

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до магістерської кваліфікаційної роботи  
на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ  
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ТОРГТЕХНІКА-ПЛЮС» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ»**

Виконав студент 2-го курсу магістратури,  
групи МПОУ-18 м спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Левченко Дмитро Олександрович

---

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ  
Козловський В. О. \_\_\_\_\_

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ  
Коваль Н.О. \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання управління конкурентними перевагами підприємства на зовнішніх ринках; розглянуто сутність понять конкуренція та конкурентна стратегія; проаналізовано види та класифікацію видів конкурентних переваг; розглянуто питання конкурентоспроможності підприємства та його продукції; алгоритм розробки конкурентної стратегії підприємства та управління його конкурентними перевагами.

Досліджено діяльність конкретного підприємства – товариства з обмеженою відповідальністю «Торгтехніка Плюс»

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства на зовнішніх ринках.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність та якість продукції, управління конкурентоспроможністю тощо.

## А B S T R A C T

The master's qualification work deals with theoretical and practical issues of managing the competitive advantages of an enterprise in foreign markets; the essence of the concepts of competition and competitive strategy are considered; types and classification of types of competitive advantages are analyzed; the issues of competitiveness of the enterprise and its products are considered; an algorithm for developing an enterprise competitive strategy and managing its competitive advantages.

The activity of a specific enterprise - limited liability company "Torgtekhnika Plus" is investigated

Recommendations for improving the efficiency of managing the competitive advantages of the company in foreign markets have been developed.

Keywords: competition, competitive strategy, enterprise competitiveness, competitiveness and quality of products, competitiveness management, etc.

## З М І С Т

В С Т У П ..	4
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ, ТА ЇЇ РОЛЬ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ</b>	8
1.1. Конкуренція і конкурентні стратегії: сутність, значення, зміст	8
1.2. Конкурентоспроможність продукції та підприємства: сутність, значення, складові	25
1.3. Конкурентні переваги підприємства: сутність, види, класифікація	45
1.4. Обґрунтування вибору показників та методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, його продукції та конкурентних переваг	54
1.5. Висновки до першого розділу	63
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТИМИ ПЕРЕВАГАМИ</b>	66
2.1 Характеристика галузі пакувальних матеріалів в Україні	66
2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс»	68
2.3 Оцінювання ефективності дії на зовнішніх ринках конкурентних переваг, що їх має ТОВ «Торгтехніка Плюс»	84
2.4 Аналіз системи управління конкурентними перевагами ТОВ «Торгтехніка Плюс» при експорті продукції на зовнішні ринки.	90
2.5 Висновки до другого розділу	93
<b>РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.</b>	96
3.1 Обґрунтування вибору базової та конкурентної стратегії розвитку ТОВ «Торгтехніка Плюс».	96
3.2 Макетування нової організаційної структури управління ТОВ «Торгтехніка Плюс»»	102
3.3 Рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТОВ «Торгтехніка Плюс» на зовнішніх ринках	104
3.4 Висновки до третього розділу	106
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	107
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	111
Додаток А. Технічне завдання	117
Додаток Б. Річний звіт про фінансові результати за 2015 рік	118
Додаток В. Річний звіт про фінансові результати за 2016 рік	120
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2017 рік	122
Додаток Д. Річний звіт про фінансові результати за 2018 рік	124
Додаток Е. Баланс підприємства на 31.12.2015 р.	126
Додаток Ж. Баланс підприємства на 31.12.2016 р.	128
Додаток И. Баланс підприємства на 31.12.2017 р.	130
Додаток К. Баланс підприємства на 31.12.2018 р.	132

## В С Т У П

Сучасні умови господарювання характеризуються посиленням конкурентної боротьби на всіх ринках світу, прискоренням розвитку глобалізаційних процесів тощо, що ускладнює діяльність підприємств і ставить перед ними нові, більш складні завдання у забезпеченні своєї конкурентоспроможності, конкурентоспроможності та якості продукції, що випускається, та формуванні дієвих конкурентних переваг, які би дозволили підприємствам успішно конкурувати на сучасному ринку. У зв'язку з цим все більш значущими постають питання забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств та їх продукції.

*Актуальність теми.* Активні процеси трансформації вітчизняної економіки, уведення з 1 вересня 2017 року у повному обсязі дії угоди про асоціацію України з ЄС ще більше загострили питання пошуку для вітчизняних підприємств тих конкурентних переваг, які б забезпечили їм успішний вихід на зовнішні ринки. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

*Мета і задачі дослідження.* Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних питань конкурентоспроможності підприємств та розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємств на зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

- дослідити сутність поняття «конкуренція» та запропонувати власне означення цього терміну;
- проаналізувати сутність конкурентних сил М.Портера та їх вплив на стан конкуренції в галузі;
- проаналізувати висловлювання сучасних дослідників про сутність поняття «конкурентна стратегія» та запропонувати власне тлумачення цього терміну;
- дослідити існуючі класифікації видів конкурентних стратегій та охарактеризувати їх зміст;

- проаналізувати критерії, за якими підприємству доцільно обирати свою конкурентну стратегію;
- дослідити фактори, які впливають на конкурентоспроможність продукції та її якість;
- зробити порівняльний аналіз класифікацій показників, що характеризують якість продукції;
- охарактеризувати основні підходи до забезпечення високої якості продукції на сучасних підприємствах;
- зробити ретроспективний аналіз праць видатних вчених про шляхи та принципи забезпечення якості продукції на підприємствах;
- запропонувати власний алгоритм встановлення та забезпечення заданого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» і запропонувати власне трактування цього терміну;
- дослідити етапи розвитку та сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства і запропонувати власне тлумачення цього терміну;
- проаналізувати існуючі класифікації видів конкурентних переваг;
- обґрунтувати вибір показників та методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, рівня конкурентоспроможності його продукції та конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки;
- дослідити стан і ефективність управління на підприємстві конкурентними перевагами при виході на зовнішні ринки;
- проаналізувати існуючу на підприємстві систему управління конкурентними перевагами;
- розробити пропозиції з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства при виході на зовнішні ринки та розрахувати їх ефективність.

*Об'єктом дослідження* є конкурентні переваги підприємства як економічна категорія.

*Предметом дослідження* є розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємств на зовнішніх ринках.

*Методи дослідження.* В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – таблицний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності управління конкурентними перевагами – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, монографічні методи, методи зіставлення та інші.

*Інформаційною базою* для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «Торгтехніка Плюс», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства на зовнішніх ринках можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами.

*Самостійність виконання роботи.* Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

*Наукова новизна отриманих результатів.* Запропоновано означення поняття «конкуренція», яке на відміну від існуючих, об'єднує в собі основні задачі, що їх висуває конкуренція як економічне явище на сучасному етапі розвитку ринку. «Конкуренція – це змагання (боротьба) між суб'єктами господарювання з метою здобуття переваг за рахунок власних досягнень, що визначаються постійним

процесом набуття знань та раціональною поведінкою економічних суб'єктів за доступ до обмежених ресурсів, аналізом структури та тенденцій розвитку ринку та прийняттям управлінських рішень, спрямованих на досягнення суб'єктом господарювання поставлених цілей в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється».

Запропоновано власне тлумачення терміну «конкурентна стратегія», яке є більш змістовним за існуючі і відрізняється від них наголосом на зв'язок з базовою стратегією підприємства та враховує наявність у підприємства необхідних поточних та перспективних ресурсів. Конкурентна стратегія – це частина базової стратегії підприємства, це напрям, який, на основі аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища та наявних і перспективних ресурсів підприємства, визначає конкурентні переваги (можливості) підприємства і їх дієвість сьогодні і на перспективу з метою досягнення поставлених цілей в обраному сегменті конкурентного ринку.

*Апробація результатів.* За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена доповідь на XLIX Науково-технічну конференцію факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (на 2020 р.) на тему: «Підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства на зовнішніх ринках».

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 102 джерела, та 9-ти додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 133-ти сторінках (основний – на 116-ти сторінках), в 26-ти таблицях та на 42-х рисунках. Магістерська кваліфікаційна виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ [1].

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ, ТА ЇЇ РОЛЬ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

## 1.1 Конкуренція і конкурентні стратегії: сутність, значення, зміст

Як зазначається в багатьох літературних джерелах [2], конкуренція є важливою рушійною силою розвитку ринкової економіки і являє собою суперництво між різними суб'єктами ринкової економіки за кращі та найбільш вигідні умови виробництва та реалізації продукції, за отримання більшого доходу або прибутку тощо. Саме конкуренція виступає тією «невидимою» силою, яка «примушує» кожну особу (юридичну або фізичну) працювати ефективніше, активізує особистий економічний інтерес кожного суб'єкта та його інтелектуальний потенціал до більш ефективної та результативної праці.

Більш детальноше означення конкуренції саме з економічної точки зору наведено в Законі України «Про захист економічної конкуренції», де в статті 1 зазначається: «економічна конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки *власним досягненням* переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [3].

Аналізуючи вищенаведене означення, можна підкреслити, що переваги той чи інший суб'єкт господарювання над іншими суб'єктами може отримати тільки завдяки своїм *власним досягненням*, а не за рахунок дії інших факторів.

Але, як підкреслює Т.І.Павлюк [4], вже представники неокласичної школи почали розглядати конкуренцію не тільки як змагання за кращі умови функціонування на тому чи іншому ринку, але й як раціональну поведінку економічних суб'єктів, яка виникає в умовах їх суперництва за отримання обмежених благ (ресурсів, товарів чи грошей). Саме обмеженість ресурсів спричиняє потребу в раціональній поведінці виробників продукції, які мають зробити свій вибір найкращого варіанта використання цих ресурсів. Водночас



споживачі продукції мають робити свій вибір між конкуруючими напрямками використання власних грошей, що змушує (виробників) продавців вступати між собою в конкурентну боротьбу за гроші споживачів [4].

Наслідком такої конкуренції є, з одного боку, загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого – підвищення ефективності господарської діяльності. Окрім того, конкуренція відноситься до неконтрольованих факторів, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання, але не можуть ними регулюватися або управлятися.

В наш час багато дослідників продовжують вивчати та аналізувати сутність терміну «конкуренція». Опираючися на сучасні дослідження [4], [5], [6], [7], [8], нами було складено таблицю 1.1, до якої занесено низку висловлювань фахівців, які з різних сторін аналізують сутність терміну «конкуренція».

Таблиця 1.1 – Висловлювання фахівців щодо сутності терміну «конкуренція» [4]

Автор	Сутність висловлювання
Адамик В.А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні певної мети
Грецький Р.	Виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Мочерний С.В.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю»
Панасенко Д.А.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Пуцентейло П.	Об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці
Рудницька М.О.	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик інтернаціоналізації господарської діяльності

Безумовно, заслуговує на увагу і думка Нобелівського лауреата з економіки 1974 р. австрійського вченого Фрідріха А. фон Хайєка, який відзначає, що

«конкуренція – це процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання» [цит. по 9].

Аналіз наведених вище висловлювань показує, що визначення конкуренції тільки як поведінки суб'єктів господарювання доповнюється новою складовою, основний зміст якої пов'язаний вже не тільки з боротьбою між суб'єктами господарювання за кращі умови функціонування на ринку, а зі знаннями та аналізом структури ринку (тобто тих умов, які на ньому панують) з метою розробки та прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення суб'єк-том господарювання поставлених цілей в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

В результаті вищесказаного, нами пропонується таке означення поняття «конкуренція», яке, на нашу думку, буде мати певну наукову новизну, оскільки, на відміну від існуючих, об'єднує в собі основні задачі, що їх висуває конкуренція як економічне явище на сучасному етапі розвитку ринку.

«Конкуренція – це змагання (боротьба) між суб'єктами господарювання з метою здобуття переваг за рахунок *власних досягнень*, що визначаються постійним процесом набуття і передачі знань та раціональною поведінкою економічних су-б'єктів, яка виникає в умовах суперництва за доступ до обмежених ресурсів (матеріалів, сировини, фінансів, інтелекту тощо), а також аналізом структури та тенденцій розвитку ринку з метою розробки та прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення суб'єктом господарювання поставлених цілей в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється» (власна розробка).

Далі проаналізуємо питання про те, які конкурентні сили панують на сучасному ринку. Найвідомішим дослідником цього питання є всесвітньо визнаний вчений Майкл Портер [10], [11]. Так, М Портер виділив 5 основних конкурентних сил, які діють на сучасному ринку: ринкова влада покупців; ринкова влада постачальників, загроза вторгнення нових учасників (гравців) ринку; небезпека появи товарів-замінників та рівень конкурентної боротьби всередині галузі (рис. 1.1).

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає в наступному: чим слабкішим є вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання значного прибутку буде мати підприємство, яке працює в цій галузі. І навпаки, чим вищим є вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодне підприємство галузі не в змозі буде забезпечити високу прибутковість своєї діяльності.



Рисунок 1.1 – Модель конкурентних сил М.Портера [10]

Як стверджується в [11], модель п'яти конкурентних сил М.Портера найбільш часто використовується підприємствами при розробці стратегічних планів свого розвитку. Тому пояснемо зміст окремих складових конкурентних сил.

*Перша конкурентна сила* – загроза вторгнення на ринок нових гравців полягає у тому, що зазвичай нові гравці привносять на ринок нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси тощо, які може бути несподіваними для «старих» учасників ринку і може змінити поведінку споживачів на цьому ринку.

М.Портер запропонував протидію появі нових гравців. Так, «старі» учасники ринку мають збільшувати обсяги виробництва, що зменшить умовно-постійні

витрат на одиницю продукції (а відповідно і ціни) і ускладнить для нових гравців досягнення високої рентабельності при виході на цей ринок.

Далі М. Портер пропонує проводити диференціацію продукції, яку виготовляють старі «гравці», що збільшить різноманіття товарів на ринку і ускладнить новим гравцям вихід на цей ринок і зайняття вільної ніші.

До об'єктивних факторів, що можуть ускладнити новим гравцям входження у ринок, М.Портер вбачає високий початковий рівень інвестицій, необхідних для входження в галузь, постійні високі витрати на реалізацію продукції, особливо на початкових етапах входження у галузь, ускладнення доступу для нових гравців до каналів розподілу продукції, впровадження певних обмежень з боку держави до входження в галузь нових гравців (дотації, пільги тощо) [11].

Існують також додаткові заходи щодо ускладнення входу в галузь для нових гравців. Наприклад, можливість «старих» гравців знизити ціни для утримання «завойованої» частки ринку; наявність у «старих» гравців резервного потенціалу для активної протидії новим гравцям через посилення рекламного тиску і т.п.

*Друга конкурентна сила* – ринкова влада покупців полягає в тому, що покупці можуть посилювати конкуренцію між виробниками за рахунок пред'явлення більш високих вимог до якості продукції, до рівня цін на неї тощо. Більш високі вимоги змусять виробників збільшувати витрати на забезпечення більш високої якості продукції та запровадження додаткових послуг тощо, а це може викликати зменшення прибутку, що його отримували виробники.

Більш того, існують причини, які об'єктивно створюють умови для посилення тиску покупців на виробників. Так, якщо продукція, яку виготовляють виробники, не є унікальною, то покупці можуть вільно переорієнтовуватися з придбання одних видів продукції на інші без якихось додаткових ризиків для себе. Якщо покупці не будуть задоволені якістю продукції тих чи інших виробників, то вони можуть вільно купувати продукцію інших виробників.

*Третя конкурентна сила* – ринкова влада постачальників в тому, що, підвищуючи ціни на ресурси, які поставляються постачальниками виробникам продукції, постачальники опосередковано впливають на зростання цін на цю

продукцію (через зростання витрат на її виробництво), що може знизити обсяги придбання продукції покупцями. Якщо виробники з певних причин не можуть підвищити ціни на продукцію, то це призведе до зниження прибутковості діяльності виробників продукції і підвищить конкуренцію між ними.

Більш того, існують причини [11], які об'єктивно створюють умови для посилення тиску постачальників сировини та матеріалів. Так, кількість постачальників сировини завжди є обмеженою; обсяги ресурсів, що поставляються, також є обмеженими у просторі та у часі; у постачальників може виникнути бажання зменшити обсяги постачання сировини та матеріалів виробникам продукції через можливе зменшення дохідності таких операцій тощо.

*Четверта конкурентна сила* – це поява товарів-замінників. Ці товари суттєво впливають на встановлення верхньої межі ціни на продукцію виробників, що в умовах зростання цін на ресурси знижує рентабельність виробництва продукції. І доти, поки «старі» гравці ринку не зможуть дистанціювати свою продукцію від товарів-замінників, виробництво цієї продукції буде низько рентабельним і посилить конкуренцію між «старими» виробниками продукції.

Особливу небезпеку для діяльності виробників «старої» продукції мають товари-замінники, які забезпечують краще співвідношення «ціна/якість».

Для боротьби з товарами-замінниками М.Портер пропонує «старим» гравцям ринку активно використовувати переваги власної торгової марки, роблячи наголос на перевагах своєї продукції, її технологічних удосконаленнях тощо.

*П'ята конкурентна сила* – рівень конкурентної боротьби всередині галузі. Ця конкуренція зводиться до намагання кожного виробника певного виду продукції будь-якими способами покращити своє становище на ринку, залучити нових покупців тощо. Це суперництво передбачає, насамперед, цінову конкуренцію (тобто зниження ціни на свою продукцію), вкладання коштів у підвищення якості продукції, збільшення інвестицій у розробку нових видів продукції тощо, що зазвичай, створює передумови для зниження прибутковості діяльності виробників.

Рівень конкуренції всередині галузі зростає у випадках, коли: а) на ринку працює велика кількість гравців (виробників) і коли кожен з них виготовляє приблизно однаковий обсяг продукції, внаслідок чого відбувається постійний перерозподіл ринку та захоплення частки одним виробником у іншого; б) коли продукція галузі слабо диференційована, що створює для покупців велику кількість альтернатив її придбання і сприяє постійній зміні уподобань покупців, а це, у свою чергу, спричиняє високий рівень нестабільності доходів виробників; в) коли продукція є такою, що не підлягає тривалому зберіганню і примушує виробників знижувати ціни її реалізації, що також сприяє зменшенню доходів виробників тощо.

На підставі вищенаведених конкурентних сил, М.Портер, А.Томпсон, а також й інші дослідники сформулювали основні види конкурентних стратегій, які підприємства можуть застосовувати у своїй діяльності, а також склали класифікації цих стратегій.

Так, всесвітньо відомі фахівці А.А.Томпсон та А.Дж. Стрікланд запропонували класифікацію загальних (універсальних) конкурентних стратегій, які можуть застосовувати підприємства-виробники продукції для забезпечення свого функціонування на тому чи іншому ринку. Суть цих конкурентних стратегій, які було запропоновано А.Томпсоном та А.Дж. Стрікландом [цит. по 12], наочно відображає матриця загальних конкурентних стратегій, яку наведено на рис. 1.2, і яку багато дослідників [13], [14], [15] вважає основною парадигмою в економічній науці.

		Тип конкурентної переваги	
		← Низькі витрати	Диференціація →
Цільовий ←	Ринок у цільому	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації
		Лідерство	
		Стратегія оптимальних витрат	
	Сегмент	Фокусування	

		Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації
--	--	---	--

Рисунок 1.2 – Матриця загальних (універсальних) конкурентних стратегій А.А.Томпсона та А.Дж. Стрікланда [цит. по 12]

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.2, можна констатувати, що А.А.Томпсон та А.Дж. Стрікланд виокремили 5 основних конкурентних стратегій, які, як зазначають в [16], охоплюють основні можливі випадки дії підприємств-виробників продукції на конкурентних ринках.

Дамо коротку характеристику цих конкурентних стратегій.

1. Стратегія лідерства за витратами – це стратегія, яка передбачає пошук шляхів зниження підприємством певних статей витрат на виробництво своєї продукції, товару або послуги.

2. Стратегія широкої диференціації – це стратегія, яка спрямована на надання підприємством своїй продукції специфічних особливостей, які будуть відрізняти її від продукції підприємств-конкурентів.

3. Стратегія оптимальних витрат – це стратегія, яка ставить перед підприємством мету запропонувати для своїх споживачів більш якісну продукцію за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації.

4. Сфокусована стратегія низьких витрат – це стратегія, яка орієнтує підприємство на розвиток певного сегменту ринку (або споживачів), на якому підприємство може випередити своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва, що дозволяє йому отримувати або більші прибутки, або знижувати ціни, долучаючи до своєї продукції нових споживачів.

5. Сфокусована стратегія диференціації – це стратегія, яка базується на диференціації продукції в межах обраного сегмента ринку, що найбільш повно відповідає смакам і вимогам споживачів. Іншими словами, сфокусовані стратегії розраховані на елітних покупців, що бажають одержувати продукцію високої якості, яка є особливо унікальною і престижною.

Сам М.Портер запропонував дещо іншу класифікацію видів конкурентних стратегій, яка практично є аналогічною класифікації А.А.Томпсона та А.Дж.Стрікланда, але відрізняється від наведеної на рис. 1.2 тим, що М.Портер додав до вищенаведених видів конкурентних стратегій стратегію фокусування на попиті, яка передбачає забезпечення споживачів продукцією, яка найбільше відповідає їхнім вимогам (див. рис. 1.3).

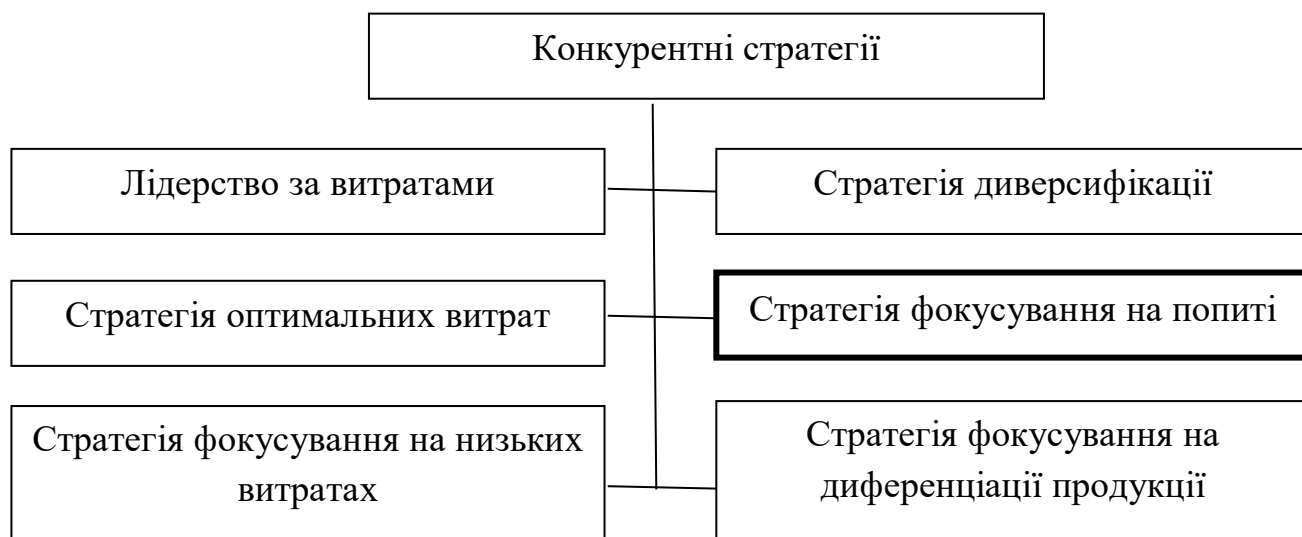


Рисунок 1.3 – Класифікація конкурентних стратегій М.Портера [цит. по 12]

Аналіз класифікації видів конкурентних стратегій М. Портера, показує, що М.Портер виокремлює два основні стратегічні напрями, один із яких зосереджує зусилля на підвищенні якості продукції, а другий – на зниженні витрат і цін. Значною мірою, як це зазначається в [17], вони суперечать один одному, адже підвищення якості продукції майже завжди потребує додаткових витрат.

Інший всесвітньо відомий вчений Ф.Котлер виокремив 4 основні види конкурентних стратегій, які наведено на рис. 1.4.



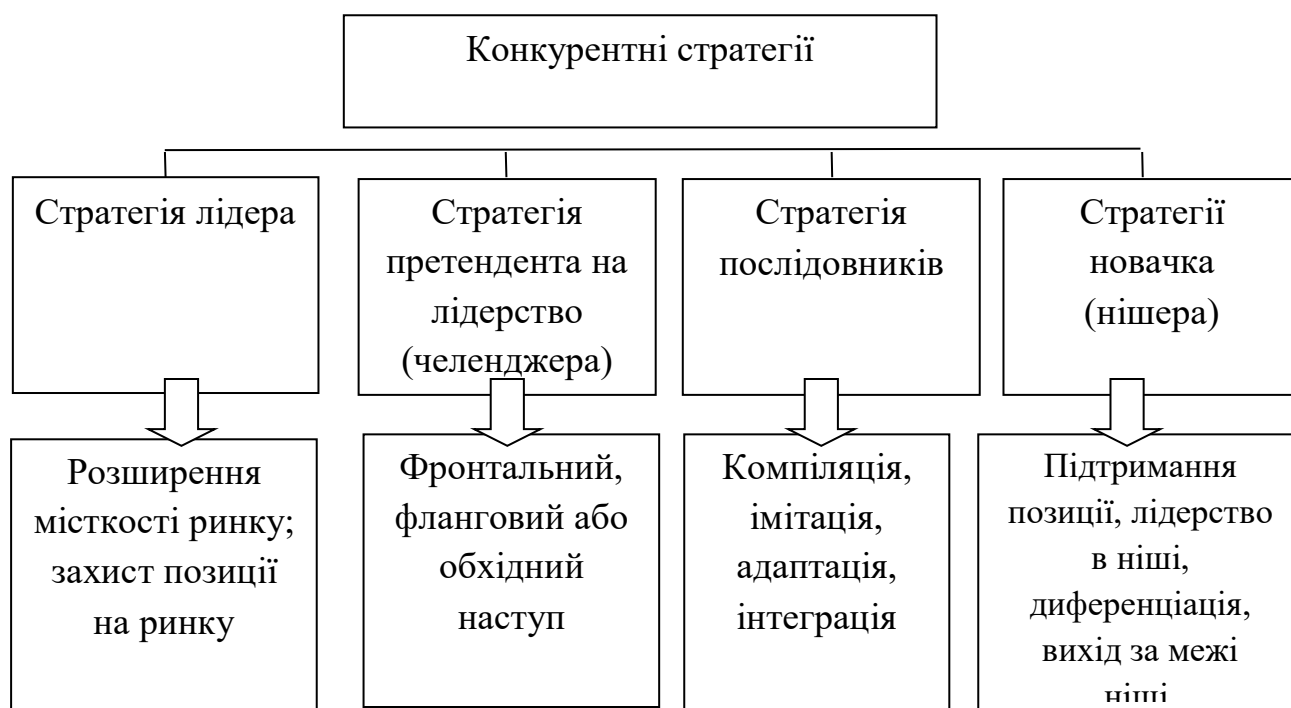


Рисунок 1.4 – Класифікація конкурентних стратегій Ф.Котлера [цит. по 18]

Слід підкреслити, що запропоновані М.Портером, А.А.Томпсоном та А.Дж. Стрікландом, Ф.Котлером класифікації видів конкурентних стратегій не зупиняють, а відкривають нові можливості для численних дослідників уточнювати та пропонувати нові трактування сутності поняття «конкурентна стратегія», враховуючи конкретні ситуації, в яких працюють підприємства, для яких ці стратегії розробляються, а також враховуючи сучасний стан розвитку ринкової економіки.

Проаналізувавши низку численних висловлювань економістів (див. [13], [14], [15], [19], [20], [21], [22], [23]), які дають власне трактування сутності поняття «конкурентна стратегія», нами складено таблицю (див. табл. 1.2), до якої було зведено найбільш характерні висловлювання фахівців щодо сутності поняття «конкурентна стратегія». Слід зазначити, що ці висловлювання не є вичерпними, і в економічній літературі є й інші висловлювання з цього питання, але уявлення про різноманіття думок про зазначену проблему ці висловлювання дають.

Таблиця 1.2 – Висловлювання авторів про зміст поняття «конкурентна стратегія» (складено за літературним джерелом [12])

Автори	Визначення поняття «конкурентна стратегія»
Балабанова Л.В., Кривенко А.В.	Це глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку [21]
Барабась Д.О.	Це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки ринку
Воронкова А.Е.	Це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби споживачів більшою мірою, чим пропозиції конкурентів
Довбуш Р.А.	Це свідомий вибір певного комплексу заходів зі створення унікальної цінності
Долинська М.Г., Соловйов А.І.	Це комплекс ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей
Грант Г.	Це комплексний план дій підприємства на ринку відносно фірм-конкурентів.
Должанський І.З.	Це елемент загальної стратегії підприємства (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти, як підприємство повинно використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у довгостроковій перспективі [24]

Продовження таблиці 1.2

Автори	Визначення поняття «конкурентна стратегія»
Дж. О'Шонессі	Це комплексна програма дій, спрямована на аналіз і вибір ринків збуту, виготовлення товарів та послуг для них, встановлення цін і способів реалізації на ринку [25]
Юданов А.Ю.	Це комплекс дій, спрямований на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримання довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності підприємства [26]

Аналізуючи вищенаведені висловлювання, ми вважаємо, що всі вони є слушними і з різних сторін відображають таке складне явище, як конкурентна стратегія. Опираючися на ці висловлювання, нами запропоновано власне тлумачення терміну «конкурентна стратегія», яке доповнює наведені вище означення і уточнює деякі позиції. Конкурентна стратегія – це частина базової стратегії підприємства, це напрям, який, на основі аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища та наявних і перспективних ресурсів підприємства

визначає конкурентні переваги (можливості) підприємства і його дії сьогодні і на перспективу з метою досягнення поставлених цілей в обраному сегменті конкурентного ринку. На наш погляд, це означення є більш змістовним, ніж наведені вище, оскільки відрізняється від них наголосом на зв'язок з базовою стратегією підприємства та враховує наявність у підприємства поточних та перспективних ресурсів, і тому це означення має елементи наукової новизни.

Різноманіття означень поняття «конкурентна стратегія» викликало появу нової проблеми, а саме – визначення видів конкурентних стратегій, які є характерними для діяльності підприємств в сучасних ринкових умовах. Нагадаємо, що А.А.Томпсон, А.Дж. Стрікланд та М.Портер сформулювали тільки перелік загальних універсальних конкурентних стратегій, а практична діяльність підприємств відбувається в реальному зовнішньому середовищі, яке є мінливим та нестабільним.

