

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЕНТР ЗАОЧНОЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА Економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**«Шляхи формування конкурентних переваг підприємства
(на прикладі Комунальне підприємство «Елегант М» м. Кропивницький)»**
**Ways of forming company's competitive advantages (on the example of the
"Elegant M" communal enterprise, Kropyvnytskyi)**

Виконала здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ЕП-21мз(1,4)

ОПП «Економіка підприємства»

Спеціальності 051 «Економіка»

_____ Проценко Н.О.

“ ____ ” _____ 2022 р.

Керівник роботи: к.т.н., доцент

_____ Ольга ЧУМАЧЕНКО

“ ____ ” _____ 2022 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Завідувач кафедри економіки
та підприємництва**

(підпис)

д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 9 » вересня 2022 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Проценко Наталії Олександрівни

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Шляхи формування конкурентних переваг підприємства
(на прикладі комунального підприємства „Елегант М” м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Чумаченко Ольга Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 6 грудня 2022

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю підприємства розробка практичних рекомендацій по формуванню його конкурентних переваг у сфері надання побутових послуг та індивідуального пошиття одягу, оцінки економічних показників його господарської діяльності. Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади поняття і оцінки конкурентних переваг; розкрити сутність системи управління конкурентоспроможністю; проаналізувати методичні підходи до оцінки наявного конкурентного потенціалу діяльності підприємства з метою виявлення найбільш ефективних; розкрити сутність та складові системи та механізму удосконалення ефективності підприємства; провести аналіз діяльності підприємства; визначити напрями подальшого розвитку досліджуваного підприємства; обґрунтувати методи оцінки ефективності та здійснення оцінки економічної привабливості та ефективності.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.22-20.09.22	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг»	21.09.22-10.10.22	
3.	Написання другого розділу «Аналіз господарської діяльності КП «Еlegant М»	11.10.22-11.11.22	
4.	Написання третього розділу «Шляхи формування конкурентних переваг підприємства»	12.11.22-21.11.22	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.22-25.11.22	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	25.11.22-1.12.22	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	1.12.22-06.12.22	

Дата видачі завдання

«9» вересня 2022 р.

Керівник роботи _____ *Чумаченко О.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«9» вересня 2022 р.

Здобувач _____ *Проценко Н.О.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи Н. О. Проценко
Шляхи формування конкурентних переваг підприємства
(на прикладі Комунальне підприємство «Елегант М» м. Кропивницький)

Актуальність теми. Однією з основних засад успішного підприємства в умовах ринкових відносин є наявність конкурентних переваг порівняно з іншими виробниками подібних товарів та послуг. Контроль за конкурентами і постійне відстеження власної позиції на ринку дозволить комунальному підприємству пошиву одягу «Елегант М» розробити ефективну систему управління конкурентоспроможністю.

Метою дослідження є формування фінансово-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності Комунального підприємства «Елегант М».

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність та процеси формування фінансово-економічного механізму забезпечення конкуренто-спроможності КП «Елегант М».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю КП «Елегант М» на ринку послуг пошиву одягу та фінансово-економічний механізм її забезпечення.

Завдання дослідження: визначити теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства; розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; здійснити аналіз та оцінку господарської діяльності КП «Елегант М»; виявити особливості розвитку та тенденції ринку послуг пошиву та ремонту одягу; розробити та обґрунтувати організаційно-економічні заходи щодо формування конкурентоспроможності підприємства.

Використана методика дослідження. В рамках дослідження використовуються змістовні (класичні) методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, такі як: методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції (продуктові); матричні методи; методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції (операційні); комплексні методи та методи оцінки вартості бізнесу.

Вихідні дані. Статут підприємства; статична звітність підприємства за 2019-2021 р.р.; планові та звітні показники роботи підприємства за досліджуваний період; інформація про споживачів, конкурентів підприємства, нормативні та законодавчі акти України.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг дипломної роботи – 87 аркушів друкованого тексту (без додатків). Кількість використаної літератури – 52.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, система управління конкурентоспроможністю підприємства, послуги пошиття одягу.

ANNOTATION

to N. O. Protsenko's master's thesis

Ways of forming competitive advantages of the enterprise
(on the example of the "Elegant M" communal enterprise, Kropyvnytskyi)

Actuality of theme. One of the main foundations of a successful enterprise in the conditions of market relations is the presence of competitive advantages compared to other producers of similar goods and services. Control over competitors and constant monitoring of one's own position on the market will allow the utility company "Elegant M" to develop an effective competitiveness management system.

The purpose of the study is the formation of a financial and economic mechanism for ensuring the competitiveness of the "Elegant M" utility company.

The object of the research is production and economic activity and the processes of forming a financial and economic mechanism for ensuring the competitiveness of KP "Elegant M".

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of managing the competitiveness of KP "Elegant M" on the market of tailoring services and the financial and economic mechanism of its support.

The task of the research: to determine the theoretical and methodological foundations of the formation of the competitiveness of the enterprise; consider the methods of assessing the competitiveness of the enterprise; carry out an analysis and assessment of the economic activity of KP "Elegant M"; to reveal the peculiarities of the development and trends of the market of tailoring and clothing repair services; to develop and substantiate organizational and economic measures for the formation of the enterprise's competitiveness.

The research method used. Within the framework of the research, meaningful (classical) methods of assessing the competitiveness of enterprises are used, such as: methods based on the assessment of the competitiveness of products (product); matrix methods; methods based on the theory of effective competition (operational); comprehensive methods and business valuation methods.

Output data. The statute of the enterprise; static reporting of the enterprise for 2019-2021; planned and reported performance indicators of the enterprise for the researched period; information about consumers, competitors of the enterprise, regulatory and legislative acts of Ukraine.

Structure and scope of work. The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources and appendices. The volume of the thesis is 87 sheets of printed text (without appendices). The number of used literature is 52.

Keywords: enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management system, tailoring services.

З М І С Т

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Види та класифікація конкурентних переваг підприємства	6
1.2. Фактори формування КП підприємства	10
1.3. Напрями забезпечення КП підприємства	16
1.4. Методи забезпечення КП підприємства	16
1.5. Інтегрування методів забезпечення КП у стратегічне управління конкурентоспроможністю	16
1.6. Інструменти реалізації політики КП	26
1.7. Технологія забезпечення КП	30
2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
КП «Елегант М»	41
2.1. Загальна характеристика підприємства КП «Елегант М».....	41
2.2. Структура КП «Елегант М».....	46
2.3. Аналіз конкурентного середовища КП «Елегант М»	50
2.4. Аналіз сильних і слабких сторін КП «Елегант М»	54
2.5. Аналіз показників господарської діяльності КП «Елегант М»	55
2.6. Формування конкурентних переваг КП «Елегант М»	75
3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	78
3.1. Комплекс рекламних заходів для просування послуг «Елегант М»	78
3.2. Напрямки розширення пакету послуг підприємства	81
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів підвищення ефективності господарювання підприємства.....	68
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

При дослідженні діяльності підприємства у сучасних умовах необхідно звертати увагу на те, що мета фірми – зберегти та розширити займані позиції на ринку або його сегменті, стабільне отримання прибутку або її зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація фірми на максимізацію прибутку, що, в свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлена тим, що в умовах конкурентного середовища функціонування підприємство не може сподіватися на тривалий успіх, якщо не здійснюватиме оцінювання конкурентоспроможності своєї продукції чи послуг, що надаються. Більш того, вагомим фактором є те, що попит на друковані видання щорічно зменшується, тому важливо постійно підтримувати та вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

Контроль за конкурентами і постійне відстеження власної позиції на ринку дозволяє виявити і задовольнити запити споживачів раніше та в більшій мірі, ніж інші підприємства. Знаючи сильні та слабкі сторони як свого підприємства, так і підприємств-конкурентів можна оцінити їх потенціал і цілі, справжню стратегію.

Метою дослідження є формування фінансово-економічного механізму забезпечення конкурентних переваг КП «Елегант М».

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність та процеси формування фінансово-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності КП «Елегант М».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю КП «Елегант М» на послуг пошиву та ремонту одягу.

Для розрахунків при дослідженні використовувались **методи** оцінки конкурентоспроможності підприємств, такі як: методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції (продуктові); матричні методи; методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції (операційні).

Інформаційною базою здійсненого дослідження стали діючі вітчизняні законодавчі та нормативні акти, міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, матеріали періодичної преси, дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності КП «Елегант М».

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити теоретико-методичні основи формування конкурентних переваг підприємства;
- встановити сутність та особливості ідентифікації поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз та оцінку господарської діяльності КП «Елегант М»;
- встановити місце підприємства на ринку, у порівнянні з основними конкурентами;
- розробити організаційно-економічні заходи щодо формування конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності КП «Елегант М».

Наукова новизна: систематизовано методичний підхід та розроблено комплекс заходів по формуванню конкурентних переваг та просуванню продукції підприємства відповідно до обраної маркетингової стратегії

Практична цінність роботи обумовлена тим, що в розд. 2 і 3 запропоновано в рамках основної діяльності підприємства напрямки суттєвого розширення спектру послуг, що користуються значним попитом в сучасних ринкових умовах і мають прогнози зростання, та заходи по збільшенню потоку споживачів таких послуг, резерви збільшення обсягу матеріального стимулювання праці, що може бути використано у практиці діяльності підприємства «Елегант М» і сприятиме підвищенню потенціалу його конкурентоспроможності.

Дипломна робота магістра складається із змісту, вступу, трьох розділів та підпунктів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг дипломної роботи – 91 аркушів друкованого тексту (без додатків).

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Види та класифікація конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги (КП) підприємства формуються внаслідок ефективнішого, порівняно з конкурентами, управління процесами створення важливих для споживачів якісних та кількісних характеристик товару.

Здійсненням процесів формування і розвитку КП продукції займаються функціональні підрозділи підприємств. А саме: виробничий, маркетинговий, фінансово-інвестиційний, науково-дослідних розробок (НДР) та інновацій.

В табл. 1.1 узагальнено різні підходи вчених в галузі економіки до визначення сутності КП.

Таблиця 1.1

Визначення поняття КП підприємств

Характеристики	Автор
Факти, що спостерігались реальних, очевидних переваг покупців. Вагомий прояв переваги над конкуруючими господарствами в таких сферах діяльності підприємства як економічна, технічна, організаційна, у вимірюваних економічних показниках	Г. Л. Азоев, О. П. Челєнков
Перевага компанії в окремому напрямку діяльності по виробництву товарів у порівнянні з підприємствами-конкурентами	М. Портер
Глобальна мета економічної стратегії організацій і галузі нац. економіки. Найбільш продуктивне застосування ресурсів, потрібне для досягнення КП	А. П. Градов
У порівнянні до своїх конкурентів, висока компетентність компанії, перевага, заснована на досягнутому конкурентному статусі, ефективному використанні конкурентного потенціалу	В. Г. Шинкаренко
Характеристики, властиві продукту чи бренду, які надають підприємству певну перевагу над його прямими конкурентами	Ж-Ж. Ламбен
Характерна для системи яка-небудь унікальна якість, що дає їй перевагу порівняно з конкурентами	Р. А. Фатхутдінов
Перевага, яка дозволяє завоювати міцні позиції на ринку; забезпечує доходи, вищі, за середні по галузі і є основою успішної діяльності і розвитку підприємства	В. Ф. Оберемчук

Основні властивості КП:

1. *Мінливість* (КП не постійна якість підприємства). На її динамічний розвиток впливає конкуренція в галузі. Тому, наявні КП втрачаються і виникає необхідність їх оновлювати. Щоб досягнути КП потрібні комплексні зусилля,

яких може виявитись недостатньо внаслідок дії непередбачуваних факторів зовнішнього середовища. Одні і ті ж фактори можуть підсилити чи ослабити КП.

