

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 12-291Мгрупи

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми:

«Менеджмент»

Весторопський Є.В.

Керівник: к.е.н., доц. Євтухова С.М.

Рецензент: д.е.н., проф. Мохненко А.С.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Теоритичні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств.....	5
1.2. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств	Ошибка! Закл
1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємств	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»	24
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Прогрес» як індикатора його конкурентоспроможності	31
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності меблевої фабрики «Прогрес».....	38
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Шляхи вдосконалення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що ринкова система господарювання вимагає від підприємств постійного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності. Конкурентні переваги організації закладаються ще на стадії постановки цілей і розробки стратегії. Якщо ще недавно діяльність більшості підприємств була спрямована на завоювання частки ринку, то сьогодні провідні компанії зміщують акценти в стратегії свого розвитку на збільшення числа постійних клієнтів. Більш того, протягом останніх двадцяти років спостерігався процес важливих зрушень в економіці та відповідних змін в сутності конкурентної позиції. Навряд чи процес формування і реалізації стратегії зміцнення конкурентної позиції будь-коли мав таке вирішальне значення, яке він має зараз, коли зростання компаній в усьому світі сповільнилося, а поведінка конкурентів на ринку говорить про те, що динаміка конкуренції стала більш швидкою.

Саме в ході конкуренції стає ясно, наскільки нововведення компанії, створення спільної корпоративної культури або реалізація вибраної стратегії сприяють її ефективності.

Стратегія конкурентної боротьби та зміцнення конкурентних позицій спрямована на те, щоб досягти стійкої та вигідної позиції, яка дозволить компанії протистояти напору тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності посилює необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, що, у свою чергу, вимагає вдосконалення роботи всіх служб і підрозділів господарчого суб'єкта. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки об'єкта, тобто його виживання в «суворих умовах дійсності» та його подальшого ефективного розвитку.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємств, методологічної бази її оцінки та розробка рекомендацій щодо вдосконалення економічної діяльності підприємств шляхом підвищення їх конкурентоспроможності на прикладі ПрАТ «Прогрес».

Згідно з поставленою метою в роботі вирішуються наступні **завдання**:

- узагальнення теорії щодо формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- аналіз фінансово-економічного стану та оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Прогрес»;
- оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»;
- розробка пропозиції щодо вдосконалення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес».

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю підприємств.

Предмет дослідження – діяльність ПрАТ «Прогрес».

В проведеному дослідженні автором використовувались наступні **методи дослідження**: логічний аналіз; порівняння та узагальнення; аналіз та синтез; соціологічні методи; експертні оцінки та ін.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Тематика дипломної роботи була апробована в діяльності міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти», яка відбулася 15-16 жовтня 2020 року у м. Херсон.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоритичні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств

У ринковій економіці вирішальним фактором стабільності, виживання, інноваційності та комерційного успіху є система управління конкурентоспроможністю. Це поняття все частіше стає предметом дослідження та аналізу фахівців, економістів і вчених.

Необхідною умовою визначення конкурентоспроможності виступає наявність конкуренції. Конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків[32].

Велика кількість публікацій відображає об'єктивну, дійсно складну сутність досліджуваного феномена - конкурентоспроможності [31].

Тому не випадково в літературі існує безліч її визначень, які досить помітно відрізняються один від одного.

У ній даються такі тлумачення цієї категорії:

– «конкурентоспроможність товару - сукупність споживчих властивостей товару, що визначають його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреби покупця і витрат на його придбання та експлуатацію» [40];

– «конкурентоспроможність товару - здатність продукції бути більш привабливою для споживача (покупця) в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення, завдяки кращій

відповідності своїх якісних і вартісних характеристик, вимогам даного ринку і споживчим оцінкам» [49];

– «під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів» [9];

– «конкурентоспроможність означає здатність даного предмета (потенційну і (або) реальну) витримати конкуренцію» [45].

Аналізуючи дані характеристики конкурентоспроможності вчені Родіонова Л.Н., Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р. стверджують, що ці визначення мають спільний недолік, представляючи конкурентоспроможність як сукупність, тобто суму всіх товарних властивостей, та вони не враховують того, щодля споживача найбільш цікавим є співвідношення: «якість / ціна споживання».

Це дозволило авторам запропонувати наступне визначення: «конкурентоспроможність - більш високе в порівнянні з товарами-замінниками співвідношення сукупності якісних характеристик товару і витрат на його придбання і споживання, при їх відповідності вимогам ринку або його певного сегмента». Інакше: конкурентоспроможним вважається товар, у якого сукупний корисний ефект на одиницю витрат вище, ніж у інших, і при цьому величина жодного з критеріїв не є неприйнятною для споживача [36].

Головними складовими факторами конкурентоспроможності є: відповідність товару очікуванням та вимогам споживача, стандартам та технічним умовам, технічний рівень товару, рівень маркетингу, рекламне та інформаційне забезпечення, умови сервісу, забезпечення гарантії, терміни поставки (розробки, створення, продажу), терміни гарантії, ціна, кваліфікація персоналу, своєчасність появи даного товару на певному ринку, політико-економічна ситуація в даному регіоні та ін.[30].

Конкурентоспроможність продукції - це ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик товарів, що випускаються, вимогам споживачів, в порівнянні з аналогічними показниками продукції конкурентів. Вона визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів [53].

Саме досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції, яка орієнтована на певний ринок, і дає змогу підвищувати конкурентний потенціал підприємства, оскільки продукція безпосередньо і є головною точкою контакту підприємства та споживача [27].

Якщо розглядати конкурентоспроможність продукції, то її здебільшого характеризують ціна та якість виконання. Саме ці два показники визначають місце товару на ринку. Проте зараз дуже актуальним є питання: а що ж є більш важливим для споживача – ціна чи якість? Нажаль, на це питання дати однозначну відповідь можуть навіть фахівці, оскільки на це впливають також різноманітні зовнішні чинники, такі як: стан певного ринку в певний проміжок часу, стан економіки, політичної ситуації та ін. [22].

Враховуючи період кризи, на ринку більш визначальною для споживача є цінова категорія. Цей фактор негативно позначається на діяльності підприємства, оскільки покупець, який хоче зменшити ціну, змушує виробника зробити це, що, в свою чергу, спричиняє економію в якості.

Компанії досить важко виробляти якісний продукт, коли її стримує ціна - в такому випадку, підприємство не зможе максимально використати свої потужності [42,21].

Тому кожне підприємство повинне прикласти багато зусиль для знаходження оптимального співвідношення показників ціни та якості,

оскільки завищена ціна може призвести до зменшення загальної кількості клієнтів, а її заниження позбавить підприємство прибутків.

Оскільки термінологічна регламентація має істотне значення у визначенні поняття конкурентоспроможності, конкурентоспроможності товару, торговельного обслуговування, воно буде неповним без визначення конкурентоспроможності підприємства, як суттєвої складової економічної сфери [41].

Потрібно відзначити, що в тлумаченні понять, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємства, є безліч трактувань залежності від освітлення поставлених в них питань.

Конкурентоспроможність підприємства є найважливішим критерієм доцільності виходу підприємства на національні та світові товарні ринки [1].

Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна здатність компанії, а також наявність неї для цього можливості проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів [39].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства», в порівнянні з поняттям «конкурентоспроможність товару», є більш складною категорією.

Конкурентоспроможність підприємства - це система елементів, призначена для відображення числової оцінки певного виду потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємства - це інтегральна числова характеристика, за допомогою якої проводиться оцінка кінцевих результатів діяльності підприємства [24].

Конкурентоспроможність підприємства може забезпечуватися за рахунок придбаних даним підприємством різного роду переваг, в порівнянні з основними його конкурентами, таких як: фінансових, економічних, кадрових, іміджевих, інвестиційних та ін. [26].

Незважаючи на відмінності у формулюваннях поняття «конкурентоспроможність», які розкриті в науковій літературі, спільним в них є те, що, врешті решт, рівень конкурентоспроможності визначає споживач, бо саме він визначає місце купівлі та визнає обслуговування в ньому відповідним до своїх потреб.

Конкуренція змушує підприємства постійно шукати шляхи підвищення якості обслуговування. Особливо гостро це питання постає останнім часом, оскільки мова йде не тільки про завоювання покупців, а й про пряму економію їх ресурсів. У зв'язку з цим, цілеспрямовано підвищується якість обслуговування при реалізації товарів і послуг, а також при здійсненні післяпродажного обслуговування [28].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дасть йому змогу:

1. Сформулювати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення).

2. Прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти).

3. Розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора).

4. Адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту та ін. [54].

За теорією конкурентних переваг М. Портер визначає два основні джерела переваг: витрати та маркетинг. Переваги в маркетингу - це конкурентні переваги компанії в товарах і послугах, що краще за товари конкурента задовольняють потреби споживача. Перевага у

витратах - це конкурентні переваги, які з'являються внаслідок нижчих виробничих та маркетингових витрат, ніж у конкурентів, що, в свою чергу, дозволяє компанії запровадити більш низькі ціни або здійснювати економію на рекламі та розподілі.

Як правило, зусилля компаній в контексті конкурентоспроможності спрямовуються на досягнення наступних цілей:

- підвищення якості;
- зниження витрат виробництва;
- підвищення економічності і оперативності післяпродажного обслуговування;
- стимулювання маркетингових зусиль [13].

У

сучасних ринкових умовах конкуренція та конкурентоспроможність є найважливішими факторами маркетингового середовища компанії і завжди знаходяться під прицілом маркетингових досліджень. Ці категорії представляють собою основні складові будь-якої ринкової економіки, в числі яких знаходяться і ті, які тільки розвиваються, і є, в кінцевому підсумку, необхідними умовами розвитку підприємницької діяльності.

Показником визнання провідної ролі конкуренції при формуванні ринкових відносин є те, що в більшості країн світу, до теперішнього часу, прийняті закони про конкуренцію і створені національні органи, що займаються цими питаннями [2].

Таким чином, конкурентоспроможність товару - це поєднання споживчих характеристик і властивостей товару, які відрізняють його від інших аналогічних товарів за рівнем витрат на його придбання, експлуатацію, а так само за ступенем задоволення споживчих потреб.

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства боротися за своє місце на ринку, за рахунок різного роду переваг, в

порівнянні з основними конкурентами, таких як: фінансових, економічних, кадрових, іміджевих, інвестиційних та ін.

1.2. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств

Однією з найважливіших умов для управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка методів її аналізу та вимірювання, що дозволить управляти її рівнем та проводити порівняльний аналіз конкурентоспроможності ринкових суб'єктів.

Великий інтерес у вчених викликають методи оцінки конкурентоспроможності. Зазвичай, проблеми тут полягають в виявленні найбільш значущих показників конкурентоспроможності та їх інтегрування.

Розглянемо алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).

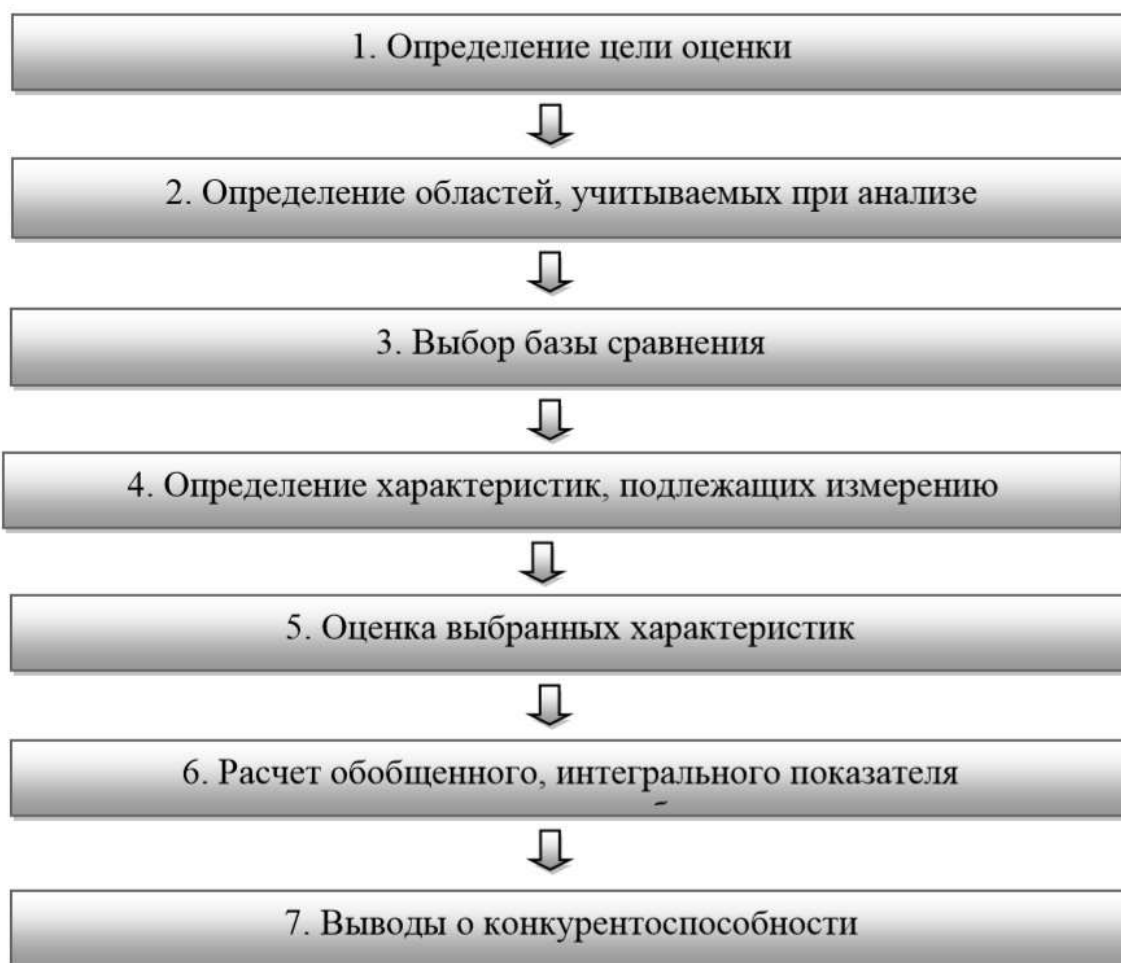


Рис. 1.1. Алгоритм визначення конкурентоспроможності

З точки зору оцінки конкурентоспроможності підприємства, розвиток підприємства здійснюється відповідно до двох загальних підходів – структурного та функціонального [46].

Основою структурного підходу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є визначення його ринкової позиції, враховуючи рівень монополізації галузі (концентрації капіталу та виробництва), наявності бар'єрів для входу нових компаній на певний галузевий ринок, враховуючи ступінь диференціації товарів, можливості для економії в умовах масштабів виробництва [14].

