 липня згорить 1000 бонусів нараховані в січні, а 1 вересня 1500 бонусів нарахованих в березні.

Також, для варіанту просування можна використовувати подарункові сертифікати.

Для проведення успішної рекламної кампанії ТОВ «Автодіти» необхідно забезпечити ефективне поєднання:

- 1) інформації про нові види товару;
- 2) забезпечення інформативності реклами;
- 3) реклама кампанії повинна орієнтуватись на утримання і закріплення вже наявних клієнтів і на залучення нових;
- 4) приймати рішення щодо розміщення рекламної інформації в засобах масової інформації повинно ґрунтуватися саме на аналізі ефективності реклами в них, а також даних досліджень у сфері маркетингу;
- 5) вся реклама ТОВ «Автодіти» повинна бути витримана у фірмовому стилі компанії.

На основі критеріїв сегментації поведінки споживачів були виявлені цільові групи, на які буде спрямована рекламна кампанія: клієнти, які вже наявні; нові масові споживачі.

Вибір засобів поширення рекламної інформації.

При виборі засобів поширення рекламної кампанії було проаналізовано всі можливі канали, через які можливо легко і просто привернути увагу цільової аудиторії споживачів. Найбільш ефективний засіб цього рекламування визначалося наступними факторами:

- засоби поширення рекламної інформації конкурентів;
- найбільше охоплення аудиторії;
- донесенні повідомлення до масових споживачів;
- розумні витрати на рекламне розміщення [34, с.41].

Медіа бриф істотно полегшить планування рекламної кампанії і підвищить її ефективність. Наступним етапом буде розробка медіаплану.

Таблиця 3.3

Доцільна структура рекламних заходів для медіапланування для ТОВ
«Автодіти»

Етап	Рекламні заходи	Метрики ефективності
Пошук варіантів	<ul style="list-style-type: none"> · SEO-просування; · Медійна реклама; · Робота з лідерами думок; · Контекстна реклама; 	<ul style="list-style-type: none"> · Охоплення унікальних користувачів; · Покази рекламного оголошення; · uCPM/CPM (вартість

	<ul style="list-style-type: none"> · Сарафанне радіо; · digital PR; · Банерна реклама 	<ul style="list-style-type: none"> унікального контакту); · CPV (вартість перегляду); · CTR; · CPC
Знання та обізнаність	<ul style="list-style-type: none"> · Контекстна реклама; · Контентний маркетинг; · Нативна реклама; · Таргетована реклама; · Робота з лідерами думок; · Відео реклама; 	<ul style="list-style-type: none"> · Охоплення унікальних користувачів; · uCPM/CPM (вартість унікального контакту); · CPV (вартість перегляду); · CTR; · CPC; · CR; · CPL (середня вартість заявки); · Конверсії
Розгляд варіантів	<ul style="list-style-type: none"> · Тематичні сайти та агрегатори; · Контекстна реклама; · Таргетована реклама; · Медійно-контекстна реклама; · Ремаркетинг; · Таргетована реклама (Look-alike); 	<ul style="list-style-type: none"> · Обсяг трафіку; · CR; · CPA; · Час проведений на сайті; · CPC; · CR; · Кількість отриманих звернень.
Придбання	<ul style="list-style-type: none"> · Push-повідомлення; · Email-маркетинг; · SMS-розсилка; · Сайт; · Месенджери; · CallTracking; · Відділ продаж 	<ul style="list-style-type: none"> · Обсяг цільових звернень / виїздів в офіс / договорів; · Вартість залучення CPA; · CR; · ROMI.
Отримання супутніх послуг	<ul style="list-style-type: none"> · SMM; · email-маркетинг; · SMS-розсилка; · push-повідомлення; · Відділ продаж; · месенджери; · Facebook, Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> · Обсяг повторних / супутніх покупок; · CR.
Лояльність	<ul style="list-style-type: none"> · SMM; · email-маркетинг; · Facebook, Instagram; · Програма лояльності. 	<ul style="list-style-type: none"> · NPS (індекс споживчої лояльності); · Кількість звернень і угод по рекомендаціям; · Кількість позитивних відгуків.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Спираючись на табл.3.3 у табл. 3.4 розроблена рекламна кампанія ТОВ «Автодіти».