2. *Відносність* (КП має порівняльний характер, оскільки оцінюється лише через порівняння окремих показників. Відносність КП виявляється через її залежність в кожному випадку від конкретних умов і причин. Підприємство, що має КП на одному сегменті ринку, може їх не мати на іншому. Необхідно обов'язково враховувати фактор реальних ринкових умов при аналізі КП).

3. *Прив'язаність до визначених умов і обставин* (продукт, що має цінову перевагу на одному ринковому сегменті, може не мати таких КП на іншому ринку. Проте, товар, що не користувався попитом, через певний час може стати ходовим внаслідок, виходу з ринку головних конкурентів, інфляції, вдалої реклами. Отже, КП будь-якого економічного об'єкта звичайно не буває універсальною. При її аналізі потрібно мати на увазі фактори реальних ринкових умов).

Щоб певні характеристики підприємств розглядати як КП, вони мають бути відповідними таким критеріям:

1) *бути значущими в умовах конкуренції в галузі і вимог ринку та бути відповідними ключовим факторам успіху.* Так, розташування в центрі міста, – це КП для ресторану чи кафе. А для виробничого підприємства, якому потрібно на мінімізувати витрати, висока вартість оренди виробничих площ перетворює факт такого розташування на конкурентний недолік;

2) *стійкі в умовах змінного ринкового середовища із неможливістю бути легко відтвореними конкурентами;*

3) *наочні для клієнтів і підприємство їх використовує при розробці стратегій маркетингу і реклами.*

Підходи науковців дуже різняться при класифікації КП підприємств. Більшість дослідників згідні з М. Портером і вважають базовими дві КП: 1) *нижчі витрати*, які дозволяють встановити нижчі ціни та отримати вищі прибутки; 2) *унікальність* товару, яка дає найвищу споживчу цінність. На думку І. Спірідонова, ці КП притаманні саме товару.

Експериментальним доказом виокремлення саме цих видів КП є дослідження В. Холла. Його вивчення конкурентних стратегій двох провідних організацій для випадку восьми зрілих галузей, у яких спостерігалось повільне зростання та значна конкуренція. В кожній галузі дві організації-лідера або пропонували широкий асортимент товарів, або мали мінімальні витрати. Найчастіше підприємства-лідери орієнтуються на одну із цих КП. В цей же час підприємство, яке на другому місці, використовує іншу КП.

На думку Т. Коупленда, Т. Коллера і Д. Муріна до двох вище зазначених КП слід додати також більш продуктивне використання капіталу, порівняно з конкурентами. Часовому фактору, як одній з ключових КП, значну увагу приділяють К. Хессіг і Г. Азоев. Тобто швидкому реагуванню на вимоги ринку.

Класифікації КП за кількома критеріями розробили такі дослідники, як Г. Азоев і Р. Фатхутдінов. Так, Г. Азоев окремими критеріями класифікації КП визначив: можливість повторити продукт (унікальний/такий, що можна імітувати) і характер розвитку (стійкий/змінний). Але коли певна КП належить до категорії тих, що можливо імітувати, вона автоматично є нестабільною, і навпаки. Отже виокремлювати близькі класифікаційні ознаки є зайвим.

Критеріїв класифікації КП (за Р. Фатхутдіновим):

- За сферою виникнення КП (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – характеризує КП країни;
- За змістом фактора КП (якість продукту/послуги; ціна продукції; витрати у споживача; якість сервісного обслуговування товару) – безпосередньо стосується КП товару;
- За способом отримання КП (у спадок; навчанням; впровадженням інновацій; переміщенням) – мають умовний характер.

Узагальнено підходи до класифікації КП представлено в табл. 1.2.

Класифікація охоплює більшість КП, які можуть бути сформовані підприємством. Суттєве практичне значення для підприємств має поділ КП за джерелами виникнення та стійкістю до копіювання:

- «низький рівень КП» – такі, що легко досягнути чи скопіювати у

підприємства-конкурента (дешева робоча сила, подібні сировинні ресурси). Такі КП засновані на вартості чи доступності виробничих засобів і не можуть гарантувати стабільної ринкової позиції;

– «високий рівень КП» – результат цілеспрямованої роботи організації, звичайно, пов'язані зі значними витратами, складно скопіювати (сучасні запатентовані технології; спеціалізовані програми підготовки висококваліфікованого персоналу; високий рейтинг компанії, заснований на активній маркетинговій діяльності; розгалужена мережа збуту продукції та мережі сервісного обслуговування);

– «найвищий рівень КП», – це постійне вдосконалення виробництва і усіх видів діяльності, що призводить до виснаження конкурентів, якщо вони їх і досягнуть.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
1	2
Характер формування	– Внутрішні; зовнішні;
Термін дії	– Короткострокові; середньострокові; довгострокові;
В залежності від ініціатора КП. Завдяки:	– кон'юктурі ринку; – політиці держави в сфері регулювання конкуренції; – діяльності конкурентів; безпосередньо підприємству
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	– низького рівня; високого рівня; найвищого рівня
Тривалість дії	– тактичні; стратегічні;
Сфера прояву (КП, що створюються у сферах:)	– постачання; НДДКР; виробництва; реалізації; – сервісу та експлуатації
Характер динаміки КП	стійкі; нестабільні
Можливість імітації	унікальні; ті, що імітуються
Місце формування КП	на робочому місці; в окремому підрозділі; в організації загалом
Рівень ієрархії	переваги на рівні; товару; підприємства; галузі; економіки
Залежно від ціни	цінові; нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи КП	науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект

Коли власник організації зацікавлений сформувати та підтримувати конкурентний потенціал, тоголовну увагу він приділятиме 2й і 3й групі КП. КП «низького рівня» не можуть створити надійний та стабільний фундамент для довгострокового утримання стійкої конкурентної позиції. Джерелом цих КП, як

правило, є зовнішні стосовно підприємства фактори, і зміни зовнішнього середовища можуть їх знівелювати.

Значно стійкіші є КП груп 2 і 3, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й дати можливість довго зберігати досягнуті конкурентні позиції. Пріоритет для підприємства – орієнтуватись на формування і розвиток саме таких переваг, проте процес їх формування потребує значних інвестицій і тривалого часу.

Стійкість КП, крім як від характеру джерела КП, залежить також від кількості таких джерел. Чим складніший і чисельніший набір джерел КП підприємства над конкурентами, то менш вірогідне копіювання та більш тривалий буде термін відставання конкурентів. Важливо постійно модернізувати всі сфери діяльності організації. Починаючи від розширення та вдосконалення інструментів маркетингу до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування покупців. Щоб зберегти КП потрібні зміни, вдосконалення, інновації. Із врахуванням зазначеного, КП за джерелом виникнення бувають на зовнішні та внутрішні (рис. 1.1). Така класифікація показує потреби ринку – вдоволеність покупців, відповідає задачам створення та діяльності будь-якого підприємства – отримати прибуток. Переваги підприємства в задоволенні потреб споживача варто розуміти як зовнішні КП. Зовнішні КП відтворюють цінність для споживача: якість, ціну і т. п. Внутрішні КП характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах формування КП організації у функціональних сферах її діяльності. Представлена класифікація визначає послідовність проведення досліджень та ґрунтується на поданому вище визначенні КП.

Процес формування і розвитку внутрішніх КП передуює створенню та підтримці зовнішніх КП.

1.2. Фактори формування КП підприємства

Системний аналіз детермінантних факторів зовнішнього і внутрішнього

середовища є передумовою формування КП підприємств. Фактори КП підприємства – це матеріальні та нематеріальні передумови, потрібні для формування і розвитку КП у виробничих процесах підприємства та в країні його базування. Залежно від конкретних характеристик цих факторів підприємство може мати або позитивні, або негативні умови для створення і підтримки КП виробництва.



Рис. 1.1. Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Так, зовнішні фактори формування і розвитку конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2) є проявом систем різного рівня.

Середовище прямого впливу формується у процесі діяльності підприємства і згодом змінюється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення визначений управлінський вплив. Основними факторами, які напряду впливають на формування КП підприємства, належать фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера. Значення і сила впливу кожного фактора конкуренції (загроза, що виникнуть нові конкуренти, влада постачальників та покупців на

ринку, загроза виходу товарів-замінників) змінюються в залежності від ринку і визначають ціни, витрати, розміри інвестицій у виробництво і збут продукції та у підсумку – прибутковість виробничо-господарської діяльності.

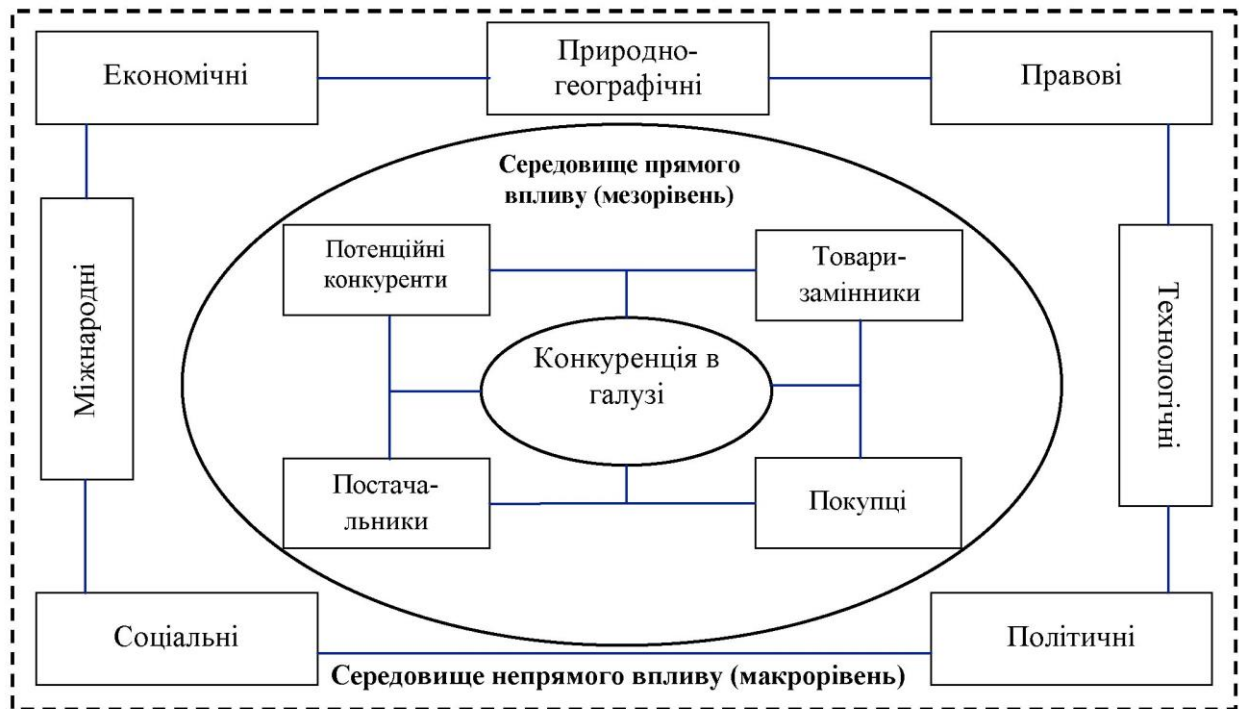


Рис. 1.2. Зовнішні фактори формування КП підприємства

Звичайно виділяють три негативних фактори, які визначають силу конкуренції: як ринкові частки розподіляються між конкурентами; темп зростання місткості ринку; рентабельність ринку. Щоб сформувати максимально повні і точні уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів, необхідно аналізувати конкурентну позицію, яка може бути визначена в результаті оцінки дій конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища.