Особливість функціонального підходу полягає у визначенні конкурентоспроможності компанії з урахуванням виробничої ефективності, ефективності збуту, фінансового стану підприємства та конкурентоспроможності самого товару.

Таблиця 1.1

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
1	2
<p style="text-align: center;">Матричні</p> <p>Такі методи визначають кількісні значення інтегрального рейтингового показника розвитку певного підприємства, або графічно визначають його позицію за певними критеріями. Також вони дають змогу здійснювати аналіз окремих сфер діяльності підприємства, середовища його функціонування, його ринкової позиції; дозволяють визначити основні напрями майбутнього розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона – Стріклєнда. 6. «4Р» - аналіз. 7. SWOT-аналіз. 8. SPACE-аналіз. 9. STEP-аналіз.
<p style="text-align: center;">Графічні</p> <p>Їх суть полягає в забезпеченні наочного сприйняття кінцевих результатів оцінки, конвертованих у графічні об'єкти (графіки, рисунки, діаграми та ін.), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.

Продовження табл. 1.1

1	2
<p style="text-align: center;">Індекси</p> <p>Відображають комплексну характеристику відносних змін різних елементів розвитку компанії в просторі та часі, або, в порівнянні з еталоном, які внаслідок наявності між ними функціональної залежності представлені як система взаємопов'язаних показників, за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
<p style="text-align: center;">Аналітичні</p> <p>Їх основою є здійснення розрахунково-аналітичних операцій завідними даними. При</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів.

цьому, залежно від конкретних методів оцінки, застосування яких методів може здійснюватись як через прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференціальних рівнянь.
---	---

Перевага функціонального підходу полягає в тому, що тут використовуються групи показників, що дають більш об'єктивну оцінку найважливіших напрямків діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарську (продуктивність праці та фондівіддачу, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності продажу, тощо), та більш точно визначають його місце на галузевому ринку. Але цей підхід має і свій недолік, адже не дає змогу врахувати такі фактори конкурентоспроможності підприємства, як імідж та потенціал підприємства [20].

Крім того, варто зазначити, що в ході оцінки конкурентоспроможності підприємства, аналізу стійкості його положення на галузевому ринку та аналізу спроможності виробляти продукцію, яка є затребуваною, повинні використовуватись окремі кількісні показники: співвідношення загальної вартості проданих товарів до вартості нереалізованих товарів, що може свідчити про зміну попиту на товари компанії та, в свою чергу, рівня його конкурентоспроможності; відношення чистого прибутку до загальної вартості продажів (зростання показника свідчатиме про зростання конкурентоспроможності компанії); відношення загальної вартості продажів до вартості виробничих запасів, що свідчить про зміну обігу запасів, як результат зміни запасів сировини та попиту на продукцію [5].

Зазвичай, кожен спосіб оцінки конкурентоспроможності розробляється не для всіх однотипних підприємств, а всього для одного-двох. Це залежить від того, для чого та ким здійснюється оцінка конкурентоспроможності, тому ці методи

значно відрізняються кількістю факторів, які оцінюються, їх значенням та якісним складом.

Можна побачити, що в наш час оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється за допомогою цілого ряду методів, що можна пояснити неоднозначністю існуючих методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи існуючі дослідження науковців щодо цього питання, методи оцінювання конкурентоспроможності компанії можна класифікувати за такими ознаками:

- за об'єктом оцінювання (товарів, кваліфікації персоналу, та ін.);
- за способом оцінки (індексні, матричні, аналітичні, графічні);
- за типами використаних показників (комплексні, диференційовані);
- за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні);
- за напрямком формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);
- за можливістю розробки управлінських рішень (поточні, стратегічні) [17,43].

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств розглянемо у табл. 1.1.

Розглянемо найбільш розповсюджені методи визначення конкурентоспроможності підприємства.

1. SWOT-аналіз – метод, який базується на визначенні сильних та слабких сторін організації, а також її загроз та можливостей в конкурентній боротьбі. Аббревіатура аналізу складається з перших букв відповідних сторін організації на англійській мові: «Strengths», «Weaknesses», «Opportunities» та «Threats». Оцінка конкурентоспроможності за допомогою SWOT-аналізу проводиться за

такими напрямками: організація і управління, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, технології [16].

2. Метод експертної оцінки (метод позиціонування сильних і слабких сторін) конкурентоспроможності компанії являє собою таблицю, в якій по вертикалі вказуються характеристики, що порівнюються (ціна, якість продукції, організація її збуту та ін.), їх відносна значимість (важливість) в кількісному вираженні; по горизонталі – конкуренти та їх характеристики, які безпосередньо підлягають порівнянню. Оцінка здійснюється шляхом множення кількісних значень характеристик на їх значимість. Підсумувавши кількісні значення порівнюваних характеристик, отримується загальна зважена оцінка конкурентного потенціалу підприємства та його конкурентів:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (1.1)$$

де K – інтегральний показник конкурентної сили;

n – число оцінюваних характеристик;

a_i – важливість (значимість) i -ої характеристики;

E_i – експертна оцінка i -ої характеристики.

В результаті перевірки підсумкових зважених оцінок можна буде сказати, яка з компаній має більш сильне або слабке положення та наскільки воно відрізняється.

Фінальна зважена оцінка підприємства та його конкурентів дасть змогу визначення їх конкурентних позицій як слабких, середніх, сильних або лідируючих [3].

Оцінка конкурентної сили компанії таким способом несе досить відносний характер, тому що її значення визначаються залежно від вибраної бази порівняння. Тому зважена оцінка та конкурентна сила підприємства може мати різні значення, якщо порівнювати компанію з найближчими конкурентами, лідерами чи аутсайдерами [37].

Особливістю даної методики є використання непрямих узагальнених показників. Кількість характеристик (чинників) конкурентоспроможності компанії, які використовуються при порівнянні не обмежена. В цьому і полягає одна з основних переваг даної методики оцінки конкурентоспроможності, оскільки вона дозволяє оцінювати конкурентоспроможність як компанії, так і товару, галузі чи навіть економіки країни [30].

3. Матричний метод оцінки конкурентоспроможності, запропонований Бостонською консалтинговою групою (більш відомий як матриця БКГ), може бути інструментом оцінки конкурентоспроможності продукції, збутової діяльності, компаній та галузей. Матриця «швидкість ринку - ринкова частка» - матриця БКГ - інструмент аналізу стратегічних господарських одиниць, господарського та продуктового портфелів організації [23].

Перевагою даного методу є те, що за наявності точної інформації щодо обсягів реалізації продукції, метод має змогу забезпечити високу репрезентативність оцінювання.

Недоліком методу є виключення можливості аналізу причин того, що відбувається в даний момент, і ускладнює прийняття управлінських рішень [8].

4. Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на базі концепції «4P». Основою даної методики є аналіз організації за чотирма факторами: продукт, ціна, просування на ринку і канали збуту. «4P» утворюються по заголовним буквам назви цих факторів на англійській мові: «Product», «Price», «Place» та «Promotion» [34].

Недоліком даного методу є те, що оцінка факторів конкурентоспроможності відбувається за допомогою експертів.

Отже, розглянувши найрозповсюдженіші методи оцінки конкурентоспроможності компаній, можна сказати, що кожен з них не є

повністю вичерпним, оскільки кожен метод має свої переваги та недоліки.

Таким чином можна зробити висновок, що велика різноманітність методик оцінки конкурентоспроможності ставить перед суб'єктами господарювання вибір. В залежності від цілей та наявної інформації, компанії повинні знаходити оптимальний метод оцінки конкурентоспроможності, який об'єктивно покаже справжній стан речей та дасть змогу розробити план подальшої діяльності, обрати найбільш доцільні фактори конкурентоспроможності та, врешті-решт, сформувати правильну стратегію підвищення конкурентоспроможності без суб'єктивізму.

Крім того, беручи до уваги зазначені нами переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності, треба діяти комплексно – застосовувати систему різних методів для найбільш повної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням зовнішніх умов та особливостей його господарської діяльності.

1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємств

Ефективна довгострокова робота будь-якої компанії, її розвиток та економічне зростання визначаються правильним визначенням стратегічних орієнтирів, які дозволять найкращим чином реалізувати потенціал підприємства.

Стратегія має забезпечувати стабільне економічне зростання та розвиток підприємств, підвищення як конкурентоспроможності вироблених товарів і послуг, що надаються, такі в цілому, повинна бути спрямованою на підвищення рівня конкурентоспроможності цілого підприємства. У сучасних умовах проблема підвищення

конкурентоспроможності стає основоположною для підприємств багатьох галузей, в тому числі і для підприємств меблевої промисловості. Це ставить її в ряд найбільш важливих цільових установок управління підприємством [25].

Забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як процес, який вимагає створення ефективної системи управління. Основний принцип такої системи управління повинен полягати в обґрунтованому вільному виборі цілей і стратегій функціонування та розвитку підприємства. Стратегічно орієнтація системи управління підприємством являє собою визначення перспективних орієнтирів діяльності на основі прогнозів стану конкурентного середовища та оцінки потенційних можливостей підприємства, з урахуванням розвитку матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій і видів продукції. Велике значення має забезпечення стратегії ресурсами, технологією і кадровим потенціалом, а також оцінка умов її реалізації [10].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна органічно включатися в діючу систему управління підприємством при наявності організаційного підрозділу, відповідального за розробку і реалізацію стратегічних орієнтирів діяльності підприємства і має відповідне фінансове, матеріально-технічне, інформаційне та кадрове забезпечення. Відправною точкою тут є інформація про стан ринкового середовища, результати діяльності конкурентів і підприємства, конкурентні стратегії і конкурентні переваги. Оцінка, аналіз та прогнозування стану ринкового середовища полягає в зборі та обробці інформації про споживчий попит і ступінь його задоволення, характер конкуренції на ринку, про галузеві фактори макросередовища підприємства і характер їх впливу на конкурентоспроможність [6].

Інформація про результати діяльності підприємства і конкурентів, що реалізуються на ринку конкурентних стратегій та інформація про володіння конкурентів певними конкурентними перевагами, необхідна для визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, факторного аналізу конкурентоспроможності підприємства і вироблення стратегічних орієнтирів діяльності по кожному рівню стратегій.

Ієрархія стратегій підприємства складається з трьох рівнів:

- корпоративні стратегії;
- ділові стратегії;
- функціональні стратегії.

Корпоративні стратегії визначають довгострокові цілі розвитку підприємства в цілому і кожної його структурної одиниці; розподіл ресурсів між господарськими підрозділами; доцільні зміни структури підприємства.

Ділові стратегії (або бізнес-стратегії) спрямовані на створення конкурентних переваг господарських підрозділів на ринку відповідних товарів, а також визначають цінове позиціонування продукції, яка випускається; рекламну політику компанії; цілі діяльності бригад, ділянок, цехів та інших дрібніших господарських одиниць; принципи і положення бізнес-планів; способи підрозділів конкурувати на ринку.

Третій рівень - функціональні стратегії - являє собою стратегії відділів і служб підприємства: стратегії виробництва, менеджменту, фінансів, маркетингу та ін. Вони визначають місце функціональної служби в реалізації загальної стратегії підприємства; стратегію поведінки у відповідній функціональній сфері і розподіл ресурсів відділу (служби) за напрямками діяльності та структурним підрозділам підприємства. Кожен рівень утворює стратегічну середу для нижчого рівня та накладає на нього певні обмеження [51].

Основна мета товаровиробників - створення високорентабельної компанії по виробництву конкурентоспроможної продукції з високим рівнем якості та надання різноманітних послуг споживачам, на основі постійного зростання зацікавленості самої компанії, матеріального інтересу безпосередніх учасників процесу виробництва й акціонерів [44].

Досягнення цієї мети неможливе без усебічного врахування зростаючих вимог споживача, постачальників, держави та всіх тих, чий інтерес є близьким до інтересів виробника. Діяльність підприємства, здійснювана за такою схемою, може успішно та ефективно вирішувати систему взаємопов'язаних цілей організації.

Формування цільових установок діяльності є функцією організаційного підрозділу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Реалізація стратегічних орієнтирів в системі управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє підвищенню обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень щодо наращування конкурентного потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Системне управління якістю на сьогодні є основним способом створення конкурентоспроможної продукції. Світовою практикою з управління якістю було вироблено такі прийоми та методи, ефективність яких немає підстав ставити під сумнів. Вже давно відомо, що «королем» положення на ринку є покупець. Тільки ті товари, які створюються в розрахунок на певного споживача, виявляються в результаті конкурентоспроможними. Непроданий товар не можна вважати якісним, навіть нехай він відповідає всім стандартам, технологія його виробництва є відпрацьованою або виробник дав йому високу оцінку [52].

Багаторічний світовий досвід управління якістю продукції показує, що забезпечення стабільної якості виробів є неможливим без стабільної якості вихідних матеріалів. А тому, зараз проявляється тенденція до все більшого співробітництва товаровиробників з постачальниками комплектуючих деталей, сировини та матеріалів. Така тенденція має місце як в розвинених країнах, так і в тих, що розвиваються, хоча і в різних формах. Не випадково процес вибору постачальника пропонується міжнародними стандартами як елемент системи забезпечення якості [7].

На собівартість товару, як на один з найважливіших факторів конкурентоспроможності - мають великий вплив витрати на його якість. Оптимізація витрат, за допомогою постійного їх аналізу, є невід'ємною частиною програми якості компаній. Навіть міжнародні стандарти систем забезпечення якості включають в себе цей елемент. Також, безперечною є роль вищого керівництва фірм у створенні такого клімату в колективі, коли принцип «якість- понад усе» перестає бути просто гаслом.

Найважливіший інструмент управління якістю - сьогодні знає значних змін. Удосконалюються принципи сертифікації продукції, розвивається сертифікація систем управління якістю. В межах організації важливою дійовою особою є менеджер з якості, який пройшов спеціальну підготовку. У розвинених країнах дисципліни з управління якістю викладаються в університетах, інститутах, коледжах. Існує аспірантура. Такі імена, як японський професор К. Ісікава, американці Джуран і Фегенбаум, італієць Сегецці відомі на весь світ, а їхні праці стали настільною книгою для всіх, хто насправді займається проблемою якості. Фірми витрачають чималі кошти на навчання і перепідготовку кадрів, створюють таку атмосферу, коли постійно підвищувати свою кваліфікацію - престижно [15].

Відомий фахівець в галузі управління якістю професор Сеґецці Г.Д., президент Європейської організації з якості, зазначає, що висока вимогливість і постійна увага до підвищення якості створюють основу для вдосконалення економіки в цілому, про що можуть свідчити економічні успіхи ФРН та Швейцарії. Він же вважає, що дефіцит торгового балансу США пов'язаний з недостатньою в минулому увагою до проблеми якості.

Практика зарубіжних фірм показує, що нерідко навіть продукція найвищого технічного рівня і якості виявляється неконкурентоспроможною [35].