Тому сучасними дослідниками (див. [19], [27], [28], [29] [30] та інші) розглянуто та запропоновано до використання велику кількість різновидів конкурентних стратегій, частину з яких наведено нами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Різновиди конкурентних стратегій [за 27]

Фактори	Види конкурентних стратегій			
	Віолентна	Патієнтна	Комунантна	Експлерентна
Обсяг виробництва	Великий	Великий, середній, малий	Малий	Середній, малий
Визначальні особливості підприємства	Відносно малі витрати на виробництво продукції. Великі витрати на НДР. Розгалужена збутова мережа. Великі витрати на рекламу	Вузька спеціалізація. Чітко окреслене коло споживачів. Нестандартна продукція	Місцевий (локальний) характер діяльності. Відносно проста продукція. Невеликий попит. Конкретні клієнти	Постійний пошук інноваційних рішень. Підвищений ризик. Впровадження радикальних нововведень
Характеристика продукції і попиту	Порівняно дешева продукція. Середня якість. Масовий попит	Унікальна продукція. Висока якість. Обмежений попит. Висока ціна	Гнучкість виробництва. Невеликі обсяги виробництва. Локальний попит	Постійне і безперервне удосконалення продукції. Формування у споживачів нових потреб. Зростання попиту
Фактори, що визначають перемогу у конкурентній боротьбі	Висока продуктивність та низькі витрати	Швидка пристосованість до особливостей ринку	Гнучкість до всіх змін запитів споживачів	Лідерство в нововведеннях

Так, в [27] виокремлюється такі 4 види сучасних конкурентних стратегій: віолентна, патієнтна, комунантна та експлерентна. Сутність цих конкурентних стратегій автори визначають так: *віолентна (або силова)* стратегія – це стратегія домінування підприємства на великому ринку; *патієнтна (або нішева)* стратегія – це стратегія домінування підприємства у вузькому сегменті ринку; *комунантна (або пристосувальна)* стратегія – це стратегія задоволення попиту споживачів на певному локальному ринку; *експлерентна (або піонерська)* стратегія – це

стратегія формування попиту споживачів на принципово нові товари, які тільки що або з'явилися на ринку, або мають з'явитися у найближчій перспективі.

*Віолентна* («силова») конкурентна стратегія передбачає домінування підприємства на великому ринку і орієнтована на високу продуктивність, зниження витрат на виробництво продукції і її ціни. Це досягається масовим виробництвом продукції середньої якості, що цілком задовольняє масового покупця. Продукція виробляється в різноманітному асортименті, часто оновлюється, що в поєднанні з її прийнятною якістю і доступністю за ціною дозволяє залучити велику кількість покупців. Сприяє цьому також проведення підприємством великих рекламних кампаній.

*Патієнтна* (нішова) стратегія орієнтує підприємство на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Підприємства, що дотримуються такої стратегії, прагнуть ухилитися від прямої конкуренції з великими підприємствами і знайти на ринку власну нішу, яку не займають віоленти. Підприємства-патієнти вносять на ринок різноманітність, вишукують й активно формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація підприємств-патентів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень своєї продукції.

*Комутантна* (пристосувальна) стратегія орієнтує підприємство на максимально швидке задоволення невеликих за обсягом короткочасних, часто мінливих потреб споживачів (покупців). Дрібні підприємства, які дотримуються цієї стратегії, не мають у розпорядженні гнучкого обладнання і значних коштів на проведення науково-дослідних робіт, але завдяки високій кваліфікації виробничого персоналу швидко пристосовуються до потреб ринку, що постійно змінюються.

*Експлерентна* (піонерська) стратегія орієнтує підприємство на радикальні нововведення, формування у споживачів нових потреб і збільшення попиту на принципово нові товари. Реалізувати таку стратегію можуть підприємства, які мають високий науково-технічний потенціал і застосовують ризиковий стиль поведінки.

Аналізуючи види конкурентних стратегій, які наведено в таблиці 1.3, можна зробити висновок, що вони є досить зрозумілими і, наш погляд, можуть успішно застосовувати підприємствами у своїй практичній діяльності.

Значно складнішу класифікацію видів конкурентних стратегій наводить у своїх дослідженнях Д.В.Кіпа [19] (див. рис. 1.5).

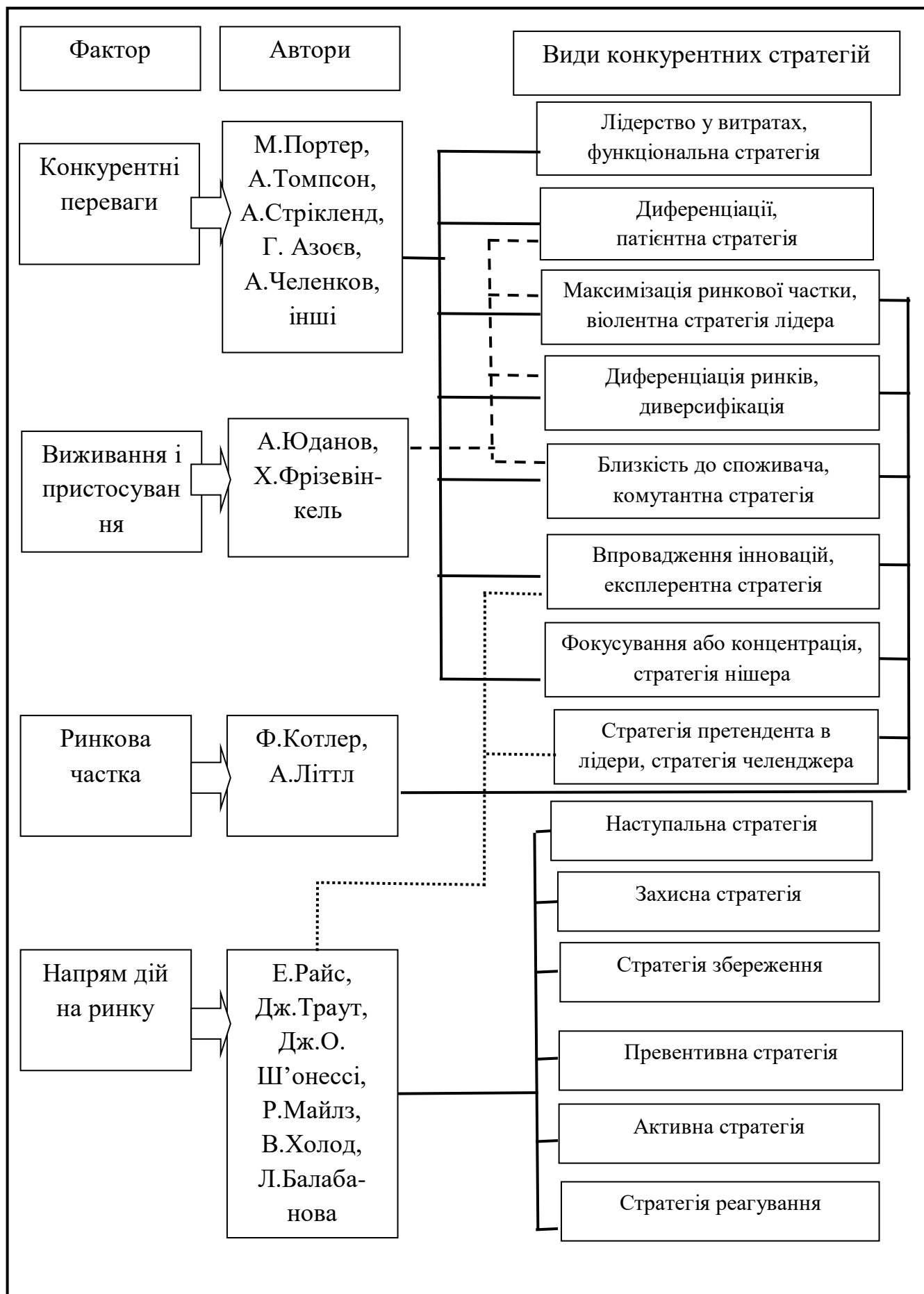


Рисунок 1.5 – Класифікація видів конкурентних стратегій за [19]

Д.В.Кіпа, виокремлюючи певні види конкурентних стратегій, пов'язує їх з тими чи іншими факторами, які, на його думку, визначають види цих конкурентних стратегій, тому його рекомендації є більш широкими, ніж ті, що було наведено на-ми раніше в таблиці 1.3. Окрім того, Д.В.Кіпа показує зв'язок між окремими видами конкурентних стратегій (рис. 1.5).

Аналізуючи види конкурентних стратегій, які наведено на рис. 1.5, можна зробити висновок, що вони певним чином об'єднують універсальні конкурентні стратегії, які було запропоновано А.А.Томпсоном, А.Дж. Стрікландом та М.Портером, а також конкурентні стратегії, які було наведено нами в таблиці 1.3.

Ще більш розгорнуту класифікацію конкурентних стратегій наводить в своїх дослідженнях О.С.Криворучко [12], яка виокремлює три основних випадки, які, на її думку, потрібно враховувати при розробці конкурентної стратегії підприємства: а) загальну ситуацію на ринку; б) конкурентний статус підприємства; в) конкретну ситуацію, в якій перебуває підприємство в цей період часу. Загальний вигляд пропонованої класифікації наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація видів конкурентних стратегій за [12]

Вид стратегії	Зміст стратегії
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>1. Залежно від загальної ситуації на ринку</i>	
Наступу	Протидія сильним сторонам конкурентів; використання слабких сторін конкурентів; одночасний «наступ на кількох фронтах»; «партизанська війна», випереджальні удари тощо
Захисту	Розширення номенклатури продукції з метою захоплення вільних ніш на ринку; зниження цін на товари, які є аналогічними товарам конкурентів; постійний контроль за діями конкурентів та показниками їхньої продукції тощо
Диверсифікації	Входження в нову галузь (з «нуля», спільне підприємство тощо); диверсифікація у споріднені галузі; диверсифікація у неспоріднені галузі; згорання та ліквідація; реструктуризація; відновлення (зміна цін, переорієнтація, розробка нового товару; оптимізація товарного асортименту; підвищення уваги до продажу та комунікації; економія тощо



Продовження таблиці 1.4

1	2
Інтеграції	«Вперед» (спрямованість на споживача); «Назад» (спрямованість на постачальників)
<i>2. Залежно від конкурентної позиції (статусу) підприємства</i>	
Лідер у галузі	Постійного наступу; захисту і посилення позиції; увага до переслідуючих тощо
Другорядні позиції	Вільної ніші; обмеженого сегменту (для унікальної продукції); «послідовника»; зростання за рахунок придбання; характерного іміджу тощо
Слабкі позиції	Оборони та зміцнення позицій; негайного відступу; «збору врожаю» тощо
Кризові ситуації	Перегляд поточної стратегії; розробка заходів щодо підвищення доходів; зниження витрат; продаж частини активів тощо
<i>3. Залежно від конкретної ситуації на ринку, яка склалася в цей період часу</i>	
Конкуренція в нових галузях	Орієнтація на низькі витрати або диференціацію; вдосконалення технологічного процесу; підвищення якості продукції; розробка нових властивостей продукції; зниження цін з метою залучення нових споживачів тощо
Конкуренція в галузях, які перебувають на стадії зрілості	Вдосконалення виробничого процесу; скорочення витрат; інтенсифікація зусиль щодо стимулювання продажів; інтернаціоналізація (побудова підрозділів за кордоном); придбання підприємств-конкурентів за низькими цінами тощо

Аналіз класифікації видів конкурентних стратегій, наведених в табл. 1.4, показує, що її розробник [12] увів у цю класифікацію велику кількість стратегій, які за своєю суттю є функціональними і віддзеркалюють інші напрями діяльності підприємства. Але це не зменшує переваги наведеної класифікації, оскільки дозволяє підприємству обрати саме ту конкурентну стратегію, яка найбільше відповідає ринковій ситуації, в якій опинилося підприємство в цей період часу.

Ще однією проблемою, яка потребує свого подальшого дослідження, є, як стверджується в [19], «відсутність єдиного концептуального підходу до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії». Так,

дослідник цієї проблематики Д.В. Кіпа вважає, що на вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії найбільшою мірою впливають виробничі, фінансові, маркетингові, науково-технічні, інноваційно-інвестиційні, кадрові та організаційно-управлінські фактори [19]. Не складно зробити висновок, що перераховані вище фактори практично охоплюють всі сторони діяльності підприємства.

Заслуговує на увагу думка, що вибір конкурентної стратегії залежить від загальної стратегії підприємства та важливості врахування наявного рівня його конкурентоспроможності [27].

Ще один автор – Козлянченко О.М. [31] підкреслює, що особливу увагу у виборі конкурентної стратегії підприємства слід приділяти персоналу як найактивнішій частині виробничих сил, хоча, на його думку, саме цей фактор ще не повністю задіяний для посилення конкурентних переваг підприємства.

На підставі аналізу джерел [27], [32], [30] та [31], а також опираючись на розробки, зроблені Д.В.Кіпою в [19], нами складено таблицю, в якій певною мірою узагальнено критерії, за якими підприємство може обрати собі ту чи іншу конкурентну стратегію (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Критерії для вибору конкурентної стратегії підприємства

Ю.Іванов[32]	І.Кобушко [33]	М.Портер [34]	О.Дуброва[30]	Д.Кіпа [19]
Виробничі. Фінансові. Маркетингові. Технологічні. Інноваційні. Трудові. Інформаційні. Часові. Просторові.	Зобов'язання підприємства. Фінансові ресурси. Стан галузі. Конкурентна позиція підприємства. Кваліфікація працівників. Мета підприємства. Часовий фактор	Витрати на виробництво продукції. Зовнішні обставини. Стан галузі. Постачальники. Технічний рівень виробництва. Персонал. Функції обслуговування	Забезпеченість виробничими ресурсами. Конкурентоспроможність продукції. Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами. Забезпеченість кадрами	Виробничі Фінансові. Маркетингові. Науково-технічні. Інноваційно-інвестиційні. Кадрові. Організаційно-управлінські.

Існує й інший підхід до вибору критеріїв, на основі яких підприємство має розробляти свою конкурентну стратегію. Зокрема, в [12] виокремлюється 4 основні групи критеріїв, зведених нами у таблицю 1.6.

Таблиця 1.6 – Критерії для вибору конкурентної стратегії підприємства [за 12]

Критерії	Показники
1. Забезпеченість ресурсами	Матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові ресурси, методи управління, організація виробництва
2. Забезпеченість кадрами	Кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах тощо
3. Ефективність діяльності	Ефективність управління; економічність витрат; ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці тощо
4. Конкурентоспроможність продукції	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку; конкурентне положення на ринку тощо

Аналізуючи інформацію, наведену в таблицях 1.5 та 1.6, можна зробити висновок, що на обрання підприємством тієї чи іншої конкурентної стратегії впливає багато факторів, які зазвичай, також є комплексними (наприклад, стан галузі) і потребують свого окремого дослідження. Разом з тим, потрібно підкреслити, що у працях М.Портера [10], [34], а також у інших дослідників [12], [30] наголошується на існуванні тісного зв'язку між поняттями «конкурентна стратегія», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентні переваги» підприємства, тобто одну із визначальних ролей у визначенні виду конкурентної стратегії, яку обере для себе підприємство, відіграють конкурентоспроможність його продукції, конкурентоспроможність самого підприємства та його конкурентні переваги.

## **1.2 Конкурентоспроможність продукції та підприємства: сутність, значення, складові.**

Як було наголошено у попередньому підрозділі магістерської кваліфікаційної роботи, існує тісний зв'язок між поняттями «конкурентна стратегія», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства»

та «конкурентні переваги» підприємства, тому є доцільність провести більш ретельне дослідження цих понять, їх сутності та взаємозв'язку, виявити ступінь впливу на розробку та прийняття підприємством тієї чи іншої конкурентної стратегії.

Як зазначається в [12], конкурентоспроможність продукції – це її відповідність вимогам та запитам ринку; це сукупність характеристик продукції, що роблять її відмінною порівняно з продукцією конкурентів як за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби, так і за витратами на її задоволення [35]. Основною домінантою конкурентоспроможності продукції виступають оціночні критерії кінцевого споживача, для якого не мають значення такі важливі з точки зору виробника властивості продукції, як її трудомісткість, матеріаломісткість, енергомісткість тощо [36].

Тому можна вважати, що конкурентоспроможність продукції це, перш за все, здатність продукції вигідно відрізнятись від продукції аналогів-конкурентів за системою якісних та соціально-економічних ознак. Індикаторами конкурентоспроможності продукції виступають її призначення, якість і ціна.

Разом з тим, низка дослідників вважає [37], [38], що на конкурентоспроможність продукції, окрім ціни та якості, впливають й інші фактори: канали збуту продукції, система маркетингу, що створена на підприємстві, рівень кадрового потенціалу підприємства тощо (див. рис. 1.6).

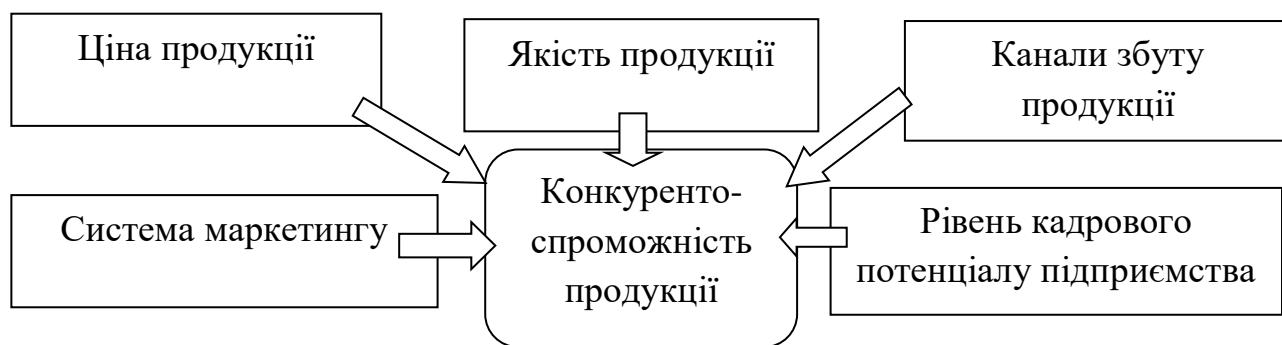


Рисунок 1.6 – Основні фактори (чинники), що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства

Перший чинник – рівень ціни – передбачає застосування більш низьких цін порівняно з конкурентами або певної системи знижок, прийнятних для

споживачів. Другий чинник відображає рівень якості продукції, її унікальність, гарантії обслуговування, зручність у використанні тощо. Третій чинник – канали збуту продукції – характеризує зручність транспортування та складування продукції, тощо. Четвертий чинник – система маркетингу – відображає ефективність діяльності маркетингових служб підприємства, дієвість реклами, прогресивність систем просування товару на ринок тощо. П'ятий чинник – рівень кадрового потенціалу підприємства – характеризує ефективність управління підприємством, своєчасність прийняття необхідних управлінських рішень тощо.

Сьогодні вважається, що якість продукції є найефективнішим засобом задоволення вимог і потреб споживачів і одночасно з цим забезпечує зниження витрат виробництва, тобто ціни продукції, а отже – висока якість продукції є основою її конкурентоспроможності. Так, відомий фахівець з якості продукції Джозеф Джуран у своїй всесвітньо відомій праці «Довідник з контролю якості» розглядає якість продукції як її придатність до використання, тобто відповідність призначенню, а також ступінь задоволення потреб споживача [39]. А японський професор Каору Ісікава, автор не менш відомої праці «Японські методи управління якістю» стверджував, що: «Не можна економити на якості, оскільки якість сама є економією.... Якість – це властивість, що реально задовольняє споживачів» [40].

Не важко зрозуміти, що висока якість продукції, за твердженнями цих відомих фахівців, забезпечує як задоволення потреб людей, так і зниження витрат на виробництво цієї продукції.

В наш час існує безліч означень поняття «якість продукції». Так, низка авторів під керівництвом д.е.н. Т.Л. Мостенської [5], [6] зазначає, що якість, як економічна категорія, відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.

Інша група фахівців: д.е.н. Г.Є. Манзев, д.е.н. О.О. Орлов та інші [41, 42] вважає, що якість, як економічна категорія – це суспільна оцінка, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача тією сукупністю властивостей, що явно

виражені або потенційно закладені у продукції. Тобто, якість продукції – сукупність властивостей, які відображають безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, ергономічність, естетичність, екологічність продукції тощо

Інший всесвітньо відомий фахівець з якості продукції Арманд Фейгенбаум [43], автор відомої книги «Контроль якості продукції» розглядає шість найбільш важливих характеристик якості, наведених нами на рис. 1.7:



Рисунок 1.7 – Характеристики якості продукції за А. Фейгенбаумом [43]

Існує думка (К. Мюллер), що якість продукції – це вартісний вираз використаних у процесі господарської діяльності підприємства різних ресурсів з метою досягнення сукупності властивостей продукції, що характеризують її відповідність стандартам, умовам укладених договорів і запитам споживачів [44].

Колектив вітчизняних авторів: І. М. Бойчик, П. С. Харів, М. І. Хопчан, Ю. В. Піча вважають, що якість продукції – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності підприємства: стратегію, організацію виробництва, маркетинг та ін. Якість продукції – це сукупність характеристик

продукції щодо її спроможності задовольняти встановлені і передбачувані потреби [45].

Ознайомившись з думками низки інших авторів [46], [47], [48], [49] можна зробити висновок, що розуміння поняття «якість» переважно знаходиться в межах суб'єктивних оцінок і має тенденцію до постійних змін, але найчастіше підкреслюється, що: а) якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності цієї продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням; б) це похідна функція від рівня розвитку науково-технічного прогресу і ступеню реалізації його результатів у виробництві.

Як було зазначено вище, якість будь-якої продукції виявляється через її властивості. Властивість продукції – це об'єктивна її особливість, яка виявляється при створенні, експлуатації (використанні) або споживанні цієї продукції. Продукція однієї назви, але різного призначення, може мати різні властивості.

Кількісне оцінювання властивостей продукції здійснюється за допомогою показників якості. В економічній літературі існує багато різних класифікацій показників якості продукції, що пояснюється особливостями як самої продукції, так і галузі, де вона виготовляється. Якщо показник якості характеризує тільки одну властивість продукції, то він зветься одиничним, а якщо декілька властивостей — комплексним.

Так, автором Козловським В.О. [50] наводиться така класифікація показників якості продукції, яка показана на рис. 1.8.

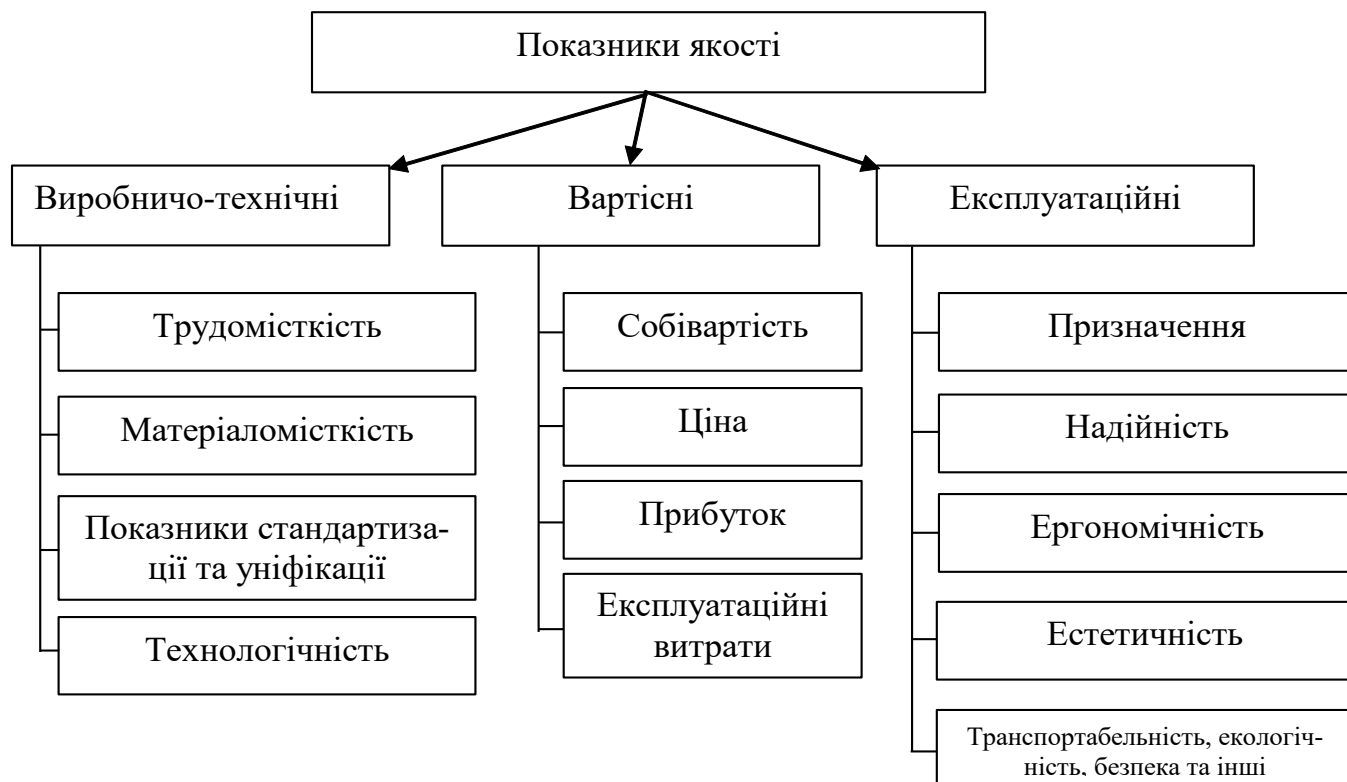


Рисунок 1.8 – Класифікація показників якості продукції [50]

Виробничо-технічні показники характеризують продукцію у процесі виготовлення і тому особливо важливі для виробника. До них належать: *трудомісткість* – витрати часу на виготовлення продукції; *матеріаломісткість* – витрати всіх видів матеріалів на виготовлення продукції; *рівень стандартизації і уніфікації* – питома вага стандартних та відомих деталей у загальній кількості найменувань деталей; *технологічність* – можливість виготовлення даної продукції в конкретних умовах виробництва тощо.

Експлуатаційні показники якості характеризують продукцію у процесі її використання і тому особливо важливі для споживача. До них належать: *показники призначення*, які кількісно характеризують основні функції даної продукції (наприклад, потужність, швидкість руху, вантажопідйомність тощо); *надійність*, тобто властивість продукції зберігати роботоздатність протягом певного часу за умов дотримання заданих режимів і умов експлуатації; *естетичність* – виразність продукції, цільність композиції; *ергономічність* – відповідність продукції фізіологічним та психологічним особливостям людини; *транспортабельність* – можливість перевезення продукції певним видом



транспорту; *екологічність* – це відповідність рівня шкідливих впливів на зовнішнє середовище, які виникають при експлуатації або споживанні продукції, чинним нормам; *безпечність* – це відповідність продукції нормативним вимогам безпечного користування для користувачів та обслуговуючого персоналу при монтажі, обслуговуванні, ремонті, зберіганні, транспортуванні, споживанні продукції тощо.

*Вартісні* показники характеризують витрати на виготовлення та експлуатацію продукції і тому важливі як для виробника, так і для споживача. До них зазвичай належать: *виробнича собівартість одиниці продукції, ціна, прибуток, експлуатаційні витрати* тощо.

Д.е.н. Г. Є. Манзєв [41] наводить іншу, більш розгорнуту класифікацію показників якості продукції, в основу якої покладено поділ показників якості на диференційні (одиночні та комплексні), загальні і непрямі (див. рис. 1.9).

До одиничних показників якості належать показники, які характеризують окремі властивості продукції: надійність, безпеку, економічність, ергономічність, призначення тощо.

Комплексні показники якості характеризують сукупність певних одиничних показників якості і можуть бути розраховані різними способами. Такими показниками можуть бути марка продукції, сорт, клас тощо.

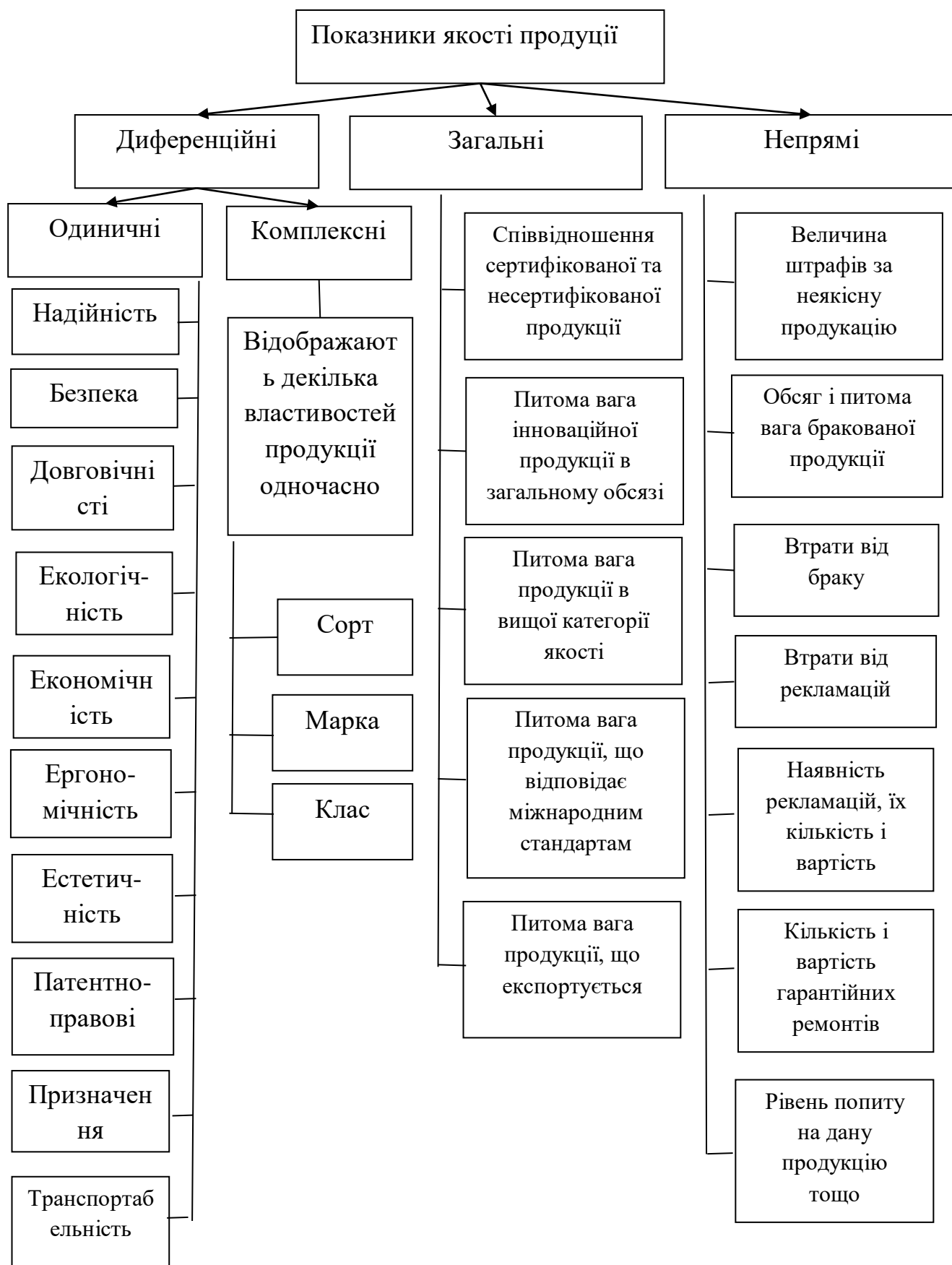


Рисунок 1.9 – Класифікація показників якості продукції [41]

Загальні показники якості – це такі показники, які відображають якість всього обсягу продукції, що її виготовляє підприємство. Непрямі показники – це показники, які характеризують недоліки в забезпеченні якості продукції, що виготовляється на підприємстві. Сутність даних показників якості наведено на рис. 1.9.

В [51] застосовується інший підхід для складання класифікації показників якості продукції, яку наведено на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – Класифікація показників якості продукції [51]

До одиничних показників якості за цією класифікацією належать показники, які характеризують окремі властивості продукції: надійність, безпеку, економічність, ергономічність, призначення тощо. Комплексні показники якості

характеризують сукупність певних одиничних показників якості і можуть бути розраховані різними способами.