Автори в літературних джерелах виокремлюють такі макроекономічні фактори непрямого впливу, які не мають спрямованості на конкретне підприємство: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. Територія України займає досить велику площу, тож при управлінні КП підприємства особливого значення набувають окремі фактори:

- геополітична роль, яку кожний регіон відіграє в розподілі праці суспільства, сформовані історично;
- ресурси, наявні в регіонах, мають характерне територіальне розташування;
- в регіонах, яких знаходиться підприємство, відрізняються рівні розвитку соціальної та виробничої інфраструктури;
- владні регіональні структури здійснюють специфічний вплив на регулювання економічної діяльності;
- економіка країни має свої структурні особливості.

Для зовнішнього середовища підприємств, в умовах трансформації економіки України, характерна велика невизначеність і динамічність. Тому доцільно виділяти директивні та індикативні інформаційні ознаки КП. Згідно із зазначеним розподілом, такі елементи зовнішнього середовища, які несуть інформацію групи 1, формують оточуюче середовище, а елементи другої групи – рівноправне середовище. На підприємство директивна інформація надходить, звичайно, як закони і законодавчі акти, юридичні документи, які видають державні органи управління. Що є обов'язковим до виконання. Джерелом індикативної інформації для підприємства стають результати маркетингового аналізу конкурентного середовища. Елементи мезо- і макро- рівнів можуть бути одночасно елементами надсередовища і рівноправного середовища. Елементи над- і рівноправного середовищ, з одного боку, впливають на функціонування підприємства, з другого боку, результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища.

Узагальнимо концепцією «ланцюга цінностей» чи «ланцюга створення вартості», внутрішнім середовищем формування КП що запропонована М. Портером. Процес створення вартості на підприємстві відображається «ланцюгом цінностей», який складається з різних елементів основних і допоміжних (обслуговуючих) процесів (рис. 1.3) [15, с. 46].

Оскільки вартість, створювана підприємством, з'являється як результат поетапного виконання різної діяльності, що поділяє, відповідно, підприємство на

окремі функціональні підсистеми, стало можливо і необхідним визначати вплив кожного із видів діяльності на кінцевий результат господарювання підприємства. Всі види діяльності М. Портер поділив на основні та допоміжні за їх впливом на формування кінцевої вартості (цінності). На його думку, основними видами діяльності є процеси матеріального виробництва і продажу продукту, його доставка до покупця та післяпродажний сервіс. Допоміжні види діяльності є опорою для основних видів. Допоміжні забезпечують придбання технологій, постачають засоби виробництва і трудові ресурси, здійснюють загальний менеджмент підприємства. Поняттям «інфраструктури компанії» М. Портер поєднав сукупність допоміжних видів діяльності.



Рис. 1.3. «Ланцюг цінностей» формування КП компанії

В «ланцюгу» кожний елемент реалізує певну функцію. Це потребує наявності індивідуально властива кожному підприємству сукупності компетенцій. Кількість функцій і множина відповідних компетенцій передбачає необхідність їх згрупувати за визначеними ознаками. Так, компетенцій підприємства традиційно поділяють за трьома групами: економічна, управлінська та психологічна.

В групу економічних компетенцій входять ті, за наявності яких економічно ефективно функціонує організація на певному етапі, та у відповідних напрямках діяльності:

- *ефективні технології* (використовуються дешевші та продуктивніші

процеси та процедури, що дозволяють ефективніше використати ресурси);

- *впровадження науково-дослідних робіт* (розвиток дослідницького потенціалу, фінансування, пошук кадрів, їх інтелектуальний, професійний рівень), висока якість та концептуальна новітність виробів, патентна захищеність;

- *сучасне виробництво* (передовий організаційний, технічний рівень, мінімальна тривалість циклу виробництва, адаптивний виробничий потенціал, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективний внутрішній контроль за якістю);

- *сучасні маркетингові технології* (розширення асортименту виробів; ефективна реклама та способи просування товарів; успішна гнучка цінова політика; створення ефективної дистриб'юторської мережі);

- *надання післяпродажного обслуговування* (наявність гарантії, якісне і швидке обслуговування).

До групи загальних компетенцій також належать *управлінські*. Їх рівень визначає поточну та перспективні достатності КП. За виконуваними функціями виокремлюють:

- *стратегічний менеджмент* (розробка ефективних стратегічних планів, організованість та сукупність методів розробки і виконання стратегії, значущість й успішність попередніх і теперішньої стратегій компанії);

- *фінансовий менеджмент* (джерела фінансування та їх структура, політика повернення боргів, розміри заборгованостей, рівень і тенденції рентабельності);

- *управління персоналом* (система підбору кадрів, відбору талановитих і обдарованих особистостей, довгострокові програми підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу, ефективна система мотивування покращення показників праці);

- *організаційні структури* (швидке впровадження прогресивних змін, гнучкість);

- *ефективність процесів прийняття рішень* (співпраця підрозділів, адміністративні цикли та регламент процедур);

- *процес контролю* (швидкість і надійність систем контролю, якість інформаційних потоків);
- *ефективність систем комунікацій*.

Психологічні компетенції характеризують здатність працівників підприємства і, перш за все, керівництва вчасно реагувати на зміни правил поведінки в макросередовищі та у середовищі функціонування їх бізнесу.

Згідно основних положень концепції «ланцюга створення вартості», формування КП організації, передбачає вирішення наступних завдань:

- 1) оптимізувати рівень виконання базових функцій,
- 2) налагодити ефективну міжфункціональну координацію та погодження з впливом зовнішніх чинників.

1.3. Напрями забезпечення КП підприємства

Усі господарюючі суб'єкти функціонують у відкритому конкурентному середовищі. Щоб забезпечити КП як характеристику здатності перемогти інших економічних агентів, які працюють на цьому ж сегменті ринку і задовольняють аналогічні потреби клієнтів (забезпечуючи розширене відтворення та більш ефективне використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів), потрібно враховувати не тільки внутрішні можливості, але й зовнішні умови та фактори впливу.

Власник компанії, прагнучи ефективно здійснювати комерційну діяльність, має усвідомлювати об'єктивні бажання та потреби споживачів, їх платоспроможність щоб пропонувати відповідні товари і послуги та задовольняти потреби. Так пов'язані попит, його задоволенням та життєвий цикл КП підприємств.

Водночас КП – це одна з основних характеристик стану сформованості та збалансованості організації як системи господарювання на мікрорівні, яка здатна виконати господарські функції, формує перспективний стратегічний розвиток та здійснює менеджмент конкурентних позицій.

Здатність підприємства забезпечувати зростання КП в сучасних умовах –

важлива передумова його існування і розвитку. Для локальних підприємств, коли розвиток обмежений об'єктивними факторами та ускладнений, особливо актуальним є формування забезпечення КП.

Підприємству потрібно зосередити зусилля на сукупності факторів конкуренції, активно поліпшуючи організацію торгово-технологічного процесу, формуючи раціональний асортимент товарів та систему якості обслуговування клієнтів, а не лише на окремому з чинників конкуренції.

Процес формування КП потрібно здійснювати за окремими напрямками поетапно. Потрібно визначити пріоритети та стратегічні цілі. Стратегічне планування КП дозволяє сформувати управлінські рішення, спрямовані на здійснення потрібних змін як організаційних, так і структурних, зменшити вплив зовнішніх факторів, невизначеність та ризик, створити стратегічну рівновагу між задачами і можливостями в полі конкуренції. Стратегічне планування дозволяє адаптувати підприємство до змін умов в середовищі конкуренції, використати можливості зайняти нові сегменти ринку, а також сформувати загальну місію конкурентоспроможності.

Місія показує місце підприємства в конкурентному середовищі та формується, виходячи із його КП.

Місія конкурентоспроможності підприємства враховує:

ефективне використання ресурсного та економічного потенціалу для формування і використання КП; вплив на забезпечення соціально-економічного розвитку району їх функціонування; ідентифікацію задоволення потреб споживачів; налагодження ефективних коопераційних відносин із суб'єктами ринкового середовища; покращення співпраці з органами державного управління, прямими та опосередкованими конкурентами (рис. 1.4).

Підприємства змагаються за максимальне охоплення купівельних фондів споживачів та розширення у цільовому ринковому сегменті товарно-грошових відносин. Тому необхідна прихильність споживача, яку формують через прийнятні ціни, раціональний асортимент, пропонування товарів і послуг високої якості, модернізацію технологій торгівлі, розвиток комунікативних

навичок персоналу та поєднання бізнес-процесів і функцій торгівлі.



Рис. 1.4. Напрями формування КП підприємства

Наступний етап управління КП при формуванні методів забезпечення – це врахування умов розвитку споживчого ринку, який в районі діяльності аналізованих підприємств, мало привабливий через обмежений платоспроможний попит, слабо розвинену маркетингову інфраструктуру, відсутність кваліфікованого персоналу. Водночас відомий так званий зовнішній потенціал господарюючих суб'єктів на цих територіях, які здійснюють інтереси громадян, надають соціальні послуги.

Перспективний шлях зменшити недоліки, характерні для району господарювання, – кооперування щоб залучити обмежені ресурси та збільшити обсяги господарських операцій. Пошук можливостей, розвиток кооперації і різних форм співпраці з учасниками конкурентного середовища може полегшити доступ на нові ринки, залучити новітні технології, підвищити потенціал

розширення господарської діяльності.

Перспективний напрям формування КП – міжгалузева співпраця, яка сприяє популяризації на ринку продукції місцевих с\г виробників та переробних підприємств, забезпеченню споживача потрібним асортиментом товарів від виробника. За таких умов для забезпечення КП і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно розвивати канали прямого постачання товарів шляхом розвитку інфраструктури маркетингу та побудови раціональної диверсифікованої форми і формату підприємницької діяльності.

1.4. Методи забезпечення КП підприємства

Забезпечити КП компанії потребує застосування системи методів за всіма функціональними складовими потенціалу конкурентоспроможності, а саме:

маркетингової, фінансової, -інвестиційної, матеріальної, технічної, адміністративної, інформаційної, логістичної та соціально-психологічної (табл. 1.3).

Застосовуючи маркетингові методи щоб сформувати КП, підприємство задовольнить потреби споживачів району діяльності продовольчими та непродовольчими товарами, торговельними послугами. Паралельно формується та задовольняється попит споживачів на товари і послуги суміжних з комерційним видів економічної діяльності, та участь організації у розвитку торговельної мережі цільового сегмента.

Стратегічні завдання формування КП підприємства (система пріоритетів у використанні фінансово-інвестиційних методів забезпечення КП):

- започаткування, створення та збільшення участі у місцевих інвестиційно-інноваційних кластерах;
- запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів,
- впровадження лізингових інструментів до придбання сучасного торгово-технологічного обладнання.

Таблиця 1.3

Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Методи	Пріоритети
Маркетингові	– підвищення рівня задоволення потреб споживачів товарами та послугами; – формування та задоволення попиту населення на товари і послуги видів економічної діяльності, суміжних з комерційними; – участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку
Фінансово-інвестиційні	– ініціювання створення та участь у територіальних інвестиційно-інноваційних кластерах; – запровадження франчайзингового підходу до розвитку мережі комерційних об'єктів; – впровадження лізингових інструментів до придбання – сучасного торгово-технологічного обладнання
Матеріально-технічні	– впровадження сучасних технічних засобів управління торгово-технологічним процесом; – модернізація торгових площ та об'єктів, диверсифікація їх діяльності шляхом впровадження позамагазинних, напівстаціонарних форм продажу товарів
Адміністративні	– поліпшення якості трудового життя та підвищення соціальної відповідальності; – диверсифікація форм зайнятості в узгодженні з перспективними напрямками розвитку бізнес-процесів підприємства; – комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності
Інформаційні	– започаткування продажу товарів у секторі електронної комерції; – впровадження електронних схем телекомунікацій зі споживачем; – підвищення рівня безпеки бізнес-процесів із застосуванням сучасних цифрових технологій та протикрадіжних систем
Логістичні	– удосконалення логістичних схем постачання товарів на комерційні об'єкти; – застосування коопераційних підходів при постачанні товарів; – удосконалення системи управління та поліпшення комерційних взаємовідносин з постачальниками
Соціально-психологічні	– вплив на формування купівельних фондів населення; – посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки територіальної громади; – поглиблення соціальної диференціації типів комерційних об'єктів

Запроваджувати франчайзингові підходи до забезпечення КП підприємства перспективно та важливо коли обмаль фінансових ресурсів та залучення і обслуговування інвестиційного капіталу має високу вартість. Франчайзинг дозволяє розбудувати мережу комерційних об'єктів без залучення значних обсягів власних фінансів, та інтелектуально-кадрових засобів.