Таблиця 3.4

Рекламна кампанія ТОВ «Автодіти» на 2023 р.

Вид реклами	Квартал	Витрати
SMM: Facebook, Instagram	1,2,3,4	30000
Реклама в інтернеті: Медійна реклама; Робота з лідерами думок; Контекстна реклама email-маркетинг	1,3	22800
Реклама в ЗМІ	1,4	18000
Зовнішня реклама – банерна реклама	1	4000
Створення відео-реклами	1,2,3,4	3000
Участь у проєктах та презентаціях	<i>при проведенні релевантних</i>	7000
Загальна сума витрат	-	84800

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

За цих умов не потрібно ігнорувати охопні канали просування. Контекстна реклама задовольняє вже існуючий попит, а медійна і відеореклама генерують новий. Якщо існуючого попиту не вистачає, то треба створювати його саме за допомогою охопних каналів [35, с.12].

Задля підвищення ефективності медіаплану компанії необхідно ввести ряд змін, що допоможуть краще та більш комплексно вибудовувати комунікацією зі своїми потенційними покупцями, що, в свою чергу, збільшить конверсію на кожному етапі продаж.

Розширення асортименту. Зміцнення конкурентоспроможності компанії з продажу дитячих товарів залежить від здатності товарного асортименту підприємства задовольняти споживчий попит на ринку [36, с.41].

Сфера діяльності компанії – продаж дитячих товарів і товарів для майбутніх мам. Магазин унікальний тим, що має в своєму асортименті практично всі необхідні категорії товарів для дітей і майбутніх мам. Реалізація товарів за доступними цінами, а також наявність широкого асортименту продукції різних цінових сегментів дозволяє магазину утримувати лідируючі позиції і вигідно відрізнитися від конкурентів [37, с.58].

У боротьбі за поліпшення якості продукції керівництву ТОВ «Автодіти» доводиться шукати і знаходити нові методи організації ділових взаємин з постачальниками і розробниками.

Представники компанії виходять на прямі зв'язки з промисловістю, організовують виставки-продажі конкретних груп товарів, виставки-огляди, купівельні конференції, анкетні опитування, покази нових виробів для дітей і підлітків. Постачальники мають можливість отримувати відгуки про свої вироби та інформацію про потреби покупців. Аналізуючи конкурентів, в табл. 3.5 наведено нові позиції товарів для ТОВ «Автодіти».

Таблиця 3.5

Нові позиції товарів для асортиментної політики ТОВ «Автодіти»

Категорія	Бренд
Одяг	Angels face, Appaman, MagBaby, Magnetic Me, Name it, Perletti, Molo Piccolino, Reima, Tinto, Chicco, Trunki
Взуття	Gioseppo, Molo Bisgaard, Bogs, Chicco, Name it, Native, New Balance, Vans, Viking
Дитяче харчування	Libero, Tiny Love, Gerber, Hipp, Nutrilon, NAN, Bebivita, KS Kids
Догляд, купання та гігієна	Baby Team, Aura, B.Well, BetiS, Bella, Bobini, Hipp
Іграшки	Vtech, Screechers Wild, Babycare, Babyhit, Baby Einstein, Dwinguler

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для поліпшення якості обслуговування, залучення покупців і стимулювання продажів в ТОВ «Автодіти» пропонується:

1. Використовувати в магазині гнучку систему ціноутворення.
2. Для низькозабезпеченої категорії покупців доцільно влаштовувати тижні розпродажів, коли на спеціально відведеному стелажі будуть представлені товари зі знижкою (з обов'язковим зазначенням розміру знижки). Це можуть бути не тільки товари економічного класу, але і залежалися товари або товари з терміном зберігання, що закінчується. Знижка є інструментом, здатним підвищити ефективність процесу просування асортименту дитячого магазину.