За сферою застосування показники якості поділяються на базові, відносні, регламентовані, номінальні, оптимальні, допустимі, визначальні. *Базові* показники беруться за основу при порівнянні якості продукції підприємства з продукцією конкурентів; *відносні* показники дають порівняльну оцінку показників якості продукції підприємства порівняно з продукцією інших підприємств; *регламентовані* показники встановлюються відповідними нормативними документами; *номінальні* показники якості зазначаються в стандартах, технічних умовах тощо; *оптимальні* показники – це такі показники, при яких досягається найбільший ефект від виробництва або експлуатації продукції; *допустимі* показники визначають найнижчу або найвищу межу значення показника якості, при яких дозволено використання цієї продукції; *визначальні* – це такі показники якості, за якими здійснюється оцінка загального рівня якості продукції.

За стадією встановлення показники якості продукції поділяються на прогностні, проектні, виробничі та експлуатаційні. *Прогностні* показники встановлюють якість продукції на перспективу з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу; *проектні* – закладаються при розробці технології виготовлення продукції; *виробничі* – оцінюються в процесі виробництва продукції на всіх його етапах; *експлуатаційні* – визначаються в процесі експлуатації продукції.

За способом вираження показники якості продукції поділяються на показники, які виражені словесно (класи, сорти, доброякісна продукція, недоброякісна продукція тощо), та показники, які мають певні загальновизнані одиниці виміру (літри, кілометри, швидкість, градуси тощо).

Зробивши аналіз класифікацій показників якості продукції, наведених на рис. 1.8, 1.9 та 1.10, а також проаналізувавши інші літературні джерела [52], [53], ми прийшли до висновку, що *немає (і мабуть, не може бути) єдиної загальновизнаної класифікації показників якості продукції*. Кожна із наведених

класифікацій може бути з успіхом використана підприємством з урахуванням особливостей галузі, в якій працює підприємство, та конкретних умов господарювання.

Сьогодні, як було зазначено вище, не викликає заперечень, що висока якість продукції відіграє надзвичайно важливу роль у підвищенні її конкурентоспроможності. Економічне суперництво підприємств, їх боротьба за ринки збуту значною мірою зосереджується на підвищенні якості продукції, оскільки за однакової ціни більшим попитом користуватиметься продукція, яка має вищу якість. Для того, щоб не втратити своїх споживачів і втримати попит на свою продукцію, підприємству необхідно забезпечити належний рівень якості продукції та її доступну ціну.

Заслужовує на увагу і твердження А.А.Рібушкіної [54] про те, що істотне підвищення підприємством якості продукції порівняно з аналогічною продукцією конкурентів дає йому можливість не тільки підвищити попит на свою продукцію, але й підвищувати ціну на цю продукцію, не втрачаючи при цьому своїх покупців, а в нерідких випадках навіть збільшувати обсяги продажу.

Але виникає таке питання, хто саме і яким чином повинен забезпечувати високу якість продукції як основу її високої конкурентоспроможності. З цього приводу існує дві протилежні думки:

Зокрема, низка авторів (В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна, М. А. Белов, Н. М. Євдокімова, В. Є. Москалюк, О. П. Оберемчук, О. П. Степанов [55], [56]) вважають, що високу якість продукції на підприємствах мають забезпечити:

- стандартизація і сертифікація продукції;
- державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та суворою відповідальністю за їх порушення;
- внутрішньовиробничий технічний контроль якості продукції на підприємствах.

Деяко інша думка полягає в тому, що, як стверджують М. Гриньова та М. М. Салун [57], основна задача із забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції покладається безпосередньо на підприємства,

які в умовах загострення конкурентної боротьби особисто мають бути зацікавлені у підвищенні якості продукції, а не покладатися на когось іншого: державу, органи контролю тощо.

Сьогодні в практичній роботі підприємств існує два основних підходи до забезпечення високої якості продукції, кожен із яких в принципі може привести до досягнення запланованого результату [58], [59]. Це: а) організація на підприємстві суцільного контролю якості продукції; та б) створення на підприємстві системи управління якістю продукції [60], [61] (рис. 1.11).

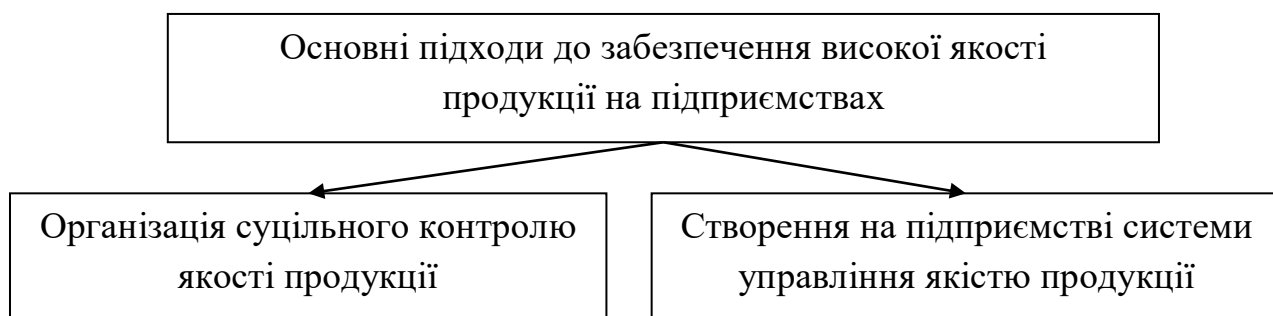


Рисунок 1.11 – Основні підходи до забезпечення якості продукції на підприємствах

Суцільний контроль якості продукції здійснюється на багатьох підприємствах США, Японії, Західної Європи [цит. 62] і передбачає дотримання таких принципів:

- якість визнається основною стратегічною метою підприємства;
- на забезпечення високої якості продукції мають виділятися відповідні кошти;
- якість продукції має постійно підвищуватись;
- заходи з підвищення якості продукції мають охоплювати всі підрозділи та всіх працюючих;
- постійна увага має приділятися підвищенню кваліфікації персоналу та його мотивації в питаннях забезпечення високої якості продукції та ін.

Але з часом передові країни світу почали застосовувати інший підхід до забезпечення високої якості продукції, а саме створювати на підприємствах системи управління якістю продукції. Суттєвий внесок у розробку систем управління якістю продукції внесли такі відомі вчені та організатори

виробництва, як В. Едвардс Демінг, Ф. Б. Кросбі, Дж. М. Джуран, К. Ісікава, Ф. Шухарт та інші [40].

Так, Едвардс Демінг сформулював 14 принципів, якими мають керуватися ТОП-менеджери підприємств для забезпечення високої якості продукції, що виготовляється на підприємстві (див. рис. 1.12).

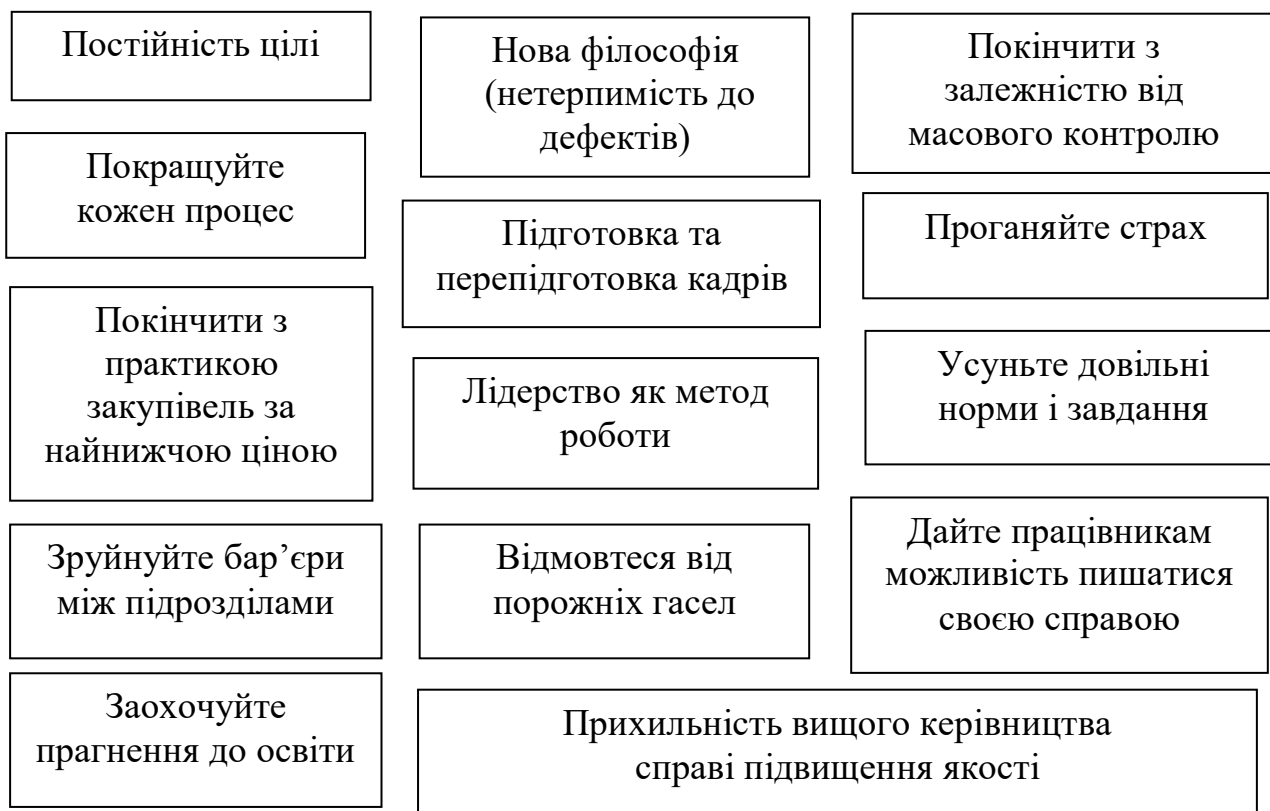


Рисунок 1.12 – Принципи забезпечення високої якості продукції на підприємствах Е. Демінга [63]

Інший видатний фахівець з управління якістю продукції Джозеф Джуран (США) [40] у своїй відомій книзі «Революція в управлінні підприємством» першим обґрунтував перехід від «концепції контролю якості продукції» до «концепції управління якістю продукції». Дж. Джуран є автором концепції щорічного поліпшення якості – концепції AQI (Annual Quality Improvement) – та є першим, хто склав класифікацію витрат підприємства, пов'язаних з підвищенням якості виготовлюваної продукції. Поліпшення якості, на думку Дж. Джурана, це перевищення вже досягнутих показників якості продукції, пов'язане з прагненням

людини встановити у цій сфері нові досягнення. Дж. Джуран виокремив три основні підходи (див. рис. 1.13) до реалізації концепції щорічного поліпшення якості продукції та розробив комплекс заходів з підвищення якості продукції (див. рис. 1.14).

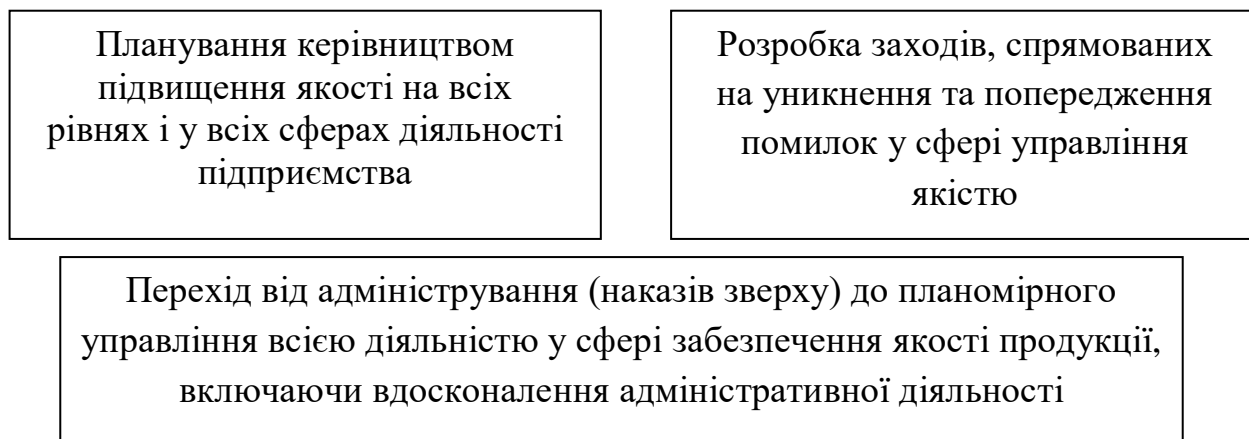


Рисунок 1.13 – Підходи Дж.Джурана до реалізації концепції щорічного підвищення якості продукції Дж. Джурана [40]

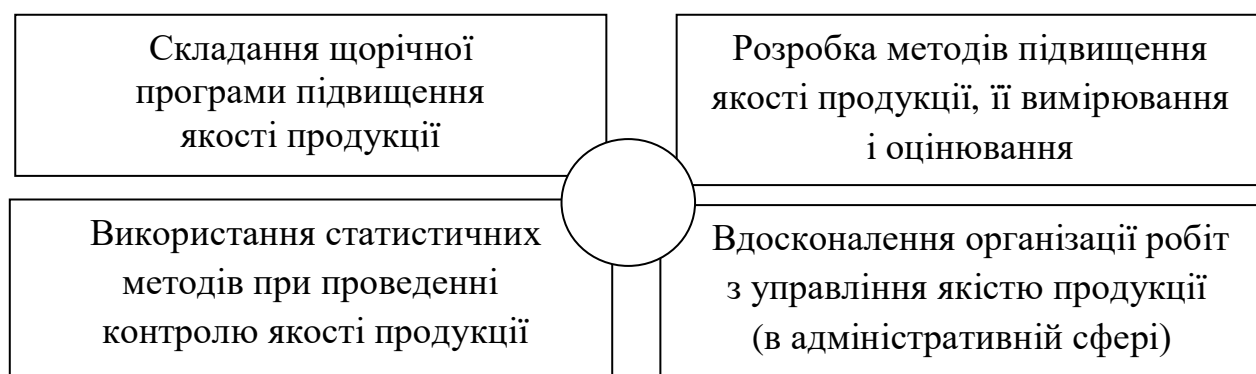


Рисунок 1.14 – Комплекс заходів з підвищення якості продукції Джурана [40]

Дж. Джуран сформулював також засади економічного підходу до забезпечення якості продукції. Він вперше класифікував витрати на забезпечення якості продукції, виділивши чотири основні категорії витрат: витрати на попередження браку, витрати на оцінку якості, витрати внаслідок дії внутрішніх причин і витрати внаслідок дії зовнішніх причин (рис. 1.15).



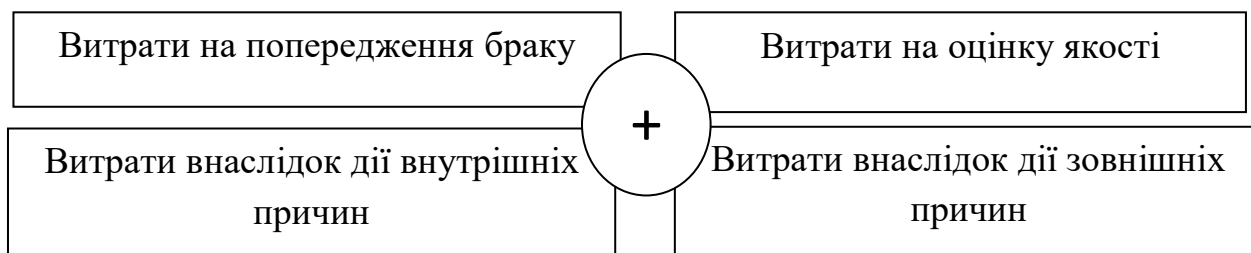


Рисунок 1.15 – Класифікація витрат на забезпечення якості продукції  
Дж.Джурана [40]

Вагомий внесок у розробку теорії управління якістю продукції зробив Філіп Кросбі [64]. На його думку, для створення на підприємстві ефективної системи забезпечення якості продукції потрібно вирішити такі основні питання: а) розробити чітку політику в сфері якості та довести її до свідомості кожного працівника підприємства; б) всі працівники підприємства мають навчитись працювати без дефектів; орієнтир в їх роботі – «нуль дефектів»; в) всі вимоги, які визначають рівень якості продукції, підлягають неухильному виконанню; г) вимоги, які визначають рівень якості продукції, можуть коригуватись тільки в бік посилення; д) будь-які компроміси, відхилення та коливання у питаннях якості не допускаються; е) «ціна невідповідності» повинна стати основним показником для вимірювання якості продукції; ж) система формування якості продукції на підприємстві має бути спрямована не на перевірку й оцінювання якості продукції, а на запобігання відхилень від встановлених показників якості.

Широку відомість отримали 14 принципів Ф. Кросбі, які визначають послідовність дій із забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції на підприємстві [64]. Перелік цих принципів наведено нами на рис. 1.16.

В результаті проведеного нами аналізу питань забезпечення якості продукції, які сформульовано в працях Е. Демінга, Ф. Б. Кросбі, Дж. М. Джурана, К. Ісікави та іншими фахівцями [65], [66] можна зробити висновок, що численні напрацювання з цього приводу сформували теоретичну базу для створення на підприємствах ефективної системи управління якістю TQM – (Total Quality Management).

*Загальна система управління якістю TQM* – це сукупність підрозділів і нормативних документів, а також здійснюваних на підприємстві заходів (технічних, організаційних, економічних тощо) з метою забезпечення високої якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу та запровадження механізму постійного підвищення якості продукції в довгостроковому періоді [67]. Згідно з системою TQM якість повинна бути «вмонтована» в продукцію; всі підрозділи підприємства і всі працівники мають взяти на себе повну відповідальність за якість продукції на кожному етапі її створення та запровадити такі методи, які б дозволили «робити тільки те, що треба і що необхідно, з першого разу».

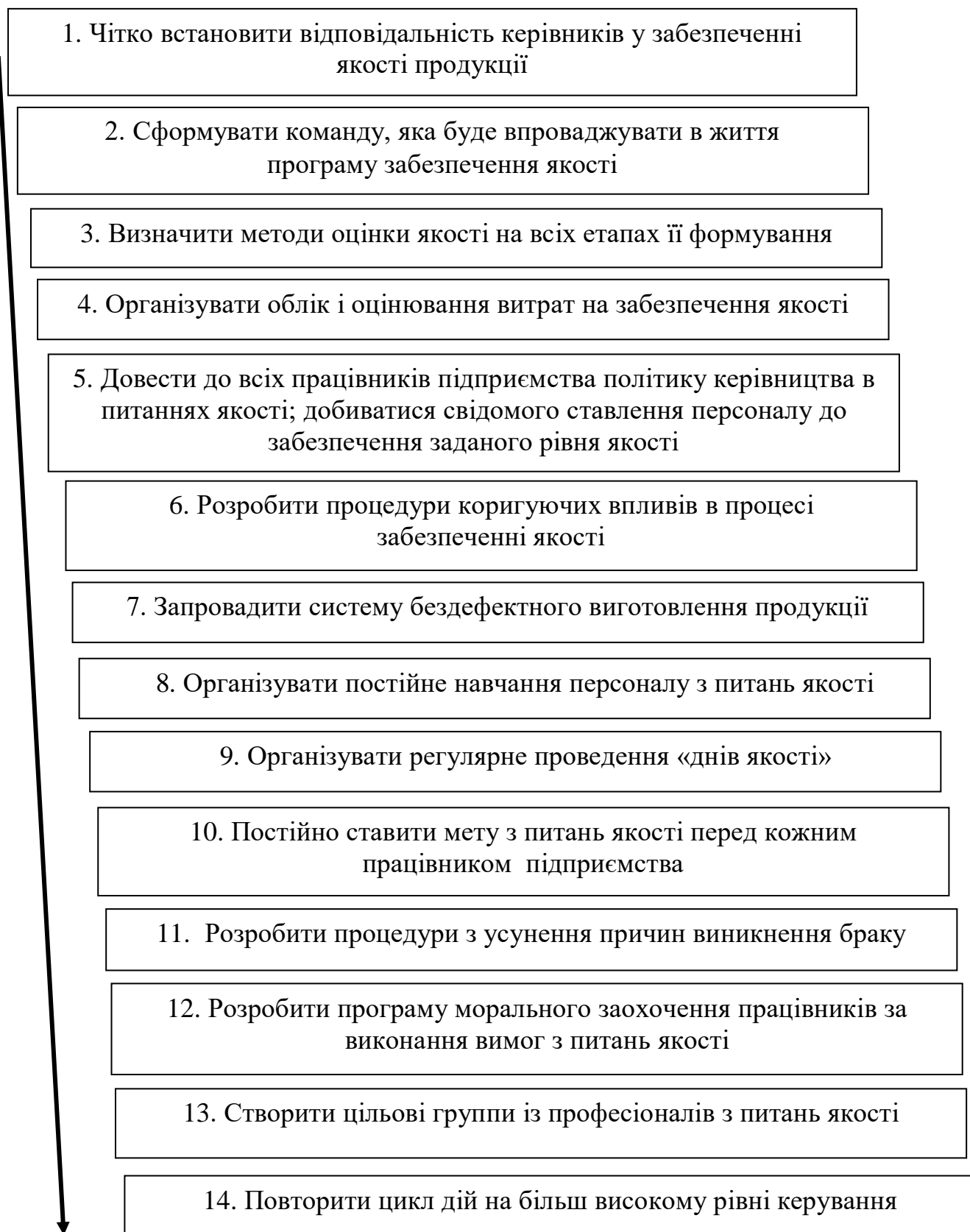


Рисунок 1.16 – Принципи забезпечення якості продукції за Ф.Кросбі [64]

Таким чином, можна стверджувати, що управління якістю продукції є початковим етапом забезпечення високої конкурентоспроможності продукції підприємства. Управління якістю продукції має базуватись на таких положеннях:

1) якість продукції забезпечується не тільки технічними службами підприємства, а й всіма його підрозділами та службами;

2) якість продукції має бути орієнтована на задоволення вимог (потреб) споживачів, а не виробника;

3) питання якості актуальні не тільки в межах виробничого циклу, а й в процесі розробки, виробництва, маркетингу, післяпродажного обслуговування продукції тощо;

4) підвищення якості продукції може бути досягнуто тільки при зацікавленій участі всіх працівників підприємства та інші.

Саме висока якість продукції є основою для забезпечення високої її конкурентоспроможності. Не випадково, в [68], [69] підкреслюється, що *конкурентоспроможність* продукції – це здатність продукції мати такі якісні характеристики, які дозволяють їй конкурувати на ринку з аналогічною продукцією інших підприємств, забезпечуючи при цьому отримання підприємством прийняттого рівня прибутку. Конкурентоспроможність продукції пов'язана з дією декількох десятків факторів, серед яких можна виділити два основних – рівень ціни та якість продукції. Причому, другий фактор поступово виходить на перше місце. Конкурентоспроможність визначає здатність продукції витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати певні вагомі переваги над продукцією інших товаровиробників.

Але потрібно зазначити, що досягнення високої конкурентоспроможності продукції підприємства – це непростий процес, який потребує проведення певних розрахунків, аналізу, консультацій, моніторингу ринку тощо [69]. Так, для встановлення рівня конкурентоспроможності продукції необхідно знати: конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів) до пропонованої на ринку продукції; можливі обсяги та динаміку попиту на продукцію; рівень ринкової ціни продукції; очікуваний рівень конкуренції на ринку цієї продукції; визначальні

параметри продукції основних конкурентів; найбільш перспективні ринки для відповідної продукції та етапи закріплення на них; термін окупності сукупних витрат, пов'язаних з проектуванням, виробництвом та просуванням на ринок цієї продукції.

Зміст і послідовність етапів встановлення та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції наведено нами на рис. 1.17.



Рисунок 1.17 – Алгоритм встановлення та забезпечення заданого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства (власна розробка)

У результаті проведеного оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції підприємства можуть бути прийняті певні заходи з її підвищення. А саме:

- зміна складу, асортименту, структури матеріалів (сировини, напівфабрикатів), що використовуються при виробництві продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, збереження, упакування, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, послуги, на обслуговування і ремонт, на запасні частини тощо;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури і розміру інвестицій у розробку, виробництво і збут продукції;
- зміна системи стимулювання постачальників сировини та матеріалів;
- зміна системи стимулювання посередників зі збуту продукції тощо.

Продовжуючи далі наші дослідження, потрібно зазначити, що конкурентоспроможність продукції самим прямим чином впливає на конкурентоспроможність самого підприємства, підвищуючи його діловий імідж як суб'єкта ринку.

Як зазначається в [70], під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут. Конкурентоспроможність підприємства визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, що виготовляються, ефективність маркетингової підтримки, характеристиками цільових ринків та іншими факторами.

Разом з тим в [12] підкреслюється, що на відміну від конкурентоспроможності продукції, яка може бути досягнута у більш-менш короткий термін, конкурентоспроможність підприємства досягається протягом довготривалого періоду, оскільки це більш складна категорія, що поєднує значну кількість

показників функціонування підприємства (частка ринку збуту; наявність ліценцій, імідж торговельної марки; показники рівня обслуговування споживачів; показники, що відображають якість підготовки та перепідготовки персоналу тощо). Окрім того, конкурентоспроможність підприємства – це результат раціонального управління та ефективної організації виробничого процесу.

В економічній літературі існують десятки означень поняття «конкурентоспроможність підприємства». Деякі з цих означень згруповано в [12] і наведено нами в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Авторські означення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [за 12]

Автор	Означення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Як комплексне поєднання всіх складових</i>	
Барінов В.А. Синельников А.В.	Це сума його конкурентоспроможних елементів та їх організованість для досягнення основних цілей [71]
Жаліло Я.А., Базилук Я.Б., Белінська Я.В.	Це сукупність характеристик, які відображають частку ринку підприємства, його потенціал щодо ефективного виробництва, збуту та розвитку, здатність вищої ланки керівництва реалізовувати поставлені цілі [72]
Захаров А.М.	Це володіння такими властивостями, що створюють перевагу для суб'єкта економічного суперництва [73].
Калашнікова Л.М.	Це комплексне поняття, що визначається системою та якістю управління, якістю продукції, шириною та глибиною асортименту, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку та іміджом [74].
<i>Як процес ефективної реалізації потенціалу</i>	
Бланк А.І.	Це потенціальна або реалізована здатність підприємства забезпечувати залучення у господарський обіг власних чи залучених активів, які у подальшому можуть стати конкурентними перевагами [75]
Блінов А.О., Захаров В.Я.	Здатність створювати такі переваги над конкурентами, які дозволять досягти поставлених цілей [76]
Дементь'єва А.В.	Це здатність підприємства концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва/реалізації товарів/послуг, де виникає можливість зайняти лідируюче положення на внутрішньому/зовнішньому ринку [77]
Мізюк Б.М.	Це здатність підприємства виробляти/реалізовувати конкурентоспроможну продукцію за рахунок ефективного використання управлінського, фінансового, трудового, маркетингового потенціалу [78]

<i>Як міра задоволеності потреб споживачів</i>	
Васильєва З.О.	Це здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, виходячи з виробництва товарів/послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів [79]
Зайцев М.Л.	Це властивість об'єкту, що виражається кращим ступенем задоволення ним конкретної ринкової потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами; це здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами в умовах конкурентного ринку [80]

### Продовження таблиці 1.7

<i>1</i>	<i>2</i>
Фатхутдінов Р.А.	Це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної ринкової потреби; здатність виробляти конкурентоспроможний товар чи послугу [18]
<i>Як сукупність переваг, що відрізняють його від конкурентів</i>	
Мазілка О.І., Панічка Т.Г.	Це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку цього підприємства від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами/послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю господарської діяльності [81].
Балабанова Л.В., Кривенко А.В.	Це здатність підприємства протистояти на ринку іншим виробникам/торговцям аналогічної продукції/послуги як за ступенем задоволення цим товаром конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої/торговельної діяльності [21].
Маракулін М.В.	Це здатність підприємства функціонувати у динамічному ринковому середовищі за умов утримання конкурентних переваг [82]

Аналізуючи висловлювання авторів, які наведено в таблиці 1.7, можна зробити висновок, що сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна охарактеризувати так: «конкурентоспроможність підприємства – це:

- а) комплексне поєднання конкурентоспроможних властивостей, що визначають різні напрями (сторони) діяльності підприємства;
- б) це процес ефективної реалізації існуючого потенціалу підприємства;
- в) це високий ступінь задоволення потреб споживачів тією продукцією, яку підприємство виробляє;
- г) це здатність підприємства успішно протидіяти конкурентам».

Досягнення конкурентоспроможності підприємства, як це стверджує низка авторів [21], [81], [82] і ця думка здається нам обґрунтованою, можливо тільки за наявності у підприємства певних конкурентних переваг та організації робіт з



*ефективного використання цих переваг.* Тому формування підприємством стійких конкурентних переваг на ринку певної продукції може дозволити йому зайняти бажану конкурентну позицію, забезпечити ефективну діяльність в довгостроковій перспективі і досягти максимального економічного ефекту від цієї діяльності. І чим вищим буде ступінь використання наявних конкурентних переваг, тим з більшою вірогідністю підприємство буде успішніше працювати на цьому ринку та протидіяти конкурентам.

### **1.3 Конкурентні переваги підприємства: сутність, види, класифікація**

У попередньому підрозділі роботи було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства визначається низкою обставин:

- конкурентоспроможністю всіх складових системи «підприємство»;
- здатністю підприємства ефективно реалізовувати свій науковий, виробничий, кадровий, інвестиційний потенціали;
- повною мірою задовольняти потреби споживачів у своїй продукції;
- здатністю успішно протидіяти тим чи іншим діям конкурентів тощо.

Досягнення вищенаведених завдань можливе тільки при наявності у підприємства тих чи інших конкурентних переваг. Важливим є те, що наявність навіть однієї із вищенаведених конкурентних переваг за певних обставин, за певних умов і в певні відрізки часу може бути достатньою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Тому розглянемо сутність поняття «конкурентні переваги» детальніше, оскільки з цього приводу є багато точок зору.

Проблема визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г.Л. Азоєв, Д.О. Барабась, М.І. Книш, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова, Т.Б. Харченко, В. Шкардун, Г.Р. Чупик, І. Коломoeць, А.В. Войчак, Р.В. Камишніков та багато-багато інших. У кожного є своя особиста думка на сутність поняття «конкурентна перевага».

Так, як стверджується в [83], в загальноекономічній літературі виокремлюється три основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху підприємства:

- а) базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які мають бути оригінальнішими порівняно з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;
- б) забезпечувати протягом тривалого часу унікальність продукції підприємства та його торгової марки порівняно з конкурентами;
- в) повно задовольняти специфічні потреби клієнтів.

Так, Г.Л. Азоєв та А.П. Челенков відзначають, що конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу) [14].

Жан-Жак Ламбен вважає, що «конкурентна перевага – це особливості чи властивості продукції чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами [84]. Такими особливостями автор вважає: відмінну якість, що являє собою підвищену цінність для покупців за рахунок зменшення їх витрат або за рахунок підвищення ефективності продукції; менші витрати підприємства за рахунок вищої продуктивності; присутність ключових компетенцій – особливих навичок чи новітніх технологій, які створюють унікальну цінність для споживачів [84].

Д. Барабась розглядає конкурентні переваги як випередження конкурентів за рахунок реалізації суттєвих чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх суб'єкта господарювання [85].

Відомий дослідник Дж. О'Шонессі визначає конкурентні переваги як чинник успіху та основну компетенцію підприємства, які дають йому перевагу порівняно з конкурентами і розглядаються в таких аспектах: концентрація на собі; концентрація на конкурентах; концентрація на клієнтах; орієнтація на ринкову перспективу [86] тощо.