Системне впровадження електронних комплексів обліку бізнес-процесів та відносин з покупцями в сучасних умовах абсолютно необхідне для розвитку нових видів та напрямів діяльності (рис. 1.5). Цільовий орієнтир – впровадження сучасних технічних пристроїв моніторингу та менеджменту торгово-

технологічного процесу, вдосконалення технічної оснащеності торгових площ, диверсифікація приміщень та комерційних об'єктів,.



Рис. 1.5. Послідовність формування КП підприємства для його перетворення на конкурентоспроможний комплекс, що динамічно розвивається

Автоматизацію контрольно-касових операцій, застосовування високо-продуктивних та сучасних електронних контрольно-касові машини (POS-терміналів, сканерів штрих-кодів, зчитувачів інформації магнітних карт) потрібно впроваджувати прискорення продажу товарів і поліпшення обслуговування покупців. Це прискорює розрахунки та веде облік у асортиментній та вартісно-структурній складових, сприяє контролю та оцінці динаміки покупок, вивченню споживчого попиту.

Доцільно впровадити електронні технології для технічного контролю та спостереження за майновими і товарними цінностями в дистанційному режимі, шляхом модернізації та автоматизації бізнес-процесів на підприємствах.

Швидкий розвиток торгівлі обумовлює необхідність застосовувати сучасні прогресивні технології, різновиди та схеми обслуговування покупців. Для цього об'єктивно потрібно використовувати сучасну техніку та управління торгово-технологічним процесом. Щоб започаткувати практику обліку розрахунків з покупцями потрібно виготовити та поширити електронні прибуткові чи бонусні картки.

Зазначені заходи здійснює персонал компанії. Відповідно і у сфері конкурентоспроможності. Ефективне досягнення стратегічних задач залежить від здійснення адміністративних дій по забезпеченню КП. Для цього потрібно покращувати якість умов праці, реалізувати програми соціальної відповідальності, програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, здійснювати диверсифікацію форм зайнятості згідно до перспективних напрямків розвитку бізнес-процесів компанії та об'єктів інтелектуальної власності. Необхідні резерви підвищення ролі матеріального заохочення за позитивні результати роботи, збільшення фонду заробітної плати та росту оплати праці.

Інформація має велике значення у посиленні КП підприємств. На підвищення ефективності господарювання та зміцненню позиції компанії сприятливо впливає впровадження інформаційних технологій. Тут доцільно започаткування продаж товарів у секторі електронної комерції, створити власний Інтернет-сайт та відділ Інтернет-торгівлі, поступово розвивати системи доставки товарів.

Спостерігається зростання впливу на конкурентоспроможність підприємств відносин із суб'єктами секторів постачання, виробництва, та логістики. Використовуючи логістичні методи, вдосконалюючи логістичні схеми та застосовуючи коопераційні підходи при постачанні товарів, удосконалюючи системи управління, підприємства поліпшують комерційні взаємовідносини з постачальниками.

Використання соціально-психологічних методів формування КП сприяє реалізації соціально-відповідальної поведінки підприємства. Зокрема посиленню

внутрішньої і зовнішньої відповідальності підприємства перед трудовим колективом, споживачами, територіальною громадою, партнерами і державою. Щоб здійснювати соціальні витрати на створення нових робочих місць, поліпшувати умови праці та підвищувати кваліфікацію персоналу необхідно накопичувати фінансово-економічні ресурси. Це дозволить здійснити конкурентні соціальні стратегії та цільові програми по вирішенню завдань соціального захисту персоналу.

1.5. Інтегрування методів забезпечення КП у стратегічне управління конкурентоспроможністю

Важливо для якісного обрання та досягнення альтернативних варіантів реалізації методів забезпечення КП узагальнити характеристику напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Альтернативна поведінка дозволяє реалізувати стратегії досягнення бажаного результату у сфері конкурентоспроможності, у т. ч. із урахуванням особливостей середовища здійснення діяльності.

Домінуючі критерії диференціації методичних підходів забезпечення КП підприємств є рівень спеціалізації комерційної діяльності та платоспроможний попит населення (рис. 1.6). Коли обрана дієва стратегія, це дозволяє протидіяти конкуренції шляхом застосуванням привабливіших альтернативних варіантів розвитку бізнес-процесів.

Стратегія *«глибокого проникнення»* полягає в тому, що КП підприємства відбувається за рахунок використання особливостей та переваг для формування асортименту і управління ним, організації системи продажу товарів та надання торговельних послуг. Її обирають для комерційних підприємств, розташованих у міських населених пунктах, коли підприємство зосереджується на потребах окремих груп споживачів і не прагне охопити весь ринок. Максимальний результат досягається, коли підприємство краще, порівняно з конкурентами, задовольнятиме потреби цільового ринкового сегмента. При обранні такої стратегії потрібно систематично та постійно аналізувати середовище

підприємницької діяльності для виявлення ключових факторів, що впливають на потреби та вимоги цільових груп споживачів.

Рівень диференціації комерційної господарської діяльності підприємства	Спеціалізація	Глибокого проникнення	Сегментованого зміцнення	Імітаційного забезпечення
	Диверсифікація	Конгломеративного розвитку	Концентричного впровадження	Поглибленого розширення
	Інтеграція	Діагонального розширення	Компіляційного забезпечення	Модифікованого зміцнення
		Великий	Середній	Низький
		Рівень платоспроможності попиту населення		

Рис. 1.6. Матриця вибору стратегічних рішень для управління КПП

Обирати стратегію «сегментованого зміцнення». може підприємство коли воно в одному ринковому сегменті може краще задовольняти різні потреби цільових груп споживачів та розташоване на території з середнім рівнем доходів споживачів. Коли спостерігається спад попиту на окремі групи товарів такий варіант поведінки дозволяє задовольнити потреби обраної групи споживачів та уникати залежності від товарної спеціалізації. Важливо завжди працювати над формуванням та підтримкою власного позитивного іміджу. Водночас слід враховувати ризик можливого звуження цільового сегмента.

Коли має місце спеціалізація на певному виді товару, компанії доцільно обирати стратегію «імітаційного забезпечення». Вона передбачає реалізацію заходів по створенню оптимального асортименту товарів, його глибини та ширини. Підприємство вивільняє кошти для організації торгівлі товарами, у яких велика швидкість обертання. В таких обставинах для компанії ризик буде значно нижчим від можливого скорочення групи покупців чи звуження асортиментної структури пропозиції у межах загального ринку.

Освоєння продажу нових асортиментних груп товарів, які не відповідають основній спеціалізації компанії, передбачено стратегією «конгломеративного розвитку». Її доцільно обирати коли зменшується обсяг ринку, концентрація конкурентів, зростає спеціалізація підприємства на обслуговуванні клієнтів з високим доходом. Так освоюють продаж комп'ютерної та офісної техніки,

засобів зв'язку, фармацевтичного товару.

Стратегію «*концентричного впровадження*» (що передбачає розширення асортименту товарів-додатків до усталеного асортименту) обирають коли комерційні об'єкти розташовані на території з середнім рівнем доходів населення, а компанія планує розвиватись у напрямку формування нової товарної пропозиції. За такої стратегії можливий ризик надмірного розширення асортименту та непродуктивного зростання витрат.

Підприємству розташованому у сільській місцевості, зосередженому на задоволенні потреб традиційних споживачів, можна обрати стратегію «*поглибленого розширення*». Вона передбачає створення асортименту за рахунок нових товарів. Наприклад, підприємства, які пропонують шкільне та канцелярське приладдя, можуть почати продавати шкільну форму, учнівські ранці, спортивні костюми. Досягається ефект синергії за рахунок освоєння нових ринкових сегментів, сфер бізнесу та підтримки зацікавленості в існуючих споживачів.

Підприємствам доцільно застосовувати *стратегію інтеграції* коли:

- потрібно зменшити невизначеність у постачанні та продажу товарів,
- вийти на ринкове лідерство,
- утримувати конкурентні позиції в межах сегмента ринку,
- поліпшити можливість впровадження технологічних інновацій у бізнес-процеси.

Обирати *стратегію «діагонального розширення»*, включно з можливим об'єднанням з підприємствами, які не є суміжними, але займають важливу позицію в процесі продажу товарів доцільно для підприємств, що сформували торговельну мережу, розташовані на привабливій відносно платоспроможного попиту території. Підприємство планує диверсифікувати фінансовий та економічний ризик і розпочати нові бізнес-проекти. За цих умов актуально здійснити договірні об'єднання з приватними фермерськими господарствами, страховими компаніями.

За умови коли обмежені можливості значно поліпшити конкурентні

позиції та обслуговувати споживачів середнього рівня доходів, компанії можна обрати стратегію «компіляційного забезпечення». Передбачається змінити асортимент товару за принципом функціонування міні-маркету із цілодобовим режимом роботи. Асортимент має включати товари «імпульсного» попиту.

Підприємства, розташовані у сільській місцевості, часто обирають стратегії «модифікованого зміцнення». Що передбачає здійснення комплексу маркетингових заходів, які спрямовані на продаж товарів вже сформованій та усталеній групі споживачів, із наданням послуг, які не пов'язані з продажем товарів.

Застосування цих підходів у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю має довгостроковий характер. На їх реалізацію потрібне фінансове та ресурсне забезпечення. Спочатку керівнику підприємства потрібно зорієнтувати діяльність на забезпечення КП залежно від місця розташування комерційних об'єктів (рис. 1.7). Тут існують три принципових підходи по орієнтації (на сільські населені пункти та території, приміську зону, міські населені пункти). Зазначені стратегії можуть стати цільовим орієнтиром для підприємств та застосовуватись в міру впровадження методів формування КП.

Місця розташування комерційних об'єктів		
Сільські населені пункти та території	Приміська зона	Міські населені пункти
Оптимізації асортиментно-цінових характеристик та диверсифікації послуг	Доступності та швидкості обслуговування, надання додаткових послуг	Спеціалізації та унікальності товарної пропозиції
Стратегічні підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства		

Рис. 1.7. Матриця вибору стратегічних рішень для формування КП підприємства залежно від місця розташування комерційних об'єктів

1.6. Інструменти реалізації політики КП

Необхідність зміцнити конкурентоспроможність підприємств викликана

загрозами, що визначають не лише потенціал конкурентної позиції, а й життєздатність. Це пов'язано із ростом динаміки конкурентного середовища, також впливає мінливість соціально-економічного розвитку території дислокації, держнагляд, зростання вартості фінансових ресурсів, несправедлива конкуренція та тиск з боку більших та фінансово потужніших підприємств.

Важливий компонент системи забезпечення КП підприємств – механізм, що використовує методи, інструменти та конкретні заходи, за допомогою яких регулюють фінансово-економічні процеси і відносини. По завершенні розробки положень забезпечення КПП необхідно впровадити ці заходи в господарську практику (рис. 1.8).