3. Для залучення нових покупців застосовувати так званий рафінований маркетинговий прийом, коли на 2-3 популярних товару підтримуються ціни нижче, ніж в інших магазинах.

4. Одним із способів залучення покупців в ТОВ «Автодіти» повинні стати різноманітні акції.

5. Організувати демонстрацію певних здібностей товарів.

6. З метою просування товарів та активізації збуту необхідно укласти договори з дитячими центрами розвитку з оптових поставок дитячих товарів цим підприємствам. Після відвідування дитячого центру розвитку клієнт отримає візитку ТОВ «Автодіти» із зазначенням того, що саме в цьому магазині можна придбати дитячі товари.

7. Організувати в торговому залі супровід покупців, що утрудняються в пошуку товару, проводячи одночасно невелику консультацію і розповідаючи про новинки, а також пропонуючи спробувати товари-замінники або придбати супутні товари [38, с.87].

8. Проводити навчання знову надходить персоналу, наприклад, на курсах з розвитку комунікативності або тренінгах ефективних продажів.

9. Продумати рух потоку покупців в торговому залі вздовж вітрин таким чином, щоб покупець не міг вийти відразу, як тільки увійшов в зал.

10. Організувати обслуговування деяких категорій покупців на дому (наприклад, матері з грудними дітьми, люди з обмеженими можливостями здоров'я, що пересуваються на візках).

11. Використовувати в практиці надання знижок, а також інформувати покупця про їх наявність

Крім того, важливе значення має грамотна викладка товару в торговому залі. Тому особливу увагу необхідно приділяти мерчандайзингу.

Найважливіше місце в методиці підвищення ефективності продажів відводиться продавцям. Саме вони просувають товар до нашого споживача.

Все більшого значення сьогодні набувають відносини довгострокові, коли клієнти повертаються в магазин і звертаються до конкретних продавців.

Тому, необхідно постійно проводити тренінги та майстер-класи для персоналу [39, с.31].

У результаті у працівників з'явиться впевненість у своїй майстерності, вони стануть товариськими, будуть здатні правильно задати питання і грамотно пояснити, чому який-небудь товар принесе вигоду покупцеві.

Кожен з продавців, отримавши роботу, переслідує свої вигоди. Деяких цікавить насамперед підвищення посади, інших оцінка їх заслуг. Тому необхідно буде розробити індивідуальну систему заохочень, яка називається «порційним планом». Її суть полягає в тому, що персонал, виконавши поставлені завдання, має право обирати будь-яку премію, виходячи зі своїх інтересів. Це може бути додаткова знижка на пропонований товар в магазині, грошова премія, додатковий вихідний і т. д. [40, с.21].

Усі ці рекомендації сприятимуть більш раціональній організації бізнесу та усіх процесів в компанії, а також введуть стимул до купівельної активності і лояльності до бренду, що в майбутній перспективі підвищить активність реалізації продукції.

3.2. Розробка організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Автодіти»

В умовах наростаючої турбулентності зовнішнього середовища для підприємства важливим стає планування стан стійкої рівноваги. Передбачення динаміки подій і володіння сценарієм розвитку дозволяють ефективно управляти конкурентоспроможністю підприємства, що вимагає розробки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка базується на фундаментальних закономірностях і знаннях про процеси функціонування системи, враховуючи каузальність факторів впливу.

У таблиці 3.6 відобразимо стратегічні цілі компанії до 2023 р.

Таблиця 3.6

Стратегічні цілі ТОВ «Автодіти» на 2023 рік

Стратегічна мета компанії	Мета корпоративного рівня в області конкурентоспроможності	Вимірюваний показник	Цільове значення показника					Відповідальний за рік досягнення мети
			I кв	II кв	III кв	IV кв	рік	
Розвиток діючого бізнесу	Підвищити лояльність існуючих замовників	Зростання замовлень (у % від попереднього року)	2%	3%	5%	5%	5%	Начальник відділу продаж
	Залучити нових клієнтів	Частка нових клієнтів у загальному обсязі робіт (у %)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	
Зміцнення іміджу надійного і кваліфікованої організації	Скоротити претензії замовників до виконуваних робіт	Відсоток сумарних витрат на усунення претензій по відношенню до загального бюджету проектів (у %)	2%	2%	2%	2%	2%	Директор
Підвищення управлінського прибутку	Знизити власні витрати	Відсоток зниження витрат від попереднього року	2%	2%	2%	2%	2%	Директор
	Проведення PR-компанії	Збільшення продажів (у % від загального бюджету)	3%	3%	3%	3%	5%	
	Впровадження нових товарів	Збільшення обсягів продажів (у % від загального бюджету)	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	