Сьогодні існує багато інших висловлювань вчених про сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства, причому різниця в трактуванні цього поняття у різних вчених є досить значною. Тому, керуючися дослідженнями, зробленими в [12], [83], [87] та [88], нами складено таблицю 1.8, до якої занесено деякі висловлювання (далеко не повні) різних вчених про сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства.

Таблиця 1.8 – Висловлювання вчених про сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства (за джерелами [12], [83], [87] та [88])

Автори	Висловлювання: Конкурентна перевага підприємства – це:
1	2
Портер М.	Це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції; це продуктивність використання ресурсів тощо
Ламбен Ж.Ж.	Це особливості чи властивості продукції чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над його прямими конкурентами
Азоєв Г.П.	Це концентрований вияв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями
Фатхутдінов Р.А.	Це певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами
Немцов В.Д.	Це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами.
Теслюк Н.П.	Це такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів
Книш М.	Це коли підприємство краще за своїх суперників переборює сили конкуренції та виконує роботу із залучення покупців
Іванов Ю.Б.	Це позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до зовнішнього середовища та умов конкурентної боротьби, що змінюються

Гаврилюк С.П.	Це ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі
Зозульов О.	Це сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє послаблення конкурентів і швидке реагування на зміну ринкового середовища

## Продовження таблиці 1.8

<i>1</i>	<i>2</i>
Должанський І.З., Загорна Т.О.	Це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства видів ресурсів, які поділяються на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (засновані на перевагах підприємства щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів)
Смоленюк П.С.	Це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій
Левицька А.О.	Це сукупність комбінацій наявних у підприємства ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують підприємству ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами
Барабась Д.О.	Конкурентна перевага є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій
Шершньова З.Е.	Це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технологій, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

Аналіз висловлювань різних вчених про сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства, показує, що поняття «конкурентні переваги» підприємства є дуже широким і тому виникає потреба у дослідженні ще двох аспектів: етимології (тобто етапів розвитку) цього поняття і їх сутності та класифікації видів конкурентних переваг.

Що стосується дослідження етимології поняття «конкурентні переваги», то доцільно звернутися до напрацювань, зроблених авторами в [88] (рис. 1.18).

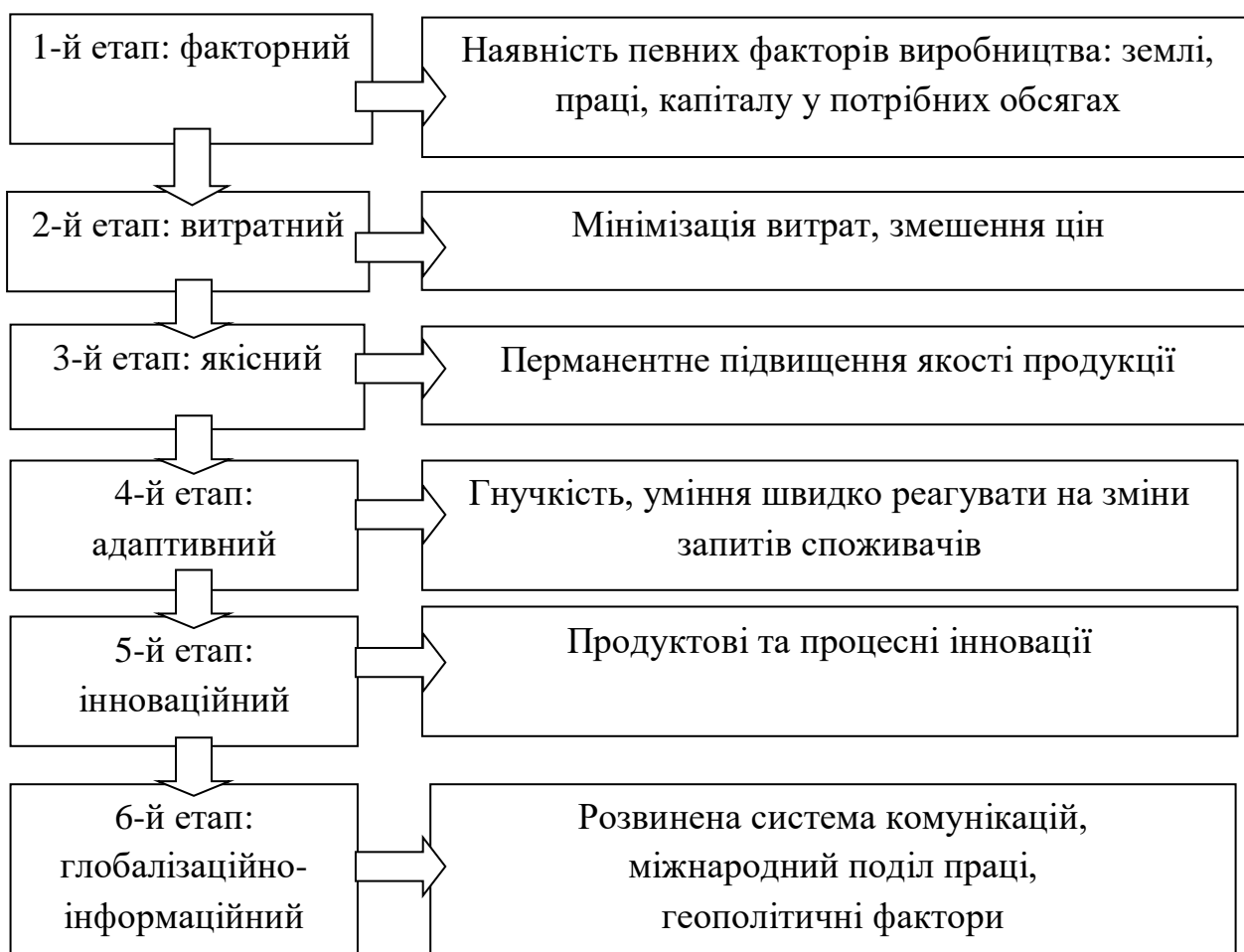


Рисунок 1.18 – Етапи розвитку поняття «конкурентні переваги» підприємства

Аналіз розвитку поняття «конкурентні переваги» підприємства, показує, що сьогодні світова економіка перебуває на 6-му, глобалізаційно-інформаційному етапі свого розвитку, що висуває перед підприємствами якісно нові і складні завдання про формування своїх конкурентних переваг та організації їх ефективного використання.

У зв'язку з цим, актуальним є питання про класифікацію видів конкурентних переваг. Дослідження з цього приводу показали, що в економічній літературі також немає одностайної думки з цього питання.

Так, Г.А. Азоєв та А.П.Челенков пропонують будувати класифікацію видів конкурентних переваг за такими ознаками, як: характер джерела їх виникнення; термін дії, рівень ієрархії, відношення до ціни, можливість імітації та сфера вияву [14].

В [87] пропонується виокремити 4 групи ознак, за якими можна класифікувати види конкурентних переваг підприємства (див. табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Класифікація видів конкурентних переваг за [87]

Ознаки	Результати	Джерела виникнення
Ресурсно-витратні	Товари за помірними цінами	Наявні фактори (ресурси) виробництва та ефективність їх використання
Якісні	Покращення якісних показників продукції	Технічні удосконалення, нові технології тощо
Адаптивно-інноваційні	Зміни вимог споживачів щодо видів, асортименту та якості продукції	Гнучкість виробництва. Інновації
Ціннісно-компетенційні	Високі компетенції підприємства в тих чи інших сферах	Оригінальність продукції, оригінальність торгової марки, оригінальність продажу тощо

В [88] пропонується використовувати 7 ознак, за якими доцільно, на думку авторів, класифікувати види конкурентних переваг (див. рис. 1.19).



Рисунок 1.19 – Класифікація видів «конкурентних переваг» за [88]

Але найбільш розгорнуту класифікацію видів конкурентних переваг навів у своїх дослідженнях Безсмертний С.Ю. [83] (див. рис. 1.20).

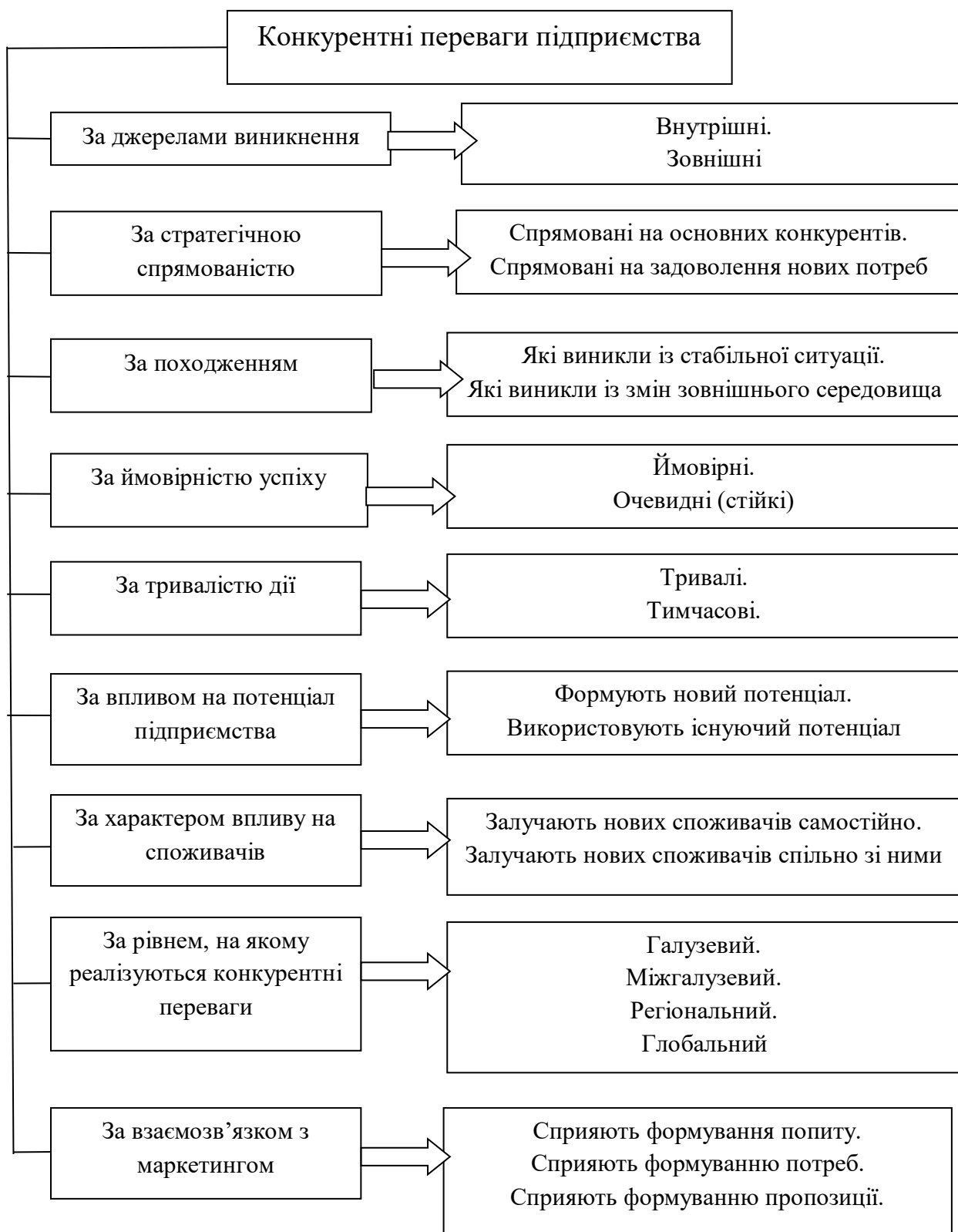


Рисунок 1.20 – Класифікація видів «конкурентних переваг» за [83]

Зробимо коротке пояснення деяких видів наведеної на рис. 1.20 класифікації конкурентних переваг підприємства.



До *зовнішніх* конкурентних переваг підприємства можна віднести:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збору та обробки інформації про стан та тенденції розвитку ринку, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові – поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство і його продукцію;
- цінові – рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість,
- збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зв'язку тощо.

За *стратегічною спрямованістю* конкурентні переваги підприємства можна розділити на такі різновиди [83]:

- конкурентні переваги, які можуть мати місце в результаті створення унікального набору властивостей, характеристик, значимих для споживачів в тій же сфері діяльності, де діють основні конкуренти;
- конкурентні переваги, які з'являються в результаті свідомого вибору підприємством відмінних від пріоритетних конкурентів видів і сфер діяльності за рахунок знаходження нових потреб і шляхів їх задоволення.

За *походженням* конкурентні переваги підприємства можуть бути такі, які:

- виникли із стабільності існуючої бізнес-ситуації;
- виникли в результаті змін в навколишньому зовнішньому середовищі (зміни в поведінці споживачів, успіхи чи невдачі конкурентів, демографічні зрушення, поява нових технологій тощо).

Залежно від *ймовірності* успіху конкурентні переваги підприємства можна поділити на ймовірні (перемога в конкурентній боротьбі, яку не можна вирахувати з достатньою точністю) і очевидні, які не потребують додаткового дослідження і обґрунтування. Очевидними (стійкими) конкурентними перевагами можуть бути: вигода для споживачів; підвищення рентабельності виробництва; унікальність продукції; підвищення кваліфікації працівників тощо [89].

За *тривалістю дії* конкурентні переваги підприємства поділяються на тривалі і тимчасові. Час дії конкурентних переваг визначається можливостями конкурентів копіювати досвід підприємств-лідерів і на цій основі вдосконалювати свою власну діяльність. Час дії конкурентних переваг найкоротший у сфері послуг, де таке копіювання особливо можливе.

Залежно від *впливу на потенціал підприємства* конкурентні переваги можуть бути поділені на такі, які формують новий потенціал підприємства, або зміцнюють існуючий потенціал за рахунок перерозподілу зусиль і ресурсів. При цьому, як зазначається в [90], сам потенціал підприємства є тільки можливістю для підприємства забезпечити свої конкурентні переваги над своїми конкурентами, але його реалізація потребує від підприємства значних зусиль та координації дій з іншими функціональними стратегіями підприємства.

Залежно від *характеру впливу* на споживачів конкурентні переваги підприємства можна розглядати як такі, що формують споживачів, їх поведінку, запити, попит (так звана американська модель маркетингу) і такі, що формуються споживачами (європейська модель маркетингу). Слід зазначити, що остання модель все більше поширюється у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Завершуючи розгляд цього питання можна зробити висновок, що наведені вище означення поняття «конкурентні переваги» підприємства дають дуже широкий простір для його трактування, оскільки будь-яка властивість підприємства за певних умов може стати його конкурентною перевагою.

Тому нами пропонується таке означення поняття «конкурентні переваги» підприємства, яке є достатньо стислим і практично може охопити всі ознаки, які

було запропоновано іншими дослідниками: «Конкурентні переваги – це будь-які унікальні або ексклюзивні властивості підприємства, які на цьому етапі або в перспективі роблять підприємство конкурентоспроможним в обраній сфері діяльності, створюють стабільні переваги перед іншими конкурентами і дозволяють успішно їм протидіяти» (власна розробка).

#### **1.4 Обґрунтування вибору показників та методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, його продукції та конкурентних переваг**

Існує багато методик та показників оцінювання рівня якості і конкурентоспроможності продукції, рівня конкурентоспроможності самого підприємства та його конкурентних переваг. Але практично завжди таке оцінювання здійснюється шляхом порівняння значень показників, що досліджуються, з аналогічними показниками конкурентів або продукції, яка була обрана за базу.

Тому процедура оцінювання рівня якості і конкурентоспроможності продукції, рівня конкурентоспроможності самого підприємства та його конкурентних переваг завжди складається з двох основних етапів:

- 1) перший етап: вимірювання того чи іншого показника, яке здійснюється в кількісній або якісній формі;
- 2) другий етап: порівняння отриманих результатів з показниками діяльності конкурентів або іншими базовими значеннями.

Основні методи вимірювання (встановлення) значення показників, що досліджуються, наведено нами на рис. 1.21.

Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 1.21. способів вимірювання.

*Перший етап. Суб'єктивні методи* вимірювання орієнтуються на висловлювання людей і поділяються на експертні, органолептичні та соціологічні.

*Експертні методи* вимірювання базуються на суб'єктивній думці колективів експертів (або окремих експертів), яких спеціально запрошують для встановлення тих чи інших характеристик певного явища чи події.



Рисунок 1.21 – Методи вимірювання рівня якості і конкурентоспроможності продукції, рівня конкурентоспроможності самого підприємства та його конкурентних переваг (власна розробка)

*Органолептичні методи* ґрунтуються на сприйнятті тих чи інших властивостей за допомогою органів чуття людини (зір, слух, смак, нюх, дотик) без застосування інших спеціальних засобів.

*Соціологічні методи* передбачають дослідження тих чи інших показників шляхом регулярних опитувань споживачів за допомогою усних опитувань або заповнення спеціальних анкет.

*Об'єктивні методи* полягають в оцінюванні показників, що досліджуються, за допомогою проведення спеціальних випробувань, контрольних вимірювань, лабораторного аналізу тощо. Такі методи дають найбільш точні результати і застосовується для вимірювання більшості техніко-експлуатаційних показників: продуктивності, потужності, міцності, швидкості, вантажопідйомності тощо.

*Вимірювальні (експериментальні) методи* – це найбільш поширені методи, які полягають в безпосередньому вимірюванні значення тих чи інших показників за

допомогою спеціальних технічних засобів, стрілочних або цифрових приладів тощо. Може бути використаний й альтернативний метод, коли той чи інший показник безпосередньо не вимірюється, а перевіряється за принципом «придатний – непридатний».

*Розрахункові методи* ґрунтуються на використанні інформації, яка була отримана в результаті застосування вимірювальних методів або встановленні певних теоретичних або емпіричних залежностей між досліджуваними показниками. Цими методами користуються, коли той чи інший показник не може бути об'єктом експериментальних досліджень або випробувань, а також при розрахунку показників, характерних для цієї продукції. Наприклад, вартість перевезення 1 тонни вантажу на відстань 1 км тощо.

*Реєстраційні методи* ґрунтуються на аналізі інформації, яку отримують шляхом підрахунку кількості подій (наприклад, кількість відмов, кількість отриманих патентів тощо), що мали місце під час виготовлення та/або експлуатації продукції. Цими методами визначають показники уніфікації продукції, патенту чистоту продукції тощо.

*Статистичні методи* являють собою комбінацію вимірювальних та розрахункових методів і передбачають встановлення значення того чи іншого показника шляхом проведення відповідних розрахунків за допомогою методів математичної статистики. Ці методи є дуже ефективними у випадку, коли потрібно оцінити показники дуже великої кількості однотипної продукції.

За *результатами вимірювання* показники можуть бути кількісними, тобто являти собою певне число (ринги, бали, рейтинги, вага, швидкість тощо), та якісними, тобто бути охарактеризованими вербальними висловами типу: «добре», «погано», «задовільно», «найкраще» тощо.

За *видом оціночних показників* вони бувають *загальними*, які віддзеркалюють кінцеві результати діяльності підприємства (дохід, прибуток, рентабельність тощо), *конкретними* (або специфічними), які відображають конкретний вияв тих чи інших результатів діяльності підприємства (частка ринку, кількість працюючих

тощо), та *комплексні*, які за певними правилами об'єднують у собі інші конкретні показники і дають узагальнену картину про показник, який досліджувався.

Для нашого дослідження ми оберемо методи вимірювання, які відповідають таким основним критеріям [1]:

1) на підприємстві існує такий облік використання всіх ресурсів та результатів, який гарантує отримання достовірної інформації про показники, що досліджуються, в абсолютному, натуральному та вартісному вимірі;

2) ця інформація має відповідати таким критеріям [1]: достовірність, зрозумілість, легкість отримання інформації; можливість для аналізу і проведення відповідних розрахунків тощо.

*Другий етап* встановлення рівня якості і конкурентоспроможності продукції, рівня конкурентоспроможності самого підприємства та його конкурентних переваг передбачає порівняння показників, які досліджуються, з аналогічними показниками конкурентів, на підставі чого і робиться остаточний висновок.

Тобто потрібно завжди враховувати, що оцінювання рівня конкурентної переваги (або рівня якості продукції) [91], – це *відносна характеристика*, яка ґрунтується на порівнянні значень тих чи інших показників підприємства, які оцінюються, з аналогічними показниками конкурентів (або продукцію, що прийнята за базову).

Враховуючи все викладене вище, для реалізації задач нашого дослідження будемо використовувати методи оцінювання якості і конкурентоспроможності продукції, рівня конкурентоспроможності самого підприємства та його конкурентних переваг, які наведено нижче.

### **1.3.1 Оцінювання рівня конкурентних переваг підприємства (або рівня якості його продукції) відносно конкурентів за одиничними показниками**

Для оцінювання рівня конкурентних переваг підприємства (або рівня якості його продукції) відносно конкурентів будемо використовувати *диференційний* метод, який полягає у зіставленні декількох показників, які визначають

конкурентні переваги підприємства на цьому ринку (або показників якості цієї продукції), з відповідними показниками конкурента.

Для цього розраховують так звані *диференційні індекси* конкурентних переваг (або індекси якості)  $I_i$  за формулами:

$$I_a = \frac{A_2}{A_1}, \quad I_b = \frac{B_2}{B_1}, \quad I_v = \frac{V_2}{V_1}, \quad \dots \quad I_n = \frac{N_2}{N_1}, \quad (1.1)$$

де  $A_2, B_2, V_2, \dots, N_2$  – одиничні показники, що характеризують конкурентні переваги (або якість продукції) підприємства;

$A_1, B_1, V_1, \dots, N_1$  – одиничні показники, що характеризують конкурентні переваги (або якість) продукції конкурента.

Якщо  $I_i > 1$ , то підприємство буде мати конкурентну перевагу за цим одиничним показником.

*Примітка.* використання формули (1.1) можливо тільки у тому випадку, коли показники (А, Б, В ... N) тощо мають *кількісне значення*, яке було отримано в результаті застосування вищеописаних методів. Це можуть бути як конкретні кількісні показники, так і бали, рейтинги, ранги тощо, що їх виставили експерти.

### **1.3.2 Оцінювання рівня конкурентних переваг підприємства (або рівня якості його продукції) відносно конкурентів за комплексним показником.**

Для оцінювання рівня конкурентних переваг підприємства (або рівня якості його продукції) відносно конкурентів за комплексним показником будемо використовувати *комплексний* метод [61], який передбачає попарне порівняння одиничних показників підприємства, що взяті для дослідження, з одиничними показниками конкурентів з урахуванням коефіцієнтів вагомості (питомої ваги)  $\beta$  кожного із цих показників.

*Комплексний* (загальний) індекс конкурентних переваг підприємства (або загальний індекс якості продукції підприємства)  $I_{\text{заг}}$  розраховується за формулою:

$$I_{\text{заг}} = \beta_1 \cdot \frac{A_2}{A_1} + \beta_2 \cdot \frac{B_2}{B_1} + \dots + \beta_n \cdot \frac{N_2}{N_1} = \sum_1^n \beta_i \cdot I_i, \quad (1.2)$$

де  $\beta_i$  – коефіцієнт вагомості (питома вага), який має кожний одиничний показник в загальному рівні конкурентних переваг, у відн. од.;

$n$  – кількість одиничних показників, що взяті для аналізу, шт.;

$I_i$  – конкретний диференційний показник конкурентної переваги.

При цьому повинна виконуватись умова, що  $\sum_1^n \beta_i = 1$ .

Якщо  $K_{\text{заг}} > 1$ , то комплексний (загальний) індекс конкурентних переваг підприємства буде вищим, ніж у конкурентів, і навпаки, при  $K_{\text{заг}} < 1$  комплексний індекс конкурентних переваг підприємства буде меншим, ніж у конкурента.

Застосування комплексного методу визначення рівня конкурентних переваг підприємства відносно конкурентів передбачає проведення таких робіт [61].

*1-й крок:* вибирають одиничні показники, що характеризують (на думку менеджменту підприємства) конкурентні переваги підприємства і здійснюють вимірювання цих показників (вимірювальним, розрахунковим експертним або іншим способом).

*2-й крок:* запрошують експертів, які визначають вагомість (питому вагу) кожного із обраних показників в загальному показнику, що характеризує конкурентні переваги підприємства. Кожен експерт оцінює важливість одиничних показників шляхом присвоєння їм відповідних рангів (балів тощо).

*3-й крок:* здійснюється математична обробка думок експертів на предмет довіри чи недовіри до встановлених ними рангів. Послідовність розрахунків така:

а) визначається сума рангів  $R_i$  для кожного показника якості продукції:

$$R_i = \sum_1^m r_i, \quad (1.3)$$

де  $r_i$  – ранг, встановлений експертом для  $i$ -го показника;

$m$  – кількість експертів;

б) розраховується середня сума рангів  $R_{\text{сеп}}$  для кожного показника:

$$R_{\text{сеп}} = \frac{\sum_1^n R_i}{n}, \quad (1.4)$$



де  $n$  – кількість одиничних показників, взятих для аналізу;

в) визначається відхилення  $\Delta i_i$  суми рангів  $R_i$  для кожного показника від середньої суми рангів  $R_{\text{сер}}$ :

$$\Delta i_i = R_i - R_{\text{сер}}. \quad (1.5)$$

4-й крок: розраховується коефіцієнт узгодженості  $W$  думок експертів:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n \Delta i_i^2}{m^2 \cdot (n^3 - n)}. \quad (1.6)$$

Чим більше значення  $W$  наближається до «1», тим більш узгодженою буде думка експертів.

5-й крок: виявляються пріоритетні показники, що визначають конкурентні переваги підприємства, із кожної пари порівнюваних показників.

6-крок: кількісно оцінюється значення кожного пріоритетного показника.

7-й крок: розраховують коефіцієнти вагомості (питому вагу)  $\beta$  кожного із пріоритетних показників, що визначають конкурентні переваги підприємства.

8-й крок: за формулою 1.2 розраховують комплексний (загальний) індекс конкурентних переваг підприємства відносно конкурентів.

### 1.3.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

Оскільки більшість дослідників вважає [92], що конкурентоспроможність продукції пов'язана з дією багатьох факторів, серед яких можна виділити два основних: 1) рівень ціни та 2) якість продукції (причому другий фактор поступово виходить на перше місце), то оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції підприємства можна зробити, розрахувавши коефіцієнт конкурентоспроможності  $K_k$  даної продукції відносно продукції конкурента за формулою:

$$K_k = \frac{I_r}{I_e} = \frac{\sum_{i=1}^n \beta_i \cdot \frac{P_i}{P_{i-\delta}}}{\sum_{i=1}^m \frac{E_i}{E_{i-\delta}}}, \quad (1.7)$$

де  $I_T$  – індекс одиничних показників якості продукції;

$\beta_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го одиничного показника якості продукції;

$\Pi_i$  –  $i$ -й одиничний показник якості продукції підприємства;

$\Pi_{i-6}$  –  $i$ -й одиничний показник якості продукції конкурента;

$I_e$  – індекс економічних показників продукції, насамперед її ціни;

$E_i$  –  $i$ -й економічний показник (ціна) продукції підприємства;

$E_{i-6}$  –  $i$ -й економічний показник (ціна) продукції конкурента.

Якщо коефіцієнт конкурентоспроможності  $K_k > 1$ , то продукція підприємства буде більш конкурентоспроможною порівняно з продукцією конкурентів.

### 1.3.4 Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Як було доведено у підрозділі 1.2, поняття «конкурентоспроможність підприємства» є дуже складним і являє собою а) комплексне поєднання конкурентоспроможних властивостей, що визначають різні напрями (сторони) діяльності підприємства; б) ефективну реалізацію існуючого потенціалу підприємства; в) високий ступінь задоволення потреб споживачів тією продукцією, яку виробляє підприємство; г) здатність підприємства успішно протидіяти конкурентам.

Тому і оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства також є складною задачею. Тут доречно прислухатися до думки Погребняка Д.В., який зазначив, що «конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [93].

Тому, на наш погляд, рівень конкурентоспроможності самого підприємства можна розрахувати за вищенаведеною формулою (1.2) за тим винятком, що замість одиничних показників А, Б, В...N потрібно підставляти значення комплексних показників, які є результуючими за своєю суттю і формують конкурентоспроможність всього підприємства, наприклад, рівень

конкурентоспроможності його продукції, рівень задоволення потреб споживачів у тому регіоні, де працює підприємство тощо.

І на звершення розгляду цього питання зазначимо, що велике значення має, на наш погляд, спосіб представлення результатів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг. Як стверджує О.Левицька [94], представлення результатів оцінювання може бути зроблене в різних формах: матричній, числовій, графічній, індексній тощо.

На наш погляд, позитивним є представленням результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємства у вигляді так званого багатокутника конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 1.22), на якому по осях, що позначені стрілками, відкладаються в масштабі кількісні значення тих чи інших комплексних показників, які були розраховані або за вищенаведеними формулами, або кількісно оцінені експертами.

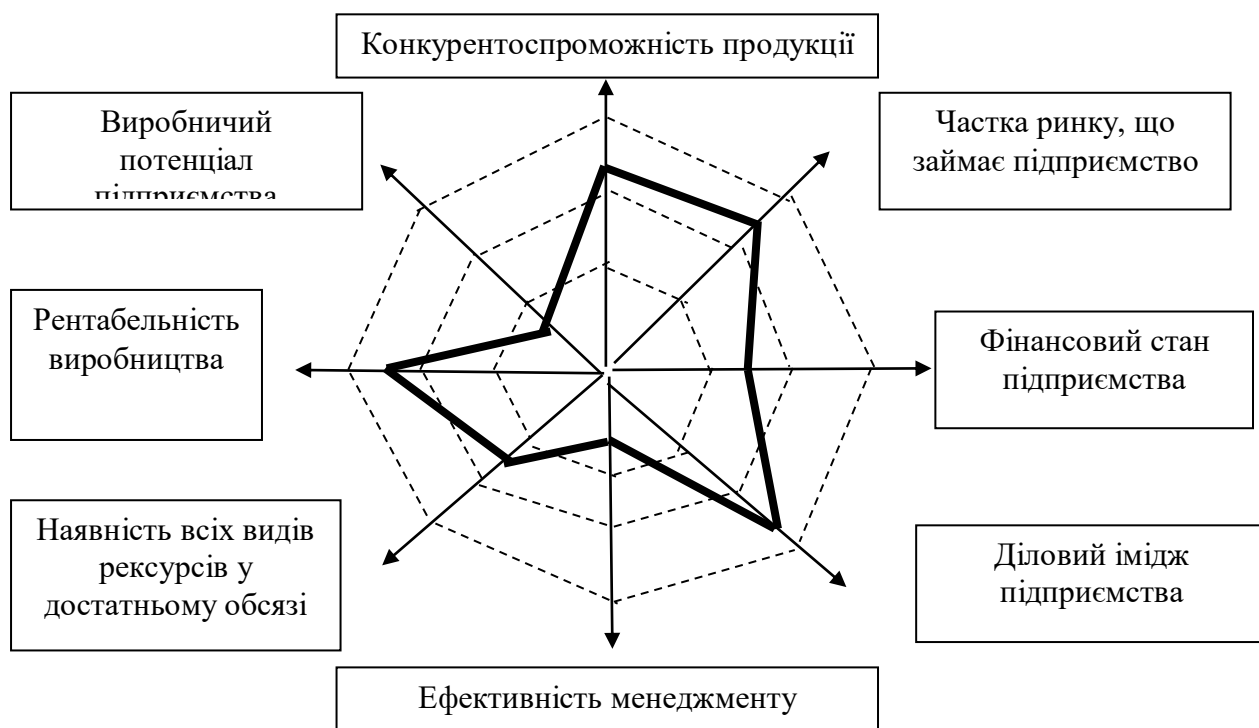


Рисунок 1.22 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємства (приклад умовний).