Логічне продовженням інституціоналізації забезпечення КП – це реалізація економічно-ресурсних заходів, які спрямовані на ефективне використання фінансових інструментів і важелів капіталізації підприємств (що включає покращення матеріально-технічної бази та структури фінансування капіталу, розвиток власної торговельної інфраструктури. Цей напрям роботи необхідний для накопичення фінансово-ресурсного та інвестиційного забезпечення реалізації політики забезпечення КП підприємства.

Щоб створити ефективні стимули для практичної апробації та закріплення політики забезпечення КП у системі менеджменту компанії потрібно реалізувати продумані системні заходи соціально-мотиваційних інструментів. Позитивний наслідок цього – формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу як інноваційного фундаменту діяльності зі посилення КП. Такий підхід разом із фінансовими та економічними інструментами формування КП організації, враховує інституційні, організаційні та соціальні фактори діяльності господарюючих суб'єктів, які мають вплив за умови змін.

До головних заходів в межах фінансово-інституційних інструментів відносять: капіталізацію системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності, формування та ефективне використання стратегічного конкурентного потенціалу інструментами фінансового інжинірингу,

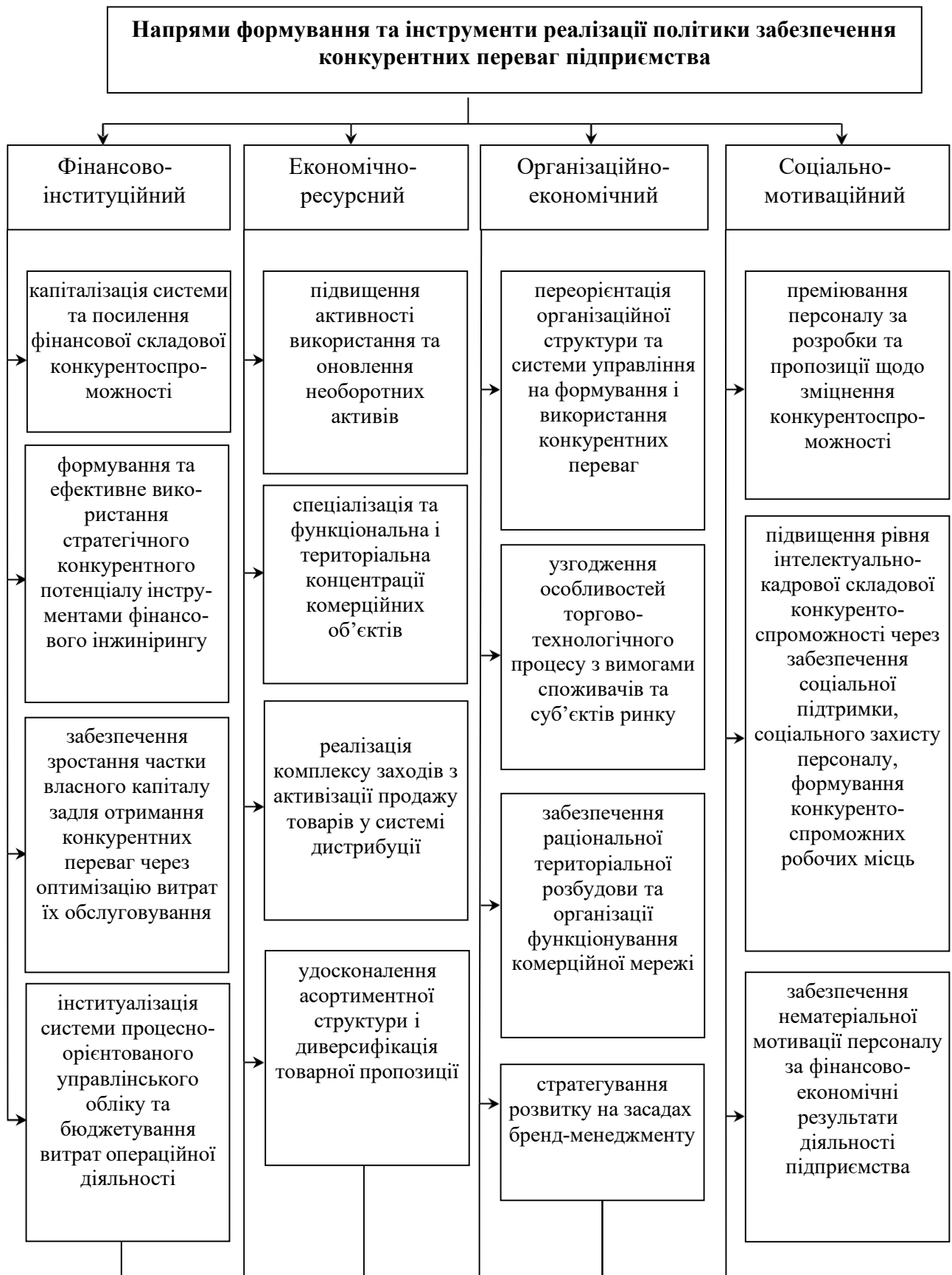


Рис. 1.8. Механізм реалізації політики забезпечення КПП

забезпечення зростання частки власного капіталу задля отримання конкурентних переваг через оптимізацію витрат їх обслуговування, інституалізацію системи процесно-орієнтованого управлінського обліку та бюджетування витрат операційної діяльності.

Формування та реалізація економічно-ресурсних інструментів політики забезпечення конкурентних переваг підприємства спрямовані на підвищення активності використання та оновлення необоротних активів, спеціалізацію та функціональну і територіальну концентрації комерційних об'єктів, реалізацію комплексу заходів з активізації продажу товарів у системі дистрибуції, удосконалення асортиментної структури і диверсифікацію товарної пропозиції.

Головним завданням політики забезпечення конкурентних переваг підприємства є створення умов для ефективної реалізації інтелектуально-кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління фінансово-економічним станом, адаптація характеристик діяльності до зміни умов конкурентного середовища, поліпшення торгово-технологічного процесу. Така діяльність може стосуватися переорієнтації організаційної структури та системи управління на зміцнення ринкових конкурентних переваг, узгодження особливостей торгово-технологічного процесу з вимогами споживачів та суб'єктів ринку, забезпечення раціональної територіальної організації комерційної мережі, стратегування розвитку на засадах бренд-менеджменту.

Для підсилення дієвості політики забезпечення конкурентних переваг підприємства в межах соціально-мотиваційних інструментів доцільно реалізувати заходи з преміювання персоналу за розробки та пропозиції щодо зміцнення конкурентоспроможності, підвищення рівня кадрової складової конкурентоспроможності через забезпечення соціальної підтримки, соціального захисту персоналу, формування конкурентоспроможних робочих місць, забезпечення нематеріальної мотивації працівників.

Зауважимо, що формування політики забезпечення конкурентних переваг підприємства вимагає попередньої розробки плану щодо її реалізації (рис. 1.9).

Важливо враховувати такі цільові функції політики забезпечення

конкурентних переваг підприємства: інтеграційну (розширення кола контрагентів та виявлення прихованих резервів конкурентоспроможного розвитку), динамічну (пошук альтернативних джерел забезпечення конкурентних переваг), регулювальну (структуризація стимулів та основних стратегічних напрямів, враховуючи формування та ефективне використання конкурентного потенціалу), захисну (уникнення ризиків внаслідок негативних дій суб'єктів конкурентного середовища), соціальну (посилення економічної інтегрованості суб'єктів соціально-трудових відносин усіх рівнів, виходячи зі стратегічних пріоритетів формування і зміцнення конкурентоспроможності

Технологія забезпечення конкурентних переваг (ТЗКП) є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. Згідно із системним підходом, ТЗКП – це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність.

Встановити функціональну сутність ТЗКП як підсистеми управління підприємством можна, використовуючи розповсюджене виокремлення спеціальних функцій управління (планування, організація, контроль, мотивація, регулювання). Застосовуючи такий підхід, основною функцією ТЗКП є інтеграція маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, інноваційних, інтелектуально-кадрових, логістичних, соціально-психологічних процесів, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг та є об'єктами управління.

1.7. Технологія забезпечення КП

Використання системного підходу при управлінні процесами забезпечення КПП визначає вивчення єдиної ТЗКП, яка має усі властивості, притаманні системам (табл. 1.4). Згідно з процесним підходом ТЗКП необхідно розглядати як процес, який є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій, що і обумовлює логічну послідовність проведеного дослідження.