Урядів випадків фірми змінюють свою організаційну структуру, для того, щоб досягти більш чіткої орієнтації створеної продукції на певних споживачів. Зцією метою, наприклад, відомо швейцарська фірма «Сіба Гайгі» створила стратегічні комерційні підрозділи, що об'єднують НДДКР, виробництво і маркетинг. Основне їхнє завдання - вчасно побачити потенційні зрушення в структурі споживчого попиту для того, щоб вчасно передати цей ринковий імпульс у виробництво і встигнути змінити його структуру [38].

За оцінками Ф. Кросбі, практично будь-який шлях підвищення якості дасть позитивні результати. На питання в тому, наскільки він тривалий (це може бути 5 і більше років) і скільки він коштує - 2% або 20% від усіх виробничих витрат дуже важко дати однозначну відповідь. Тому найбільш швидким і найменш ризикованим шляхом підвищення рентабельності виробництва через поліпшення якості продукції визнається застосування «ринкового фактора» [11].

Неможливо створити конкурентоспроможний продукт, не розбираючись в умовах конкуренції на ринку і не знаючись своїх конкурентів.

Детальне вивчення свого конкурента є необхідною умовою ефективної боротьби на ринку, тому що знаючи його слабкі сторони, можна використовувати їх у створенні стратегії конкурентної боротьби, а знаючи його сильні сторони – можна навчитися використовувати їх у своїй практиці [4].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це здатність організації боротися за ринок, тобто, в залежності від стратегії підприємства, зменшувати, збільшувати або зберігати займану частку ринку.

Конкурентоспроможність - це відносна оцінка потенційної здатності підприємства успішно конкурувати на ринку за певний платоспроможний попит. При цьому можна казати про конкурентоспроможність окремих продуктів або компанії в цілому.

Висока конкурентоспроможність підприємства гарантує йому отримання високого прибутку на ринку. При цьому метою підприємства є досягнення такого рівня конкурентоспроможності, який допомагав би йому вижити на ринку достатньо довго. В результаті, для будь-якого підприємства постає проблема стратегічного і тактичного управління розвитком здатності вижити в ринкових умовах.

Основними методиками оцінки конкурентоспроможності є: SWOT-аналіз, методика експертної оцінки конкурентоспроможності, матрична методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропонована Бостонською консалтинговою групою (матриця БКГ), методика оцінювання конкурентоспроможності на базі концепції «4P» та інші.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»

Компанія-виробник м'яких меблів «Прогрес» існує на українському ринку з 1995 р. Підприємство спеціалізується на масовому виробництві і реалізації м'яких меблів для дому та офісу.

Організаційно-правова форма підприємства - Приватне акціонерне товариство. Статутний капітал підприємства складає 525150 грн. Підприємство за розміром відноситься до числа середніх підприємств.

На сьогодні налічується 13 фірмових магазинів по Україні, компанія має оптових партнерів в Харкові, Кривому Розі, Києві, Івано-Франківську, Дніпрі та інших містах країни. Виготовлення та зберігання м'яких меблів здійснюється на території заводу в місті Дніпро.

Після проведення останньої реконструкції в 2019 р. виробничо-складські площі підприємства досягли 11000 кв.м. У 2021 р. планується розширення площ до 22000 кв.м. У налагодженому процесі беруть участь близько 500 кваліфікованих і відповідальних співробітників, чисельність яких в подальшому буде збільшуватися в міру введення в експлуатацію нових виробничих площ.

Фабрика «Прогрес» є учасником програми BSCI, спрямованої на створення і підтримання сприятливих умов для роботи співробітників, зокрема: відсутність дискримінації, дотримання стандартів оплати праці, забезпечення безпеки робочого місця та ін. Керівництво всіх рівнів ПрАТ «Прогрес» повністю дотримується прийнятих на себе зобов'язань у сфері соціальної відповідальності.

Діяльність ПрАТ «Прогрес» спрямована на забезпечення виробництва меблевої продукції, яка відповідає вимогам ринку та інших зацікавлених сторін.

Принципи ПрАТ «Прогрес»:

1. Забезпечення якості та безпеки продукції - це відповідальність кожного.
2. Забезпечення безпеки і охорони здоров'я всіх працівників ПрАТ «Прогрес».
3. Зниження негативного впливу на навколишнє середовище.
4. Взаємодія з усіма зацікавленими сторонами в питаннях якості та безпеки меблевої продукції, охорони праці та охорони довкілля.

Цілі ПрАТ «Прогрес» в області якості і безпеки продукції:

1. Максимальне попередження випуску продукції незадовільної якості і появи небезпек при створенні продукції на всіх етапах від виробництва до продажу.
2. Створення іміджу нашого бренду, як виробника якісного і безпечного продукту.
3. Вдосконалення системи мотивації персоналу.
4. Систематичний аналіз маркетингових досліджень для визначення вимог і побажань споживачів і вивчення ринків збуту.
5. Систематичне підвищення кваліфікації і рівня професійної підготовки персоналу в області якості і безпеки продукції.
6. Розширення географії продажів продукції.
7. Залучення постачальників в діяльність підприємства щодо підвищення якості та безпеки продукції.
8. Скорочення рівня і кількості потенційних небезпек.

Цілі ПрАТ «Прогрес» в області охорони праці:

1. Дотримання національного законодавства і нормативно-правових актів з охорони праці, вимог колективного договору.

2. Попередження нещасних випадків і професійних захворювань на виробництві.

Цілі ПрАТ «Прогрес» в області охорони навколишнього середовища:

1. Дотримання вимог екологічного (природоохоронного) законодавства.

2. Проведення регулярного моніторингу та вимірювань, пов'язаних з екологічними аспектами, і оцінка навколишнього середовища вимогам норм із законів.

Вся продукція підприємства щодня проходить перевірку на відповідність стандартам якостей.

Меблева фабрика дотримується традиційної технології виробництва власної продукції. Меблі виготовляються з високоякісної сировини, яка проходить експертну оцінку.

На сьогоднішній день «Прогрес» є одним з провідних виробників меблевих виробів в Україні. В асортимент продукції підприємства входить більше 300 найменувань. Продукція підприємства користується високим попитом серед жителів України, та особливо – центральних областей країни.

В асортимент продукції ПрАТ «Прогрес» входять такі вироби:

1. Ліжка. Широкий асортимент ліжок різних типів з розмірами спального місця від 800 мм. до 1800 мм.

2. Дивани. Дивани для віталень і молодіжних кімнат. Широка різноманітність моделей диванів-ліжок і нерозкладних диванів. Всі категорії диванів виконані в різних стилях та мають високу функціональність.

3. М'які куточки. Кутові дивани на будь-який смак від «класики» до модерну. В якості м'якого елемента тут застосовують поліуретан.

З 1 січня 2000 р. на підприємствах України незалежно від форм власності (крім банків і бюджетних установ) впроваджені основні форми фінансової звітності, що відповідають міжнародним стандартам, і використовуються при розрахунках фінансового стану підприємства й акціонерного капіталу:

- Форма №1 «Баланс» – звіт про фінансовий стан, що відображає активи, зобов'язання і капітал підприємства на встановлену дату;
- Форма №2 «Звіт про фінансові результати», що містить дані про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за звітний і попередній періоди [48].

Для вдосконалення економічної діяльності та визначення стратегії підприємства необхідно провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства, який є одним з ключових моментів його оцінки.

Аналіз фінансового стану організації є основою розуміння справжнього її положення. Метою аналізу фінансового стану підприємства є розуміння його поточного стану і вироблення обґрунтованої стратегії щодо його розвитку.

Розглянемо основні показники бухгалтерської звітності ПрАТ «Прогрес». Зведений бухгалтерський баланс активів підприємства представлено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Зведений бухгалтерський баланс активів ПрАТ «Прогрес»

Показник	2017 р.	2018 р.		2019 р.		Загальний темп приросту за період 2017-2019рр.
	Тис.грн.	Тис.грн.	Темп приросту, %	Тис.грн	Темп приросту, %	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	3	15	400	324	2060	10700
Основні засоби	11894	12170	2,32	14461	18,82	21,58

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційна нерухомість	55328	41980	-24,13	37448	-10,80	-32,32
Інші фінансові інвестиції	3500	3500	0	3500	0	0
Усього за розділом I:	70794	57665	-18,55	55733	-3,35	-21,27
II. Оборотні активи						
Запаси	6165	9716	57,60	6364	-34,50	3,23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4935	12258	148,39	27290	122,63	452,99
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2809	5551	97,61	6981	25,76	148,52
З бюджетом	2950	1255	-57,46	8386	568,21	184,27
Інша поточна дебіторська заборгованість	599	104	-82,64	202	94,23	-66,28
Рахунки в банках	2160	6818	215,65	4780	-29,89	121,30
Інші оборотні активи	179	143	-20,11	499	248,95	178,77
Усього за розділом II:	19797	35845	81,06	54502	52,05	175,30
Баланс:	90591	93510	3,22	110235	17,89	21,68

Таким чином, з табл. 2.1 видно, що активи підприємства в 2018 р., у порівнянні з 2017 р., зросли на 3,22% (2919 тис.грн.), ріст активів здебільшого пов'язаний зі збільшенням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 148,9%, зростанням дебіторської заборгованості за виданими авансами на 97,61%, збільшенням запасів на 57,60% та рахунків в банках на 215,65%, не дивлячись на значне зменшення інвестиційної нерухомості на 24,13%.

На рис. 2.1 представлена структура активів ПрАТ «Прогрес» станом на 2017 р.

У 2019 р., в порівнянні з 2018 р., активи зросли значніше – на 17,89% (16725 тис.грн.), що, в першу чергу, було викликано збільшенням дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги більш ніж в 2 рази – на 122,63%.

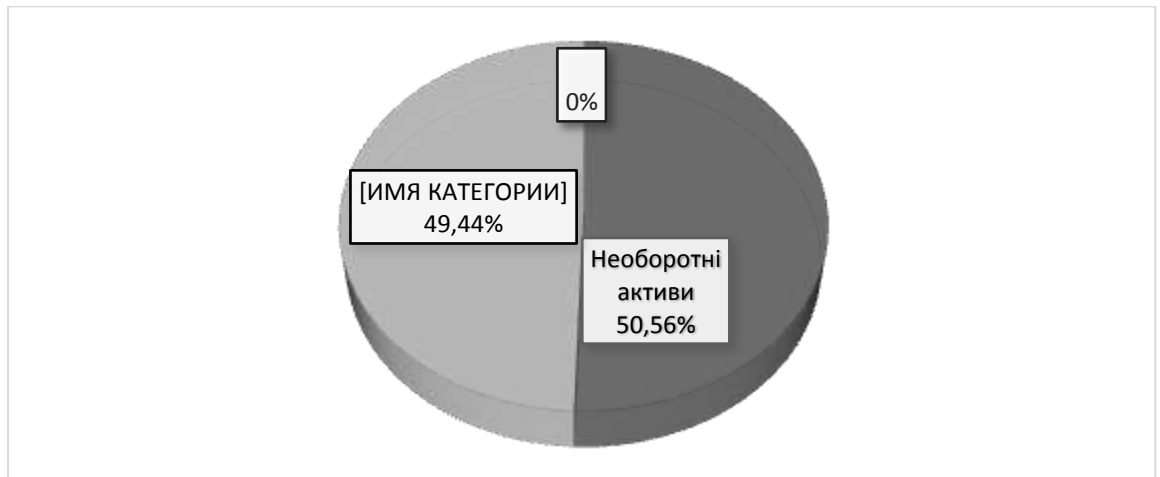


Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «Прогрес» станом на 2017 р.

Загальний приріст активів за весь розглянутий період (2017-2019 рр.) склав 21,68% (19644 тис.грн.), що було викликано, здебільшого, дуже активним зростанням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 452,99% та дебіторської заборгованості за виданими авансами на 148,52%, не дивлячись на те, що цей період значно зменшилась кількість інвестиційної нерухомості на 32,32%.

Зведений бухгалтерський баланс пасивів підприємства представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Зведений бухгалтерський баланс пасивів ПрАТ «Прогрес»

Показник	2017 р.	2018 р.		2019 р.		Загальний темп приросту за 2017 - 2019 рр.
	Тис грн.	Тис.грн.	Темп приросту, %	Тис.грн.	Темп приросту, %	
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	525	525	0	525	0	0

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Капітал у дооцінках	53547	50585	-5,53	47292	-6,51	-11,68
Резервний капітал	131	131	0	131	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	34084	37817	10,98	41288	9,18	21,14
Усього за розділом I:	88287	89058	0,87	89236	0,20	1,07
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	0	0	0	2900	-	-
Довгострокові забезпечення	179	203	13,41	2	-99,01	-98,88
Усього за розділом II:	179	203	13,41	2902	1329,56	1521,23
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	0	0	0	507	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	779	558	-28,37	11686	1994,27	1400,13
За розрахунками з бюджетом	82	2184	2563,41	289	-86,77	252,44
За розрахунками зі страхування	77	48	-37,66	193	302,08	150,65
За розрахунками з оплати праці	121	137	13,22	673	391,24	456,20
За одержаними авансами	591	645	9,14	1590	146,51	169,04
Інші поточні зобов'язання	456	677	48,46	3159	366,62	592,76
Усього за розділом III:	2125	4249	99,95	18097	325,91	751,62
Баланс:	90591	93510	3,22	110235	17,89	21,68

Отже, бачимо, що пасиви підприємства в 2018 р., у порівнянні з 2017 р., зросли на 3,22% (2919 тис.грн.), що було спричинено збільшенням нерозподіленого прибутку на 10,98% та зростанням поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 2563,41%.

У 2019 р. пасиви ПрАТ «Прогрес» зросли ще на 17,89% (16725 тис.грн.) через появу поточної кредиторської заборгованості у розмірі

11686 тис.грн. та довгострокових кредитів у банку на суму 2900 грн.

Структура пасивів ПрАТ «Прогрес» станом на 2019 р. представлена на рис. 2.2.

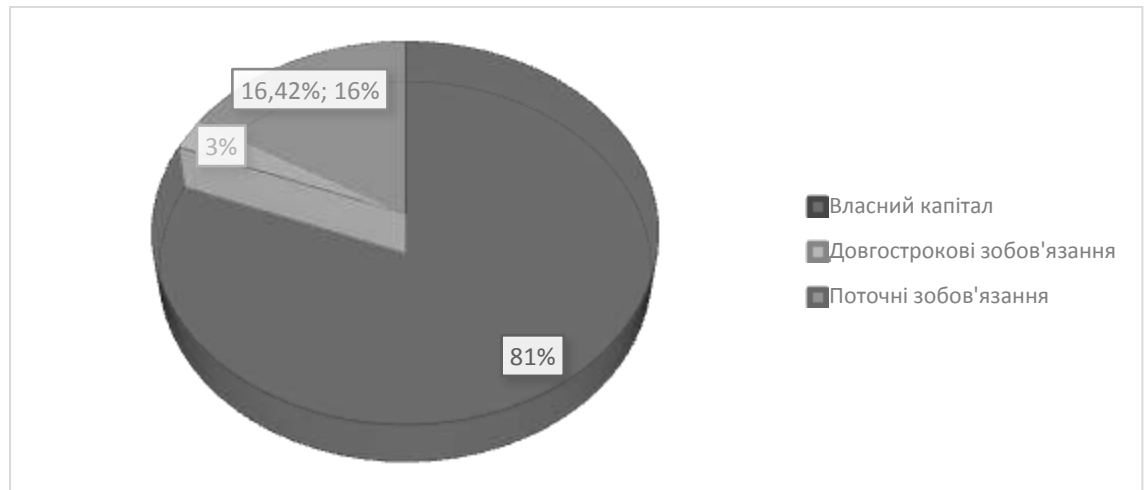


Рис. 2.2. Структура пасивів ПрАТ «Прогрес» станом на 2019 р.