Багатокутник, що наведений на рис. 1.22, може бути використаний і для представлення результатів оцінювання конкурентних переваг підприємства за тим

винятком, що замість комплексних показників потрібно навести значення конкретних показників, що обрані підприємством як його конкурентні переваги.

## 1.5 Висновки до першого розділу

Під час виконання цього розділу роботи нами було досліджено сутність поняття «конкуренція» та запропоновано власне означення цього терміну; проаналізовано сутність конкурентних сил М.Портера та їх вплив на стан конкуренції в галузі; наведено класифікації конкурентних стратегій всесвітньо відомих вчених; проаналізовано висловлювання сучасних дослідників про сутність поняття «конкурентна стратегія» та запропоновано власне тлумачення цього терміну; досліджено існуючі класифікації видів конкурентних стратегій та охарактеризовано їх зміст; проаналізовано критерії, за якими підприємству доцільно обирати свою конкурентну стратегію; досліджено фактори, які впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства та її якість; зроблено порівняльний аналіз класифікацій показників, що характеризують якість продукції підприємства; охарактеризовано основні підходи до забезпечення високої якості продукції на сучасних підприємствах; зроблено ретроспективний аналіз праць видатних вчених про шляхи та принципи забезпечення якості продукції на підприємствах; запропоновано власний алгоритм встановлення та забезпечення заданого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства; досліджено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» і запропоновано власне трактування цього терміну; досліджено етапи розвитку та сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства і запропоновано власне тлумачення цього терміну; проаналізовано існуючі класифікації видів конкурентних переваг; обгрунтовано вибір показників та методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, рівня конкурентоспроможності його продукції та конкурентних переваг підприємства.

Зокрема, запропоновано таке означення поняття «конкуренція», яке буде мати певну наукову новизну, оскільки, на відміну від існуючих, об'єднує в собі основні задачі, що їх висуває конкуренція як економічне явище на сучасному етапі розвитку ринку. «Конкуренція – це змагання (боротьба) між суб'єктами господарювання з метою здобуття переваг за рахунок *власних досягнень*, що

визначаються постійним процесом набуття знань та раціональною поведінкою економічних суб'єктів, яка виникає в умовах суперництва за доступ до обмежених ресурсів (матеріалів, сировини, фінансів, інтелекту тощо), а також аналізом структури та тенденцій розвитку ринку з метою розробки та прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення суб'єктом господарювання поставлених цілей в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється».

Було досліджено золоте правило конкуренції Майкла Портера, яке твердить: чим слабкішим є вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання значного прибутку буде мати підприємство, яке працює в цій галузі. І навпаки, чим вищим є вплив конкурентних сил, тим вище ймовірність, що жодне підприємство галузі не в змозі буде забезпечити високу прибутковість своєї діяльності.

Опираючись на аналіз висловлювань різних вчених, було запропоновано власне тлумачення терміну «конкурентна стратегія». Конкурентна стратегія – це частина базової стратегії підприємства, це напрям, який, на основі аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища та наявних і перспективних ресурсів підприємства, визначає конкурентні переваги (можливості) підприємства і його дії сьогодні і на перспективу з метою досягнення поставлених цілей в обраному сегменті конкурентного ринку. Це означення є більш змістовним і має елементи наукової новизни, ніж існуючі, оскільки відрізняється від них наголосом на зв'язок з базовою стратегією підприємства та враховує наявність у підприємства поточних та перспективних ресурсів.

Було доведено наявність тісного зв'язку між поняттями «конкурентна стратегія», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентні переваги» підприємства. Зокрема встановлено, що конкурентоспроможність продукції це, перш за все, здатність продукції вигідно відрізнятися від продукції аналогів-конкурентів за системою якісних та соціально-економічних ознак, а індикаторами конкурентоспроможності продукції виступають її призначення, якість і ціна.

В роботі наведено різні класифікації показників якості продукції і доведено, що основна задача із забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції покладається безпосередньо на підприємства, які в умовах загострення конкурентної боротьби особисто мають бути зацікавлені у підвищенні якості продукції, а не покладатися на когось іншого: державу, органи контролю тощо.

Проаналізовано підходи всесвітньо відомих вчених В. Демінга, Ф.Кросбі, Дж.Джурана, К. Ісікави та інших щодо організації на підприємствах робіт щодо забезпечення високої якості продукції. Було запропоновано власний алгоритм встановлення та забезпечення заданого рівня якості та конкурентоспроможності продукції підприємства.

Проаналізувавши висловлювання низки авторів про сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», було запропоновано власне тлумачення: «конкурентоспроможність підприємства – це: комплексне поєднання конкурентоспроможних властивостей, що визначають різні напрями (сторони) діяльності підприємства; це процес ефективної реалізації існуючого потенціалу підприємства; це високий ступінь задоволення потреб споживачів тією продукцією, яку підприємство виробляє; це здатність підприємства успішно протидіяти конкурентам».

Аналіз розвитку поняття «конкурентні переваги» підприємства показав, що сьогодні світова економіка перебуває на 6-му, глобалізаційно-інформаційному етапі свого розвитку, що висуває перед підприємствами якісно нові і складні завдання щодо формування своїх конкурентних переваг та організації їх ефективного використання. Проаналізувавши означення поняття «конкурентні переваги», було доведено, що існує досить широкий простір для їх трактування, оскільки будь-яка властивість підприємства за певних умов може стати його конкурентною перевагою.

Тому було запропоновано таке означення поняття «конкурентні переваги» підприємства, яке є достатньо стислим: «Конкурентні переваги – це будь-які унікальні або ексклюзивні властивості підприємства, які на цьому етапі або в перспективі роблять підприємство конкурентоспроможним в обраній сфері

діяльності, створюють стабільні переваги перед іншими конкурентами і дозволяють успішно їм протидіяти».

Було запропоновано показники та методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, його продукції і його конкурентних переваг

## **РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ**

### **2.1 Характеристика галузі пакувальних матеріалів в Україні**

Як підкреслюється в [95], сучасний світ неможливо уявити без упакування. За своїми соціально-економічними функціями, обсягом виробництва, ступенем використання досягнень науково-технічного прогресу ця галузь висувається в перші ряди та визначає деякі загальні показники розвитку національної економіки.

В наш час ринок пакувальних матеріалів в Україні також стрімко розвивається і є гостро конкурентним. На багатьох підприємствах підгалузі постійно впроваджуються нові види матеріалів, безвідходні прогресивні технології, підвищується загальна культура виробництва тощо.

Провідне місце в структурі нешкідливих пакувальних матеріалів займає гофротара. На сьогодні упаковки з гофрокартоном використовуються переважною більшістю виробників харчових продуктів, алкогольних і безалкогольних напоїв, товарів. Одним із відомих виробників гофрокартону та гофротари в Україні є Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгтехніка Плюс»

ТоОВ «Торгтехніка Плюс» виготовляє широкий асортимент продукції із гофрокартону. Споживачами продукції підприємства є такі торговельні фірми, як «Грош», «Оліяр», «Сільпо», «Лімо», «Авіс», «МайОла», «OL&Di», «PlasmaTec» та багато інших. Продукція підприємства відрізняється помірними цінами, індивідуальним підходом до кожного клієнта, має високу міцність та довговічність, зручна у користуванні (див. рис. 2.1).





Рисунок 2.1 – Зразки деяких видів продукції підприємства  
 Основний вид діяльності підприємства – «17.21 – Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари». Окрім цього підприємство здійснює такі види діяльності, як «46.49 – Оптова торгівля іншими побутовими товарами» та «38.32 – Утилізація відсортованих матеріалів».

Виробництво гофрованої продукції на підприємстві здійснюється на високотехнологічному обладнанні з використанням автоматичних ліній для виробництва гофрокартону, ротаційного пресу, 4-колірної друкарської машини та іншого сучасного обладнання (див. рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організація виробничого процесу виробництва гофротари на

підприємстві

Контактні номери телефонів: +380432-66-41-07 та +38067-547-16-87.

Статутний капітал підприємства – 10 млн. грн. Кінцевими бенефіціарами підприємства є Слободянюк Олександр Андрійович (внесок — 7 млн грн) та Єрмольчик Сергій Володимирович (внесок — 3 млн грн).

Email : [buy@vinpak.com.ua](mailto:buy@vinpak.com.ua).

## 2.2 Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТоОВ «Торгтехніка Плюс»»

Проведемо аналіз динаміки основних економічних та фінансових показників діяльності ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 4 останні роки: з 2015 по 2018 рік. Спочатку проаналізуємо такі важливі показники, як чистий дохід підприємства, собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати та витрати на оплату праці. Інформацію [96] з цього приводу наведено в таблиці 2.1 та показано на рис. 2.3.

Таблиця 2.1 – Основні економічні та фінансові показники діяльності ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки, млн грн

Показники	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016 від 2015 року		2017 від 2016 року		2018 від 2017 року	
					Абс. знач.	%	Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід	133	154	188	259	21	16	34	22	71	38
2. Собівартість реалізованої продукції	131	149	178	236	18	13,8	29	19	58	33
3. Матеріальні витрати	95	125	151	206	30	32	26	21	55	36
4. Адміністративні витрати	1,0	1,1	2,3	5,6	0,1	10	1,2	109	3,4	155
5. Витрати на оплату праці	2,6	3,4	7,3	8,3	0,8	31	3,9	115	1	14

*Примітка:* Абсолютні та відносні дані, які наведені в таблиці, округлено.

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.1 та зображених на рис. 2.3, показує, що протягом 2015-2018 років відбувається постійне зростання чистого доходу

підприємства. Так, якщо у 2015 р. чистий дохід підприємства становив 133 млн грн, то в 2018 році його величина значно зросла і досягла рівня 259 млн грн, тобто зросла на 126 млн грн або майже в 2 рази. Таке зростання величини чистого доходу пояснюється багатьма факторами, серед яких найбільш вагомим, на наше переконання, є зростання цін на всі види ресурсів.

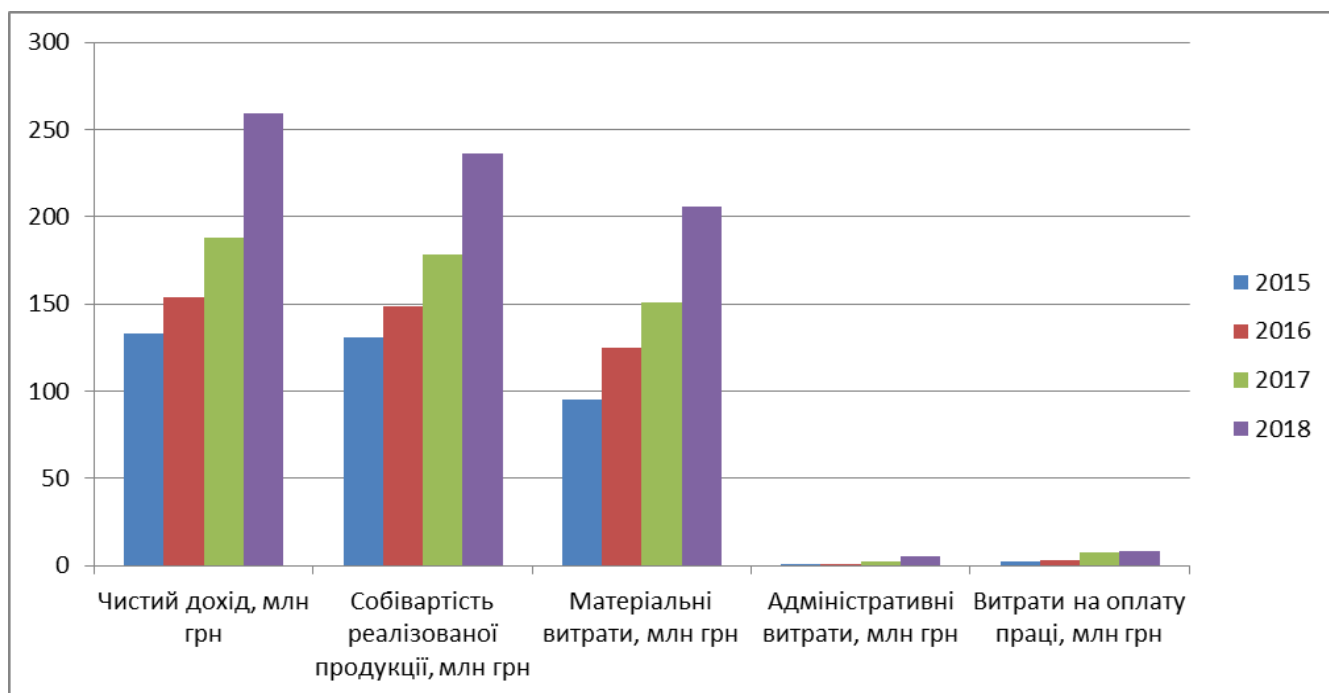


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних економічних показників ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки (млн грн)

Зазначена тенденція характерна і для такого важливого показника, як собівартість реалізованої продукції, яка також має стійку тенденцію до зростання: якщо у 2015 році ця величина становили 131 млн грн, в 2016 р. – 149 млн грн, в 2017 р. – 178 млн грн, то в 2018 р. собівартість реалізованої продукції підприємства досягла рівня 236 млн грн, тобто зросла порівняно з 2015 роком на  $(236 - 131) = 105$  млн грн, або майже в 1,8 рази. Значний стрибок у зростанні собівартості реалізованої продукції відбувся у 2018 році, коли вона зросла порівняно з попереднім 2017 роком на  $(236 - 178) = 58$  млн грн. Основною причиною такого явища є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке має місце в країні, починаючи з 2015 року.

Аналогічною є динаміка зміни матеріальних витрат: якщо у 2015 році ця величина становила 95 млн грн, у 2016 році – 125 млн грн, у 2017 році – 151 млн

грн, то у 2018 р. величина матеріальних витрат досягла рівня 206 млн грн, тобто зросла порівняно з 2015 роком на  $(206 - 95) = 111$  млн грн, або більше ніж у 2,1 рази. Основною причиною такого явища також є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси.

Подібна тенденція спостерігається з динамікою адміністративних витрат. Так, протягом 2015-2018 років ці витрати зросли з величини 1,0 млн грн у 2015 році до 1,1 млн грн у 2016 році, до 2,3 млн грн у 2017 році та до 5,6 млн грн у 2018 році. В 2018 році відбувся суттєвий стрибок у зростанні адміністративних витрат: тільки за рік адміністративні витрати зросли з 2,3 млн грн у 2017 році до 5,6 млн грн у 2018 році, або зросли на 3,4 млн грн чи на 155%. Загалом у 2018 р. адміністративні витрати зросли порівняно з 2015 роком з 1,0 млн. грн до 5,6 млн. грн, або зросли на 4,6 млн грн чи в 4,6 рази. Це пояснюється зростанням оплати праці управлінського персоналу підприємства, насамперед менеджерів з продаж продукції, активним виходом підприємства на зовнішні ринки (оплата відряджень тощо) та іншими причинами.

Тенденцію до зростання мають витрати на оплату праці. Так, протягом 2015-2018 років ці витрати зросли з величини 2,6 млн грн у 2015 році до 3,4 млн грн у 2016 році, до 7,3 млн грн у 2017 році та до 8,3 млн грн у 2018 році. Суттєвий стрибок у зростанні витрат на оплату праці відбувся в 2017 році, коли ці витрати зросли з 3,4 млн грн у 2016 році до 7,3 млн грн у 2017 році, або зросли на 3,9 млн грн чи в 2,14 разів. Загалом у 2018 р. витрати на оплату праці зросли порівняно з 2015 роком з 2,6 млн. грн до 8,3 млн. грн, або зросли на 5,7 млн грн чи в 3,2 рази. Це пояснюється зростанням рівня мінімальної заробітної плати в Україні, який встановлюється рішеннями уряду, суттєвим збільшенням обсягів виробництва продукції та іншими причинами.

Далі, проведемо аналіз динаміки щорічної зміни (за останніх 4 роки) *відносних показників*, які характеризують зміну чистого доходу підприємства, собівартості реалізованої продукції, матеріальних витрат, адміністративних витрат та витрат на оплату праці. Розрахунки зміни цих відносних показників було зроблено

раніше (дивися таблицю 2.1), зведено у таблицю 2.2 і показано у вигляді графіків, наведених на рис. 2.4.

Аналіз зміни відносних показників дає змогу встановити рівень стабільності роботи підприємства протягом певного періоду часу, що, у свою чергу, важливо для того, щоб встановити причинно-наслідковий зв'язок між зовнішніми факторами, що впливають на роботу підприємства, та внутрішніми заходами, які здійснюються на підприємстві для реалізації поставлених перед підприємством цілей та завдань.

Таблиця 2.2 – Зміна відносних економічних показників діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки

Показники	2016/ 2015, %	2017/ 2016, %	2018/2017, %
1. Чистий дохід, %	16	22	38
3. Собівартість реалізованої продукції, %	13,8	19	33
4. Матеріальні витрати, %	32	21	36
5. Адміністративні витрати, %	10	109	155
6. Витрати на оплату праці, %	31	115	14

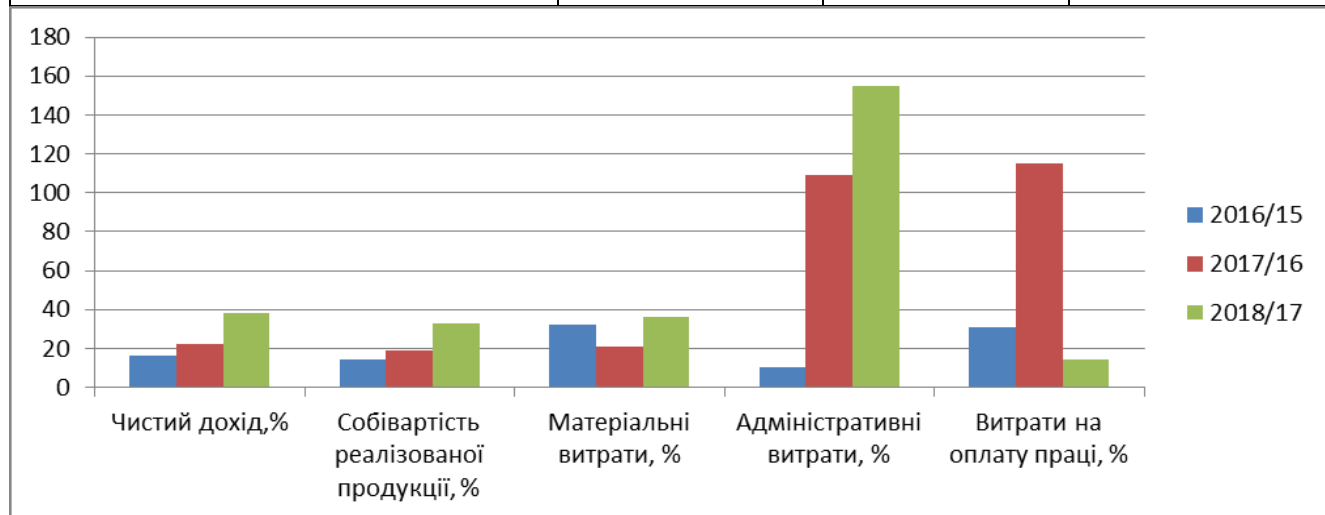


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності (%) ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 рр. (відносно до попереднього року)

Так, аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що темпи зміни основних економічних показників діяльності підприємства протягом 2015-2018 років мають нестабільний характер. Так, відносні темпи зростання чистого доходу підприємства склали по роках (2016/2015, 2017/2016, 2018/2017 р.), відповідно,

16%, 22% та 38%, тобто чітко прослідковується тенденція до зростання цього показника, причому темпи такого зростання збільшуються.

Аналогічна ситуація спостерігається з відносними темпами зростання собівартості реалізованої продукції та адміністративними витратами. Так, відносні темпами зростання собівартості реалізованої продукції складають по роках відповідно 13,8%, 19% та 33%, а відносні темпи зростання адміністративних витрат складають по роках відповідно 10%, 109% та 155%. Такі темпи зростання є найвищими серед досліджуваних показників. Тут також чітко прослідковується тенденція до зростання цих показників, причому темпи такого зростання збільшуються.

Що стосується відносних темпів зміни матеріальних витрат та витрат на оплату праці, то зростання цих показників є нерівномірним. Так, відносні темпи зміни матеріальних витрат зростали відповідно по роках на 32%, 21% та 36%, а відносні темпи зміни витрат на оплату праці зростали відповідно по роках на 31%, 115% та 14%. Тут можна зазначити, що найбільше зростання витрат на оплату праці відбулося у 2017 році, коли ці витрати відносно 2016 року зросли на 115%. Тобто, протягом останніх 4-х років всі вищезазначені показники мали позитивну тенденцію до зростання.

Далі проаналізуємо динаміку зміни валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку за 2015-2018 роки [96]. Інформацію з цього приводу наведено у таблиці 2.3 та показано на рис. 2.5.

Таблиця 2.3– Інформація щодо видів та величини прибутків, що їх отримувало підприємство ТоОВ «Торгтехніка Плюс» протягом 2015-2018 років

Дані для розрахунків	2015	2016	2017	2018
1. Валовий прибуток, млн грн	1,941	5,640	10,970	23,1
2. Прибуток від операційної діяльності, млн грн	0,694	0,605	0,467	0,587
3. Чистий прибуток, млн грн	0,06	0,49	0,26	0,318



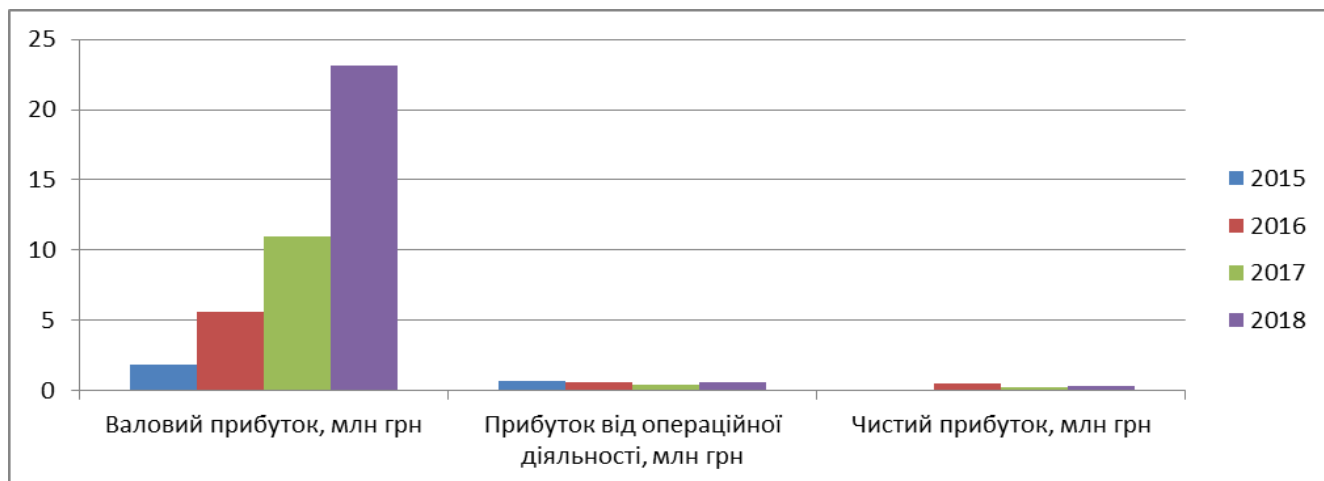


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку підприємства

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5, показує, що величина валового прибутку, що його отримувало підприємство протягом 2015-2018 років, зросла з величини 1,941 млн грн до 23,1 млн грн, тобто зросла в 11,9 разів. В той же час величина прибутку від операційної діяльності практично не зростає і знаходиться майже на одному рівні, який становить (0,5 – 0,6) млн грн.

Такі суттєві відмінності між величиною валового прибутку та величиною прибутку від операційної діяльності пояснюється тим, що протягом аналізованого періоду суттєво зросли такі статті витрат, як адміністративні витрати та «інші операційні витрати».

Якщо проаналізувати динаміку зміни чистого прибутку підприємства, то в 2016 р. величина чистого прибутку, що його отримало ТоОВ «Торгтехніка Плюс», зросла порівняно з 2015 роком з 0,06 млн грн до рівня 0,49 млн грн або зросла на 0,43 млн грн чи на 717%. В 2017 р. величина чистого прибутку, що його отримало підприємство, навпаки зменшилася з 0,49 млн грн до 0,26 млн грн, або зменшилася на 0,23 млн грн чи на 47%. В 2018 р. величина чистого прибутку, що його отримало підприємство, знову зросла з 0,26 млн грн до 0,318 млн грн, або зросла на 0,058 млн грн чи на 22%. Тобто можна констатувати значну нестабільність в отриманні підприємством чистого прибутку.

Загалом можна зробити висновок, що величина чистого прибутку підприємства практично знаходиться на рівні 0,25-0,5 млн грн, що є недостатнім для проведення активної конкурентної політики та формування конкурентних переваг

підприємства як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках за рахунок власних коштів.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» балансу підприємства. Для цього, керуючись рекомендаціями, наведеними в [97], [98], [99], [100], [101], випишемо значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства на початок та на кінець кожного звітного періоду та розрахуємо їх середнє значення.

Розрахунки показників, що входять до «Активу», зведено нами в таблицю 2.4.



Таблиця 2.4 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Активу» бухгалтерського балансу підприємства (округлено до млн грн)

Початок	2015		2016		2017		2018	
	Поча-ток	Кі-нець	Поча-ток	Кі-нець	Поча-ток	Кі-нець	Поча-ток	Кі-нець
	Середнє		Середнє		Середнє		Середнє	
1. Активи	26	25	25	35	35	58	58	65,3
	25,5		30		46,5		61,7	
2. Оборотні (поточні) активи	22	25	25	33	33	55	55	62,3
	23,5		29		44		58,7	
3. Необоротні активи	3,6	0	0	2,3	2,3	2,7	2,7	2,94
	1,8		1,15		2,5		2,82	
4. Основні засоби (основні капітал)	3,6	0	0	2,3	2,3	2,7	2,7	2,94
	1,8		1,15		2,5		2,82	

Далі, керуючись інформацією, наведеною в таблиці 2.4, розрахуємо динаміку зміни основних статей «Активу» балансу підприємства (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни статей «Активу» бухгалтерського балансу ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015 - 2018 роки (млн грн), округлено

Показники статей активу балансу (середньорічні значення)	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016/2015		2017/2016		2018/2017	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	25,5	30	46,5	61,7	4,5	17,6	16,5	55	15,2	33
2. Оборотні активи	23,5	29	44	58,7	5,5	23,4	15	51,7	14,7	33
3. Необоротні активи	1,8	1,15	2,5	2,82	-0,65	-36	1,35	117	0,32	13
4. Основні засоби	1,8	1,15	2,5	2,82	-0,65	-36	1,35	117	0,32	13

На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.5, побудуємо графіки, які характеризують динаміку зміни основних статей «Активу» балансу підприємства (див. рис. 2.6) та проведемо горизонтальний аналіз зміни цих показників.

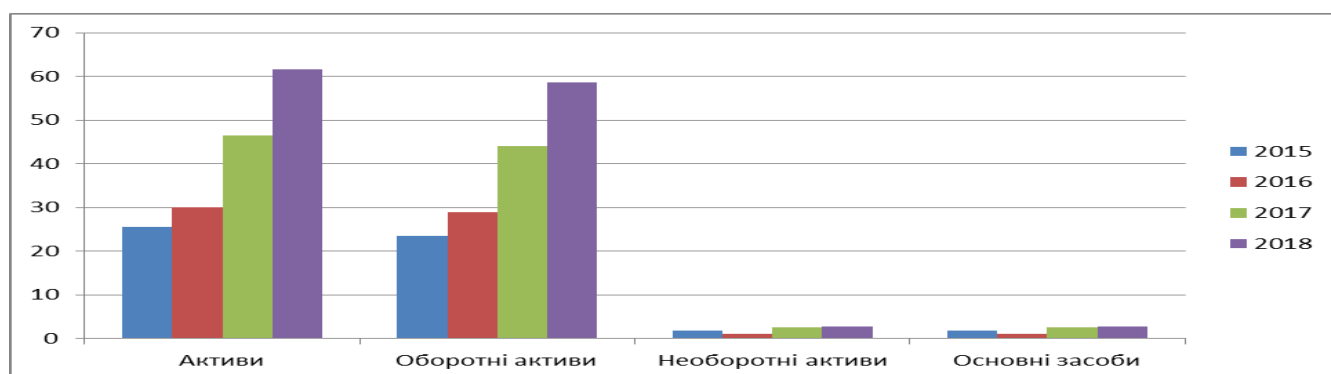


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних показників статей «Активу» бухгалтерського балансу ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки (млн грн)

Аналіз даних, наведених в табл. 2.5 та відображених графіками на рис. 2.6, показує, що протягом останніх років суттєво зросла вартість активів та оборотних активів підприємства, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства. Так, протягом 2015-2018 років середньорічне значення активів підприємства зросло з величини 25,5 млн грн у 2015 році до 61,7 млн грн у 2018 році, або зросло на 36,2 млн грн, тобто в 2,41 рази. Найбільше зростання активів підприємства відбулося у 2017 р., коли це зростання порівняно з 2016 роком становило 55%. Подібна ситуація складається і з оборотними активами. Так, у 2018 р. середньорічна величина оборотних активів підприємства зросла порівняно з 2015-м роком з 23,5 млн грн до 58,7 млн грн, або зросла на 35,2 млн грн чи в 2,5 разів.

Дещо іншою відслідковується тенденція для необоротних активів та основних засобів (основного капіталу) підприємства та його основних засобів, зростання яких у 2015-2018 роках відбувалося значно повільніше. Так, протягом 2016 року величина необоротних активів та основних засобів зменшилася з рівня 1,8 млн грн до 1,15 млн грн, а далі відбувалося стрімке зростання середньорічної вартості необоротних активів та основних засобів з величини 1,15 млн грн у 2016 р. до рівня 2,82 млн грн у 2018 р., тобто зростання становило  $(2,82 - 1,15) = 1,67$  млн грн або 2,45 разів. Така ситуація пояснюється тим, що протягом зазначеного періоду на підприємстві відбувалася суттєва структурна реорганізація виробничих потужностей підприємства, яка полягала у тому, що застарілі виробничі потужності виводилися із експлуатації, а замість них встановлювалися нові високопродуктивні верстати, сучасні автоматичні потокові лінії тощо.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2015-2018 роки. Цей аналіз повинен показати, за допомогою яких джерел здійснюється фінансування діяльності підприємства, на які цілі витрачаються кошти підприємства, чи має підприємство фінансову заборгованість тощо.