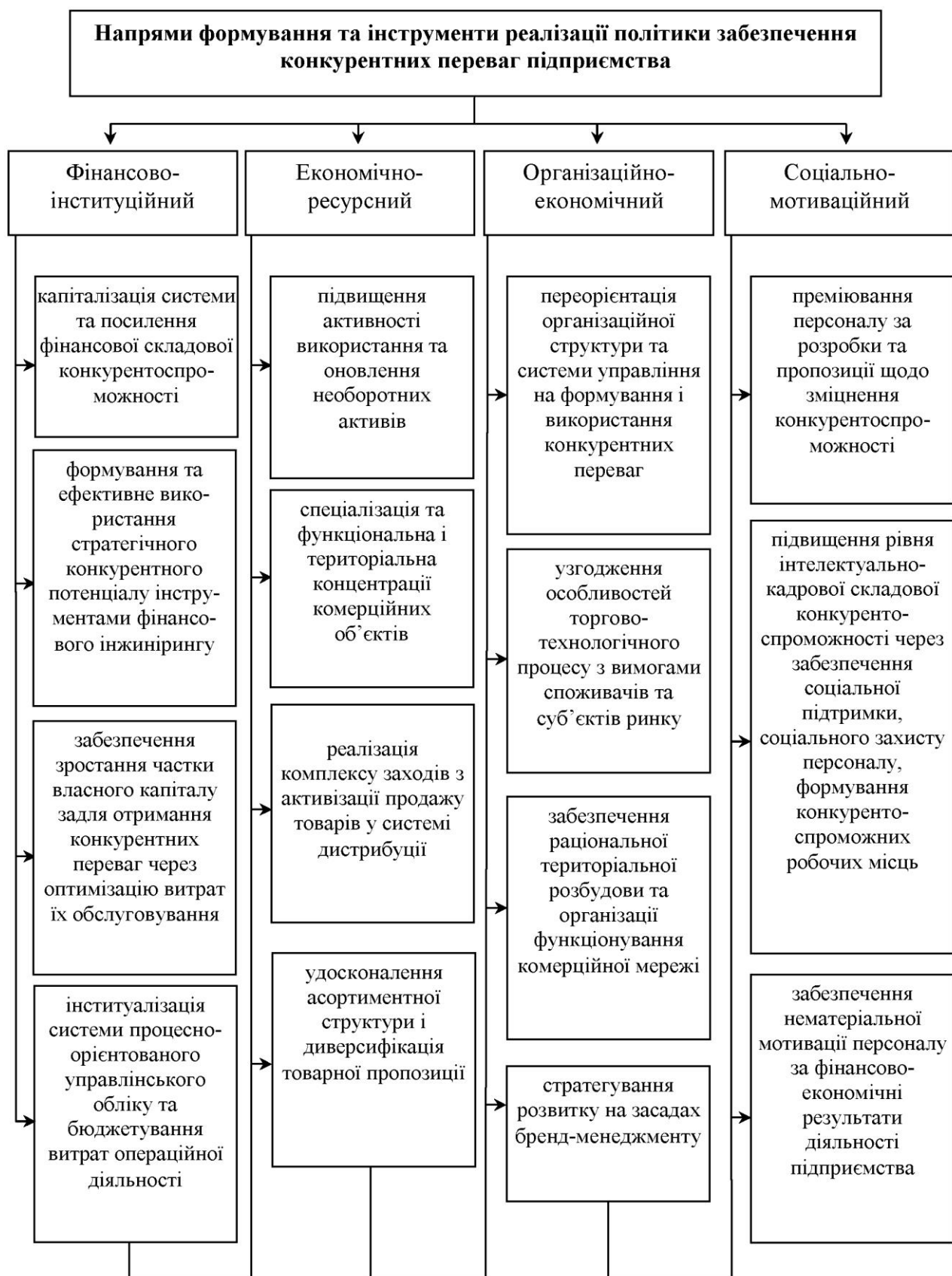


Рис. 1.9. Етапи реалізації політики забезпечення КП підприємства

Таблиця 1.4

Властивості технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Властивості	Характеристики
Організаційна цілісність	У процесі формування і розвитку кожного окремого виду зовнішніх конкурентних переваг безупинно беруть участь всі види внутрішніх конкурентних переваг, у. ч. усі функціональні підрозділи підприємства. У результаті їхньої взаємодії ТЗКП має властивості, якими окремий вид конкурентної переваги не володіє. І навпаки, окремий вид конкурентної переваги не може розкритися цілком поза зв'язком з іншими елементами системи
Взаємозв'язок	Всі елементи ТЗКП тісно взаємопов'язані, тому ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується, порівняно з ефективністю управління системою конкурентних переваг
Емерджентність	Рівень конкурентоспроможності підприємства може бути більшим, таким самим чи меншим від суми рівнів забезпечення конкурентних переваг у кожній окремій функціональній сфері діяльності підприємства
Односпрямованість на мету	Погодженість і односпрямованість технології забезпечує синергетичний ефект під час управління конкурентними перевагами підприємства. При досягненні позитивного ефекту синергії спостерігається погоджена «поведінка» і робота усіх функціональних сфер діяльності підприємства, у результаті чого зростає ступінь упорядкованості системи – підприємства, тобто зменшується її ентропія
Відкритість	ТЗКП є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ
Пропорційність	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається в результаті оптимізації рівнів забезпечення конкурентних переваг у всіх функціональних сферах його діяльності. Домагаючись такої оптимізації, варто уникати прагнення до того, щоб кожен елемент системи виявлявся найкращим сам по собі, без врахування взаємодії з іншими елементами

Використання процесного підходу щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й інформаційного забезпечення кожного елемента роботи. Це сприяє появі можливості прогнозувати тривалість реалізації управлінського рішення і необхідні витрати. Досягнення ефективності забезпечення конкурентних переваг базується на внутрішній координації і погодженості всіх процесів, при якій визначені завдання будуть виконані оптимальним способом із мінімальними витратами.

У межах ресурсно-ринкового підходу ТЗКП розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства порівнянні з конкурентами. Інтеграція ресурсного і ринкового підходів

забезпечує вивчення процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, спираючись на аналіз існуючих взаємозв'язків між кон'юнктурою ринку й існуючою ресурсною базою підприємства. Відповідно до концептуальних положень, забезпечення конкурентних переваг конкретизовано технологію, яка охоплює три етапи, що відповідають таким загальним управлінським функціям, як аналіз, планування, та контроль (рис. 1.10).

Так, функція аналізу (етап 1), яка є невід'ємною складовою управлінського процесу і передуює реалізації кожної іншої управлінської функції, виокремлена і поставлена на перше місце. Функція контролю (етап 3) розглядається в широкому сенсі і передбачає, крім іншого, оперативне керування процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Оскільки процес управління конкурентними перевагами має стратегічний характер, результатом дослідження процесу є розробка стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Схема концептуальної моделі визначає необхідну теоретичну основу, тобто послідовність теоретичних узагальнень, обґрунтувань і висновків, якими повинен володіти управлінський персонал підприємства для впровадження ТЗКП.

ТЗКП повинна ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна швидко оцінити сформовану ситуацію. Вибір інструментарію управління повинен відповідати найбільш важливим вимогам до нього: графічна форма його представлення у вигляді широкого інформаційного поля для забезпечення взаємного зв'язку основних змінних; універсальність застосування типових моделей для різних видів продукції і підприємств; забезпечення високої оперативності для контролю, оцінювання економічної ефективності, прогнозування і добору найбільш раціональних рішень.

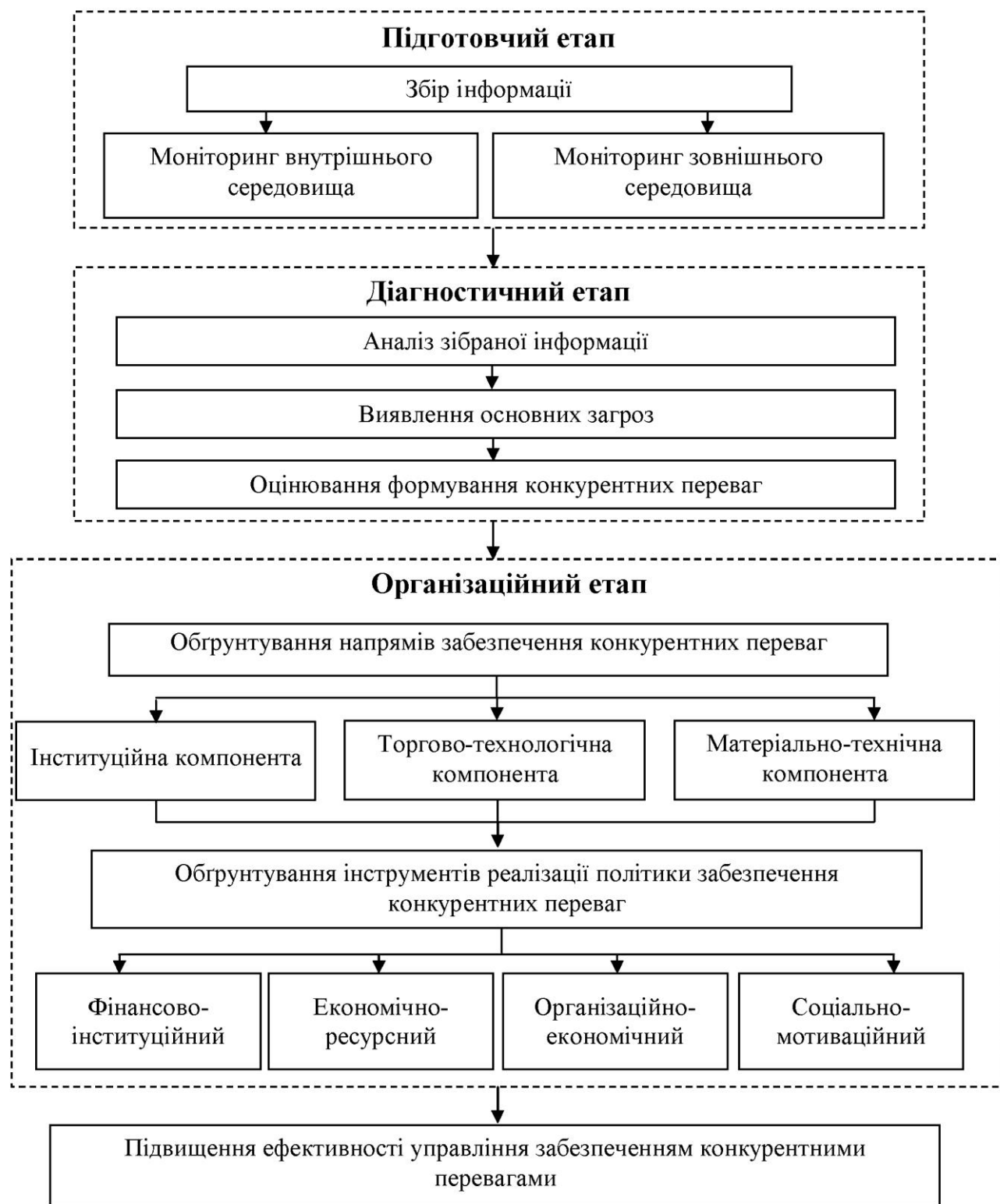


Рис. 1.10. Етапи і процедури технології забезпечення КП підприємства [1, с. 7]

1.7.1. Принципові основи технології забезпечення КП

Стратегічна спрямованість ТЗКП обумовлює підпорядкованість принципам і положенням теорії стратегічного управління підприємством. Але вирішення визначеного завдання потребує розробки «власних» принципів і

положень, які є базовими передумовами формування та забезпечують удосконалення технології. Ґрунтуючись на законах функціонування ринку та теоретичних засадах стратегічного управління запропоновано систему принципів ТЗКП (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи формування і розвитку технології забезпечення КП підприємства

Принципи	Характеристики
Адаптивності	Здатність ТЗКП ефективно виконувати загальні функції управління в циклі управління підприємством і специфічні функції відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Цей принцип вимагає виявлення й обліку всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем
Інтеграції	Взаємодія і погодженість функціональних сфер діяльності підприємства для досягнення мети на загальній інформаційній основі
Гнучкості	Можливість удосконалення ТЗКП за рахунок накопичення, зміни, доповнення і використання інформаційної бази знань підприємства
Динамічності	Динамічний характер аналізу й оцінювання керованих процесів, бо процеси забезпечення конкурентних переваг відбуваються безупинно
Системності та комплексності	Досягається тільки шляхом виконання визначеного комплексу розроблених і реалізованих заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства
Інноваційного розвитку	Визначає й обумовлює напрям і пріоритетність розроблених заходів щодо ТЗКП

Зауважимо, що визначена система основних принципів є передумовою формування ТЗКП, вони тісно взаємопов'язані та впливають один з іншого. Так, розглянута теоретична база дозволяє зробити висновки і сформуванню концептуальну основу формування та вдосконалення ТЗКП у вигляді основних положень (рис. 1.11).

Ефективність ТЗКП повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності та схильності до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Рівень гнучкості ТЗКП повинен відповідати мінливості зовнішнього і внутрішнього середовищ. При цьому формування та вдосконалення ТЗКП передбачає: оволодіння практичним інструментарієм управління конкурентними перевагами; критично оцінювати існуючих теоретичних концепцій і методик, виявлення їх сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування; правильне розуміння й інтерпретацію конкретної ситуації; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів

управління з урахуванням специфіки сформованої ситуації.



Рис. 1.11. Основні положення формування технології забезпечення КПП

1.7.2. Концепція «стратегічних зон господарювання» та її застосування при забезпеченні КПП

Концепція «стратегічних зон господарювання» наголошує на тому, що стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби.

Крім того, СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики: місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту; динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо); конкурентна позиція підприємства в сегменті; очікуваний обсяг реалізації продукції в поточному та перспективному періодах; особливості розподілу та реалізації продукції; фактичні (для діючих) та

прогнознi величини прибуткiв, рентабельностi.

Для виокремлення СЗГ застосовують такі параметри: перспективи зростання в певній СЗГ; перспективи рентабельності виробництва продукції в певній СЗГ; очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища. Зазначені параметри визначають для кожної потенційної СЗГ на основі аналізу, порядок якого наведено на рис. 1.12.

Шляхом аналізу зазначених чинників визначають, які з них можуть забезпечити конкурентні переваги підприємства та успіх у певній СЗГ. Під час аналізу досліджують чинники, які безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметра СЗГ. Ключовим завданням стратегічного аналізу є внесення до переліку СЗГ нових зон і відокремлення тих, які вже не відповідають меті забезпечення конкурентних підприємства.

Далі за результатами аналізу для кожної обраної СЗГ формулюються стратегії забезпечення конкурентних переваг, які впливають із характеристик СЗГ та конкурентних можливостей підприємства, у т. ч. враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Проблема вибору СЗГ, в яких підприємство намагатиметься збільшувати власні конкурентні переваги, полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою прибутковостями, застрахуватись від ризиків шляхом диверсифікації інвестиційно-інноваційної діяльності.