Загальний приріст пасивів підприємства за період з 2017р. по 2019 р. склав 21,68% (19644 тис.грн.), що пов'язано зі значним приростом поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 1400,13% та збільшенням власного капіталу компанії, а саме – нерозподіленого прибутку на 21,14%.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Прогрес» як індикатора його конкурентоспроможності

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства в порівнянні з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. Міцність конкурентної позиції підприємства оцінюється не тільки за витратами - дуже важливою складовою її оцінки є фінансова стійкість компанії, без якої не можна казати про позитивний рівень конкурентоспроможності.

Розглянемо структуру продажу різних груп товарів на підприємстві.

Обсяг продажу різних груп меблевих виробів у вартісному вираженні та їх доля у відсотках до всієї реалізованої продукції представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяг продажів ПрАТ «Прогрес» за період з 2017 р. по 2019 р.

№	Група товарів	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
		Обсяг продажу, тис.грн.	Доля, %	Обсяг продажу, тис.грн.	Доля, %	Обсяг продажу, тис.грн.	Доля, %
1	Дивани та модулі	22812,4	44,53	16691,1	26,07	37680,5	15,6
2	Кутові дивани та модулі	19298	37,67	32108,1	50,15	94825	39,26
3	Ліжка	0	0	0	0	93830,1	38,85

З табл. 2.3 видно, що загальний обсяг продажу продукції щорічно значно збільшується, та особливо великий стрибок в обсягу продаж можна побачити у 2019 р., після проведення останньої реконструкції – в цей рік майже найбільшою в вартісному виразі групою реалізованого товару стала група ліжка, початок якій було покладено в цьому ж році.

Обсяги виробництва в кількісному вираженні представлено на рис. 2.3.

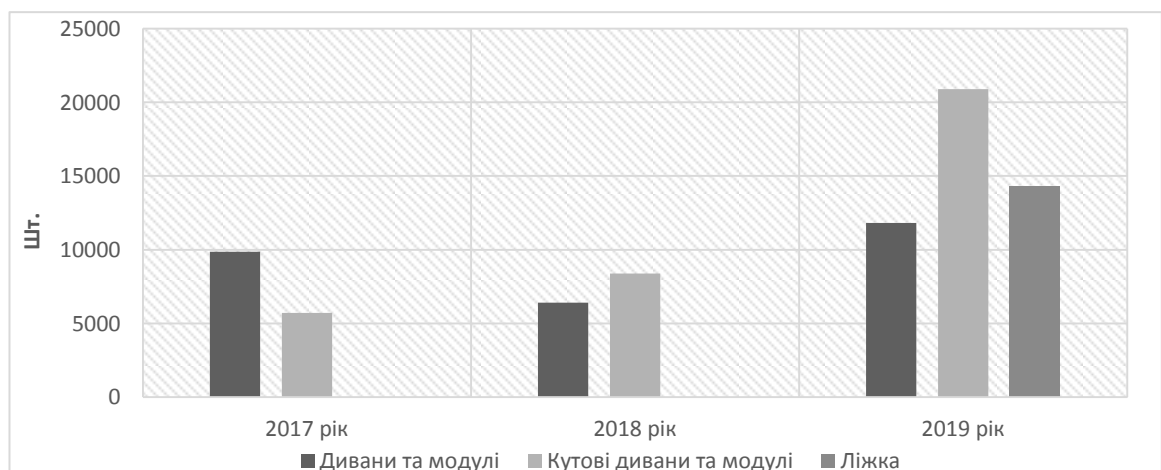


Рис. 2.3. Обсяги виробництва ПрАТ «Прогрес» за 2017 - 2019 рр.

Середня кількість працівників в організації складає 485 осіб. Виручка організації за 2017 р. склала 55,98 млн.грн., за 2018 р. – 71,15 млн.грн., що на 27,1% більше ніж в попередньому році, за 2019 р. – 247,26 млн.грн., що майже на 350% більше ніж минулому році.

Розглянемо ближче фінансові результати діяльності підприємства. В табл. 2.4 представлено фінансові результати ПрАТ «Прогрес» за період 2017 – 2019 рр.

Таблиця 2.4

Фінансові результати ПрАТ «Прогрес» за 2017 – 2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.		2019 р.		Загальний темп приросту за період 2017 - 2019 рр.
	Тис.грн.	Тис.грн.	Темп приросту, %	Тис.грн.	Темп приросту, %	
Чистий дохід від реалізації продукції	55980	71150	27,10	247259	247,52	341,69
Собівартість реалізованої продукції	46587	55304	18,71	193913	250,63	316,24
Валовий прибуток	9393	15846	68,70	53346	236,65	467,93
Інші операційні доходи	2172	6500	199,26	5263	-19,03	142,31
Адміністративні витрати	4330	4375	1,04	6627	51,47	53,05
Витрати на збут	3891	7312	87,92	42316	478,72	987,54
Інші операційні витрати	2100	1690	-19,52	2767	63,73	31,76
Прибуток до оподаткування	1244	8969	620,98	6899	-23,08	454,58
Витрати з податку на прибуток	487	3061	540,38	1327	-56,65	172,48
Чистий прибуток	757	5908	680,45	5572	-5,69	636,06

З табл. 2.4 бачимо, що дохід від реалізації продукції в 2017 р. склав 55980 тис.грн., в 2018 р. – 71150 тис.грн., в 2019 р. – 247259 тис.грн. Чистий прибуток у 2017 р. склав 757 тис.грн., у 2018 р. – 5908 тис.грн., у 2019 р. – 5572 тис.грн.

Бачимо порушення зв'язку між чистим доходом від реалізації продукції на підприємстві та чистим прибутком у 2019 р. – оскільки темп приросту першого показника у 2019 р. склав 247,52%, а темп приросту другого склав -5,69%.

На рис. 2.4 представлена динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку підприємства.

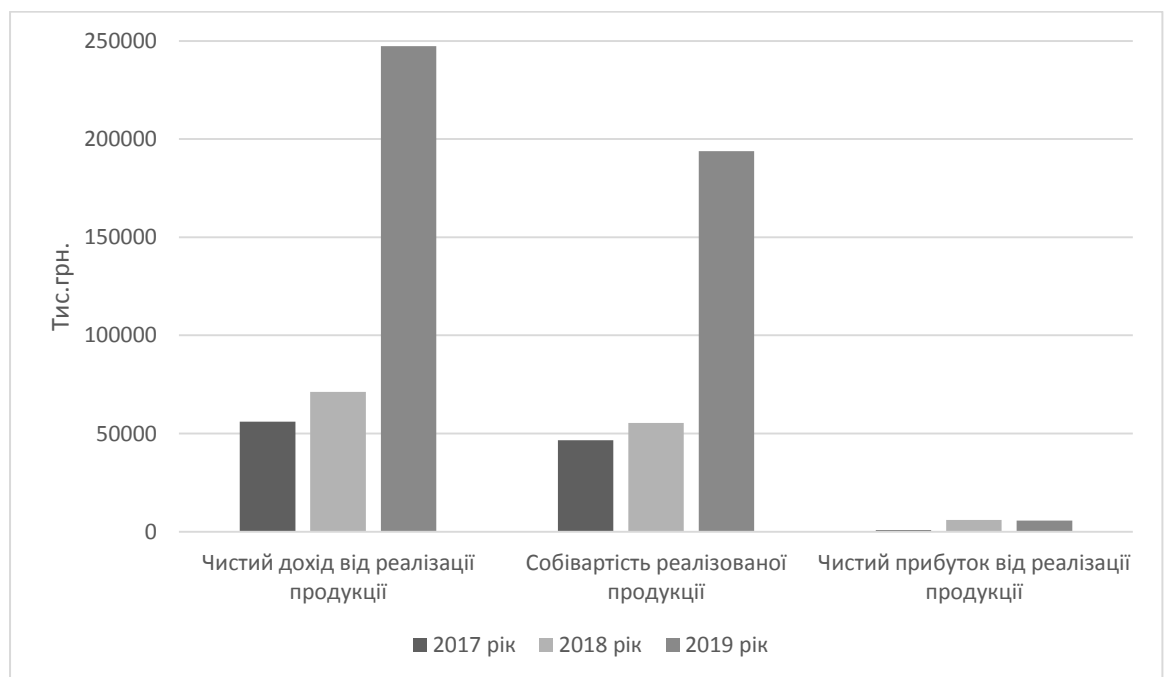


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та чистого прибутку підприємства ПрАТ «Прогрес» за період 2017 – 2019 рр.

Проаналізувавши фінансові результати можна сказати що такий непропорційний зв'язок цих двох показників пов'язаний насамперед з

дуже значним підвищенням витрат на збут – чистий дохід у 2019 р. зріс на 247,52% (176109 тис.грн.), що, в свою чергу, звичайно викликано значним ростом об'ємів виробництва в кількісному виразі, в той час як витрати на збут зросли на 478,72% (35004 тис.грн.). Також можна побачити, що в 2019 р. темп приросту собівартості реалізованої продукції перевищив чистий дохід організації на 3,11%, що свідчить про невірну цінову політику в цьому році.

Проведемо аналіз ефективності використання основних засобів.

Для наочності розрахунку ефективності використання основних засобів, зведемо показники в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання основних засобів

ПрАТ «Прогрес» за період 2017 – 2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Динаміка до базового періоду, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	55980	71150	247259	341,69
Основні засоби, тис.грн.	11894	12170	14461	21,58
Середня кількість працівників, осіб	239	205	485	102,93
Фондовіддача	4,71	5,85	17,10	263,06
Фондоємність	0,21	0,17	0,06	-71,43
Фондоозброєність	49,77	59,37	29,82	-40,08

Проаналізувавши дані табл. 2.5, видно, що вартість основних засобів за розглянутий період зросла на 21,58%. Фондовіддача підприємства зросла більш ніж в 3 рази – на 263,06%. Це означає, що з кожної гривні основних засобів підприємство отримувало в 2017р. – 4,71 грн. чистого доходу, в 2018 р. – 5,85 грн. чистого доходу та в 2019 р. – 17.1 грн. Зростання фондівіддачі дозволяє збільшити об'єми випуску

продукції підприємства без додаткових витрат та за більш короткий період часу. Фондоємність підприємства за весь розглянутий період зменшилась на 71,43%. Зменшення фондоємності може бути пов'язане зі зменшенням затрат на працю.

Фондоозброєність ПрАТ «Прогрес» за розглянутий період зменшилась на 40,08%. Темпи росту чистого доходу організації в рази перевищують темпи росту вартості основних засобів, що, в свою чергу говорить про високу ефективність виробництва та використання основних засобів.

Проведемо аналіз прибутку та рентабельності ПрАТ «Прогрес» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники прибутку та рентабельності ПрАТ «Прогрес»
за період 2017 – 2019 рр.**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Динаміка до базового періоду, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	55980	71150	247259	341,69
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	46587	55304	193913	316,24
Чистий прибуток, тис.грн.	757	5908	5572	636,06
Рентабельність продукції, послуг, %	1,63	10,68	2,87	76,07
Рентабельність продажів, %	1,35	8,30	2,25	66,67

Проаналізувавши дані табл. 2.6 бачимо – рентабельність продукції у 2017 р. склала 1.63%, у 2018 р. – 10,68% та у 2019 р. – 2,87%. Можна відзначити нестабільність цих показників, яка може бути пов'язана з

неправильною ціновою політикою компанії. Загалом, за весь розглянутий період рентабельність продукції зростає на 76,07%.

Рентабельність продажів у 2017 р. склала 1,35%, що казало про низьку прибутковість підприємства. У 2018 р. цей показник зріс більш ніж в 5 разів та склав 8,30%, що свідчило про середню прибутковість компанії. В 2019 р. приріст чистого доходу склав 247,52%, в той час як приріст чистого прибутку склав -5,69%, тому показник рентабельності продажу склав 2,25%, що знову ж таки говорить про відносно низьку прибутковість підприємства.

Цей показник прибутковості вказує на обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів компанії, а це значить, що з кожної гривні продажів ПрАТ «Прогрес» отримує 2,25 копійки чистого прибутку. Не дивлячись на позитивну динаміку цього показника до базового періоду у 66,67%, він свідчить про позитивну, але доволі малу ефективність функціонування підприємства, оскільки збільшення виручки підприємства призвело до непропорційного збільшення витрат.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансової стабільності підприємства та побачивши основні тенденції зміни фінансового становища організації, розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості підприємства для узагальненого розуміння того, наскільки компанія здатна залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Прогрес» за 2017 – 2019 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Динаміка до базового періоду, %
1	2	3	4	5
Пасиви				
І. Власний капітал				
Усього за	88287	89058	89236	1,07

розділом І:				
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом ІІ:	179	203	2902	1521,23

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Баланс	90591	93510	110235	21,68
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,98	0,96	0,84	-14,29

Отже, на основі розрахунків виконаних в табл. 2.7 можна свідчити, що протягом 2017 – 2019 рр. меблева фабрика ПрАТ «Прогрес» було фінансово стійкою, оскільки коефіцієнт фінансової стійкості мав значення 0,98 у 2017 р., 0,96 у 2018 р. та 0,84 у 2019 р. при нормативному значенні показника в межах 0.7 – 0.9. Загалом бачимо невелику негативну динаміку до базового періоду -14,29% за рахунок збільшення частки поточних забезпечень у пасивах підприємства, але можна впевнено казати, що ПрАТ «Прогрес» є фінансово-стійким, здатним проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Станом на 2019 р. 84% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань. Це свідчить про те, що ризик банкрутства є низьким.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності меблевої фабрики «Прогрес»

Дуже важливе місце в діяльності підприємства належить саме аналізу конкурентоспроможності підприємства. Оскільки на даний момент конкурентна боротьба на різноманітних ринках нашої держави є дуже запеклою, кожне підприємство, яке виробляє товари чи надає послуги намагається сфокусувати якомога більше зусиль на захопленні більшої частки ринку та залученні якнайбільшої

кількості потенційних споживачів. У сучасній конкурентній боротьбі, в умовах її динамізму та високої гостроти виграють ті компанії, які аналізують та змагаються за свої конкурентні позиції.