Зроблені розрахунки середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства зведено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок середньорічних значень основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства (округлено до млн. грн)

Показники	2015		2016		2017		2018	
	Поча-ток	Кінець	Поча-ток	Кінець	Поча-ток	Кінець	Поча-ток	Кінець
	Середнє		Середнє		Середнє		Середнє	
1. Пасиви	26	25	25	35	35	58	58	65,3
	25,5		30		46,5		61,7	
2. Власний капітал	3	5	5	8	8	10,7	10,7	11,1
	4		6,5		9,35		10,9	
3. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
	0		0		0		0	
4. Поточні зобов'язання	23	21	21	27	27	46,7	46,7	54,2
	22		24		37		50,45	

Розраховані в таблиці 2.6 середньорічні значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства та проведені розрахунки їх щорічних відхилень (у % до попереднього року) за 2015-2018 роки зведено в таблицю 2.7 та показано на рисунку 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка зміни основних значень статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки (округлено)

Показники пасиву балансу (середньорічні значення), млн грн	Роки				Відхилення					
	2015	2016	2017	2018	2016/2015		2017/2016		2018/2017	
					Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
1. Пасиви	25,5	30	46,5	61,7	4,4	17,6	16,5	55	15,2	33
2. Власний капітал	4	6,5	9,35	10,9	2,5	62,5	2,85	43	1,55	16,5
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Поточні зобов'язання	22	24	37	50,45	2	9,1	13	54	13,45	36

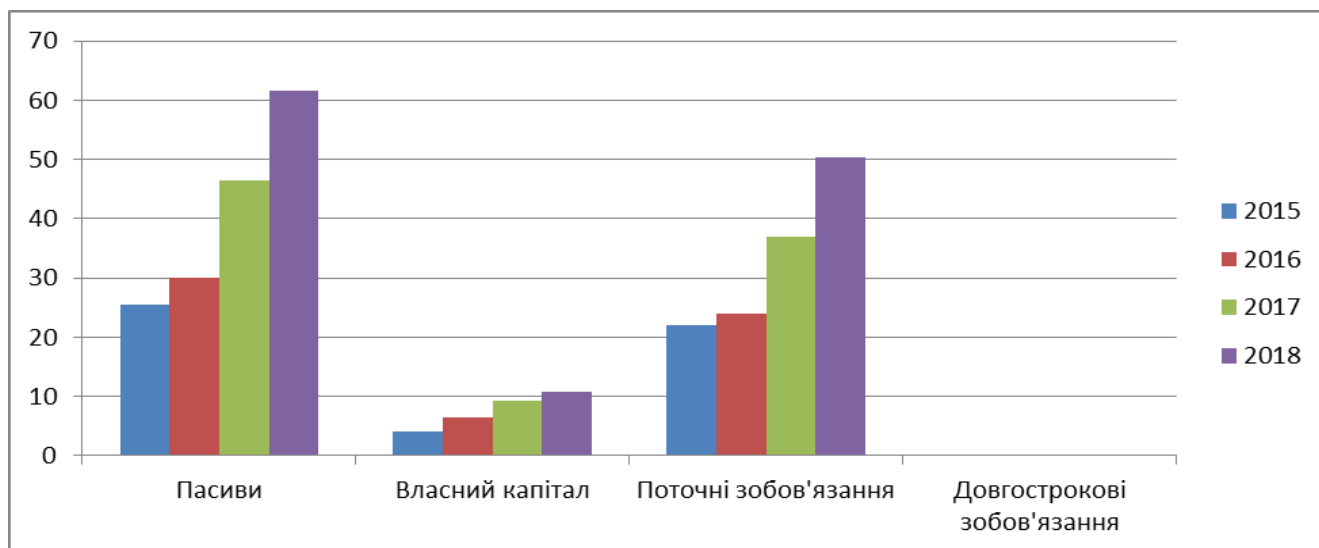


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних значень статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки, млн грн (округл.)

Аналіз даних таблиці 2.7 та графіків (рис. 2.7), показує, що протягом 2015-2018 років середньорічне значення пасивів підприємства (як і його активів) зросло з величини 25,5 млн грн у 2015 році до 61,7 млн грн у 2018 року, або зросло на 36,2 млн грн, тобто в 2,41 рази. Найбільше зростання пасивів підприємства відбулося у 2017 р., коли це зростання порівняно з 2016 роком становило 55%.

Середньорічна вартість власного капіталу підприємства також постійно зростає: з 4-х млн грн у 2015 році до 10,9 млн грн у 2018 році, тобто за 4 роки зростання становило  $(10,9 - 4) = 6,9$  млн грн або 2,73 разів. Така тенденція є позитивною і пояснюється загальним покращенням результатів діяльності цього підприємства.

Позитивним можна вважати також той факт, що протягом 2015-2018 років підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Поточні (короткострокові) зобов'язання підприємства мають стійку тенденцію до зростання: з 22 млн грн у 2015 році до 50,45 млн грн у 2018 році, тобто зростання поточних зобов'язань за цей період становило  $(50,45 - 22) = 28,45$  млн грн, або зросло у 2,29 разів. Таке зростання пояснюється тим, що за даний період підприємство суттєво збільшило обсяг виробництва (який частково був викликаний стрімким зростанням цін на матеріальні та енергетичні ресурси), а чим більше виробляється продукції, тим більшими повинні бути витрати на придбання матеріалів, сировини тощо, що і знайшло своє відображення у зростанні короткостро-

кових (поточних) зобов'язань підприємства.

Далі, проаналізуємо показники, які характеризують рентабельність діяльності окремих сторін підприємства. Для нашого дослідження виберемо три показники рентабельності, зокрема активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність основних засобів (основного капіталу).

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за формулою [1, 98]:

$$P_a = \frac{\Pi_{pO_d}}{A} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де  $\Pi_{pO_d}$  – прибуток від операційної діяльності підприємства в даному році;

$A$  – середньорічна величина активів підприємства у даному році.

Рентабельність власного капіталу  $P_{вк}$  розраховується за формулою [1, 98]:

$$P_{вк} = \frac{\Pi_{pO_d}}{ВК} \cdot 100\% , \quad (2.2)$$

де  $ВК$  – середньорічна величина власного капіталу підприємства у даному році.

Рентабельність основного капіталу  $P_{ок}$  розраховується за формулою [1],[98]:

$$P_{ок} = \frac{\Pi_{pO_d}}{ОК} \cdot 100\% , \quad (2.3)$$

де  $ОК$  – середньорічна величина основного капіталу підприємства у даному році.

Інформацію для розрахунку зазначених показників рентабельності взято із [96] і наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Інформація для розрахунку показників рентабельності (млн грн)

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Прибуток від операційної діяльності	0,694	0,605	0,467	0,587
2. Вартість активів на початок року; вартість активів на кінець року	26 25	25 35	35 58	58 65,3
3. Вартість власного капіталу підприємства на початок року; вартість власного капіталу на кінець року	3 5	5 8	8 10,7	10,7 11,1
4. Вартість основного капіталу на початок року; вартість основного капіталу на кінець року	3,6 0	0 2,3	2,3 2,7	2,7 2,94

Далі розрахуємо рентабельність власного капіталу підприємства  $P_{\text{вк}}$ . Так, для 2015-2018 років отримаємо:

$$P_{\text{вк}2015} = \frac{0,694}{\frac{3+5}{2}} \cdot 100\% = 17,35\%; \quad P_{\text{вк}2016} = \frac{0,605}{\frac{5+8}{2}} \cdot 100\% = 9,3\%;$$

$$P_{\text{вк}2017} = \frac{0,467}{\frac{8+10,7}{2}} \cdot 100\% = 5,0\%; \quad P_{\text{вк}2018} = \frac{0,587}{\frac{10,7+11,1}{2}} \cdot 100\% = 5,38\%.$$

Розрахунки показують, що рентабельність власного капіталу підприємства також має тенденцію до зниження, хоча в останні два роки (2017, 2018 рр.) стала помітною її стабілізація на рівні 5%...5,3%.

Для 2015-2018 років рентабельність активів підприємства  $P_a$  становила:

$$P_{a2015} = \frac{0,694}{\frac{26+25}{2}} \cdot 100\% = 2,7\%; \quad P_{a2016} = \frac{0,605}{\frac{25+35}{2}} \cdot 100\% = 2,0\%;$$

$$P_{a2017} = \frac{0,467}{\frac{35+58}{2}} \cdot 100\% = 1,0\%; \quad P_{a2018} = \frac{0,587}{\frac{58+65,3}{2}} \cdot 100\% = 0,95\%.$$

Розрахунки показують, що рентабельність активів підприємства, розрахована за величиною отриманого прибутку від операційної діяльності, протягом 2015-2018 років постійно зменшується і знаходиться на досить низькому рівні, який становить (0,95%...2,7%), що є свідченням того, що ефективність використання активів підприємства є недостатньою.

Далі розрахуємо рентабельність основного капіталу підприємства. Так, для 2015-2018 років отримаємо:

$$P_{\text{ок}2015} = \frac{0,694}{\frac{3,6+0}{2}} \cdot 100\% = 38,55\%; \quad P_{\text{ок}2016} = \frac{0,605}{\frac{0+2,3}{2}} \cdot 100\% = 52,6\%;$$

$$P_{\text{вк}2017} = \frac{0,467}{\frac{2,3+2,7}{2}} \cdot 100\% = 18,68\%; \quad P_{\text{ок}2018} = \frac{0,587}{\frac{2,7+2,94}{2}} \cdot 100\% = 20,6\%.$$

Розрахунки показують, що рентабельність основного капіталу підприємства, розрахована за величиною отриманого прибутку від операційної діяльності, є

значно вищою, ніж рентабельність власного капіталу і знаходиться в межах (18,68%....52,6%), що є свідченням того, що на підприємстві проводиться постійна заміна застарілого обладнання на нове високопродуктивне тощо.

Зроблені розрахунки зазначених показників рентабельності зведено у таблицю 2.9 та наведено на рис. 2.8.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності діяльності ТоОВ «Торгтехніка Плюс» (%), розраховані за величиною отриманого прибутку від операційної діяльності

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1. Рентабельність активів підприємства, $P_a$	2,7	2,0	1,0	0,95
2. Рентабельність власного капіталу підприємства, $P_{вк}$	17,35	9,3	5,0	5,38
3. Рентабельність основного капіталу, $P_{ок}$	38,55	52,6	18,68	20,6

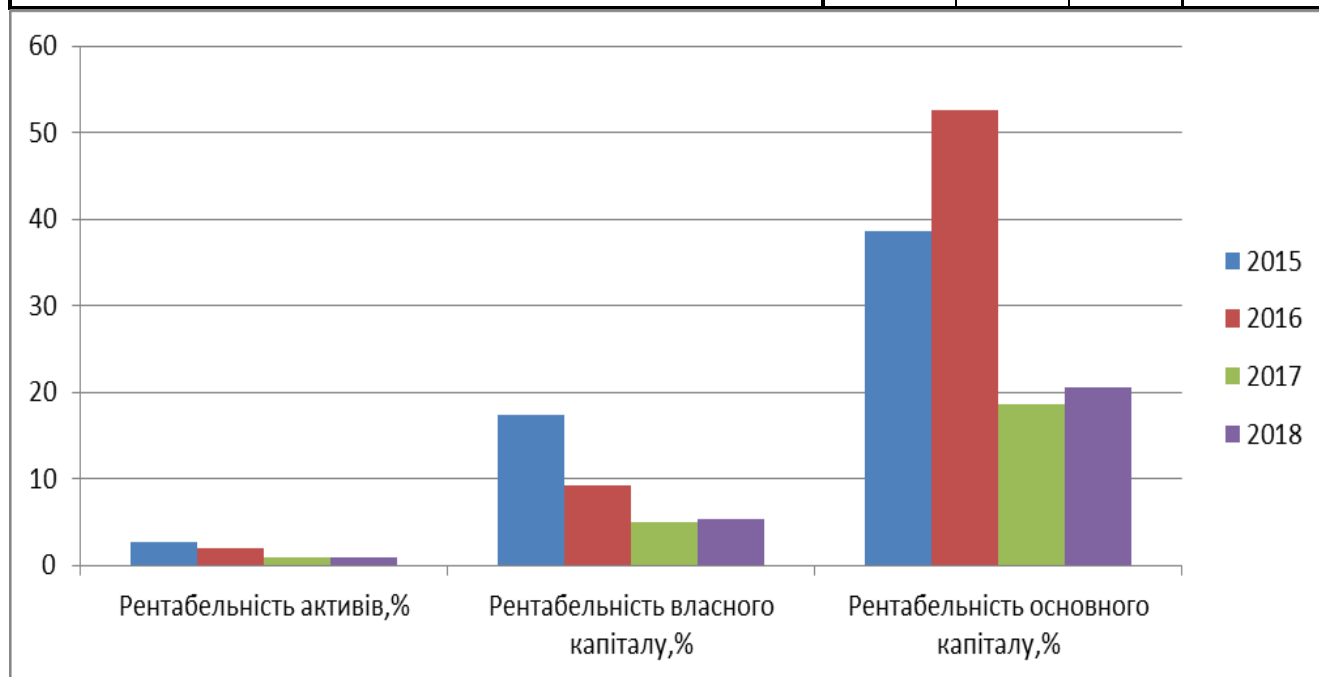


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни показників рентабельності ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 рр. (у відсотках), розрахованих за величиною отриманого прибутку від операційної діяльності

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом 2015-2018 років зазначені показники рентабельності, які досліджувалися, мали тенденцію до погіршення (окрім рентабельності основного капіталу, яка протягом 2015-2016

років зростала, але потім знизилася). Так, рентабельність активів підприємства протягом аналізованого періоду знизилася з 2,7% до 0,95%, рентабельність власного капіталу зменшилася з 17,35% до 5,38%, а рентабельність основного капіталу зменшилася з 38,55% до 20,6%. І тільки в 2017-2018 роках спостерігається відносна стабілізація рентабельності активів, основного та власного капіталу підприємства на рівні, відповідно,  $\approx 1\%$ ,  $\approx 5,3\%$  та  $\approx 20\%$ .

На завершення, проаналізуємо динаміку зміни декількох основних фінансових коефіцієнтів, які з різних сторін характеризують господарську, економічну та фінансову діяльність підприємства. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [1], [98], і візьмемо для аналізу 4 фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості.

Інформацію для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Початкова інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Середньорічна вартість активів, млн грн	25,5	30	46,5	61,7
2. Середньорічна вартість пасивів, млн грн	25,5	30	46,5	61,7
3. Середньорічна вартість поточних активів, млн грн	23,5	29	44	58,7
4. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства, млн грн	22	24	37	50,45
5. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства, млн грн	0	0	0	0
6. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства, млн грн	4	6,5	9,35	10,9

Коефіцієнт загальної ліквідності  $K_{зл}$  розраховується за формулою [1], [98]:

$$K_{зл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.4)$$

де ПА – середньорічна величина поточних активів підприємства;

ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Для 2015-2018 р. коефіцієнт загальної ліквідності  $K_{зл}$  підприємства становив:



$$K_{\text{зл}2015} = \frac{23,5}{22} = 1,07; \quad K_{\text{зл}2016} = \frac{29}{24} = 1,21;$$

$$K_{\text{зл}2017} = \frac{44}{37} = 1,19, \quad K_{\text{зл}2018} = \frac{58,7}{50,45} = 1,16.$$

Оскільки абсолютні значення коефіцієнта  $K_{\text{зл}}$  за 2015-2018 рр. практично знаходяться в межах нормативного  $K_{\text{зл}} = (1,25...1,5)$ , то це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства  $K_{\text{пл}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{A}{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}, \quad (2.5)$$

де  $A$  – середньорічна величина активів підприємства;

$\text{ДЗ}$  – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2015-2018 років коефіцієнт платоспроможності  $K_{\text{пл}}$  підприємства становив:

$$K_{\text{пл}2015} = \frac{25,5}{22 + 0} = 1,28; \quad K_{\text{пл}2016} = \frac{30}{24 + 0} = 1,25;$$

$$K_{\text{пл}2017} = \frac{46,5}{37 + 0} = 1,26; \quad K_{\text{пл}2018} = \frac{61,7}{50,45} = 1,22.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається  $K_{\text{пл}} > (1,25...1,7)$ , то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів можна вважати задовільною.

Коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{\text{ст}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{ст}} = \frac{\text{ВК} + \text{ДЗ}}{\text{П}}, \quad (2.6)$$

де  $\text{ВК}$  – середньорічна величина власного капіталу підприємства;

$\text{П}$  – середньорічна величина пасивів підприємства.

Для 2015-2018 рр. коефіцієнт фінансової стійкості  $K_{\text{ст}}$  підприємства становив:

$$K_{\text{ст}2015} = \frac{4 + 0}{25,5} = 0,16; \quad K_{\text{ст}2016} = \frac{6,5 + 0}{30} = 0,22;$$

$$K_{\text{ст}2017} = \frac{9,35 + 0}{46,5} = 0,20; \quad K_{\text{ст}2018} = \frac{10,9 + 0}{61,7} = 0,18.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт  $K_{\text{ст}} > (0,5 \dots 0,8)$ , а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень  $(0,16 \dots 0,22)$ , то це свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{\text{заб}}$  розраховують за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ДЗ}}{A}. \quad (2.7)$$

де ПЗ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства;

A – середньорічна величина активів підприємства.

Для 2015-2018 років коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{\text{заб}}$  становив:

$$K_{\text{заб}2015} = \frac{22 + 0}{25,5} = 0,86; \quad K_{\text{заб}2016} = \frac{24 + 0}{30} = 0,8;$$

$$K_{\text{заб}2017} = \frac{36,85 + 0}{46,5} = 0,79; \quad K_{\text{заб}2018} = \frac{50,45 + 0}{61,65} = 0,82.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової заборгованості вважається  $K_{\text{заб}} < (0,8 \dots 1,0)$ , то здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок своїх власних активів є достатньою.

Розраховані фінансові коефіцієнти зведено у таблицю 2.11 і наочно показано на графіках рисунку 2.9.

Таблиця 2.11– Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1. Коефіцієнт загальної ліквідності підприємства, $K_{\text{зл}}$	1,07	1,21	1,19	1,16
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{\text{пл}}$	1,28	1,25	1,26	1,22

3. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{ст}$	0,16	0,22	0,20	0,18
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,86	0,8	0,79	0,82

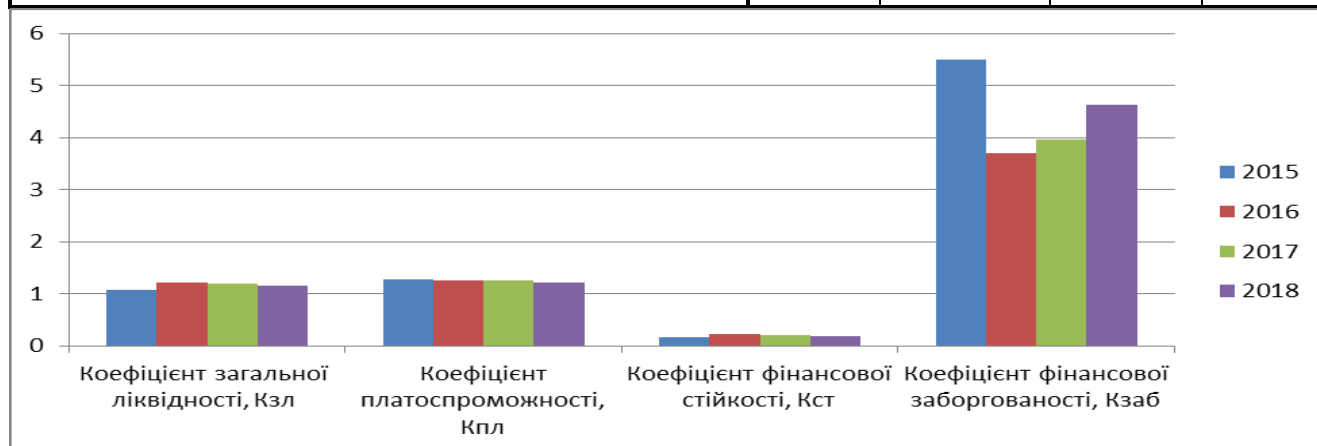


Рисунок 2.9 – Основні фінансові коефіцієнти ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки (у відносних показниках)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.9, показує, що 2015-2018 роки коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності та фінансової заборгованості були більш-менш стабільними і знаходилися в межах нормативних значень, тобто підприємство спроможне своїми активами та поточними активами покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання.

Разом з тим, коефіцієнт фінансової стійкості не є оптимальним, що свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі, а також про те, що здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу підприємства є недостатньою.

### 2.3 Оцінювання ефективності дії на зовнішніх ринках конкурентних переваг, що їх має ТоОВ «Торгтехніка Плюс»

Як було зазначено в §1.3, конкурентні переваги – це будь-які унікальні або ексклюзивні властивості підприємства, які на цьому етапі або в перспективі роблять підприємство конкурентоспроможним в обраній сфері діяльності, створюють стабільні переваги перед іншими конкурентами і дозволяють успішно їм протидіяти.

Оскільки підприємство ТоОВ «Торгтехніка Плюс» експортує свою продукцію в 5 країн світу, а значить воно більш-менш успішно протидіє виробникам

гофротари в цих країнах, то проаналізуємо, як підприємство використовує свої конкурентні переваги, щоб досягти успіху на зовнішніх ринках. Дослідження будемо проводити у такій послідовності:

*1-й крок:* Виокремо основні конкурентні переваги, які, на думку керівництва підприємства, роблять підприємство конкурентоспроможним, створюють стабільні переваги перед іншими конкурентами і дозволяють успішно їм протидіяти.

Для вибору основних конкурентних переваг скористаємося класифікацією конкурентних переваг, яку наведено в таблиці 1.9. Згідно цієї класифікації існують різні ознаки сукупності таких конкурентних переваг. Ми зупинимося тільки на одній ознаці – ціннісно-компетенційній, яка робить наголос на оригінальності продукції підприємства, його торгової марки тощо (рис. 2.10).

Ознаки	Результати	Джерела виникнення
Ціннісно-компетенційні	Високі компетенції підприємства в тих чи інших сферах	Оригінальність продукції, оригінальність торгової марки, оригінальність продажу тощо

Рисунок 2.10 – Підхід до вибору показників, які є конкурентними перевагами підприємства на зовнішніх ринках

В результаті аналізу інформації, яку наведено на рис. 2.10, керівництво підприємства виокремило такі 8 показників, які можуть створити конкурентні переваги для підприємства: міцність гофротари, дизайн гофротари, ціна, реклама, точність виконання зобов'язань з постачання продукції, екологічність, зручність використання гофротари, умови оплати.

*2-й крок:* Визначимо основних виробників гофротари за кордоном, які конкурують з ТОВ «Торгтехніка Плюс» в питаннях виробництва та реалізації гофротари на зовнішніх ринках.

За інформацією керівництва такими іноземними конкурентами є: «Dunapack Parkagling»(Б); «Pulp Mill Holding»(В); «Dunapack Eurobosk Polska» (Г).

*3-й крок:* запросимо 5 експертів (це відповідальні працівники підприємства), які зроблять кількісне оцінювання рівня цих конкурентних переваг за допомогою використання бальної шкали оцінювання. Будемо використовувати 10-ти бальну

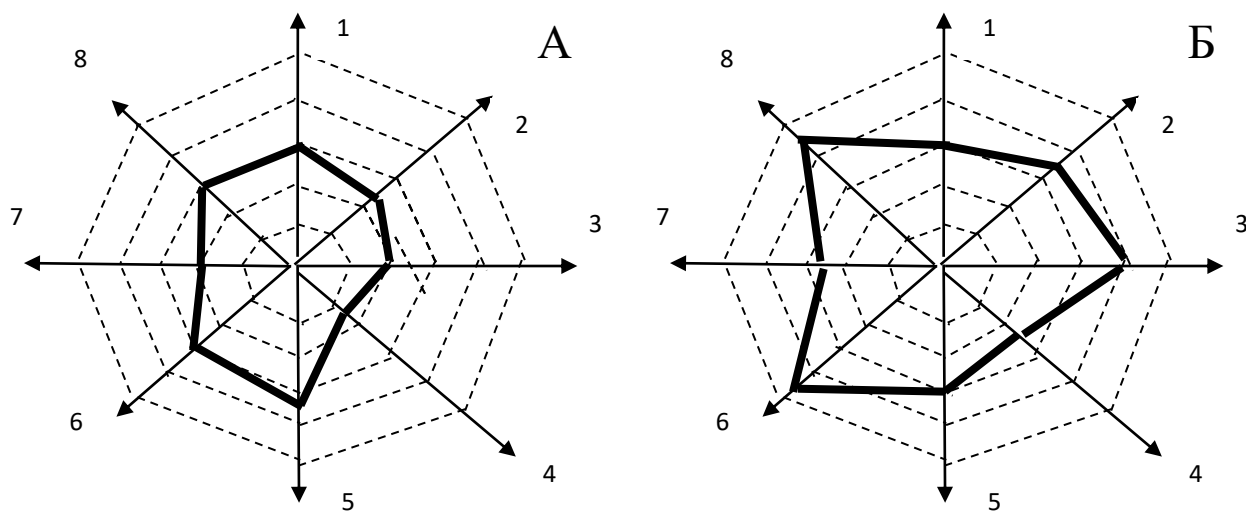
шкалу оцінювання за схемою: «9-10 балів» – відмінно, найкраще, найбільше тощо; «7-8 балів» – дуже добре; «5-6 балів» – добре; «3-4 балів» – задовільно; «2 бали» – прийнятно, але не зовсім; «1 бал» – найгірше, погано тощо.

Результати оцінювання занесемо в таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати оцінювання експертами рівня конкурентних переваг ТоОВ «Торгтехніка Плюс» (1) та конкурентів (2), (3) та (4)

Вид конкурентної переваги	Узагальнена оцінка експертів, в балах			
	(А)	(Б)	(В)	(Г)
Міцність гофротари (1)	6	6	8	5
Дизайн (2)	5	7	5	8
Реклама (3)	4	8	7	6
Ціна (4)	3	5	9	9
100% виконання зобов'язань з поставок продукції (5)	7	6	6	3
Екологічність (6)	6	9	3	8
Зручність користування (7)	4	5	8	7
Умови оплати (8)	6	9	7	8

4-й крок: Нарисуємо багатокутники конкурентних переваг, що їх мають ТоОВ «Торгтехніка Плюс» та його конкуренти на зовнішніх ринках (рис. 2.11).



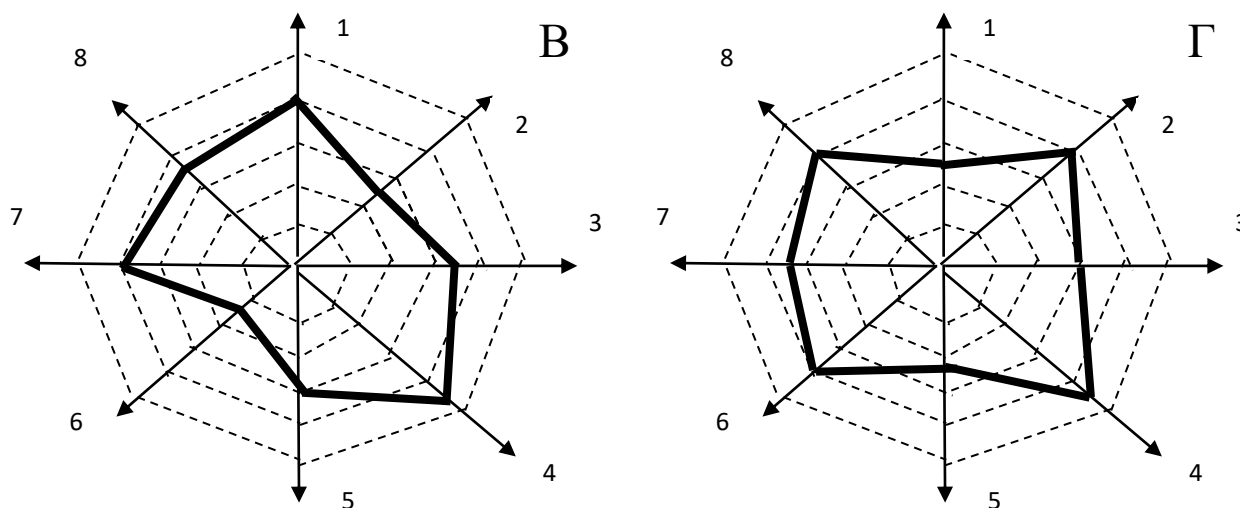


Рисунок 2.11 – Багатокутники конкурентних переваг (А) – ТоОВ «Торгтехніка Плюс»; (Б) – «Dunapack Parkagling»; (В) – «Dunapack Parkagling»; (Г) – «Dunapack Eurobosk Polska»

Аналіз багатокутників конкурентних переваг, наведених на рис. 2.11, показує, що площа, яку займає багатокутник, що характеризує конкурентні переваги ТоОВ «Торгтехніка Плюс» на зовнішніх ринках, є меншою, ніж аналогічні площі, що займають його основні конкуренти. Тобто ТоОВ «Торгтехніка Плюс» потрібно докласти ще багато зусиль, щоб зміцнити своє становище на зовнішніх ринках.

*5-й крок:* Запропонуємо запрошеним експертам зробити попарне порівняння показників, що характеризують конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках. Для цього скористаємося методикою, яка наведена в [61].

Результати попарного порівняння показників, що характеризують конкурентні переваги, наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Таблиця пріоритетів конкурентних переваг

Показники якості, які порівнюються	Пріоритет у експертів					Оцінка попарного пріоритету показників $X_i$ та $X_{i+1}$	
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	Попередня	Остаточна
«1» та «2»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«1» та «3»	>	=	>	>	<	0,75 та 0,25	0,6 та 0,4
«1» та «4»	=	<	=	>	<	0,25 та 0,75	0,45 та 0,55
«1» та «5»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«1» та «6»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«1» та «7»	<	<	<	<	<	0,25 та 0,75	0,25 та 0,75
«1» та «8»	<	<	<	<	=	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«2» та «3»	<	<	>	<	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65
«2» та «4»	<	<	<	<	<	0,25 та 0,75	0,25 та 0,75
«2» та «5»	<	=	>	<	<	0,25 та 0,75	0,4 та 0,6
«2» та «6»	<	>	<	<	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65

«2» та «7»	>	=	>	>	<	0,75 та 0,25	0,6 та 0,4
«2» та «8»	=	<	=	>	<	0,25 та 0,75	0,45 та 0,55
«3» та «4»	<	<	<	<	=	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«3» та «5»	>	>	=	>	>	0,75 та 0,25	0,7 та 0,3
«3» та «6»	=	>	<	=	>	0,75 та 0,25	0,55 та 0,45
«3» та «7»	<	<	<	<	<	0,25 та 0,75	0,25 та 0,75
«3» та «8»	<	=	>	<	<	0,25 та 0,75	0,4 та 0,6
«4» та «5»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«4» та «6»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25
«4» та «7»	<	=	>	<	<	0,25 та 0,75	0,4 та 0,6
«4» та «8»	<	<	<	<	=	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«5» та «6»	<	>	<	<	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65
«5» та «7»	<	=	>	<	<	0,25 та 0,75	0,4 та 0,6
«5» та «8»	<	<	<	<	=	0,25 та 0,75	0,3 та 0,7
«6» та «7»	=	>	<	=	>	0,75 та 0,25	0,55 та 0,45
«6» та «8»	<	>	<	<	<	0,25 та 0,75	0,35 та 0,65
«7» та «8»	>	>	>	>	>	0,75 та 0,25	0,75 та 0,25

6-й крок: Керуючись методикою, наведеною в [61], розрахуємо важливість кожного із показників, що становлять конкурентні переваги для підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс». Результати розрахунків наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок важливості показників  $\beta_i$ , що становлять конкурентні переваги для підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс»

	Показники та їх оцінка								Сума оцінок $F_i$	Вагомість $\beta_i = \frac{F}{D}$
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1		0,75	0,6	0,45	0,75	0,75	0,25	0,3	3,85	0,138
2	0,25		0,35	0,25	0,4	0,35	0,6	0,45	2,65	0,094
3	0,4	0,65		0,3	0,7	0,55	0,25	0,4	3,25	0,116
4	0,55	0,75	0,7		0,75	0,75	0,4	0,3	4,2	0,151
5	0,25	0,6	0,3	0,25		0,35	0,4	0,3	2,45	0,087
6	0,25	0,65	0,45	0,25	0,65		0,55	0,35	3,15	0,112
7	0,75	0,4	0,75	0,6	0,6	0,45		0,75	4,3	0,154
8	0,7	0,55	0,6	0,7	0,7	0,65	0,25		4,15	0,148
Всього D									28	

Аналіз інформації, яку наведено в таблиці 2.14, показує, що найбільшу вагомість на ефективність експорту продукції підприємства мають такі конкурентні переваги, як зручність користування гофротарою (0,154), її ціна (0,151), умови оплати за продукцію (0,148), міцність гофротари (0,138); ефективність реклами (що безпосередньо впливає на імідж підприємства) (0,116). Менший вплив учиняють екологічність упаковки (0,112), дизайн упаковки (0,094) та виконання експортером своїх зобов'язань в зазначений термін (0,087).