Стратегічні та оперативні цілі підприємства, які сформульовані вище, дозволять реалізувати місію компанії, що дозволять підвищити рівень конкуренції, дані представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Зіставлення стратегічних і оперативних цілей компанії ТОВ «Автодіти»

Формулювання стратегічної мети	Результати та термін	Найменування мети	Результати і термін
Збільшити обсяг продажу	На 30% (до 2024 року)	Збільшити частку нових покупців	На 15% (до 2023 року)
Збільшити частку постійних клієнтів	До 40% (до 2024 року)	Скоротити кількість претензій	До 10% (до 2023 року)
Збільшити обсяг продажів головної продукції на ринку	До 70% (до 2024 року)	Знизити витрати	на 2% (до 2023 року)
Зростання обсягу продукції супутньої продукції	До 30% (до 2024 року)	Навчити новий персонал правилам роботи з клієнтами	До 30% (до 2023 року)
Формування надійного медіаплану	Збільшення обсягу продажів на 40% (до 2024 року)	Проведення PR-компанії	Збільшення обсягу продажів на 20% (до 2023 року)

Після визначення необхідних напрямків діяльності, для кожного з них формуються основні завдання (ключові фактори успіху).

Ранжування ключових факторів конкурентоспроможності компанії наведено у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Ранжування ключових факторів конкурентоспроможності ТОВ

«Автодіти»

Джерела	Мета	Показники	Ранг
Фінансові ресурси	Рентабельність	Темп зростання прибутку	1
Сегменти ринкові	Розвиток ринку поточного	Приріст долі ринку	2
	Якість обслуговування	Високий рівень	
Бізнес	Споживачі	Повторні замовлення клієнтів	3

	Зростання продуктивності праці	Приріст продуктивності	
Система мотивації	Кваліфікація працівників	Збільшення рівня продажів	4

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Саме таким чином, створення стратегічних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від цілого комплексу взаємопов'язаних процесів. У довгостроковій перспективі підприємству необхідно коригувати комплекс стратегій через постійно мінливу агресивну макросередовище. А також, важливим і необхідним для ТОВ «Автодіти» швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі, так як волатильність цін на продукцію і політична нестабільність роблять негативний вплив на діяльність підприємства.

Висновки по розділу 3

З кожним роком все більша кількість магазинів вступають в боротьбу за покупця і розширюють арсенал інструментів залучення та утримання клієнтів: необхідно проводити масовані рекламні інтеграції, надавати знижки на сезонні товари, оголошувати розпродажі. При цьому реальність змушує проводити пошук нових підходів для утримання клієнта. Запропонована нами програма буде спрямована на вирішення недоліків, розвиток існуючих переваг і пошук нових.

Для подальшого сприятливого розвитку ТОВ «Автодіти»:

- залучити нових споживачів;
- активно використовувати нецінових факторів конкурентної боротьби (якість продукції, широта асортименту);
- проробити детально медіаплан та проводити постійно PR-компанії;
- впровадити бонусну політику.

Для компенсації загроз зайнятися:

- розробкою конкурентних переваг і орієнтація певні сегменти ринку;
- розширення сегмента покупців у зв'язку із зростанням населення;
- розширення територіальних ринків збуту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Конкуренентоспроможність підприємства – це динамічний стан, який змінюється в залежності і від зовнішніх, і від внутрішніх факторів, що не зазначено в жодному з визначень. Зовнішні фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства і на її зміни, а внутрішні – формують її зсередини. Деякі з авторів описують конкурентоспроможність підприємства з точки зору задіяння лише внутрішніх ресурсів підприємства. Але вони не розглядають зовнішні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які формують головні умови роботи господарюючого суб'єкта.