Щоб вижити в умовах такої боротьби, кожне підприємство повинно постійно ставити перед собою завдання підвищення рівня конкурентоспроможності, яке в свою чергу залежить від багатьох факторів, одними з найважливіших з яких є показники якості та ціни. Але конкурентоздатність визначається значно більшою кількістю факторів. Доволі великий вплив на неї також чинить мода на певні речі, реклама в будь-яких її формах, імідж організації, загальна ситуація на ринку товарів або послуг та інші фактори [50].

Проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства через концепцію «4Р». Ця модель є досить простою та універсальною у використанні і являє собою певний чек-лист для оцінки сильних та слабких сторін продукції підприємства, яка в свою чергу є одним з головних факторів конкурентоспроможності самої компанії. Цей аналіз дасть змогу визначити сили результативного розвитку продукту компанії на ринку. Саме через свою простоту, модель «4Р» може використовувати будь-хто - навіть людина, яка не є фахівцем в області маркетингу.

Розглянемо кадрову діяльність підприємства. Трудові ресурси підприємства є одним з найважливішим факторів виробництва, від яких на пряму залежить багато факторів конкурентоспроможності організації, таких як:

- Якість виробленої продукції;
- Надійність меблевих виробів;
- Технічний рівень виробництва;
- Рівень ремонтного обслуговування меблів;
- Обсяги збуту продукції;
- Просування продукції на ринку.

Всі ці фактори напряму відносяться до пунктів «Product» та «Promotion» за концепцією «4P».

Відбором кадрів на підприємстві займається відділ кадрів. При влаштуванні на роботу необхідно пройти співбесіду з начальником відділу кадрів і начальником відділу, куди наймається працівник.

Головною умовою роботи на підприємстві є енергійність, націленість на результат та наявність спеціальної професійної освіти. В першу чергу перевага надається тим людям, які займають активну життєву позицію та наділені аналітичними здібностями.

На виробництві спостерігається доволі низька плинність кадрів, що є результатом значного поліпшення умов праці. Зарплати, тарифні ставки і відрядні розцінки встановлені та затверджені з урахуванням трудомісткості роботи на кожному робочому місці.

На підприємстві існує налагоджена система матеріального стимулювання:

1. Преміювання працівників за результати праці.
2. Одноразового преміювання за найкращі результати в кварталах виробничого року.
3. Доплат за умови праці.
4. Роботу в нічний час.
5. За суміщення професій.

Система підбору та відбору кадрів практично, як правило, відсутня на робочі спеціальності - при наявності вакансії приймають всіх бажаючих якості учня, який проходить потім індивідуальне навчання. Що стосується неробочих спеціальностей – там потребується, як було вище сказано, професійна освіта та професійні здібності, рівень яких визначається на співбесідах з начальником відділу кадрів та начальником відділу, до якого влаштовується працівник.

Споживачі. Виявлення цільової аудиторії споживання продукції підприємства є дуже важливим для правильного та ефективного позиціонування продукції компанії на ринку.

ПрАТ «Прогрес» налічує 13 фірмових магазинів в різних містах України, але продукція компанії реалізується по всій території України. Основними споживачами підприємства є роздрібні споживачі, оптові фірми та приватні підприємці.

Внутрішній ринок і діяльність організації постійно перебувають під впливом різноманітних політичних подій та рішень, тому керівництво компанії повинно пильно слідкувати за прийнятими рішеннями і законами як уряду, так і місцевих органів влади, на території яких функціонує підприємство.

Тому варто окремо виділити економічну ситуацію, яка в цілому впливає на всі процеси і результати діяльності підприємства, та «нависає» над усіма 4Р. До одного з найважливіших економічних чинників, які дають сильні негативні наслідки на діяльність організації, відноситься величина інфляції.

Інфляційні процеси, що протікають в країні, призводять до відсутності єдиних тенденцій зростання показників господарської діяльності підприємства і рівня цін. Індекс інфляції споживчих цін за 2020 р.в Україні склав 100,4%. Інфляція негативно впливає на результати господарської діяльності підприємства. При високому рівні інфляції в країні можна очікувати подальше зростання витрат на виробництво і збут продукції, що перевищує зростання виручки від реалізації продукції і приводить до збільшення збитків підприємства і відповідно до зменшення рентабельності виробництва.

Жорстка конкуренція на ринку змушує підприємство постійно продумувати і прораховувати різні ходи, щоб не тільки утримати свої позиції на ринку, але і наростити існуючі обсяги виробництва.

У структурі регіональної економіки однією з важливих підгалузей промислового виробництва є меблева промисловість. Її стійкий розвиток неможливий без забезпечення конкурентоспроможності за рахунок зростання ефективності виробництва. Домогтися конкурентних переваг особливо складно на насичених ринках, де попит задовольняється великою кількістю виробників. У той же час, ринок меблів має достатній потенціал зростання через неповне використання виробничих потужностей підприємств і відставання представленості меблевих виробів на регіональному ринку від асортименту, пропонованого зарубіжними виробниками. Крім того, особливість меблевої промисловості полягає в тому, що попит на її продукцію є досить низьким в період економічних криз.

Тепер можна більш детально розглянути перший фактор «4P» концепції – тобто «Product».

Такі пункти, як якість та надійність продукції, її ремонтпридатність, технічний рівень виробництва, рівень ремонтного обслуговування та гарантійного обслуговування залежать, в основному, від професійних якостей персоналу підприємства, якості сировини та комплектуючих та ефективності обладнання організації.

Продукція підприємства виготовляється на спеціальному сучасному імпортному обладнанні італійських та німецьких виробників. Обслуговування, налаштування та виправлення неполадок устаткування в разі їх виникнення відбувається кваліфікованими спеціалістами від компанії її виробника. На підприємстві такі спеціалісти відсутні, їх залучають в разі необхідності.

Надійність та термін служби меблів ПрАТ «Прогрес» можна оцінити як високі. За відгуками користувачів продукції підприємства термін її служби може досягати 10 років та більше. Рівень комфорту продукції теж оцінюється високим. Рівень функціональності продукції оцінюється деякими роздрібними споживачами як середній, оскільки

функціональний рівень меблів ПрАТ «Прогрес» відстає від набираючих популярність ноу-хау «меблів-трансформерів», які дозволяють значно розширити спектр функцій і застосування меблів в різних умовах.

Гарантійний сервіс ПрАТ «Прогрес» знаходиться на високому рівні. Підприємство дає 18 місяців офіційної гарантії з дня продажу на всю свою продукцію. Треба зазначити, що деякі схожі за цінами на свою продукцію виробники меблевої продукції дають всього лиш 12 місяців гарантій, а деякі – 24 місяці.

Якщо протягом цього періоду виявляються певні виробничі недоліки або проявляється брак меблів в будь-якому їх прояві (поломки пружинних блоків, продавлювання каркасу, розшарування дерев'яної основи, розходження по швам обшивки або іншої тканинної матерії, поломка функціональних запчастин, неможливість розібрати чи зібрати меблі) - компанія забирає куплені споживачем вироби за свій рахунок, та замінює меблі на нові, в той час як бракований виріб ремонтується. У випадку, коли ремонт можливий на місці – за попереднього дзвінка клієнта, замовляються необхідні деталі які можна замінити на місці - та до клієнта приїжджають кваліфіковані спеціалісти та виконують ремонтні роботи на місці безкоштовно.

Стиль та дизайн. ПрАТ «Прогрес» випускає продукцію, в основному, стриманого стилю. Такі меблі будуть до смаку майже будь-якому споживачу, оскільки гармонічно виглядають у будь-якому інтер'єрі. Меблі чудово підходять як для дому, так і для офісних приміщень та місць відпочинку. Також, треба зазначити, що при наявності різних кольорових рішень для певних меблів, споживач може вибрати той, який йому до смаку.

Престиж торгової марки. Продукція компанії «Прогрес» користується великим попитом, є обізнаною та має високий пріоритет для покупки в рядах тих людей, які є або були її споживачами.

Асортимент. Підприємство випускає три основних види м'яких меблів – прямі дивани, ліжка та кутові дивани. Асортимент підкатегорій цих товарів також є досить великим, споживач може вибирати між односпальними, полуторними та двоспальними форматами ліжок, розкладними та нерозкладними механізмами, звичайними та ортопедичними меблями, тощо.

Але за відгуками споживачів, існує один «недолік» – наявна продукція користується попитом, але споживач, довіряючи іміджу компанії також хотів би бачити в асортименті продукції компанії і інші види меблів. Яскравим прикладом є дитячі ліжка.

Перейдемо до аналізу наступного фактору концепції «4P» – тобто «Price».

Ціна. ПрАТ «Прогрес» позиціонує себе як виробник меблів середньої цінової категорії. В асортименті компанії представлені товари категорії «дивани прямі» ціною від 5699 до 16499 грн., «дивани кутові» ціною від 5199 до 23099 грн., «ліжка» ціною від 8799 до 19699 грн.

Для оптових клієнтів розроблена спеціальна система знижок, величина якої залежить від ціни меблевих виробів та кількості виробів, які купляються. Для роздрібних покупців система знижок за купівлю декількох одиниць товару або знижок на наступну покупку відсутня.

Способи оплати. Купівля меблів компанії «Прогрес» для роздрібних клієнтів можлива за готівку та у кредит у банку «Укрсиббанк». Можливість купівлі у розстрочку неможлива, що є вагомим недоліком. Для оптових клієнтів також можлива купівля за передоплатою.

Розглянемо третій фактор концепції «4P» – «Place».

Стратегія збуту підприємства є доволі простою. ПрАТ «Прогрес» використовує тактику «цінових градацій». Тобто цінові зони продукції виділяються на основі якості та цінності використовуваних для виробництва товару матеріалів. Це є правильною стратегією, оскільки

маніпулювати ціною на основі якихось інших факторів крім якості товару для категорії меблі було б нераціонально та нерозумно.

Окрім фірмових салонів ПрАТ «Прогрес» має досить велику, як для меблевих виробників мережу дистриб'юторів, до числа яких належать інтернет-магазини «i.bud.ua», «Мебельнийекспрес», «divan4ik.com», «Домотека», «divan.com.ua» та інші дрібні інтернет-магазини.

Зберігання та терміни доставки. За рахунок потужності заводу підприємства та великої площі складських приміщень компанія дозволяє собі підтримувати складську програму практично по всьому асортименту продукції, що дозволяє відвантажувати меблі в найкоротші терміни. Доставка здійснюється доставкою на відділення компанії «Нова пошта» або «Інтайм», або також можна замовити доставку вантажівкою до адреси.

Стратегія охопту ринку. Компанія використовує стратегію масового (недиференційованого) маркетингу. Тобто продукція ПрАТ «Прогрес» не враховує відмінності між сегментами і розглядає ринок як єдине ціле. Для ринку меблів це є нормальним явищем, оскільки меблі – продукт універсальний сам по собі та тут важко виділити якісь властивості, які принципово розділяють споживачів на різні сегменти.

Перейдемо до останнього фактору концепції «4P» – «Promotion».

Форма реклами. Товари ПрАТ «Прогрес» рекламуються тільки у формі банерної реклами. Вона використовується тільки на сайтах які тісно пов'язані з тематикою меблів. Тобто цю рекламу неможливо побачити в інтернеті, якщо не знаходитися на інтернет ресурсах, пов'язаних саме з тематикою меблевих виробів.

Бюджет такої реклами є мінімальним, але і ефективність також – оскільки така реклама не є доцільною, коли потенційний споживач вже знаходиться на сайті, наприклад, інтернет-магазину меблів. Частота

появи такої реклами зрозуміло мала, оскільки в місцях, де вона з'являється немає великого трафіку потенційних покупців.

Продукція організації представлена у фізичному вигляді тільки у фірмових салонах компанії «Прогрес», та не представлена в інших салонах меблів, що є вагомим недоліком у просуванні товару на ринку та кількості продажів компанії. Тому можна сказати, що за відсутності ефективної реклами, але високої довіри до престижу підприємства, вонорекламується в основному за допомогою так званого «сарафанного радіо», що є позитивним, але не є націленим на масовий ринок.

Отже, детально проаналізувавши усі фактори конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес», зведемо висновки у табл. 2.8 та розробимо рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.8

**Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ
«Прогрес» на основі концепції «4Р»**

Фактори конкурентоспроможності	Фактор «Р»	Фактичне становище	Рекомендації
1	2	3	4
1. Якість 2. Надійність 3. Рівень ремонтного обслуговування 4. Технічний рівень 5. Престиж торгової марки 6. Стиль та дизайн 7. Гарантійне обслуговування 8. Широта асортименту	Product	Продукція компанії має високу якість, надійність та тривалий термін служби. Гарантійне обслуговування знаходиться на високому рівні. Вироби мають універсальний дизайн, який подобається споживачу. Престиж торгової марки є високим, бренду довіряють. Асортимент є досить широким, але також є потенціал в продажу інших видів меблів.	Можливе розширення асортименту продукції.
1. Цінове позиціонування	Price	Цінове позиціонування відповідає продукції,	Надати можливість купівлі меблів

2. Знижки 3. Умови та порядок розрахунків		компанія займає позицію середньої цінової категорії. Існує система знижок для оптових клієнтів. Немає можливості купівлі у розстрочку. Існує потенціал підвищення цін враховуючи високий імідж компанії.	компанії у розстрочку.
--	--	--	------------------------

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
1. Стратегія збуту 2. Дистриб'ютори 3. Зберігання та терміни доставки 4. Стратегія охопту ринку 5. Регіони збуту	Place	Підприємство використовує зрозумілу тактику збуту. Існує мережа малоефективних дистриб'юторів. Зберігання та терміни доставки знаходяться на високому рівні. Стратегія охопту ринку є раціональною. Збут продукції можливий по всій території України.	Збільшити кількість ефективних дистриб'юторів. Розмістити свою продукцію у нефірмових меблевих салонах з великим трафіком потенційних покупців.
1. Форми реклами 2. Де розміщується реклама 3. Частота появи реклами 4. Доступність продукції	Promotion	Підприємство абсолютно не використовує потенціал реклами. Реклами мало, вона є малоефективною. Частота появи реклами мінімальна. Доступність продукції компанії є доволі малою, оскільки вона представлена тільки в фірмових салонах та не представлена в інших салонах меблів.	Втілити ефективні для даного виду продукту види реклами. Почати рекламувати фірмові магазини по Україні, оскільки саме там споживач імовірніше за все прийме фінальне рішення про купівлю. Розширити продажі своєї продукції через представлення останньої в інших меблевих салонах.

Проведемо аналіз основних конкурентів ПрАТ «Прогрес».

1. Компанія ПАТ «Матрикс меблі» - зовсім молоде підприємство (працює на ринку з 2008 р.). За цей час компанія досить добре зарекомендувала себе як виробник м'яких меблів, таких як м'які куточки, дивани, крісла, ліжката ортопедичні матраци. Позиціонує себе

як виробник середньої цінової категорії. Збут продукції підприємства відбувається по всій території України.