7-й крок: Керуючись формулою (1.2), розраховуємо рівень конкурентоспроможності кожного підприємства, яке працює на ринку гофротари.

Для «Торгтехніка Плюс» рівень його конкурентоспроможності дорівнює:

$$I_A = 0,138 \cdot \frac{6}{6} + 0,094 \cdot \frac{5}{5} + 0,116 \cdot \frac{4}{4} + 0,151 \cdot \frac{3}{3} + 0,087 \cdot \frac{7}{7} + 0,112 \cdot \frac{6}{6} + 0,154 \cdot \frac{4}{4} + 0,148 \cdot \frac{6}{6} = 1,0.$$

Для «Dunapack Parkagling» (Б) рівень його конкурентоспроможності дорівнює:

$$I_B = 0,138 \cdot \frac{6}{6} + 0,094 \cdot \frac{7}{5} + 0,116 \cdot \frac{8}{4} + 0,151 \cdot \frac{5}{3} + 0,087 \cdot \frac{6}{7} + 0,112 \cdot \frac{9}{6} + 0,154 \cdot \frac{5}{4} + 0,148 \cdot \frac{9}{6} = 1,41.$$

Для «Pulp Mill Holding» (В) рівень його конкурентоспроможності дорівнює:

$$I_B = 0,138 \cdot \frac{8}{6} + 0,094 \cdot \frac{5}{5} + 0,116 \cdot \frac{7}{4} + 0,151 \cdot \frac{9}{3} + 0,087 \cdot \frac{6}{7} + 0,112 \cdot \frac{3}{6} + 0,154 \cdot \frac{8}{4} + 0,148 \cdot \frac{7}{6} = 1,55.$$

Для ««Dunapack Eurobosk Polska» (Г) рівень його конкурентоспроможності дорівнює:

$$I_\Gamma = 0,138 \cdot \frac{5}{6} + 0,094 \cdot \frac{8}{5} + 0,116 \cdot \frac{6}{4} + 0,151 \cdot \frac{9}{3} + 0,087 \cdot \frac{3}{7} + 0,112 \cdot \frac{8}{6} + 0,154 \cdot \frac{7}{4} + 0,148 \cdot \frac{8}{6} = 1,44.$$

На підставі зроблених розрахунків рівня конкурентоспроможності побудуємо відповідні графіки, які показано на рис. 2.12.

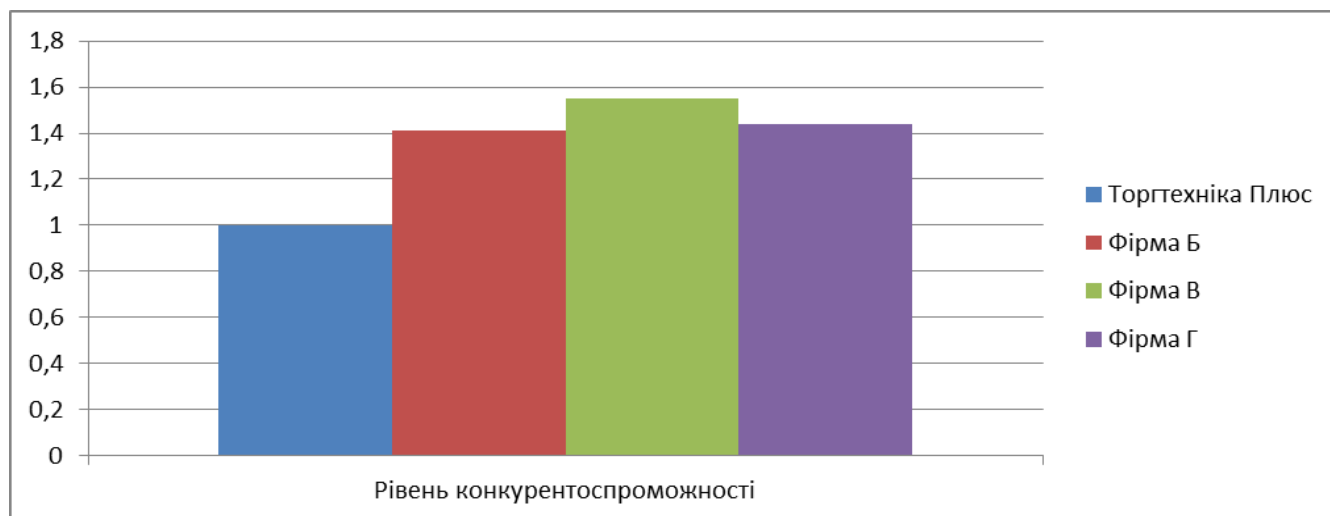


Рисунок 2.12 – Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Торгтехніка Плюс» та конкурентів «Dunapack Parkagling» (Б); «Pulp Mill Holding» (В); «Dunapack Eurobosk Polska» (Г).

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.12 показує, що найвищий рівень конкурентоспроможності має такий конкурент підприємства, як «Pulp Mill Holding». А самому підприємству ТОВ «Торгтехніка Плюс» потрібно покращити



роботу з підвищення рівня своїх конкурентних переваг при експорті своєї продукції на зовнішні ринки.

І на завершення, проаналізуємо, як змінюється частка експорту продукції підприємства в загальному обсязі доходу підприємства (див. табл. 2.15 та рис. 2.13).

Таблиця 2.15 – Розрахунок питомої ваги експорту продукції ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки, млн грн [96]

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Чистий дохід підприємства	133	154	188	259
2. Чистий дохід від експорту	0,75	1,7	3,6	3,9
Питома вага експорту, $\alpha$	0,56%	1,1%	1,9%	1,5%

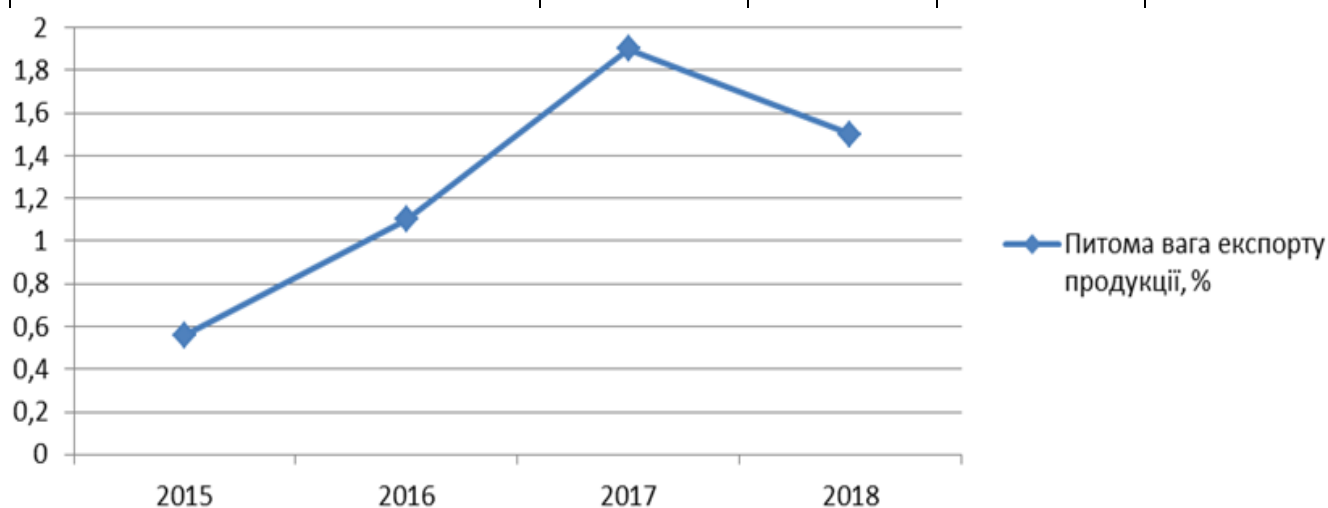


Рисунок 2.13 – Динаміка експорту продукції підприємством ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки, у відсотках

Аналіз інформації, яка наведена на рис. 2.13, показує, що підприємство ТоОВ «Торгтехніка Плюс» має незначну питому вагу експорту продукції, причому в 2018 році ця частка незначно знизилася, що також свідчить про те, що підприємству потрібно покращити роботу з управління своїми конкурентними перевагами (або знаходження нових конкурентних переваг) при експорті продукції на зовнішні ринки.

#### **2.4 Аналіз системи управління конкурентними перевагами ТоОВ «Торгтехніка Плюс» при експорті продукції на зовнішні ринки**

Як було зазначено вище, на ТООВ «Торгтехніка Плюс» на початок 2019 року працювало 188 працівників [96]. Відповідно до цього на підприємстві створена організаційна структура управління (див. рис. 2.14).

Аналіз організаційної структури управління ТООВ «Торгтехніка Плюс» (рис. 2.14) показує, що підприємство очолює директор, якому безпосередньо підпорядковуються основні підрозділи, відділи, служби, виробництва.

До управлінського складу підприємства входять: головний бухгалтер; комерційний директор, який очолює відділ менеджерів зі збуту та логістики; заступник директора з виробництва, якому підпорядковуються виробничі ділянки; головний механік, який очолює відділ ремонтного обслуговування; фахівець з охорони праці; юрист; відділ кадрів, транспортний відділ; плановий відділ; заступник директора з переробки вторинної сировини; відділ технічного контролю.

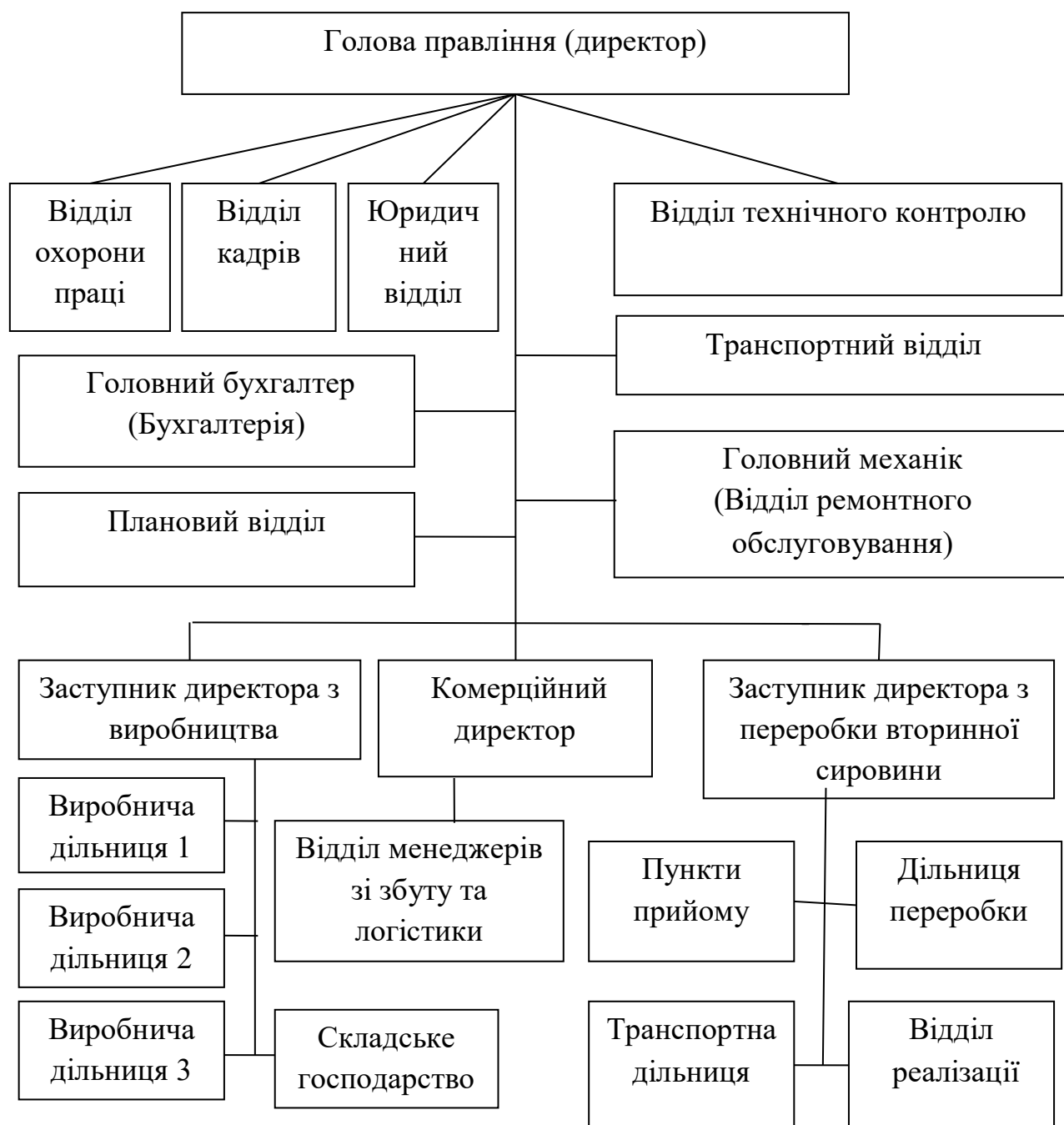


Рисунок 2.14– Організаційна структура управління ТоОВ «Гортехніка Плюс»

Аналіз функцій, що їх виконують зазначені вище керівники та їх підрозділи, показує, що заступник директора з виробництва безпосередньо займається основним виробництвом – тобто процесом виготовлення гофротари і гофроупаковки.

Головний бухгалтер відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності, проведення економічного

аналізу роботи підприємства, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Комерційний директор очолює відділ менеджерів зі збуту та логістики. Тобто на підприємстві існує спеціалізована структура, яка безпосередньо займається питаннями проведення маркетингових досліджень, організації збуту продукції, включаючи збут продукції за кордоном. Збут продукції підприємства відбувається по прямим каналом збуту, тобто фахівці відділу вивчають замовлення, що надходить від споживачів продукції; проводять з ними переговори, готують договори з потенційними клієнтами; контролюють виконання договірних зобов'язань підприємства, стан складських запасів і збереженість готової продукції; вирішують питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією виготовленої продукції замовникам; вивчають ринок та рекламують продукцію підприємства тощо.

Спеціалізація відділу менеджерів зі збуту та логістики побудована переважно за функціональною ознакою (див. рис. 2.15), тобто кожен фахівець відділу виконує ті чи інші функції, які відповідають його службовим обов'язкам.

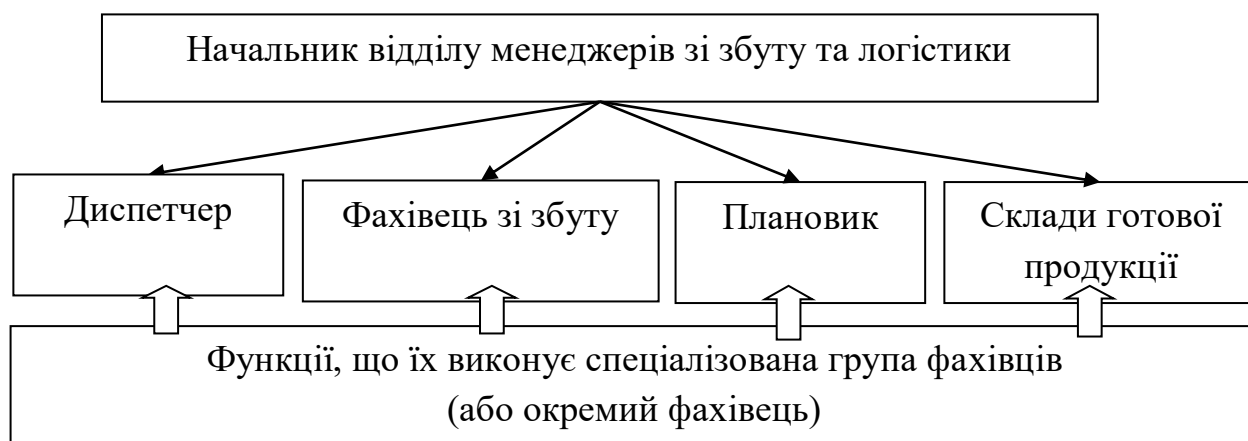


Рисунок 2.15 – Організаційна структура управління відділу менеджерів зі збуту та логістики

Переваги наведеної на рис. 2.15 організаційної структури управління відділу менеджерів зі збуту та логістики полягають у тому, що кожен фахівець (група фахівців) виконує вузько спеціалізовані функції і завдання. Недоліком є те, що висококваліфіковані фахівці зосереджені тільки на виконанні своїх функцій і не

комплексно дивляться на вирішення більш загальних проблем розвитку підприємства. Особливо це стосується питань вибору та проведення аналізу дієвості конкурентних переваг, від яких значною мірою залежить успішність роботи підприємства на закордонних ринках при експорті своєї продукції. Тому наведена вище організаційна структура управління відділу менеджерів зі збуту та логістики потребує свого подальшого удосконалення.

## **2.5 Висновки до другого розділу**

Під час виконання цього розділу було зроблено висновок, що протягом 2015-2018 років відбувається постійне зростання чистого доходу підприємства. Так, якщо у 2015 р. чистий дохід підприємства становив 133 млн грн, то в 2018 році його величина значно зросла і досягла рівня 259 млн грн, тобто зросла на 126 млн грн або майже в 2 рази.

Зазначена тенденція характерна і для такого важливого показника, як собівартість реалізованої продукції: якщо у 2015 році ця величина становили 131 млн грн, в 2016 р. – 149 млн грн, в 2017 р. – 178 млн грн, то в 2018 р. собівартість реалізованої продукції підприємства досягла рівня 236 млн грн, тобто зросла порівняно з 2015 роком на 105 млн грн, або майже в 1,8 рази. Основною причиною такого явища є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке має місце в країні, починаючи з 2015 року.

Аналогічною є динаміка зміни матеріальних та адміністративних витрат, а також витрат на оплату праці.

Величина валового прибутку, що його отримувало підприємство протягом 2015-2018 років, зросла з величини 1,941 млн грн до 23,1 млн грн, тобто зросла в 11,9 разів. В той же час величина прибутку від операційної діяльності практично не зростає і знаходиться майже на одному рівні (0,5...0,6) млн грн. Величина чистого прибутку підприємства практично знаходиться на рівні (0,25...0,5) млн грн, що є недостатнім для проведення за рахунок власних коштів активної конкурентної політики та формування конкурентних переваг підприємства як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Протягом останніх років суттєво зросла вартість активів та оборотних активів підприємства, що може свідчити про активізацію ділової активності підприємства. Так, протягом 2015-2018 років середньорічне значення активів підприємства зросло з величини 25,5 млн грн у 2015 році до 61,7 млн грн у 2018 році, або зросло на 36,2 млн грн, чи в 2,41 рази.

Середньорічна вартість власного капіталу підприємства також постійно зростає: з 4 млн грн у 2015 році до 10,9 млн грн у 2018 році, тобто за 4 роки зростання становило 6,9 млн грн або зросло у 2,73 разів. Така тенденція є позитивною і пояснюється загальним покращенням результатів діяльності цього підприємства.

Позитивним можна вважати також той факт, що протягом 2015-2018 років підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Поточні (короткострокові) зобов'язання підприємства мають стійку тенденцію до зростання: з 22 млн грн у 2015 році до 50,45 млн грн у 2018 році, тобто зростання поточних зобов'язань за цей період становило 28,45 млн грн, або зросло у 2,29 разів. Таке зростання пояснюється тим, що за даний період підприємство суттєво збільшило обсяг виробництва (який частково був викликаний стрімким зростанням цін на матеріальні та енергетичні ресурси), а чим більше виробляється продукції, тим більшими є витрати на придбання матеріалів, сировини тощо.

Було встановлено, що рентабельність основного капіталу підприємства, розрахована за величиною отриманого прибутку від операційної діяльності, є вищою, ніж рентабельність власного капіталу і перебуває в межах (18,7%....52,6%), що свідчить про те, що на підприємстві проводиться постійна заміна застарілого обладнання на нове, високопродуктивне тощо.

Проведений аналіз показав, що коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності та фінансової заборгованості є більш-менш стабільними і знаходяться в межах нормативних значень, тобто підприємство спроможне своїми активами та поточними активами покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання.

Разом з тим, коефіцієнт фінансової стійкості не є оптимальним, що свідчить про недостатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі, а

також про те, що здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу підприємства є недостатньою.

Під час проведення досліджень було встановлено, що найбільший вплив на ефективність експорту продукції підприємства мають такі конкурентні переваги, як: зручність користування гофротарою (питома вага 0,154), її ціна (0,151), умови оплати за продукцію (0,148), міцність гофротари (0,138); ефективність реклами (що безпосередньо впливає на імідж підприємства) (0,116). Менший вплив учиняють екологічність упаковки (0,112), дизайн упаковки (0,094) та виконання експортером своїх зобов'язань у визначений термін (0,087).

Аналіз багатокутника конкурентних переваг підприємства показав, що площа, яку займає багатокутник конкурентних переваг ТоОВ «Торгтехніка Плюс» на зовнішніх ринках, є меншою, ніж аналогічні площі, що займають його основні конкуренти, а рівень конкурентоспроможності самого підприємства є нижчим, ніж аналогічні показники його конкурентів. Тобто підприємству потрібно покращити роботу з підвищення дієвості своїх конкурентних переваг при експорті продукції на зовнішні ринки.

Під час проведення досліджень встановлено, що на ТоОВ «Торгтехніка Плюс» на початок 2019 року працювало 188 працівників. Відповідно до цього на підприємстві створена організаційна структура управління, яка включає, окрім інших підрозділів, відділ менеджерів зі збуту та логістики, кожен фахівець (група фахівців) якого виконує вузько спеціалізовані функції (завдання). Недоліком є те, що висококваліфіковані фахівці зосереджені тільки на виконанні своїх функцій і не комплексно дивляться на вирішення більш загальних завдань розвитку підприємства. Особливо це стосується питань вибору та проведення аналізу дієвості конкурентних переваг, від яких значною мірою залежить успішність роботи підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс» на закордонних ринках при експорті підприємством своєї продукції. Тому існуюча організаційна структура управління відділу менеджерів зі збуту та логістики потребує свого подальшого удосконалення.





## РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

### 3.1 Обґрунтування вибору базової та конкурентної стратегії розвитку ТоОВ «Торгтехніка Плюс»

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ТоОВ «Торгтехніка Плюс» проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє виокремити проблемні ситуації, що можуть виникнути в діяльності підприємства; дає можливість відстежувати стан зовнішнього середовища та своєчасно розробляти рекомендації щодо усунення або попередження впливу негативних факторів, що можуть виникнути під час діяльності підприємства тощо [1].

Спочатку проаналізуємо стан внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому працює підприємство, далі – визначимо фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства сьогодні та в майбутньому. Далі визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також сприятливі можливості і загрози, які несуть для підприємства зовнішнє та внутрішнє середовище. Результати проведеного аналізу занесемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

«S» – Сильні сторони підприємства	«W» – Слабкі сторони підприємства
Високоякісна продукція. Наявність сучасного обладнання. Наявність кваліфікованих кадрів. Наявність прогресивного та висококваліфікованого керівництва	Неоднаковий рівень продажів продукції у різних сегментах ринку. Недостатня величини чистого прибутку. Не зовсім сприятливі умови праці (шум)
«О» – сприятливі можливості, що відкриваються для підприємства	«Т» – Небезпеки (загрози), що можуть виникнути для підприємства
Стрімке зростання ринку пакувальної продукції. Стабільний попит на продукцію підприємства.	Посилення конкуренції в багатьох сегментах ринку та загострення конкурентної боротьби. Зростання цін на матеріальні ресурси. Збільшення витрат на виробництво та збут продукції.

Далі, керуючись методикою, наведеною в [1], на основі складеної таблиці SWOT-аналізу (табл. 3.1) складемо так звану матрицю SWOT-аналізу, для чого сильні та слабкі сторони підприємства зіставимо зі сприятливими можливостями та загрозами. При цьому для кожного сегмента матриці задається відповідне запитання та дається на нього обґрунтована відповідь (див. рис. 3.1). До основних запитань належать [1]:

- як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони (так звані SO-стратегії)?
- за рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози (так звані ST-стратегії)?
- які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями (так звані WO-стратегії)?
- яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше, і як їх можна пом'якшити (так звані WT-стратегії)?

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<p><i>Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони?</i></p> <p>Розширити товарний асортимент. Опанувати нові ринки, включаючи закордонні. Залучити до співпраці інвесторів або отримати кредит.</p>	<p><i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?</i></p> <p>Впроваджувати нове високопродуктивне обладнання. Проводити активну рекламну кампанії. Постійного підвищувати якість продукції</p>
	Слабкі сторони підприємства (W)	<p><i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями?</i></p> <p>Недостатня величини чистого прибутку, що його отримує підприємство. Важкі умови праці тощо</p>	<p><i>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?</i></p> <p>Непрогнозоване зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси. Зростання активності та тиску конкурентів тощо.</p>

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ТоОВ «Торгтехніка Плюс»

Аналіз інформації, наведеної в матриці SWOT-аналізу, дозволяє зробити висновок, що ТоОВ «Торгтехніка Плюс» має всі можливості для подальшого розвитку. Тому на сьогоднішньому етапі підприємству доцільною, на наш погляд, обрати для свого розвитку *стратегію обмеженого зростання*, суть якої полягає не тільки в закріпленні існуючого стану підприємства на ринку пакувальної продукції, а в підготовці заходів з подальшого зростання обсягів виробництва та розширення присутності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

ТоОВ «Торгтехніка Плюс» має всі можливості підтримувати на високому рівні свій діловий імідж, успішно конкурувати з численними виробниками пакувальної продукції, постійно впроваджувати нове високотехнологічне обладнання та розробляти нові види гофротари, суттєво покращити умови праці працюючих шляхом впровадження сучасних технологій тощо.

Успішна реалізація підприємством стратегії обмеженого зростання потребує якісної та збалансованої перебудови всіх інших функціональних стратегій підприємства, до яких, у першу чергу, належать маркетингова стратегія та конкурентна стратегія.

Аналіз літературних джерел показує [72], [89], що, на наш погляд, для реалізації базової стратегії обмеженого зростання найбільш прийнятною для підприємства є *маркетингова стратегія* під назвою «розширення ринку» (або стратегія «вихід за межі ніші»). Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство має значні виробничі можливості, що дають йому змогу працювати не тільки в межах існуючої ніші, але й розробляти нові види продукції та виходити за межі існуючої «нішової» спеціалізації.

Що ж стосується обґрунтування вибору для підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс» конкурентної стратегії, яка б найкраще підходила для підприємства при виході його на зовнішні ринки, відповідала його виробничим можливостям і існуючим конкурентним перевагам, враховувала стан конкуренції в галузі тощо,

то тут доцільно скористатися рекомендаціями, зробленими в підрозділі 1.1, а також алгоритмом розробки та реалізації конкурентної стратегії, який було запропоновано в [12] (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [12]

Початковим етапом вибору конкурентної стратегії є обґрунтування критеріїв, за якими буде здійснюватися такий вибір. Тут, на наш погляд, доцільно скористатися рекомендаціями, зробленими О.Дроздовою [30], яка виокремила такі основні критерії: а) забезпеченість підприємства виробничими ресурсами; б) конкурентоспроможність продукції підприємства; в) забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; г) забезпеченість кадрами (див. табл. 1.5). Такі критерії, на наш погляд, є прийнятними для підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс».

На основі аналізу стану діяльності підприємства на зовнішніх ринках нами пропонуються такий набір стратегічних конкурентних альтернатив, який представлено на рис. 3.3.

Конкурентна стратегія			
Номер альтернативи	Назва	Сутність альтернативи	Автори
Стратегічна альтернатива 1	Сфокусована стратегія низьких витрат	Орієнтує підприємство на розвиток певного сегменту ринку, на якому підприємство може випередити своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва, що дозволяє йому отримувати або більші прибутки, або знижувати ціни, долучаючи до своєї продукції нових споживачів.	А.А.Томпсон, А.Дж. Стрікланд
Стратегічна альтернатива 2	Патієнтна (нішова)	Орієнтує підприємство на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Підприємства прагнуть ухилитися від прямої конкуренції з великими підприємствами і знайти на ринку власну нішу. Підприємства-патієнти вносять на ринок різноманітність, вишукують й активно формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація підприємств-патентів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень своєї продукції.	Криворучко О.С. [27]
Стратегічна альтернатива 3	Конкуренція в нових галузях	Орієнтація на низькі витрати; вдосконалення технологічного процесу; підвищення якості продукції; розробка нових властивостей продукції; зниження цін з метою залучення нових споживачів тощо	Низка авторів [12]

Рисунок 3.3 – Узагальнена конкурентна стратегія, що пропонується для підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс» і яка складається з набору стратегічних альтернатив

Аналіз сутності стратегічних конкурентних альтернатив, що пропонуються для ТоОВ «Торгтехніка Плюс», показує, що, вони, хоча і мають дещо різні назви, дуже близькі за своїм змістом та напрямками дій і повною мірою відповідають тим конкурентним перевагам підприємства, які є у нього сьогодні і які діють при постачанні продукції підприємства на зовнішні ринки.

Для успішної реалізації обраних стратегічних альтернатив потрібно:

а) постійно проводити дослідження стану вітчизняних та закордонних ринків пакувальної продукції (аналіз ринкових ситуацій, вибір найбільш вигідного ринку, одержання інформації про реальних покупців та конкурентів, вивчення тенденцій і перспектив розвитку ринку, прогнозування обсягів продажу пакувальної тощо) власними силами та/або із залученням консалтингових фірм;

б) розробляти та впроваджувати заходи з підвищення іміджу підприємства як в Україні, так і за кордоном;

в) постійно аналізувати вплив споживчих характеристик продукції, що виготовляється підприємством та конкурентами, на рішення споживачів продукції про її придбання або не придбання;

г) своєчасно розробляти рекомендації щодо термінів вилучення з виробництва застарілої продукції та освоєння виробництва нової продукції;

д) постійно спостерігати за діями конкурентів, що впливають на рішення споживачів про придбання пакувальної продукції тощо;

е) постійно аналізувати ефективність впливу на результати експортної діяльності підприємства таких його конкурентних переваг, як: зручність користування гофротарою, її ціна, умови оплати за продукцію, міцність гофротари; ефективність реклами; екологічність упаковки, дизайн упаковки та виконання своїх зобов'язань у визначений термін;

ж) у випадку необхідності виявляти та формувати нові конкурентні переваги, які дозволять підприємству покращити свої конкурентні позиції на ринку пакувальної продукції та збільшити експорт своєї продукції на закордонні ринки;

и) удосконалити організаційну структуру управління з метою покращення управління конкурентними перевагами підприємства на зовнішніх ринках.

### 3.2 Макетування нової організаційної структури управління ТоОВ «Торгтехніка Плюс»

Як було зазначено вище (див. підрозділ 2.4), на підприємстві ТоОВ «Торгтехніка Плюс» створена організаційна структура управління, в якій виконання функцій збуту продукції покладається на відділ менеджерів зі збуту та логістики, який спеціалізований за функціональною ознакою.