2. Відзначимо, що фактори надають або позитивний, або негативний вплив на конкурентоспроможність організації. За умови позитивного впливу, вони стають конкурентними перевагами, за умов негативного – конкурентними проблемами.

Не дивлячись на простоту розглянутих заходів та підходів, не потрібно робити акцент на дослідженні окремих факторів. У даному випадку доцільно застосувати комплексний підхід, що має вираження в одночасному розгляді економічних, соціальних, екологічних, технічних та технологічних, а також організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємств.

3. За умов розвитку сучасної економіки, внаслідок дії багатьох зовнішніх факторів, відбуваються зміни середовища бізнесу та умови господарювання сучасних підприємств. Це дає змогу постійно моніторити наявний потенціал, ефективності його використання, що визначають рівень конкурентоспроможності. Найбільш глибоку оцінку конкурентоспроможності підприємства проводять за допомогою комплексних методів, оскільки вони орієнтовані на аналіз всього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства.

4. На сьогоднішній момент ринок дитячих іграшок насичений не повністю. Кожен день з'являються і зникають нові підприємці. А пошук нових постачальників і введення нової торгової марки на ринок, дозволить закріпити і утримати лідируючі позиції серед конкурентів. На ринку дитячих товарів за великими показниками спостерігається висока концентрація. На ринку діють три ключові конкуренти – ТОВ «Автодіти», ТОВ «Носоріг» та ТОВ «Антошка».

5. Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Автодіти» має в цілому стабільне становище в 2018-2020 рр. слабкі місця організації є рентабельність продажів та товарів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

Виходячи з результатів проведеної експертної оцінки можемо зазначити, що конкурентоспроможність ТОВ «Автодіти» знаходиться на задовільному рівні.

Посилити конкурентні переваги компанія імпортер може за рахунок посилення якості вихідної логістики та розвитку блоку маркетингу і продажів. Причому від ефективної роботи даного блоку будуть прямо залежати фінансові результати компанії.

З кожним роком все більша кількість магазинів вступають у боротьбу за клієнтів і збільшують арсенал інструментів залучення та утримання покупців: проводяться рекламні інтеграції, сезонні розпродажі колекцій та товарів, оголошуються різні знижки та акції. При цьому реальність змушує шукати найновітніші підходи для того, щоб утримати клієнта. Запропонована нами програма буде спрямована на вирішення недоліків, розвиток існуючих переваг і пошук нових.

Для подальшого сприятливого розвитку ТОВ «Автодіти»:

- залучити нових споживачів;
- активно використовувати нецінових факторів конкурентної боротьби (якість продукції, упаковка, широта асортименту);

- проробити детально медіаплан та проводити постійно PR-компанії;

- впровадити бонусну політику.

Для компенсації загроз зайнятися:

- розробкою конкурентних переваг і орієнтація певні сегменти ринку;

- розширення сегмента покупців у зв'язку із зростанням населення;

- розширення територіальних ринків збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки / В. Юхименко // Наук. вісн. Київ. нац. торгов. -екон. ун-ту. – 2019. – № 2. – С. 176.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посіб.] // П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К.: Алеута, 2018. – 478 с.
3. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: [навчальний посібник] / В.Н. Гавва, Є.А. Божко. Київ: Центр навчальної літератури, – 2014. – 224 с.
4. Іванов В.Б. Потенціал підприємства: [науково-метод. посіб.] / В.Б.Іванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський. К.: Кондор, – 2019 – 300 с.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / Н.С.Краснокутська. К: ЦНЛ, – 2015. – 352 с.
6. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В.Бакум. К.: Кондор, – 2017. – 399 с.
7. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник] / О.К. Добикіна, В.С.Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотко, Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов. К.: Центр учбової літератури, – 2017. – 208 с.
8. Потенциал предприятия: оценка и управление: [учеб.пособ.] / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура и др. Донецк: ДИЭХП, 2013. 267 с.
9. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексик. К.: КНЕУ, – 2019. – 316 с.
10. Афанасьєва М.В. Структура конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – № 3 (65). – С. 110-116.
11. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб та доп. [текст]: підручник / Н. В.Касьянова,

Д. В.Солоха, В. В.Морєва, О. В.Белякова, О. Б.Балакай. К.: «Центр учбової літератури», – 2017. – 248 с.

12. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів: Видавництво ЛКА, – 2016. – 484 с.

13. Гончар О. І. Дослідження поля можливостей підприємства в процесі управління його потенціалом / О. І. Гончар // Прометей: регіональний зб.наук. пр. з економіки. – 2014. – Вип. 4(46). – С. 156-162.

14. Гросул В. А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі: монографія / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва, А. В. Янчев. – Х. : ХДУХТ, – 2016. – 244 с.

15. Гросул В. А. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 353–357.

16. Fleisher G. Strategic and Competitive Analysis : Methods and Techniques of matrix analysis of Business Competition / Fleisher G., Craig S., Babette E. New York : Business Book, – 2016. – 127 p.

17. Grosul V.A. Structuring of the basic concepts of categorical apparatus of the theory of competition / V. A. Grosul, M. V. Afanasieva // The Advanced Science Journal. – Unated State. – 2014. – P. 94–97.

18. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Київ: Професіонал, – 2016. – 235 с.

19. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посіб.] // П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. [2-е вид., перероб. і доп.]. К.: Алеута, – 2018. – 478 с.

20. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: [монографія] / Є.І. Овчаренко. Лисичанськ: «ПромЕнерго», – 2015. – 483 с.

21. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / Л. М. Таранюк. Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», – 2016. – 278 с.
22. Кривовязюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, – 2019. – 456 с.
23. Möller K.K., Törrönen P. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, – 2018. – №32. – P. 109 – 118.
24. Osterwalder A. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* Paperback. Yves Pigneur, – 2016. – 330 с.
25. Porter M. *Mezhdunarodnaya konkurenciya. Konkurentnyye preimushchestva stran [International Competition. Competitive advantages of countries]* / Per. s angl. – Al'pina Pablisher, – 2016. – 947 s.
26. Fatkhutdinov R.A. *Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravleniye [Competitiveness: economics, strategy, management]*. М.: INFRA, – 2016. – 312 с.
27. Севрук І.М., Тропиніна А.С. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. – 2019. – № 5. – С. 20–28.
28. Чайка Ю. М. Розвиток методичних підходів до оцінки національної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. – 2016. – Вип. 16. – С. 57–60.
29. Охота В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг // *Бізнес-інформ*. – 2017. – № 2. – С. 193–198.
30. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, – 2016. – 152 с.
31. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Епохи розвитку маркетингу з точки зору умов конкурентоспроможності товару. *Маркетинг і цифрові технології* :

матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 вересня 2020 р. – Одеса : ТЕС, 2020. – С. 38–39.

32. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. Економіка та держава. – 2018. – № 9. – С. 75–78.

33. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, – 2016. – 484 с.

34. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., – 2019. – 177 с.

35. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / О. Г. Янковий [та ін.] ; за редакцією О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, – 2017. – 470 с.

36. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. Х. ВД «ІНЖЕК», – 2017. – 368 с.

37. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, – 2019. – 463 с

38. Овчаренко Є.І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: [монографія] / Є.І. Овчаренко. – Лисичанськ: «ПромЕнерго», 2015. – 483 с.

39. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посіб.] // П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К.: Алеута, 2018. – 478 с.

40. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Київ : Професіонал, 2016. – 235 с.

41. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : Монографія / З. С. Варналій. – К. : Знання України, 2015. – 463 с.

ДОДАТКИ

Баланс на 31 грудня 2018 р.