2. Підприємство ПрАТ «Меблі-Стиль» - організоване у 1997 р. Виробничий процес відбувається на території західної України. Компанія є досить великим виробником м'яких меблів. Компанія володіє дуже широким асортиментом продукції. Продукція вирізняється своїми ортопедичними властивостями, які підтверджені сертифікатами.

Тепер проведемо безпосередньо порівняння ПрАТ «Прогрес», ПАТ «Матрикс меблі» та ПрАТ «Меблі-стиль». Аналіз конкурентів ПрАТ «Прогрес» відобразимо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Загальне порівняння конкурентів ПрАТ «Прогрес»

Показник	ПрАТ «Прогрес»	ПАТ «Матрикс меблі»	ПрАТ «Меблі-стиль»
Асортимент продукції	Дивани, ліжка, кутові дивани, крісла.	Дивани, ліжка, м'які куточки, крісла, ортопедичні матраци.	Дивани, ліжка, м'які куточки, крісла, модульні дивани, пуфи, аксесуари до м'яких меблів.
Реклама в ЗМІ чи мережі інтернет	Відсутня	Наявна	Наявна
Середні об'єми продажу, тис.грн.	124796	198842	307649
Основні покупці продукції	Роздрібні покупці, магазини, оптові фірми, приватні підприємці.	Роздрібні покупці, оптові фірми (кафе, ресторани), приватні підприємці.	Роздрібні покупці, оптові фірми, приватні підприємці.
Представленість продукції	Фірмові салони, інтернет магазини (мала кількість)	Фірмові та нефірмові салони, інтернет магазини (велика кількість)	Фірмові та нефірмові салони, інтернет магазини (велика кількість)
Діапазон цін на продукцію	5199 – 23099 грн.	2599 – 19199 грн.	4699-29599 грн.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності за методикою позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу підприємства.

В результаті здійснення аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес» було зроблено висновок про необхідність здійснення експертної оцінки, яка буде базуватися на наступних критеріях, представлених у табл. 2.10.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності складемо таблицю з переліком найбільш важливих показників товару і підприємства, на основі яких проведемо порівняльний аналіз фірм-конкурентів (табл. 2.10).

Оцінка здійснюється по кожному показнику експертним шляхом за п'ятибальною шкалою, де 1 - найбільш слабка позиція, а 5 - найбільш сильна. Також в табл. 2.10 проставляється вагомість показників (значимість), при цьому ваги в сумі повинні давати одиницю.

E_i – експертна оцінка i -ої характеристики.

E_{ϕ} – ПрАТ «Прогрес».

$E_{\phi k1}$ – ПАТ «Матрикс меблі».

$E_{\phi k2}$ – ПрАТ «Меблі-стиль».

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «Прогрес»

Показник конкурентоспроможності	Значимість	Бали			Конкурентоспроможність		
		E_{ϕ}	$E_{\phi k1}$	$E_{\phi k2}$	K_{ϕ}	$K_{\phi k1}$	$K_{\phi k2}$
1. Якість продукції	0,20	5	4	4	1,00	0,80	0,80
2. Асортимент	0,1	3	4	5	0,30	0,40	0,50
3. Рівень цін	0,20	4	5	4	0,80	1,00	0,80
4. Стиль та дизайн	0,05	4	4	4	0,20	0,20	0,20
5. Рівень сервісу	0,05	4	4	5	0,20	0,20	0,25
6. Репутація фірми	0,10	5	4	5	0,50	0,40	0,50
7. Доступність	0,05	2	3	4	0,10	0,15	0,20
8. Умови доставки та монтажу	0,1	5	5	5	0,50	0,50	0,50
9. Умови розрахунку	0,05	4	5	5	0,20	0,25	0,25
10. Реклама	0,1	2	3	4	0,20	0,30	0,40
Загальна значимість	1	Сумарна оцінка			4,00	4,20	4,40

Таким чином, за результатами порівняльного аналізу бачимо, що основним конкурентом ПрАТ «Прогрес» є ПАТ «Матрикс меблі». З розрахунків видно, що підприємство є конкурентоспроможним, і має деякі переваги над ПрАТ «Меблі-стиль» та ПАТ «Матрикс меблі». Основними перевагами ПрАТ «Прогрес» є якість продукції та репутація фірми.

Отже, в підсумку можна сказати, що в нинішній економічній ситуації організація ПрАТ «Прогрес» має конкурентоспроможність, але її рівень досить низький. В порівнянні з найближчими своїми конкурентами, підприємство має свої переваги, але й має більше недоліків.

До основних переваг в ході двох видів аналізу можна віднести якість виробленої продукції та імідж компанії. До основних недоліків ПрАТ «Прогрес» можна віднести, по-перше, повне ігнорування потенціалу реклами. Реклами у ПрАТ «Прогрес» майже немає, вона є мінімально ефективною, частота її появи теж є мінімальною. Продукція виробника має високий пріоритет для тих, хто вже нею користувався, але в компанії немає жодних шляхів для залучення уваги інших потенційних покупців.

По-друге – це низька доступність продукції виробника. Вона представлена тільки у фірмових салонах в 13 містах України, де один фірмовий салон призначений на всю область. Також продукція представлена на різноманітних маловідомих інтернет-майданчиках. Безпосередня купівля меблів онлайн, без візиту та персонального знайомства покупця з виробом мало ймовірна, а тому представленість продукції також у інших нефірмових салонах вкрай необхідна.

По-третє – аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав, що не дивлячись на те, що за період 2017 – 2019 рр. ПрАТ «Прогрес» було фінансово стійким та його діяльність була позитивною -

її ефективність була доволі малою, оскільки рентабельність продажів склала всього 2,25%.

По-четверте – умови розрахунку за продукцію виробника не містять можливості купівлі у розстрочку, що є дуже важливим в умовах фінансово-нестійкої економіки та відносно низької платоспроможності споживачів.

Отже, провівши ретельний аналіз слабких сторін конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес», необхідно розробити комплекс заходів щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»

3.1. Шляхи вдосконалення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»

У ринковій економіці одним з найважливіших чинників зростання продажів продукції підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності та ролі, яка зайнята ним в ринковій ніші. Підвищення рівня організації всіхключових структур підприємства, що займаються питаннями реалізації продукції і наданням послуг, розцінюється в даний час як вирішальна умова зростання його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Існує кілька шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства [12]

Зробивши детальний аналіз конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес», можна сказати, що, враховуючи високу якість продукції, позитивний рівень рентабельності продажів та хороший потенціал для подальшого розширення та збільшення виробничого потенціалу -основним напрямком підвищення рівня конкурентоспроможності компанії повинно стати зростання обсягів реалізації продукції.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинне мати певний набір внутрішніх конкурентних переваг. За результатами аналізу за концепцією «4Р» до них ми можемо віднести:

1. Якість виробляємої продукції.
2. Репутація фірми.

Але, в свою чергу, підприємство ПрАТ «Прогрес» має і низку основних недоліків, серед яких:

1. Відсутність ефективної маркетингової діяльності.
2. Дуже низька доступність продукції.
3. Умови розрахунку.

Сформуємо список заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес». Дані заходи представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Список заходів щодо підвищення конкурентоспроможності
ПрАТ «Прогрес»**

Захід	Мета проведення	Термін виконання
1	2	3
Проведення маркетингової кампанії	Підвищення впізнаваності бренду, підвищення іміджу компанії, просування своєї продукції на ринку, залучення нових клієнтів, збільшення кількості точок контакту компанії з потенційним покупцем, загальне збільшення обсягів продажу продукції та прибутку.	Червень.2021 р. – червень 2022 р.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Збільшення дистрибуції товарів компанії	Загальне підвищення доступності продукції компанії для потенційних покупців, загальне збільшення обсягів продажу продукції, збільшення кількості точок контакту продукції зі покупцем.	Червень – листопад 2021 р.
Надання можливості купівлі виробів компанії у розстрочку	Підвищення рівня лояльності споживачів до компанії, підвищення комфорту процесу купівлі товарів споживачем, загальне збільшення обсягів продажу компанії.	Червень – вересень 2021 р.

В теорії конкурентних переваг М. Портера розглядаються два основних джерела переваг: маркетинг і витрати. Переваги в маркетингу - це конкурентна перевага в товарах і послугах, які в більшій мірі задовольняють споживача, ніж товари конкурента. Перевага у витратах - це конкурентна перевага, що виникає завдяки більш низьким

виробничим та маркетинговим витратам, ніж витрати конкурентів, що дозволяє компанії знизити ціни або використовувати економію на рекламу і розподіл [29].

Оскільки ПрАТ «Прогрес» зовсім не використовує потенціал маркетингової діяльності, подальше суттєве збільшення обсягів реалізації має невеликі шанси на існування. Отже, задля підвищення загальної ефективності функціонування компанії необхідно розробити та втілити маркетингову кампанію, кінцевим результатом проведення якої має стати збільшення обсягів продажів та прибутку, залучення нових клієнтів, партнерів та популяризація бренду.

Для того, щоб наочно зрозуміти, наскільки важливим в підвищенні конкурентоспроможності компанії є маркетингова стратегія, можна розглянути досвід іноземної організації, маючої у своєму арсеналі конкурентоспроможну концепцію продукту, яка в решті решт принесла свої плоди саме завдяки ефектному способу подачі продукту споживачу. Так, починаючи з 2009 р., британський холдинг «Аріма» (Arima Holding Corporation), що володіє брендом «Скарлет» (Scarlett), під яким випускається побутова техніка, приступив до реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності з метою розробки і побудови комунікаційної політики бренду на російському ринку з чітким протиставленням політиці конкурентів за рахунок принципових особливостей подачі продукту.

В ході проведеного аналізу ринку та оцінки стану бренду «Скарлет», на ньому була виявлена пріоритетна цільова група споживачів для комунікації - сучасні господарські та практичні жінки, які цінують сімейний затишок і приділяють багато часу домашнім турботам. На підставі результатів даного аналізу компанією було прийнято рішення просувати даній групі споживачів основні складові ідентичності бренду.

З цією метою було розроблене гасло - «наша техніка оточить вас турботою і теплом», який використовувався у всіх засобах комунікації споживачами, де візуально демонструється «обіцянка» бренду і його доказ - досягнення обіцяного результату. Саме акцент на турботі про споживачів допоміг відрізнити продукцію «Скарлет» від продукції конкурентів, які в першу чергу просували технічні характеристики та престиж брендів.

Отже, розглянувши досвід відомої зарубіжної компанії, можна сказати, що основна суть та місія маркетингової діяльності полягає в тому, щоб найбільш ефектно та «зрозуміло» подати свій продукт.

Найважливішою складовою маркетингової діяльності є рекламна стратегія, від якої залежить успіх маркетингової діяльності. У літературі наведено багаторізноманітних класифікацій рекламних стратегій. Одна з найбільш розповсюджених належить Х. Кафтанаджиєву:

1. Медійні – вибір комунікаційних носіїв, за допомогою яких комунікативне послання буде донесено до споживача, розробляється стратегія використання ЗМІ і оптимізується бюджет рекламної кампанії. Потім здійснюється вибір рекламних носіїв по кожному ЗМІ (канали, станції, видання тощо) і відбувається визначення ролі кожного носія.

2. Креативні – формування образу товару, розроблення моделі сприйняття елементів наповнення повідомлення, народжується і розвивається ключова креативна ідея, яка буде приваблива і близька споживачу і стане основою діалогу бренду з споживачем [18].

Стратегія рекламної кампанії включає в себе три основні елементи:

- визначення цільової аудиторії;
- розробку концепції рекламованого товару або послуги;
- формування концепції рекламної кампанії – визначення того, якою рекламна кампанія буде в цілому, виходячи з тієї цільової аудиторії,

наяку слід впливати, і тієї позиції на ринку, яку займає рекламований товар або послуга.

Існує два основних типи креативних рекламних стратегій:

– раціоналістична – спирається на реальні утилітарні властивості товару, домінує вербальна інформація (реklamний текст);

– проекційна (емоційна) – спирається на психологічні значущі, часто уявлювані властивості, домінує невербальна інформація (реklamні образи, музика, загальні стильові рішення та ін.).

Існує також і змішаний тип реклами, який суміщає в собі риси раціоналістичного й емоційного підходів.

Проекційна реклама більш за все підходить, коли реальні відмінності між конкуруючими марками або не істотні, або не помітні споживачу, та в цій товарній категорії він здійснює свій вибір з опорою не стільки на реальні, скільки на уявлювані властивості товарів. Так часто буває при покупці визначеної марки сигарет, парфумів, пива, а також таких товарів, відмінності яких дуже важко оцінити з першого погляду. Особливість меблевої продукції якраз-таки полягає в тому, що продукт, який випускається підприємствами цієї галузі в своїй більшості є дуже схожим один на одного, оскільки меблі не можуть мати якихось властивостей, які будуть вкрай відрізнятися від властивостей конкурентів. Такі властивості звичайно мають місце бути, до них можна віднести ортопедичні властивості, можливість скласти та розкласти меблі, застосування унікального наповнювача та ін. Але зробити «ефективний акцент» на таких властивостях буде доволі складно та малоефективно.

Очевидно, що цільовою аудиторією ПрАТ «Прогрес» є сучасні люди, переважно молодого віку, які дуже цінують затишок, комфорт та класичний стриманий дизайн меблів.

Тому для ПрАТ «Прогрес» доцільним буде використати проекційну (емоційну) креативну рекламну стратегію – тобто під час контакту зі споживачем за допомогою реклами, спиратися на емоційну складову, зробити продукт підприємства психологічно значущим. Щоб бути ефективною, проекційна реклама повинна подобатися потенційному покупцю, а створений образ повинен сприйматися покупцем як бажаний. Реклама повинна не переконувати, а спокушати споживача. Для цього в рекламі повинні домінувати образи, музика, атмосфера та інші види невербальної комунікації.

Також можна помітити, що в наш час важливість бренду у свідомості людей дуже важко переоцінити. Бренд складає «завчасне» враження людей про той чи інший продукт та навіть до придбання товару навіює на потенційних споживачів асоціації, пов'язані з певними характерними цьому бренду рисами та властивостями.

В умовах сучасного ринку стало очевидним, що успішне існування забезпечать собі тільки ті підприємства, які зможуть створити посправжньому сильний бренд і зробити йому відмінну рекламу.

В сучасних умовах практично всі меблеві виробники забезпечують практично однаковий перелік виробів та здебільшого достатньо високий рівень якості обслуговування, тому успішна рекламна стратегія ПрАТ «Прогрес» повинна бути побудована за допомогою створення яскравого, сильного бренду меблевого виробника. Зрозумілість та популярність бренду кардинально змінює сприйняття однієї і тієї ж одиниці товару. Бренд формує додаткову цінність, виражену в грошовому еквіваленті. Він збільшує вартість торгової марки, що і є дуже потрібним для підприємства. Вирішити завдання створення успішного, процвітаючого бренду реально за допомогою технології брендингу. Брендинг покликаний створювати попит споживачів на товари і послуги.