У зв'язку з тим, що ринок пакувальної продукції є висококонкурентним, а споживачі цієї продукції, особливо іноземні, постійно підвищують вимоги до якості пакувальної продукції, функціональна спеціалізація відділу менеджерів зі збуту та логістики, на наше переконання, є дещо застарілою. Тому нами пропонується в межах чинної організаційної структури управління переорієнтувати спеціалізацію відділу менеджерів зі збуту та логістики з функціональної на територіальну (регіональну) (див. рис. 3.4).

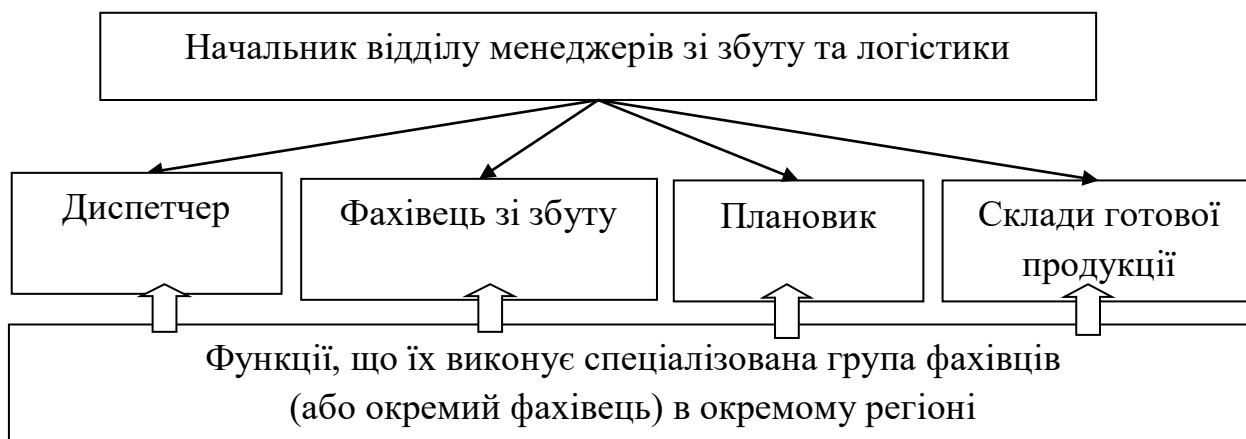


Рисунок 3.4 – Організаційна структура управління відділу менеджерів зі збуту та логістики за територіальною (регіональною) ознакою

При територіальній (регіональній) спеціалізації кожна група фахівців (або окремий фахівець), що входить до складу відділу менеджерів зі збуту та логістики, виконує всі функції з управління конкурентними перевагами підприємства в межах визначеного регіону. До переваг такої спеціалізації відділу менеджерів зі збуту та логістики можна віднести те, що полегшується узгодження



діяльності фахівців всередині підрозділу по кожному регіону, до якого підприємство постачає (або планує постачати) свою продукцію.

Окрім того, нами пропонується запровадити в діяльність реформованого відділу менеджерів зі збуту та логістики алгоритм управління конкурентними перевагами, який розроблено А.О.Семенчук [102] і наведено на рис. 3.5.

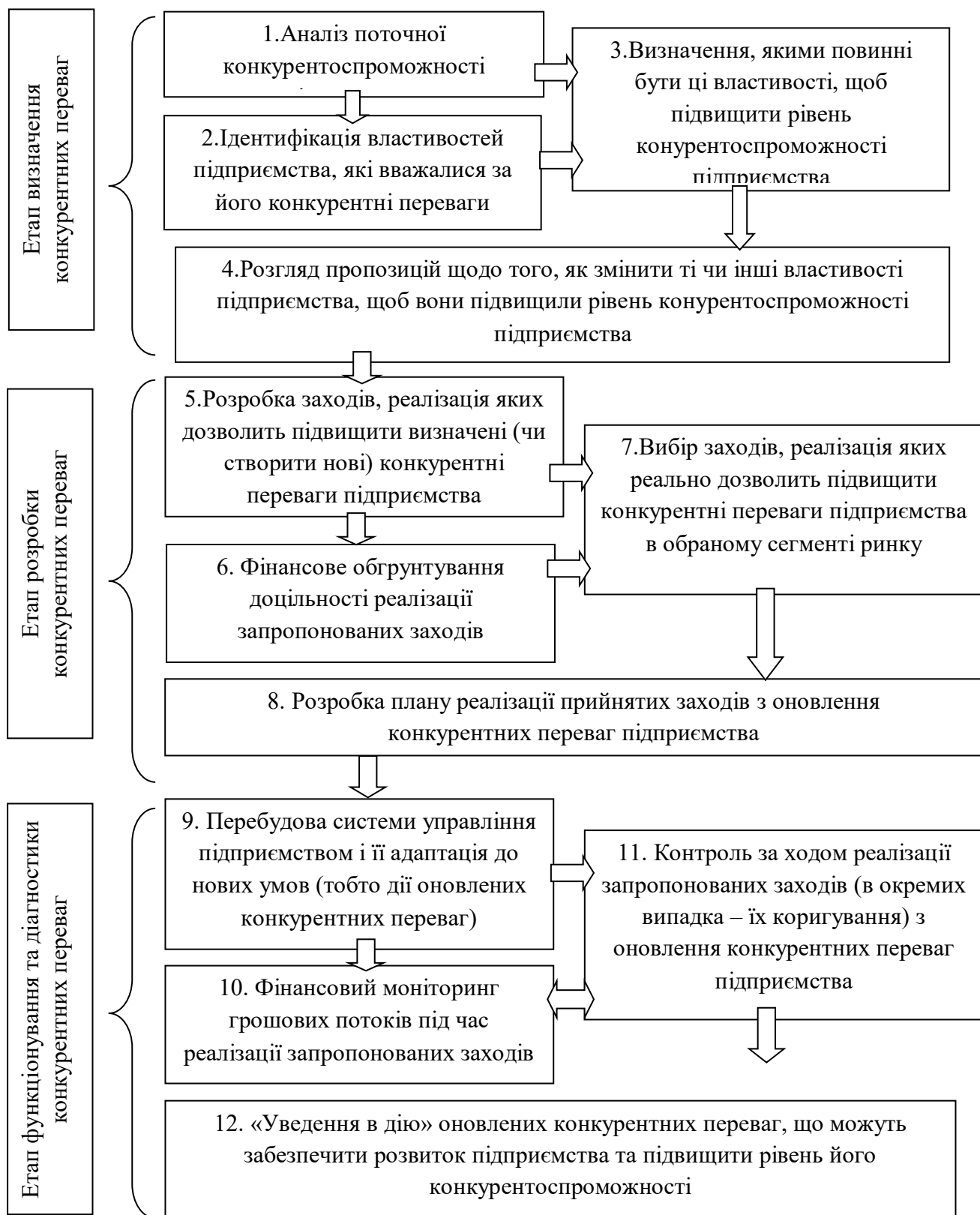


Рисунок 3.5 – Алгоритм управління конкурентними перевагами підприємства

До переваг запропованої нами нової організаційної структури управління ТООВ «Торгтехніка Плюс» можна віднести те що: а) її створення не вимагає залучення додаткових фахівців; б) фахівці відділу менеджерів зі збуту та

логістики отримують можливість і своєчасно вносити корективи у зміст конкурентних переваг підприємства при виході підприємства на зовнішні ринки тощо.

### 3.3 Рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТоОВ «Торгтехніка Плюс» на зовнішніх ринках

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТоОВ «Торгтехніка Плюс» (дивися табл. 3.2). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.2 – План заходів з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТоОВ «Торгтехніка Плюс» (2020-2022 р.)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Управлінсько-організаційні заходи			
1. Переведення роботи відділу менеджерів зі збуту та логістики з функціональної спеціалізації на територіальну (регіональну)	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 10 тис грн.
2. Розробка нових посадових інструкцій фахівців відділу менеджерів зі збуту та маркетингу	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 10 тис грн
3. Налагодження активної співпраці з посередниками і, насамперед, з дистриб'юторами	Нач. відділу менеджерів	3 місяці	Щорічно 50 тис грн
Організаційно-технічні заходи			
4. Удосконалення і оновлення сайту підприємства в Інтернеті	Нач. відділу менеджерів	1 місяць	Одноразові витрати 20 тис грн
5. Постійна участь з експозиціями на відомих промислових виставках	Нач. відділу менеджерів	Постійно	Щорічно 100 тис грн
Маркетингові заходи			
6. Активізація маркетингових досліджень: дослідження ринків; підтримка іміджу підприємства, активізація рекламної діяльності, вивчення продукції конкурентів; протидія конкурентам (зниження цін, додаткові послуги тощо).	Нач. відділу менеджерів зі збуту та логістики	Постійно	Щорічно 100 тис грн
Економічні заходи			
7. Розробка системи матеріального стимулювання фахівців відділу маркетингу зі збуту та логістики, що вивчають та формують конкурентні переваги підприємства	Плановий відділ, бухгалтерія	Постійно	Одноразові витрати 20 тис грн
Всього	60 тис грн одноразово та по 250 тис грн щороку		

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2020 року) запропонованих рекомендацій потрібно: у 2020 році –  $(60+250) = 310$  тис грн, а в 2021 році та 2022 році – по 250 тис. грн щороку.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити обсяги експорту продукції, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти: у 2020 р. – на 0,5 млн грн, у 2021 р. – на 1,0 млн грн, у 2022 році – на 1,5 млн грн.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених пропозицій  $E_{\text{абс}}$  становитиме [1]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство, грн;

ВП – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків підприємства ПП становитиме:

$$\text{ПП} = \sum_1^t \frac{\Delta\Pi_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де  $\Delta\Pi_i$  – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

$t$  – період часу, за який отримуються прибутку що аналізується, роки;

$\tau$  – ставка дисконтування. Для України приймемо ставку  $\tau = 0,10$  (10%);

$t$  – період часу (роки) від моменту отримання прибутків до вкладення коштів.

Тоді приведена вартість збільшення величини всіх чистих прибутків складе:

$$\text{ПП} = \frac{500}{(1 + 0,1)^2} + \frac{1000}{(1 + 0,1)^3} + \frac{1500}{(1 + 0,1)^4} \approx 413 + 751 + 1025 = 2189 \text{ тис грн.}$$

Приведена вартість всіх витрат ВП підприємства на впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства розраховується за формулою:

$$\text{ВП} = \sum_1^t \frac{\Delta B_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.3)$$

де  $\Delta B_i$  – збільшення витрат підприємства у кожному із років, грн.

Тоді приведена вартість всіх витрат підприємства на впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами складе:

$$\text{ВП} = \frac{310}{(1+0,1)^0} + \frac{250}{(1+0,1)^1} + \frac{250}{(1+0,1)^2} \approx 310 + 227 + 207 = 844 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ВП} = 2189 - 844 = 1345 \text{ тис грн.}$$

Відносна ефективність  $E_{\text{в}}$  коштів, витрачених на впровадження наших рекомендацій, становитиме:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{PV}}} - 1, \quad (3.4)$$

де  $E_{\text{абс}} = 1345$  тис грн;  $\text{ВП} = 844$  тис грн;  $T_{\text{ж}} = 3$  роки.

Для нашого випадку отримаємо:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[3]{1 + \frac{1345}{844}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,59} - 1 = \sqrt[3]{2,59} - 1 = 1,368 - 1 \approx 0,368 \approx 36,8 \%$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладних у впровадження наших рекомендацій, становить  $E_{\text{в}} \approx 36,8\%$ , то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій.

### 3.4 Висновки до третього розділу

В результаті виконання цього розділу роботи було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання» та маркетингової стратегії під назвою «розширення ринку» і конкурентної стратегії у вигляді стратегічних альтернатив.

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає перехід організації роботи відділу менеджерів зі збуту та логістики з функціональної спеціалізації на територіальну, а також запровадження алгоритму управління конкурентними перевагами підприємства, що дасть змогу підприємству краще досліджувати та опановувати нові ринки експорту своєї продукції.

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТоОВ «Торгтехніка Плюс» на зовнішніх ринках та розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

### **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала в аналізі теоретичних і методологічних питань конкурентоспроможності підприємства та розробці рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства на зовнішніх ринках досягнута, а всі задачі, які були поставлені для досягнення поставленої мети, в основному виконані.

Було досліджено сутність поняття «конкуренція» та запропоновано власне означення цього терміну; проаналізовано зміст конкурентних сил М.Портера та їх вплив на стан конкуренції в галузі; проаналізовано висловлювання сучасних дослідників про сутність поняття «конкурентна стратегія» та запропоновано власне тлумачення цього терміну; досліджено існуючі класифікації видів конкурентних стратегій та охарактеризовано їх зміст; досліджено фактори, які впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства та її якість; охарактеризовано основні підходи до забезпечення високої якості продукції на сучасних підприємствах; досліджено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» і запропоновано власне трактування цього терміну; досліджено етапи розвитку та сутність поняття «конкурентні переваги» підприємства і запропоновано власне тлумачення цього терміну; проаналізовано існуючі класифікації видів конкурентних переваг; обґрунтовано вибір показників та методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, його продукції та конкурентних переваг.

Зокрема, запропоновано таке означення поняття «конкуренція», яке буде мати певну наукову новизну, оскільки, на відміну від існуючих, об'єднує в собі основні задачі, що їх висуває конкуренція як економічне явище на сучасному етапі розвитку ринку. «Конкуренція – це змагання (боротьба) між суб'єктами господарювання з метою здобуття переваг за рахунок *власних досягнень*, що

визначаються постійним процесом набуття знань та раціональною поведінкою економічних суб'єктів за доступ до обмежених ресурсів, аналізом структури та тенденцій розвитку ринку та прийняттям управлінських рішень, спрямованих на досягнення суб'єктом господарювання поставлених цілей в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється».

Опираючись на аналіз висловлювань різних вчених, було запропоновано власне тлумачення терміну «конкурентна стратегія». Конкурентна стратегія – це частина базової стратегії підприємства, це напрям, який, на основі аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовища та наявних і перспективних ресурсів підприємства, визначає конкурентні переваги (можливості) підприємства і їх дієвість сьогодні і на перспективу з метою досягнення поставлених цілей в обраному сегменті конкурентного ринку. Це означення є більш змістовним і має елементи наукової новизни, оскільки відрізняється від існуючих наголосом на зв'язок з базовою стратегією підприємства та враховує наявність у підприємства необхідних поточних та перспективних ресурсів.

Було доведено наявність тісного зв'язку між поняттями «конкурентна стратегія», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентні переваги» підприємства. Зокрема встановлено, що конкурентоспроможність продукції це, перш за все, здатність продукції вигідно відрізнятися від продукції аналогів-конкурентів, а індикаторами конкурентоспроможності продукції виступають її якість і ціна.

Наведено різні класифікації показників якості продукції і доведено, що основна задача із забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції по-кладається безпосередньо на підприємства, які в умовах загострення конкурентної боротьби особисто мають бути зацікавлені у підвищенні якості продукції, а не покладатися на когось іншого: державу, органи контролю тощо.

Було доведено, що існує досить широкий простір для трактування поняття «конкурентні переваги», оскільки будь-яка властивість підприємства за певних умов може стати його конкурентною перевагою. Запропоновано власне означення поняття «конкурентні переваги» підприємства: «конкурентні переваги – це будь-

які унікальні або ексклюзивні властивості підприємства, які на цьому етапі або в перспективі роблять підприємство конкурентоспроможним в обраній сфері діяльності, створюють стабільні переваги перед іншими конкурентами і дозволяють успішно їм протидіяти».

Аналіз діяльності ТОВ «Торгтехніка Плюс» показав позитивну динаміку практично всіх основних економічних та фінансових показників, що характеризують діяльність підприємства. Так, протягом 2015-2018 років відбувалося постійне зростання чистого доходу підприємства: з 133 млн грн у 2015 р. до 259 млн грн у 2018 році, тобто зростання становить 126 млн грн або майже в 2 рази.

Аналогічна тенденція характерна і для таких важливих показників, як собівартість реалізованої продукції, величина матеріальних та адміністративних витрат, також витрат на оплату праці.

Величина валового прибутку підприємства протягом 2015-2018 років зросла з 1,941 млн грн до 23,1 млн грн, тобто зросла в 11,9 разів. В той же час величина прибутку від операційної діяльності практично не зростає і знаходиться майже на одному рівні (0,5...0,6) млн грн. Величина чистого прибутку підприємства практично знаходиться на рівні (0,25...0,5) млн грн, що є недостатнім для проведення за рахунок власних коштів активної конкурентної політики та формування конкурентних переваг підприємства як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Протягом останніх років суттєво зросли вартість активів та оборотних активів підприємства, а також вартість основного капіталу. Таку тенденцію можна вважати позитивною, що свідчить про загальне покращення результатів діяльності цього підприємства.

Позитивним можна вважати також той факт, що протягом 2015-2018 років підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Рентабельність активів підприємства, його основного та власного капіталу, розрахована за величиною отриманого прибутку від операційної діяльності, має тенденцію до зменшення, що є певним недоліком в роботі підприємства. Коефі-



цієнти загальної ліквідності, платоспроможності та фінансової заборгованості є більш-менш стабільними і знаходяться в межах нормативних значень, тобто підприємство спроможне своїми активами та поточними активами покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання.

Було встановлено, що найбільший вплив на ефективність експорту продукції підприємства мають такі конкурентні переваги, як: зручність користування гофротарою (питома вага 0,154), її ціна (0,151), умови оплати за продукцію (0,148), міцність гофротари (0,138); ефективність реклами (що безпосередньо впливає на імідж підприємства) (0,116). Менший вплив учиняють екологічність упаковки (0,112), дизайн упаковки (0,094) та виконання експортером своїх зобов'язань у визначений термін (0,087).

Аналіз багатокутника конкурентних переваг підприємства та розрахований рівень конкурентоспроможності підприємства показали, що їх значення є нижчими, ніж аналогічні показники його конкурентів. Тобто підприємству потрібно покращити роботу з підвищення дієвості своїх конкурентних переваг при експорті продукції на зовнішні ринки.

Встановлено, що на ТООВ «Торгтехніка Плюс» створена організаційна структура управління, яка включає, окрім інших підрозділів, відділ менеджерів зі збуту та логістики, кожен фахівець (група фахівців) якого виконує вузько спеціалізовані функції (завдання). Недоліком є те, що висококваліфіковані фахівці зосереджені тільки на виконанні своїх функцій і не комплексно дивляться на вирішення більш загальних завдань розвитку підприємства. Тому було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає перехід роботи відділу менеджерів зі збуту та логістики з функціональної спеціалізації на територіальну, а також запропоновано запровадження алгоритму формування та управління конкурентними перевагами підприємства, що дасть змогу підприємству краще досліджувати та опановувати нові ринки експорту своєї продукції.

Було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ТоОВ «Торгтехніка Плюс» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія обмеженого зростання» та конкурентної стратегії у вигляді відповідних стратегічних альтернатив.

Розроблено план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ТоОВ «Торгтехніка Плюс» на зовнішніх ринках та розраховано внутрішню дохідність коштів, вкладних у впровадження наших рекомендацій, яка становить 36,8%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. – Вінниця : 2016. – 75 с.
2. Конкуренція: сутність, види і роль у ринковій економіці. Антимонопольна діяльність держави [сайт]. Режим доступу: [[https://pidruchniki.com/11510513/politekonomiya/konkurenciya\\_sutnist\\_vidi\\_rol\\_rinkoviy\\_ekonomitsi\\_antimonopolna\\_diyalnist\\_derzhavi](https://pidruchniki.com/11510513/politekonomiya/konkurenciya_sutnist_vidi_rol_rinkoviy_ekonomitsi_antimonopolna_diyalnist_derzhavi)] (дата звернення 3 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. (в редакції від 25.09.2019 р.)
4. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці – Мукачєво, Зб. «Економічна теорія та історія економічної думки», 2016, № 6. – С. 8-13.
5. Мостенська Т. Л. Менеджмент : підручн. / [Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Міненко М. А.]. – К. : Сузір'я, 2007. – 690 с.
6. Мостенська Т.Л. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості ; Підручник / Кер. авт. і наук. ред. проф. Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2015. – 492.
7. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.
8. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. – 2013. – Випуск 7/1. – С. 92-97
9. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
10. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
11. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [сайт]. Режим доступу: [<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>] (дата звернення 3 жовтня 2019 року). Назва з екрана.
12. Криворучко О.С. Формування конкурентних стратегій. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Полтава, 2016 р. [сайт]. Режим доступу: [<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4979/1/...>] (дата звернення 5 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.
13. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора комунікацій : Учбовий посібник / В.М.Гранатуров, І.В.Литовченко, І.А.Кораблінова – К.: «Кафедра», 2013. – 265 с.
14. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие. – М.: Типография «Новости», 2000. – 255 с.
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб./ С.М.Клименко, Т.В.Омельяненко, Д.О.Барабась, О.С.Дуброва, А.В.Вакуленко – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

16. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципл. / Т.В.Омельяненко, Д.О.Барабась, А.В.Вакуленко – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.

17. Криворучко О. С. Стратегічне планування в системі формування стратегії торговельного підприємства / О. С. Криворучко // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : матеріали II міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Полтава, 11–12 квіт. 2012 р.). – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – С.158–161.

18. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 312 с

19. Кіпа Д.В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства – Збірник «Економіка підприємством та управління виробництвом, 2014, № 4 (72), с. 110–115.

20. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие / М.И. Кныш. – СПб, 2000. – 284 с.

21. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. – 147 с.

22. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия: монография / В.Г.Шинкаренко, А.С.Бондаренко. –Харьков: ХНАДУ, 2003. –186 с.

23. Собко О.Ю. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства – Збірник наук. праць «Сучасні підходи до укривдіння підприємством» [сайт]. Режим доступу [<http://sru.fmm.kpi.ua/article/view/73067/68398>] (дата звернення 4 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

24. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

25. Джон О’Шонесси. Принципы организации управления фирмой [сайт]. Режим доступу: [<http://www.management.com.ua/bp/bp023-5.html>] (дата звернення 4 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

26. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие – М.: «Тендем», изд-во «Гном-Пресс», 1998. – 384 с.

27. Типологія конкурентних стратегій у сфері реалізації стратегічних альтернатив [сайт]. Режим доступу: [<https://library.if.ua/book/14/1278.html>] (дата звернення 5 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

28. Кузьминчук Н. В., // Конкурентний статус підприємства: теоретичний аспект // Н. В. Кузьминчук, О. Ю. Терованесова // Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 листопада 2014р. // Нац. гірничийун-т. У 2-х частинах. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 1. – 188 с.

29. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. / Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А, Абрамова О.С. – Харьков, изд-во ХНЭУ, 2004. – 234 с.

30. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва // Ефективна економіка.– 2010. –№ 8. Режим доступу : [<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>] (дата звернення 5 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

31. Козляниченко О.М. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств / О.М.Козляниченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. № 6 (132) –С. 38–46.
32. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. –Х. : Вид. дім «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
33. Кобушко І. М. Стратегічне управління / І. М. Кобушко, І. Д. Скляр. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.
34. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ М. Пор-тер ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. –715 с.
35. Прахова Т. С. Понятие и сущность конкурентоспособности / Т.С.Прахова // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Сер. : Экономика. –2005. – № 2. – С. 48–52.
36. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 1998. – 362 с.
37. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 2005. – 267 с.
38. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К.: КПІ, 2001. - 557 с.
39. Джозеф Джуран - архитектор качества: [сайт]. Режим доступа: [<http://quality.eup.ru/MATERIALY14/Juran.htm>] (дата звернення 06.10.2019 р.). – Назва з екрана.
40. Гуру менеджмента качества и их концепции: Э.Деминг, Дж.Джуран, Ф.-Кросби, К.Исикава, А.Фейгенбаум, Т.Тагути: [сайт]. Режим доступа: [<http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>] (дата звернення 06.10.2019 р.). Назва з екрана.
41. Організація виробництва : [навч. пос.] / [Г.Є.Мазнев, С.М. Калініченко, І.С.Щербакова, О.В. Грідін]; за ред. Г.Є Мазнева – Х. : «Майдан», 2013. – 604 с.
42. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник .– К.: Скарби, 2002. – 336 с.
43. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: [сайт]. Режим доступа: [<http://search.rsl.ru/ru/record/01001290452>] (дата звернення 6 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.
44. Мюллер К. Деякі аспекти впровадження систем якості в промисловості // Стандарти та якість. – 2005. – № 3. – с. 25-28.
45. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М. І., Піча Ю.В. Економіка підприємства. – Львів, Сполом, 2008. – 298 с.
46. Гличев А.В., Круглов М.И. Управление качеством продукции. – М.: Экономика, 2007. – с. 198 с.
47. Кириченко Л.С, Чернухіна Н.М. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання. – К., 2007.
48. Бичківський Р.В., Столярчук П.Г., Сопільник Л.І., Калинський О.О. Управління якістю. Сертифікація. – Київ: Школа, 2006. – с. 432.
49. Лазаренко Т. Економічна концепція формування якості продукції // Економіст. – 2008. – №7 - с. 206-212.
50. Козловський В.О., Козловський С.В. Виробничий менеджмент. Практикум: Навчальний посібник. — Вінниця: «Глобус-Прес», 2006. — 344 с.

51. Поняття і показателі якості продукції: [сайт]. Режим доступу [http://www.grandars.ru/college/tovarovedenie/kachestvo-tovarov.html] (дата звернення 6 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

52. Бурбела О.В., Шалагай Ю.О. Управління якістю як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції // Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції. – 2011. – №4. – с. 97-99.

53. Друзюк Е., Федак О. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – №1. – с. 51-54.

54. Рябушкіна А.А. Якість продукції та забезпечення її конкурентоспроможності – Журнал «Ефективна економіка», 2013, № 7, С-

55. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2005. – 256 с.

56. Белов М. А., Євдокімова Н. М., Москалюк В. Є., Оберемчук О. П., Степанов О. П. Планування діяльності підприємства: Навчально-методичний посібник/За ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.

57. Гриньова В.М., Салун М.М., Організація виробництва: Підручник. – К.: Знання, 2009. – 582 с.

58. Планування і контроль на підприємстві : Навч. посіб. / За ред. М.О. Данилюка. – Львів: «Магнолія 2006», 2009. – 531 с.

59. Кислицин В.О. Система управління якістю як основа стратегії конкурентоспроможності підприємства // Економічний простір. – 2010. – №4. – С. 35-39.

60. Козловський В.О. Козловський С.В. Організація виробництва. Практикум. Навчальний посібник. Частина 1. Видання 2-ге, доповн. та перероблене. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 154 с.

61. Козловський В.О. Козловський С.В. Організація виробництва. Практикум. Навчальний посібник. Частина 2. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 168 с.

62. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2008. – 480 с.

63. Вільям Едвардс Демінг: [сайт]. Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/.....] (дата звернення 06.10.2019 р.) – Назва з екрана.

64. Филипп Кросби: [сайт]. Режим доступу: [http://www.9001-2001.ru/publicazii/116-2009-04-12-07-55-34.html] (дата звернення 6 жовтня 2019 р.). – Назва з екрана.

65. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. / С.Ф. Покропивний. – У 2 т.– К.: Хвиля-Прес, 2005.– 280 с.

66. Василенко В.Р., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: [навч. посіб.] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко – [вид. 2-е, виправл. і доп.]. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 535 с.

67. Мишко О.В. Механізм трансформації та розвитку системи управління якістю товарів та послуг в Україні // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – №5. – с. 21-25.

68. Тимошик Н.С. Вплив якісних характеристик продукції на ціноутворення // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №8 (110). – с. 171-176.

69. Загородній А.Г. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності інноваційної продукції / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [зб. наук. пр.] / Л. : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – С. 56-64.

70. Чорна О. Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення – Наукова конференція [сайт]. Режим доступу: [<http://oldconf.neasmo.org.ua/node/491>] (дата звернення 6 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

71. Барінов В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А.Барінов, А. В. Синельников // Менеджмент. – 2000. – № 6. – С. 48–57.

72. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : [монографія] / під ред. Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюка, Я. В. Белінської. –Київ : НІСД, 2005. – 388 с.

73. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения /А.Н. Захаров//Бизнес и банки.– 2004. – № 1. – С. 43–52.

74. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции / Л. М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С.37–44.

75. Бланк И. А. Управление прибылью/ И. А. Бланк. – Київ : Наука –Центр, 1998. – 544 с.

76. Блинов А.О. Имидж организации как фактор её конкурентоспособности / А. О. Блинов, В. Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 18–27.

77. Дементьева А. В. Конкурентоспособность международных компаний / А.В. Дементьева // Маркетинг. –2000. – № 3. – С. 14–28.

78. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : ЛКА, 2004. – 388 с.

79. Васильева М.И. Рыночный потенциал потребительской кооперации /М.И.Васильева //АПК: экономика, управление. –2006. – № 8. – С.78–85.

80. Зайцев Н. Л. Экономика организации / Н. Л. Зайцев. – Москва : ИНФРА-М.: 2000. –4 58 с.

81. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е.И.Мазилкина, Т. Г. Паничкина. – Москва : Омега-Л, 2009. –345 с.

82. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М. В. Маракулин // Менеджмент. –2003. – № 4. – С. 25–31.

83. Безсмертний С.Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства – [сайт]. Режим доступу: [[http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13273/1/029\\_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k\\_174\\_179\\_714.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k_174_179_714.pdf)] (дата звернення 7 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

84. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.В. Колганова. – СПб.: Питер. – 2004. – 800 с.

85. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.



наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д.О.Барабась. – Київ : КНЕУ, 2003. – 18 с.

86. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж.О'Шонесси – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.

87. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз і трактування термінів – Журнал «Економіка і суспільство», 2017, вип. 10, С. 427-432.

88. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування / Г.Т.П'ятницька, А.М.Предієн, О.В.Рябова [сайт]. Режим доступу: [<http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/954/1/25.pdf>] (дата звернення 7 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

89. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кан-туревского. – СПб.: Питер. – 2003. – 544 с.

90. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання – Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2018, № 1, [сайт]. Режим доступу [[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/255.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/255.pdf)]. (дата звернення 7 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

91. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник. / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар – К.: Видавничий центр „Академія”, 2001. – 280 с.

92. Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М., Міт'яєва Т. Л., Прибилович Л.А. – Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». – Харків: ХДУХТ, 2014. - 225 с.

93. Погребняк, Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства /Д.В.Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. –Випуск 32. – С. 45–51.

94. Левицька О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [сайт]. Режим доступу: [[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_19/ALYONA\\_O\\_LEVYTSKA\\_Methods\\_for\\_Assessing\\_Competitiveness\\_National\\_and\\_Foreign\\_Approaches\\_to\\_Classification.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_19/ALYONA_O_LEVYTSKA_Methods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf)] (дата звернення 9 жовтня 2019 р.). Назва з екрана.

95. Матросов В.Д., Мельник Д.С. Проблеми розвитку пакувальної галузі в Україні та підготовки кадрів для неї. – Ж-л «Економічний вісник Донбасу», № 4, 2009 р., С. 84-85.

96. Бухгалтерська звітність ТоОВ «Торгтехніка Плюс» за 2015-2018 роки.

97. Гетьман О.О. Економіка підприємства [текст]: навч. посібник /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал– К.: «Центр учбової літератури», 2017,– 480 с.

98. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 368 с.

99. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилюя, 2018, – 97 с.

100. Черниш С.С. Економічний аналіз. – К.: Видавництво ЦУЛ, 2019, – 312 с.



101. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз – Полтава : ПДАА, 2016. – 430 с.

102. Семенчук А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук – Київ, 2010. – 20 с.