1.7.3. Технологія формування і реалізація інвестиційно-економічної стратегії забезпечення КП підприємства

Інвестиційно-економічні стратегії забезпечення конкурентних переваг спрямовані на досягнення довгострокового зростання вартості підприємства і оптимального рівня дохідності господарської діяльності. Так, до основних завдань інвестиційно-економічної стратегії, забезпечення конкурентних переваг підприємства належать:

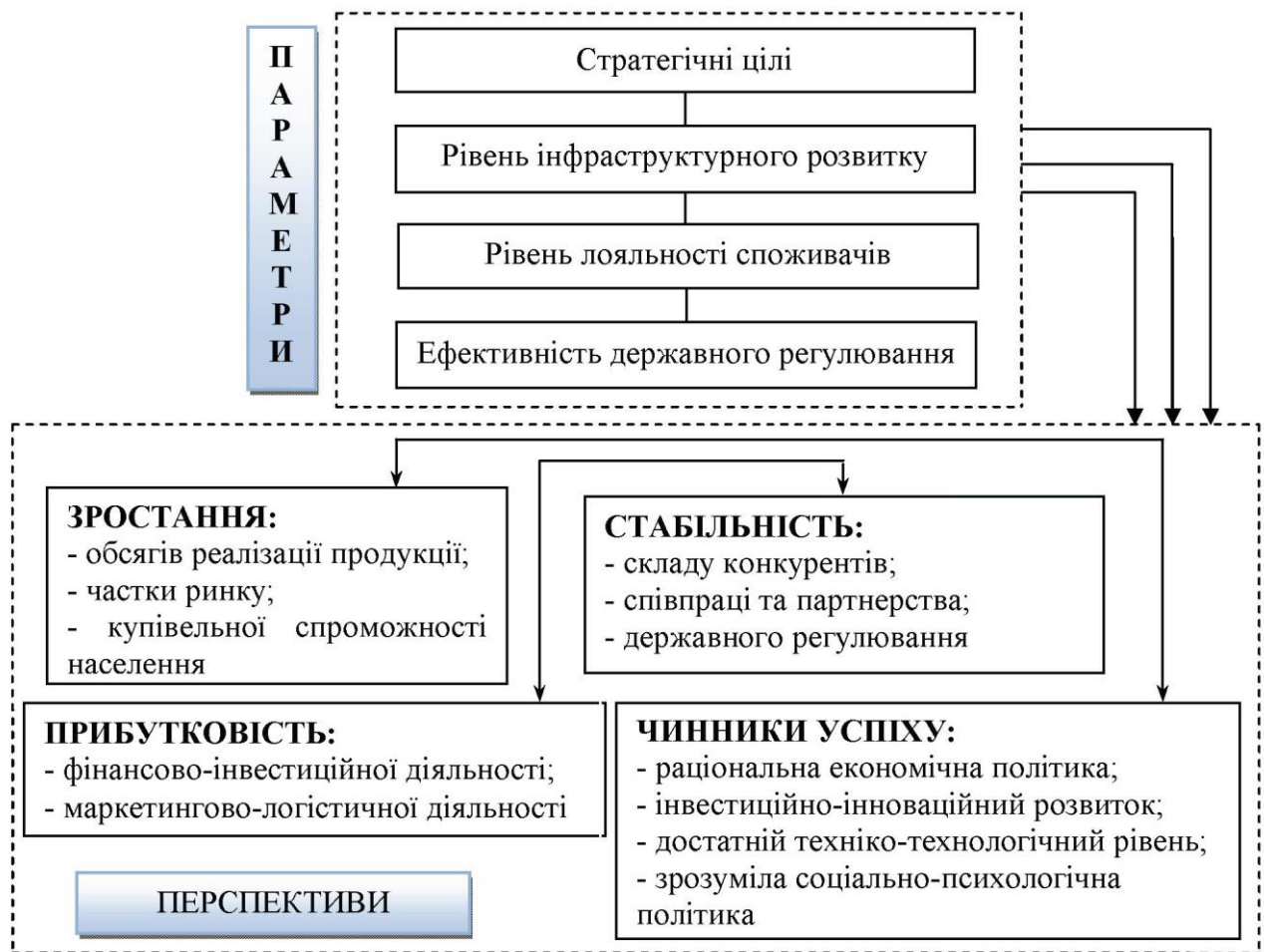


Рис. 1.12. Процес виокремлення стратегічних зон господарювання підприємства

- мінімізація вартості капіталу, що використовується підприємством;
- забезпечення фінансовими ресурсами на умовах вигідніших, ніж у конкурентів; підвищення ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів; оптимізація структури капіталу; оптимізація фінансового стану і, як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості;

- оптимізація рівня фінансового контролю та фінансової дисципліни.

Таким чином, реалізуючи інвестиційно-економічну стратегію за забезпечення конкурентних переваг, підприємство може отримати:

- доступ до більшої кількості ринків фінансових ресурсів, можливість використання більшої кількості видів фінансових ресурсів; можливість у будь-який момент забезпечити потреби у фінансових ресурсах; нижчий рівень фінансових витрат, ніж у конкурентів;
- вищий рівень ефективності використання капіталу (власного та

залученого), ніж у конкурентів; вищий рівень забезпечення інтересів власників, керівництва, працівників, ніж у конкурентів; вищий рівень інвестиційної привабливості, ніж у конкурентів; вищий рівень «фінансової прозорості», ніж у конкурентів.

На підприємствах забезпечення конкурентних переваг може відбуватись за окремими напрямками у межах реалізації інвестиційно-економічної стратегії та заходів, що гарантують їхнє досягнення у конкурентному напрямку (рис. 1.13).

Водночас важливо виокремити послідовність формування інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства, яка складається з таких етапів:

- 1) поглиблене аналізування наявності чи можливості забезпечувати на підприємстві конкурентні переваги, досягненню яких сприятиме інвестиційно-економічна стратегія, та необхідних заходів і факторів їхнього формування
- 2) вибір заходів, реалізація яких уможливило б забезпечення конкурентних переваг, а також призначення осіб, відповідальних за їхнє виконання;
- 3) додаткове залучення капіталу (зміна структури капіталу) у разі виявлення фінансового дефіциту, потреби оптимізації фінансового стану і якщо забезпечення певної конкурентної переваги вимагає додаткового залучення капіталу;
- 4) контроль за реалізацією визначених заходів та досягненням завдань і цілей, що передбачені інвестиційно-економічною стратегією.

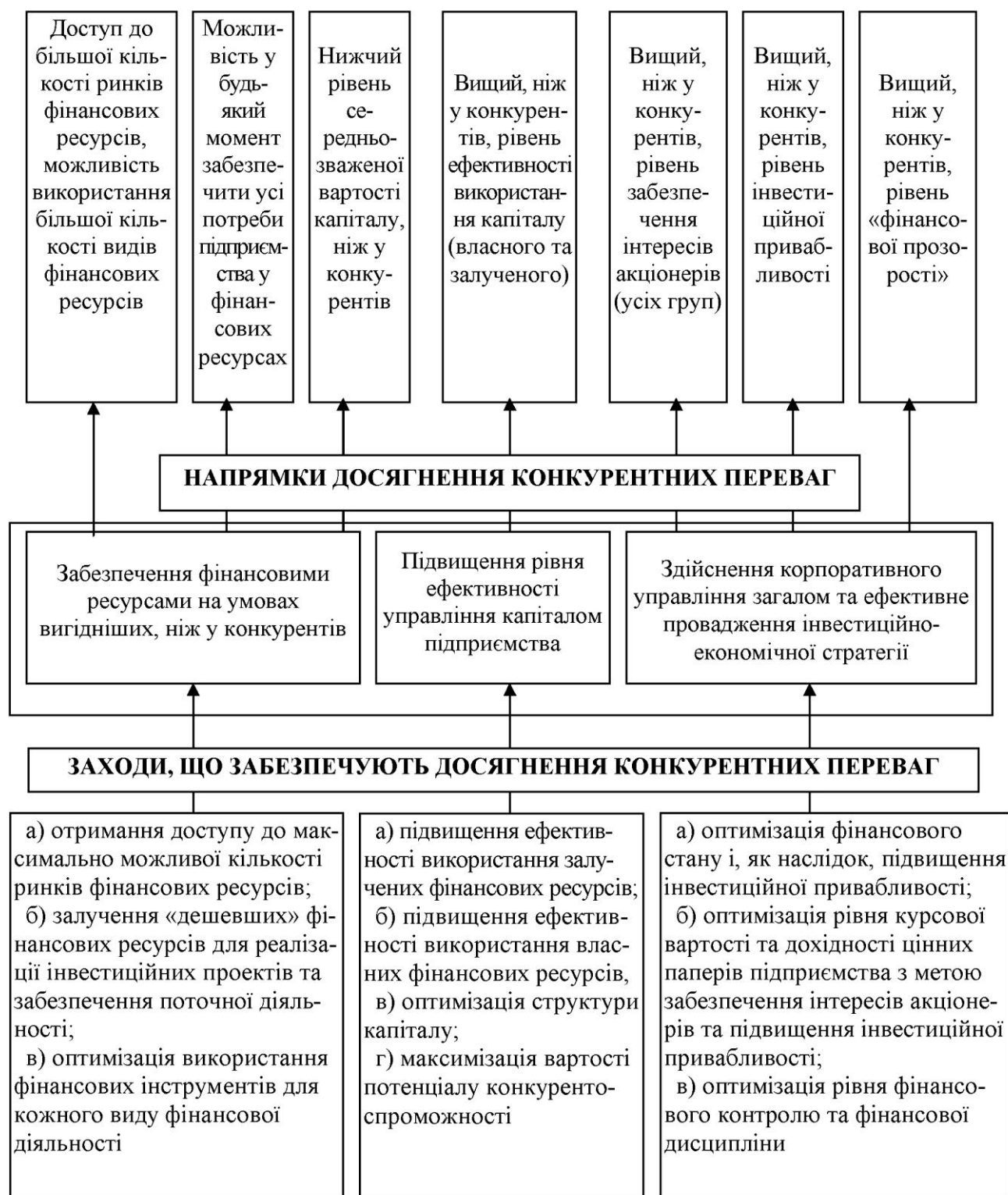


Рис. 1.13. Технологія забезпечення КПП внас лідок реалізації інвестиційно-економічної стратегії [6, с. 14]

2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КП «ЕЛЕГАНТ М»

2.1. Загальна характеристика КП «Елегант М»

Досліджуване комунальне підприємство «Елегант М» належить до швейної підгалузі легкої промисловості України і спеціалізується на індивідуальному пошитті та ремонті одягу (додаток 2 – преїскурант). Зазначимо, що до галузі легкої промисловості України належать 20 підгалузей, основні серед яких: текстильна (включає бавовняну, шерстяну, шовкову, лляну, пенько-джутову, трикотажну та інші.); шкіряно-взуттєва; швейна; хутрова; галантерейна.

Легка промисловість є найважливішою галуззю, що спеціалізується на випуску непродовольчих товарів народного споживання. Вона забезпечує населення країни взуттям, одягом, трикотажними виробами, тканинами, і іншими предметами народного споживання. На легку промисловість України у 2001 році доводилося близько 50% від всього випуску непродовольчих товарів народного споживання. В умовах орієнтації економіки країни на соціальні потреби населення, саме цій галузі належить провідна роль в підвищенні рівня життя населення за рахунок його забезпечення непродовольчими товарами високої якості.

Легка промисловість, яка ще зовсім недавно була потужним джерелом надходження засобів до бюджету, сьогодні знаходиться у складному стані. Одна з найважливіших галузей промисловості, яка завжди була сильною в Україні, зараз гине, і цим стурбовані багато провідних фахівців. Багато підприємств, що мали у минулому світове значення зараз скоротили обсяг виробництва або оголошені банкрутами. Складається враження, що держава залишила легку промисловість напризволяще. Галузь має величезні проблеми, які в даний момент ніхто не здатний вирішити.