Основним інструментом рекламної стратегії є реклама. Її можна розглядати як форму комунікації, яка намагається перевести якості товарів і послуг на мову потреб і запитів споживача.

В наш час реклама стала невід'ємною частиною кожної відомої компанії. Існує дуже багато видів реклами, як зовнішньої (реклама в пресі, на телебаченні, рекламні щити та ін.), так і внутрішньої (реклама на упаковці, листівки, плакати, тощо). Але на сучасному етапі просування товарів і послуг більшості підприємств здійснюється не тільки за допомогою таких традиційних засобів реклами, як телебачення, радіо, газети та ін., а й шляхом активного використання можливостей Інтернету, ефективність якого, за оцінками експертів, з роками підвищується [19].

Інтернет – унікальне інтерактивне середовище, в якому можна ефективно й повно представити будь-який об'єкт реклами – товар чи послугу торговельного підприємства певному колу користувачів (цільовій аудиторії), яка найбільше цікавить рекламодавця, та досить точно оцінити результат рекламної кампанії [33].

Саме можливість реклами товарів компанії цільовій аудиторії і є головною перевагою цього виду реклами над усіма іншими у випадку ПрАТ «Прогрес». Такий вид продукту, як меблі, не є товаром першої необхідності як, наприклад, продукти харчування чи медичинські препарати, а тому реклама цього продукту на всю аудиторію країни не буде доцільною, оскільки не принесе ніякого результату від тої аудиторії, яка в даний момент не цікавиться купівлею меблів. Також треба зазначити що масова реклама, наприклад, телебачення, є дорогою відносно реклами в мережі Інтернет. А тому ПрАТ «Прогрес» буде доцільно використати саме рекламу в мережі Інтернет.

Основні види реклами в мережі Інтернет представимо на рис. 3.2.

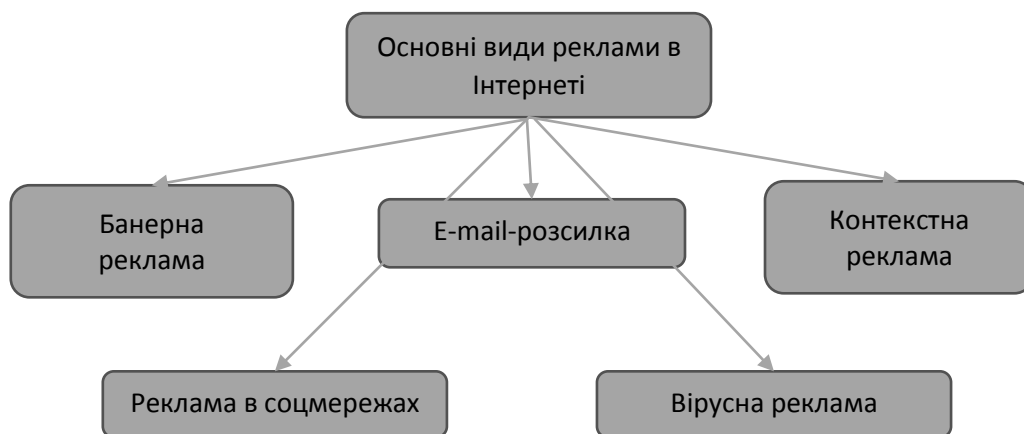


Рис. 3.2. Основні види реклами в мережі Інтернет

Як було зазначено вище, меблі не є товарами першої необхідності, а тому серед зазначених вище видів реклами найдоцільніше буде використати таку, яка дозволяє чітко фокусуватись на цільовій аудиторії. Такими видами є контекстна реклама та реклама в соцмережах.

Контекстна реклама прив'язана безпосередньо до пошукових систем (Google, Yandex та ін), та певних слів, які вибере компанія. Тобто, коли користувач вводить певний запит у пошукову систему, у випадку якщо запит відповідає ключовим словам, то оголошення ПрАТ «Прогрес» буде показано користувачеві. Простіше кажучи, такі рекламні оголошення будуть показані лише тим користувачам, які зацікавлені у категорії товару меблів.

Саме тому такий вид реклами повинен стати частиною рекламної кампанії ПрАТ «Прогрес».

Другим ефективним видом реклами для ПрАТ «Прогрес» стане реклама в соцмережах, оскільки вона також дозволяє використовувати таргетинг. Наразі в Україні існує два гіганти в світі соціальних мереж – Facebook та Instagram. Їх потенціал, як рекламних майданчиків, є дуже високим, оскільки кількість користувачів інтернетом в Україні станом на 2020 р., згідно з дослідженнями PR-агентства «PlusOne» склала 21,4 млн. осіб. З них майже 11 млн. користується мережею Instagram (в 2019 р.

кількість користувачів Instagram в Україні складала 7,3 млн. осіб). Тобто за один рік кількість користувачів цієї соціальною мережею зросла більш ніж в півтори рази – на 50,7%.

Наступним кроком для підвищення обсягів збуту продукції ПрАТ «Прогрес» повинно стати збільшення загальної кількості дистриб'юторів. Продукція підприємства повинна бути представлена не тільки у фірмових салонах – а і в нефірмових салонах меблів. Менеджери компанії повинні заключити контракти з тими салонами, в яких представлена продукція подібного асортименту та в яких присутній достатній трафік потенційних покупців.

Яскравим прикладом такого місця в Дніпрі є меблевий центр «Viennale». Такі місця мають затишну та комфортну обстановку, що сприяє правильному вибору та купівлі хороших меблів. Потенційний покупець може зацікавитися продукцією виробника та купити меблі на місці, або відвідати фірмовий салон та прийняти рішення про купівлю там.

Такий вид дистрибуції буде найдоцільнішим для меблевої фабрики, оскільки він дає можливість компанії не витратити кошти на підтримання декількох повноцінних фірмових салонів у одному місті. Навіть розміщення невеликої кількості своєї продукції в таких місцях значно збільшить число точок контакту споживача з компанією та добре вплине на її впізнаваність.

Останнім серед здійснюваних заходів для підвищення обсягів збуту продукції ПрАТ «Прогрес» має стати надання можливості покупцям придбати продукцію компанії у розстрочку. Важливість цієї можливості важко переоцінити, оскільки купівельна спроможність в Україні в наш час є дуже низькою, а меблі ПрАТ «Прогрес» не є дешевими товарами.

За даними «ПриватБанку», станом на листопад 2020 р. тільки в цьому банку українці купують товарів на суму понад 700 млн.грн. Серед

них близько 14% розстрочок приходяться на побутові товари, в числі яких є меблі.

Отже, аби зменшити кількість втрачених через спосіб оплати клієнтів та збільшити загальну лояльність покупців до компанії, ПрАТ «Прогрес» необхідно зробити можливим купівлю товарів через найпопулярніші в Україні сервіси: розстрочка та «оплата частинами».

Лідером в сервісі «оплата частинами» в Україні безумовно є «ПриватБанк». Лідерами в наданні можливості товарів у розстрочку є 3 українських банки: «ОТПBank», «ПУМБ Банк» та «Альфа-Банк». Компанії «Прогрес» необхідно заключити договір з цими банками щодо надання їй можливості застосовувати ці види розстрочки на покупку за допомогою кредитних брокерів прямо в фірмових салонах та налаштування терміналів для можливості придбати товар сервісом «оплата частинами» від «ПриватБанк».

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»

Ефективність - це досягнення найбільших результатів за найменших затрат. Якщо запропоновані заходи покращать певні ключові для підприємства в даний момент часу кількісні чи якісні показники – такі заходи можна вважати ефективними.

Суть ефективності полягає в тому, щоб з доступних підприємству ресурсів отримувати більше результатів виробництва, окупивши витрати на певні інструменти, які для цього використовуються.

Розглянемо конкретні переваги та ефективність запропонованих інструментів реклами.

Перевагою мережі Instagram є те, що вона може бути дуже ефективним засобом реклами за допомогою дуже простого механізму рекламування всередині самої мережі.

Також треба зазначити, що мережа Instagram, в основному, базується на графічних матеріалах – фото та відео, за допомогою яких і можна, правильно підходячи до концепції проєкційної стратегії, ефективно використати ці матеріали для просування складових ідентичності бренду, таких як:

- ключові (вічні) цінності бренду - практичність і довговічність меблів, висока якість, якість за прийнятною ціною, відсутність націнки «за ім'я»;

- індивідуальність (портрет) бренду - зручність у використанні меблів, гармонійне поєднання меблів з інтер'єром завдяки широкому вибору кольорів та типів виробів, ергономічний дизайн моделей, універсальність дизайну та ін.;

- емоційні та соціальні цінності, роль бренду в житті споживачів – створення приємного інтер'єру, створення комфортної обстановки, створення затишку в домі та ін.

Також графічні матеріали є хорошим способом для посилення ефекту брендингу. Основними цілями брендингу для ПрАТ «Прогрес» є популяризація компанії, підвищення впізнаваності її бренду та зростання обсягів продажів і прибутку.

Задачами, які повинен виконати брендинг є:

- підкреслення конкурентних переваг і цінності товару;
- розкриття емоційної складової бренду;
- створення зв'язку між товаром і споживачем;
- зробити образ бренду індивідуальним, не схожим на інших.

Головним інструментом брендингу для ПрАТ «Прогрес» повинні стати логотип компанії та його гасло, яке буде асоціюватися у споживача саме з цією компанією та буде також асоціюватись у споживача з певними якостями компанії або її продукції.

Отже, компанія ПрАТ «Прогрес» повинна застосовувати ці елементи брендингу усюди, де це можливо – на упаковці продукції, на вантажівках, які займаються розвезенням продукції, у фірмових салонах, при розмові зі співробітником контактного центру, на рекламних оголошеннях в будь-яких їх проявах.

Алгоритм рекламування продукції ПрАТ «Прогрес» в мережі Instagram буде складатися з таких етапів:

1. Створення персональної сторінки компанії ПрАТ «Прогрес».
2. Розміщення каталогу меблів у вигляді постів (можуть бути як у вигляді фотографій, так і у вигляді коротких відео для посилення емоційної складової).
3. Вибір будь-якого поста зі сторінки профілю компанії для реклами.
4. Визначення цільової аудиторії реклами за допомогою критеріїв місцезнаходження (наприклад, Україна), віку та статі цільової аудиторії, їх основних інтересів та ключових слів (меблі, дивани, ліжка, облаштування дому, затишок та ін.).
5. Налаштування кнопки дій, яка дає змогу глядачу реклами одразу, натиснувши на посилання під рекламним оголошенням, потрапити на офіційний сайт ПрАТ «Прогрес».
6. Вибір бюджету реклами на день (кількість показів рекламного посту в день буде залежати від бюджету реклами на день).
7. Визначення тривалості показу реклами.

Таким чином, розглянувши алгоритм рекламування в мережі Instagram, можна сказати що ця соціальна мережа є універсальним інструментом реклами, яка має такі ключові переваги (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Переваги реклами в мережі Instagram

Із переваг контекстної реклами слід зазначити:

- максимально швидкий запуск рекламної кампанії;
- залучення тільки цільової аудиторії;
- швидка конвертація відвідувачів у справжніх клієнтів;
- постійний приплив нових відвідувачів на сайт;
- прогнозованість та контрольованість рекламного бюджету з мінімальними ризиками;
- гнучкість управління оголошеннями.

Ціна на контекстну рекламу залежить від цілей, які буде переслідувати реклама. У випадку ПрАТ «Прогрес» це повинні бути переходи на офіційний сайт компанії, де, в свою чергу, потенційний покупець вже зможе повністю розглянути весь каталог продукції та прийняти фінальне рішення про купівлю, або просто дізнатися адресу фірмового салону та відвідати його.

Компанією, яка здійснює показ контекстної реклами є Google, а саме її сервіс Google AdWords. Оскільки метою контекстної реклами від Google є саме направлення трафіку на офіційний сайт компанії, при замовленні контекстної реклами ПрАТ «Прогрес» треба вказати саме

той тип реклами, в якому оплата буде здійснюватися саме тоді, коли користувач здійснив клік по рекламному оголошенню.

Розрахуємо витрати на реалізацію запропонованих видів реклами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на запропоновані види реклами ПрАТ «Прогрес»

Вид інтернет-реклами	Ціна за місяць, грн.	Охоплення аудиторії за день, осіб	Тривалість залучення, діб	Витрати, грн.	Охоплення аудиторії за рік, осіб
Контекстна реклама від GoogleAdWords	14379	8302	365	172548	3030230
В мережі Instagram	13200	3850	365	160000	1405250
Усього:	27579	12152	365	332548	4435480

З табл. 3.2 видно, що на контекстну рекламу від GoogleAdWords компанія витратить 172548 грн. та загальне охоплення аудиторії за один рік складе 3030230 осіб. Це значить, що за перегляд одного рекламного оголошення одним потенційним покупцем ПрАТ «Прогрес» витратить всього 5 копійок.

GoogleAdWords гарантує приблизно 17002 переходів на сайт компанії «Прогрес» на місяць за рекламним оголошенням. Це значить що за рік ця цифра складе приблизно 204024 переходи на сайт.

Конверсія такої реклами складе 6,73%, що є дуже хорошим результатом для реклами при такому бюджеті. Це значить, що за 1 перехід на сайт компанії ПрАТ «Прогрес» витратить всього 0,84 грн., що навіть менше однієї гривні, а отже ефективність такої реклами можна вважати високою.

Також з табл. 3.2 бачимо, що на рекламу в мережі Instagram ПрАТ «Прогрес» витратить 160000 грн. та загальне охоплення аудиторії за

один рік складе 1405250 осіб. Це значить, що за перегляд одного рекламного оголошення компанія витратить всього 11 копійок.

На перший погляд ефективність такої реклами є меншою за ефективність контекстної, але треба зазначити, що реклама в мережі Instagram спрямована не тільки на популяризацію сайту компанії, а й на популяризацію сторінки компанії, де також буде представлений весь каталог продукції ПрАТ «Прогрес» та буде розміщена вся необхідна клієнту контактна та адресна інформація, щоб не виходячи з мережі Instagram прийняти рішення про відвідування фірмового салону меблів компанії.

Загальні витрати на проведення рекламної кампанії, застосовуючи вище запропоновані види реклами, складуть 332548 грн. Враховуючи, що ці види реклами є найефективнішими, у випадку ПрАТ «Прогрес», така сума коштів є досить низькою. Загальне охоплення аудиторії протягом терміну залучення реклами у 365 днів складе 4435480 осіб.

Проведемо прогнозний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес» (табл. 3.3).

В результаті проведених заходів, значно підвищиться ефективність маркетингової діяльності підприємства, значно підвищиться доступність продукції та збільшиться рівень лояльності споживача до компанії.