			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25,7	4,5
Основні засоби	1010	1 038,5	1 874,6
первісна вартість	1011	2 177,9	3 333,6
знос	1012	(1 139,4)	(1 459,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 064,2	1 879,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 388,8	20 078,4
у тому числі готова продукція	1103	6 377,8	20 046,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 538,3	4 445,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	35,8	38,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	35,8	35,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 174,9	3 076,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 382,1	2 317,0
Витрати майбутніх періодів	1170	34,3	63,7
Інші оборотні активи	1190	2,5	1,1
Усього за розділом II	1195	13 556,7	30 019,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 620,9	31 898,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300,0	2 300,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	711,9	(2 081,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 011,9	218,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	299,9	498,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	10 885,2	16 603,5
розрахунками з бюджетом	1620	78,4	19,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-

розрахунками з оплати праці	1630	103,2	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	242,3	14 558,6
Усього за розділом III	1695	11 309,1	31 181,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	14 620,9	31 898,5

Звіт про фінансові результати за Рік 2018

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	134 959,1	113 177,8
Інші операційні доходи	2120	301,3	393,1
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	135 260,4	113 570,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(100 911,6)	(95 186,2)
Інші операційні витрати	2180	(37 004,2)	(18 313,3)
Інші витрати	2270	(37,6)	(20,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(137 953,4)	(113 520,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 693,0)	50,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(28,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2 693,0)	22,3

Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	259,2	207,5
первісна вартість	1001	336,4	356,3
накопичена амортизація	1002	(77,2)	(148,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4,5	29,7
Основні засоби :	1010	1 615,4	2 809,3
первісна вартість	1011	2 997,2	4 960,8
знос	1012	(1 381,8)	(2 151,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 879,1	3 046,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	20 078,4	23 842,0
у тому числі готова продукція	1103	20 046,7	23 777,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 445,1	10 392,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	38,0	9,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	35,8	9,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 076,1	6 438,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 317,0	3 870,1
Витрати майбутніх періодів	1170	63,7	53,6
Інші оборотні активи	1190	1,1	3,9
Усього за розділом II	1195	30 019,4	44 609,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	31 898,5	47 656,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 300,0	2 300,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 081,5)	344,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	218,5	2 644,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	498,7	539,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 603,5	22 891,5
розрахунками з бюджетом	1620	19,2	663,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14 558,6	20 917,4
Усього за розділом III	1695	31 181,3	44 472,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	31 898,5	47 656,4

**Звіт про фінансові результати за
Рік 2019 р.**

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	155 109,4	134 959,1
Інші операційні доходи	2120	506,6	301,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	155 616,0	135 260,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(117 370,5)	(100 911,6)
Інші операційні витрати	2180	(35 777,8)	(37 004,2)
Інші витрати	2270	(-)	(37,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(153 148,3)	(137 953,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 467,7	(2 693,0)
Податок на прибуток	2300	(26,8)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 440,9	(2 693,0)

1. **Баланс на 31 грудня 2020р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	207,5	181,6
первісна вартість	1001	356,3	383,0
накопичена амортизація	1002	(148,8)	(201,4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29,7	54,1
Основні засоби :	1010	2 809,3	1 841,7
первісна вартість	1011	4 960,8	5 552,2
знос	1012	(2 151,5)	(3 710,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 046,5	2 077,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	23 842,0	35 344,3
у тому числі готова продукція	1103	23 777,6	20 632,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 392,5	5 415,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9,0	150,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	9,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 438,8	4 429,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 870,1	2 399,6
Витрати майбутніх періодів	1170	53,6	27,8
Інші оборотні активи	1190	3,9	168,3
Усього за розділом II	1195	44 609,9	47 935,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	47 656,4	50 013,3

Звіт про фінансові результати за 2020р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	155 907,7	155 109,4
Інші операційні доходи	2120	469,5	506,6
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	156 377,2	155 616,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(118 012,4)	(118 012,4)
Інші операційні витрати	2180	(40 646,4)	(35 777,8)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(158 658,8)	(153 148,3)

Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 281,6)	2 467,7
Податок на прибуток	2300	-	(26,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2 281,6)	2 440,9