Отже, конкурентоспроможність підприємства збільшилась на 0,35. Показник конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес» наблизився до показника ПрАТ «Меблі-стиль».

Таблиця 3.3

Прогнозний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»

Показник конкурентоспроможності	Значимість	Бали	Конкурентоспроможність
---------------------------------	------------	------	------------------------

1. Якість продукції	0,20	5	1,00
2. Асортимент	0,1	3	0,30
3. Рівень цін	0,20	4	0,80
4. Стиль та дизайн	0,05	4	0,20
5. Рівень сервісу	0,05	4	0,20
6. Репутація фірми	0,10	5	0,50
7. Доступність	0,05	4	0,20
8. Умови доставки та монтажу	0,1	5	0,50
9. Умови розрахунку	0,05	5	0,25
10. Реклама	0,1	4	0,40
Загальна значимість	1	Сумарна оцінка	4,35

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства було запропоновано проведення наступних заходів:

1. Проведення маркетингової кампанії.
2. Підвищення рівня дистрибуції продукції.
3. Надання можливості купівлі товарів у розстрочку.

Загальні витрати на втілення рекламної кампанії складуть 332,5 тис.грн.

В результаті проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємствазначно збільшиться загальна впізнаваність компанії, число її постійних клієнтів, зросте обсяг продажу продукції.

Охоплення аудиторії рекламою складе більше 4 млн. осіб та майже 7% прямо познайомляться з продукцією компанії безпосередньо на його сайті чи сторінці Instagram відразу після перегляду реклами, що, в свою чергу, значно збільшить загальний обсяг реалізації продукції.

Бренд буде асоціюватись в споживачів з певними позитивними якостями продукції та якостями та цінностями компанії. Втілений у всі сфери точок контакту споживача з компанією брендинг підкреслить

конкурентні переваги та цінності товару, створить зв'язок між товаром та споживачем та зробить образ бренду «Прогрес» індивідуальним та не схожим на інших. Брендінг дозволить компанії створити додаткову цінність свого товару для споживача не змінюючи його властивостей та характеристик.

Збільшення кількості дистриб'юторів по всій території України також підвищить популярність компанії та збільшить обсяг продажів продукції. Співробітництво з банками щодо надання клієнтам можливості купівлі товарів у розстрочку підвищить рівень лояльності споживачів до компанії, що, в свою чергу, зменшить кількість потенційних покупців, які через неповноцінність умов розрахунку не зможуть здійснити покупку.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було отримано наступні результати:

1. Конкурентоспроможність компанії – це здатність використовувати сильні сторони компанії та концентрувати зусилля в тій області виробництва товарів чи послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це також можливість компанії конкурувати на ринках виробників і продавців аналогічної продукції за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців.

До основних факторів, визначаючих конкурентоспроможність промислового підприємства, відносяться: загальна стратегія фірми, концепція продукту, збутова політика, наявність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, репутація компанії, престиж торгової марки чи бренду, маркетингова діяльність та ін.

Кількісними параметрами конкурентоспроможності компанії є показники прибутку компанії, доля ринку, рівень продажів, число постійних клієнтів, тощо. Окрім цього при функціонуванні на ринках компанії зустрічаються з п'ятьма факторами, які впливають на конкурентоспроможність: боротьба з існуючими конкурентами, загрози зі сторони нових конкурентів, методи взаємодії з місцевими постачальниками, можливості споживачів зробити вибір, загрози зі сторони альтернативних продуктів.

В роботі була поставлена мета дослідити теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств, методологічної бази її оцінки та розробка рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємствана прикладі ПрАТ «Прогрес».

ПрАТ «Прогрес» - виробник меблевої продукції, існує на ринку з 1995 р. Підприємство відноситься до числа середніх та спеціалізується на масовому виробництві і реалізації м'яких меблів для дому та офісу.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що активи підприємства у 2018 р., у порівнянні з 2017 р., зросли на 3,22%, що було пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 148,9%, за виданими авансами на 97,61%, збільшенням запасів на 57,60% та рахунків в банках на 215,65%. У 2019 р. активи зросли ще на 17,89%, що було викликано збільшенням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 122,63%. Загальний приріст активів за весь розглянутий період склав 21,68%.

Пасиви підприємства в 2018 р., у порівнянні з 2017 р., зросли на 3,22%, що було спричинено збільшенням нерозподіленого прибутку на 10,98% та зростанням поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 2563,41%. У 2019 р. пасиви ПрАТ «Прогрес» зросли ще на 17,89%. Це було пов'язано з появою поточної кредиторської заборгованості у розмірі 11686 тис.грн. та довгострокових кредитів у банку на суму 2900 грн. Загальний приріст пасивів підприємства за період з 2017 р. по 2019 р. склав 21,68%.

Виручка від реалізації продукції за весь розглянутий період збільшилась на 341,69%. Зростання виручки підприємства пов'язане зі збільшенням обсягів випуску продукції. Собівартість продукції у 2018 р. зросла на 18,71%, у 2019 р. – на 250,63%. У 2019 р. темп приросту собівартості реалізованої продукції перевищив чистий дохід організації на 3.11%, що свідчить про невірну цінову політику ПрАТ «Прогрес» в цьому році. Чистий прибуток за весь розглянутий період зріс на 636,06%.

Фондовіддача підприємства зросла більш ніж в 3 рази – на 263,06%. Це означає, що з кожної гривні основних засобів підприємство отримувало в 2017 р. – 4,71 грн. чистого доходу, в 2018 р. – 5,85 грн.

чистого доходу та в 2019 р. – 17.1 грн. Фондоозброєність ПрАТ «Прогрес» за розглянутий період зменшилась на 40,08%. Темпи росту чистого доходу організації в рази перевищують темпи росту вартості основних засобів, що говорить про високу ефективність виробництва та використання основних засобів.

Рентабельність продажів у 2018 р. зросла більш ніж в 5 разів та склала 8,30%, в 2019 р. рентабельність продажу склала 2,25%. Не дивлячись на позитивну динаміку цього показника до базового періоду у 66,67%, показник свідчить про позитивну, але відносно низьку прибутковість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПрАТ «Прогрес» станом на 2019 р. склав 0,84. Не дивлячись на невелику негативну динаміку показника до базового періоду у 14,29%, можна казати що підприємство є фінансово-стійким та здатним проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. Станом на 2019 р. 84% активів компанії фінансуються за рахунок постійного капіталу та довгострокових забезпечень.

3. В результаті аналізу організації було виявлено основні проблеми компанії – відсутність ефективної маркетингової діяльності, низька доступність продукції та відсутність можливості купівлі в розстрочку.

Провівши ретельний аналіз слабких сторін конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес», було виявлено необхідність розробки комплексу заходів щодо її підвищення.

4. Існують наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- обґрунтована рекламна політика;
- вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- зниження витрат;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;

– покращення обслуговування та після продажного сервісу.

5. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес» було запропоновано проведення наступних заходів:

- 1) проведення маркетингової кампанії;
- 2) підвищення рівня дистрибуції продукції;
- 3) надання можливості купівлі товарів у розстрочку.

6. В результаті проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства значно збільшиться загальна впізнаваність компанії, число її постійних клієнтів, зросте обсяг продажу продукції.

Загальні витрати на втілення маркетингової кампанії складуть 332,5 тис.грн. Охоплення аудиторії рекламою складе більше 4 млн. осіб та майже 7% прямо познайомляться з продукцією компанії безпосередньо на його сайті чи сторінці Instagram відразу після перегляду реклами, що в свою чергу значно збільшить загальний обсяг реалізації продукції.

Бренд буде асоціюватись в споживачів з певними позитивними якостями продукції та якостями і цінностями компанії. Брендінг дозволить компанії створити додаткову цінність свого товару для споживача не змінюючи його властивостей та характеристик.

Збільшення кількості дистриб'юторів по всій території України також підвищить популярність компанії та збільшить обсяг продажів продукції. Співробітництво з банками щодо надання клієнтам можливості купівлі товарів у розстрочку підвищить рівень лояльності споживачів до компанії, що, в свою чергу, зменшить кількість потенційних покупців, які через неповноцінність умов розрахунку не зможуть здійснити покупку.

В результаті проведення заходів показник конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес» наблизився до показника ПАТ «Матрикс меблі».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багиев Г.Л. Основы маркетинговых исследований: учебное пособие/ Г.Л. Багиев, И.А. Аленков. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2011.– 106 с.
2. Большаков А.С. Менеджмент: учебное пособие / Большаков А.С. – СПб.: «Издательство Питер», 2012. – 160 с.
3. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Беризкина. – М.: Высшая школа, 2011. – 376 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента / Веснин В.Р. – М.: Т.Д. «Элит2000», 2012. – 440 с.
5. Весторопський Є.В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентоспроможності підприємства // Економіка і менеджмент 2019: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць: 18-19 квітня 2019 р. – Дніпро: С. 29-31.
6. Вініченко І.І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Вініченко // Економічна наука. – 2011. – № 23. – С. 11–14.
7. Гапоненко А.Л. Общий и специальный менеджмент: учебник / Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. – М.: Издво РАГС, 2013. – 568 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / Герчикова И.Н. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 501 с.
9. Гомзяков К.В. Конкурентоспособность продукции / К.В. Гомзяков, Д.В. Бара // Промышленность России. – 2013. – №4. – С. 35–41.
10. Довбня С.Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Проблеми економіки та політичної економії. – 2017. – № 1. – С. 115–128.

11. Долгов А.И. Теория организации: учебное пособие / Долгов А.И. – М.: ООО «Флинта», 2013. – 224 с.
12. Должанський І.З. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посібник. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
13. Друкер П. Эффективное управление предприятием / Друкер П. – М.: Вильямс, 2008. – 224с.
14. Євтухова С.М. Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства // Ринкова економіка: Сучасна теорія і практика управління: зб. наук. праць / редкол.: Васильєв А.С. (голова) та ін. –Одеса: Астропринт. – Т.5. – 2002. – С. 183-189. – (вип. 5).
15. Євтухова С.М. Конкуентні стратегії розвитку підприємств в сучасному євроінтеграційному просторі України // Європейські інтеграційні процеси в Україні: стан, проблеми та перспективи: мат. Всеукр. практ. конф.: 11 жовтня 2011 р. – Херсон: Вид-во ХДУ, 2011. – С. 81-83
16. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебник для вузов / Зайцев Н.Л. – М.: ИНФРАМ, 2014. – 454 с.
17. Ілляшенко С.В. Інноваційний менеджмент: [підручник] / Ілляшенко С.В. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
18. Кафтанаджиев Х. Гармония в рекламной коммуникации / Кафтанаджиев Х. – М.: Эксмо, 2005. – 85 с.
19. Кіца М.О. Тенденції інтернет-реклами в ЗМІ України та зарубіжних країн: порівняльний аспект / М.О. Кіца // Теле- та радіожурналістика. – 2016. – № 15. – С. 178–183.
20. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О. Янкового. – О.: Атлант, 2013. – 470 с.

21. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібн. / Коробов М.Я. – К.: Знання, 2012. – 378 с.
22. Креницька О.П. Конкуентоспроможність та якість продукції в умовах ринкової економіки / О.П. Креницька // Актуальні проблеми державного управління. – 2010. – № 4. – С. 108–110.
23. Малиновская О.В. Финансы: учебное пособие / Малиновская О.В., Скобелева И.П., Бровкина А.В. – М.: Инфра-М, 2012. – 320 с.
24. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкуентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р.Е.Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №2 (52). – С. 94–102.
25. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
26. Мескон М.Х. Основы маркетинга: учебник / Мескон М.Х. – М.: Дело, 2011. – 302 с.
27. Мескон М.Х. Основы менеджменту / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. М.А. Майорова — М.: Дело, 1992. – 704 с.
28. Миляков Н.В. Финансы: учебник / Миляков Н.В. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 543 с.
29. Оковкина О.Н. Путиповышенияконкуентоспособностипредприятия / О.Н. Оковкина, А.М. Чупайда – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>
30. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / Панов А.И. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 285 с.
31. Потрубач Н.Н. Конкуентоспособностькак фактор экономическойбезопасности / Н.Н. Потрубач // Социально-гуманитарныезнания. – 2011. – №3. – С. 64–69.

32. Продіус Ю.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД / Ю.І. Продіус, О.О. Рожок // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 112–116.
33. П'ятницька Г.С. Просування товарів і торговельних послуг засобами інтернет-реклами / Г.С. П'ятницька // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 49-59.
34. Радченко О.О. Підвищення конкурентоспроможності українських виробників на ринку екологічних продуктів харчування Європи / О.О. Радченко // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 9. – С. 18–23.
35. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Родионова В.Н. – М.:Изд-во РИОР, 2014. – 81 с.
36. Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л.Н.Родионова, О.Г.Хакимова // Маркетинг в России и зарубежом. – 2012. – №1. – С. 36-42.
37. Романов А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П.Романов, И.А.Жариков. – Тамбов: ТРТУ, 2013. – 80 с.
38. Ромашова И.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Ромашова И.Б. – М.: Кнорус, 2014. – 336 с.
39. Рубин Ю.Б. Конкуренция: реалии и перспективы / Рубин Ю.Б. – М.: Знание, 2011. – 160 с.
40. Савичев А.В. Развитие конкуренции на рынках товаров и услуг в сфере малого предпринимательства / А.В. Савичев // Маркетинг. – 2011. – №5 – С. 20–24.
41. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: «Дашков и К», 2013. – 556 с.

42. Сікетіна Н.Г. Методичне обґрунтування факторів конкурентоспроможності продукції / Н.Г. Сікетіна // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 111–114.
43. Сладкевич В.Б. Стратегічний менеджмент організацій: [підручник] / Сладкевич В.Б. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.
44. Смачило В.В. Оцінка фінансової стійкості підприємств / В.В. Смачило, Ю.В. Будникова // Економічний простір. – 2008. – № 20/2. – С. 266–275.
45. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Фатхутдинов Р.А. – М.: ИНФРА, 2011. – 246 с.
46. Фатхутдинов Р.Б. Стратегический менеджмент: [учебник] / Фатхутдинов Р.Б. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Фатхутдинов Р.А. – М.: Дело, 2013. – 448 с.
48. Федонін О.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: навч. посібн. / Федонін О.С. – К.: Вид-во КНЕУ, 2016. – 261 с.
49. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъекта рынка и механизм её оценки / Л.В.Целикова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2011. – №2. – С. 50–55.
50. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201371/92.html>
51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / Шершньова З.Є. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
52. Шегда А.В. Економіка підприємства: підручник / Шегди А.В. – К.: Знання, 2006. – 614 с.
53. Шпалтаков В.П. Фирма и её конкурентоспособность / В.П. Шпалтаков // Вестник Омского университета. – 2011. – №4. – С. 18–20.

54. Яцковий Д.Б. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д.Б. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.