За даними статистичного щорічника України за 2020 р. обсяг реалізованої продукції, що припадає на легку промисловість у загальній структурі виробництва склав 0,7% (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Розподіл обсягу реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2020 році (відсоток до загального обсягу)

В результаті проведеної в середині 90-х років лібералізації імпорту, Україна дуже широко відкрила двері для закордонних товарів. Величезними кількостями почала надходити до України продукція з інших країн, що затьмарило вітчизняного виробника. Від цього постраждала не тільки легка промисловість, а й економіка України в цілому. В даний момент імпортні швейні вироби (Китай, Туреччина, Польща) продовжують домінувати на ринках країни. Про це свідчать статистичні дані, представлені в табл. 1.1-1.3: на одну особу в рік не випускається навіть одиниці по всіх видах одягу, який користується попитом.

Для виявлення потреб споживачів було проведене опитування 150 чоловіків і 180 жінок у фірмових магазинах столиці. В результаті аналізу анкет були встановлені види одягу, що має попит протягом всього року: піджак (жакет), сукня, сорочка чоловіча, блуза, брюки і спідниця. Ці види одягу оновлюються споживачем щорічно і навіть частіше, так, піджак (жакет) купують 1-2 рази на рік, сорочку чоловічу (блузу) – 4-5 разів на рік, брюки – 1-2 рази на рік. При цьому молодь купує одяг частіше, ніж споживачі старшої вікової групи. Молодь цікавлять переважно більш ексцентричні, модні, недорогі вироби, а

старші вікові групи – вироби близькі до класичних. Встановлено що раз на 3 роки купують такі вироби, як пальта, плащі жіночі або чоловічі. Але вітчизняний рівень розвитку легкої промисловості недостатній. Крім того, постачання сировини з середньоазіатських країн (у яких вирощується бавовна) скорочені; продукція галузі не витримує конкуренції з імпортними товарами, що постачають з-за кордону останніми роками; майже 40% устаткування галузі застаріло. Питома вага легкої промисловості в структурі господарства помітно знизилася.

В результаті опитування встановлена недостатня пропозиція моделей для невисоких, нульової і другої повноти груп жінок і чоловіків. Крім того, недостатній і мізерний асортимент для повних чоловіків і жінок, особливо для жінок нижнього типу, а чоловіків – черевного типу. Чоловіки були незадоволені якістю посадки брюк, оскільки внаслідок особливостей статури чоловіки черевного типу носять брюки нижче за лінію талії. Аналіз підприємств показав, що практично відсутні брюки на ці типи фігур. Отже, швейним підприємствам слід звернути увагу на цей факт і організувати виготовлення одягу на проблемні фігури, перераховані вище.

Останніми роками спостерігається стійка світова тенденція збільшення попиту на різноманітні швейні вироби по розмірно-ростовочному асортименту, ціні, модельних ознаках, і термінах постачання в торгову мережу. Причому ці вимоги пред'являють не тільки жінки, але і чоловіки. Для вирішення цієї проблеми необхідне постійне вивчення попиту з подальшою математичною обробкою результатів.

Встановлено, що свої покупки середньо-забезпечені чоловіки і жінки здійснюють, найчастіше, у фірмових магазинах, що знаходяться поряд з будинком або місцем роботи. Фірмові магазини є найпривабливішою торговою точкою, особливо для чоловіків, які віддають перевагу продукції, виготовленій на вітчизняних підприємствах. Тому доцільно і прибутково створювати вітчизняні підприємства з умовою, що їх продукція буде влаштовувати попит і смак не тільки чоловіків середніх років, але і молодіжної групи населення країни.

В цьому випадку у вартість не входить транспортування, і вартість виробів буде менша порівняно з імпортом товаром.

Перспективи розвитку легкої промисловості пов'язані з налагодженням економічних зв'язків і відновленням сировинної бази, подоланням технологічної відсталості галузі.

Таблиця 2.1.

Обсяги виробництва продукції легкої промисловості України

Продукція	2019	2020	2021	2018	2019	2020
Тканини, млн. м ²	113,5	109,1	86,8	83,8	87,2	100,0
у тому числі						
бавовняні	53,0	48,3	34,5	29,2	22,6	27,7
вовняні	8,3	6,6	4,0	5,2	5,6	6,1
лляні	2,0	0,5				
ворсові, махрові і тканини спеціальні	6,2	2,8	1,1	1,2	1,8	2,1
інші						
з волокон хімічних	44,1	49,5	46,8	51,0	59,0	66,2
Полотна трикотажні машинного						
чи ручного в'язання, т	5935	2955	2833	3919	4831	4530
Вироби панчішно-шкарпеткові						
трикотажні машинного чи ручного						
в'язання, млн. пар	55,5	61,7	59,5	76,8	90,0	83,0
Светри, джемperi, пуловери, жилети та						
вироби аналогічні трикотажні						
машинного чи ручного в'язання,						
млн. шт.	5,0	2,3	1,5	1,7	1,6	1,5
Одяг верхній трикотажний, млн.шт.	4,5	4,4	3,1	5,4	4,9	4,7
Трикотаж спідній, млн. шт.	26,9	22,7	16,8	22,5	28,8	27,6
Пальта, напівпальта, накидки, плащі.						
куртки теплі типу "парки" чи "аляски" та						
вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі.						
тис. шт.	649	376	399	528	547	470
Пальта, напівпальта, накидки, плащі.						
куртки теплі типу "парки" чи "аляски" та						
вироби аналогічні жіночі та дитячі,						
тис.шт.	3346	2512	1783	1997	1912	1688
Костюми чоловічі та хлопчачі, тис.шт.	1608	1000	632	505	593	486
Костюми жіночі та дівчачі, тис.шт.	893	496	318	401	325	300

Легка промисловість страждає також через податкову політику держави. Через податки у підприємств не залишається засобів для широкомасштабного виробництва, а для іноземних фірм податкова політика набагато м'якша.

Неефективним є управління багатьма підприємствами, управлінські посади займають люди недостатньо кваліфіковані. Більшість підприємств працюють на низькоякісній сировині, оскільки далеко не всі можуть дозволити собі імпортувати сировину з інших країн.

Таблица 2.2.

Обсяги виробництва швейної продукції легкою промисловістю Кіровоградської області

Вид продукції	2020	2021	2018	2019	2020
Білизна постільна, тис. шт.	41,3	43,7	18,2	14,1	12,3
Брюки, бриджі чоловічі та хлопчачі з тканини, тис. шт.	95,3	40,7	27,3	29,2	49,7
Брюки, бриджі жіночі та дівчачі з тканини, тис. шт.	109,5	42,1	84,1	103,9	77,5
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні чоловічі та хлопчачі з тканини, тис. шт.	23,1	0,1	0,1	0,1	
Пальта, напівпальта, накидки, плащі, куртки теплі та вироби аналогічні жіночі та дівчачі з тканини, тис. шт.	77,4	79,5	37	33,7	47,8
Костюми чоловічі та хлопчачі з тканини, тис. шт.	1,8	2,0	5	2,5	1,4
Сукні, сарафани жіночі та дівчачі з тканини, тис. шт.	7,3	7,0	3,3	8,6	2,6

Таблица 2.3.

Виробництво найважливіших видів продукції легкої промисловості
України на одну особу

[illegible]

2.2. Структура КП «Еlegant М»

Комунальне підприємство «Еlegant М» (КП «Еlegant М», розташоване за адресою м. Кропивницький, вул. Пашутінська, 69), було створено 1961 р. як державне підприємство для масового та індивідуального пошиву одягу. Пошив здійснювали відповідні виробничі підрозділи, обладнані високопродуктивними промисловими швейними машинами для роботи з різними типами тканин: цех пошиву костюмів, цех робочого одягу, цех виробів із натурального та штучного хутра, цех індошиву. На підприємстві діяв магазин – склад, виконуючи оптову закупівлю широкого асортименту тканин для масового пошиву та індивідуальних замовлень. Адміністративні приміщення, швейні цехи, магазин-склад та примірочний зал розміщувався у двоповерховій будівлі площею 400 м² (один поверх). Впродовж 1995-2005 р.р. відбувалась реорганізація підприємства. Цехи масового пошиву були ліквідовані.



Рис. 2.2. Структура управління КП «Еlegant М»

Основні види діяльності КП «Еlegant М» в теперішній час (додаток 1-статут):

– 1) надання послуг населенню по індивідуальному пошиву одягу (пальто, куртки, плащі, піджаки, жакети, брюки, жилети, сукні, шорти, спідниці,

сарафани, халати, фартуки, блузи, шкільна форма для хлопчиків та дівчат, нижня білизна, постільна білизна, пояси);

– 2) надання послуг по ремонту одягу (чоловічий, жіночий, дитячий);

– 3) індивідуальний пошив спецодягу на замовлення підприємств.

Виробнича площа складає 200 м².

Таблиця 2.4.

Перелік послуг підприємства (прейскурант)
Розрахунок на розцінки по пошиттю та ремонту одягу по КП «Елегант М»

код	Види робіт	Ціна
	ПОШИТТЯ	
100	Пальто, н/то зимове (6 ел.) 2гр.	1200,00
101	Пальто, н/то зимове (3 ел.) 2гр.	1150,00
102	Пальто, н/то зимове (0 ел.) 2гр.	1100,00
103	Пальто зимове довге (6 ел.) 2гр.	1400,00
104	Пальто, н/то д/с (6 ел.) 2гр.	1130,00
105	Пальто, н/то д/с довге (6 ел.) 2гр.	1170,00
106	Пальто, н/то д/с, плащ (3 ел.) 2гр.	850,00
107	Пальто, н/то д/с, плащ (0 ел.) 2гр.	850,00
108	Піджак на підкладці чол. (5 ел.) 2гр.	410,00
109	Піджак на підкладці чол. (0 ел.) 2гр.	300,00
110	Піджак без підкладки чол (5 ел.) 2гр.	270,00
111	Піджак на підкладці чол (3 ел.) 2гр.	300,00
112	Жакет жін. б/п (6 ел.) 2гр.	550,00
113	Жакет жін. на підкладці (5 ел.) 2гр.	670,00
114	Жакет жін. на підкладці (0 ел.) 2гр.	570,00
115	Жакет жін. на підкладці (3 ел.) 2гр.	630,00
116	Жакет жін. б/п (0 ел.) 2гр.	600,00
117	Жакет жін. б/п (3 ел.) 2гр.	580,00
118	Костюм чол. (під. 5 ел., бр. 3 ел.)	370,00
119	Куртка зимова (5 ел.) 2гр.	950,00
120	Куртка д/с (5 ел.) 2гр.	800,00
121	Куртка д/с б/п (6 ел.) 2гр.	680,00
122	Куртка зимова (0 ел.) 2гр.	700,00
123	Куртка д/с (0 ел.) 2гр.	600,00
124	Куртка б/п (0 ел.) 2гр.	600,00
125	Покриття з тканини на куртку (3 ел.) 2гр.	500,00
126	Покриття з тканини на пальто (3 ел.) 2гр.	550,00
127	Жилетка під піджак (3 ел.) 2гр.	375,00
128	Жилетка на підкладці (3 ел.) 2гр.	370,00
129	Жилетка на підкл. з натурального хутра (4 ел.)	1000,00
130	Шорти (3 ел.) 2гр.	350,00
131	Брюки чол. (0 ел.) 2гр.	350,00
132	Брюки чол. (3 ел.) 2гр.	450,00
133	Брюки жін. (0 ел.) 2гр.	330,00
134	Брюки жін. (3 ел.) 2гр.	390,00
135	Брюки жін. (2 ел.) 1 гр.	320,00
136	Спідниця (3 ел.) 2гр.	250,00
137	Спідниця на підкладці (5 ел.) 2гр.	290,00
138	Спідниця (0 ел.) 2гр.	220,00
139	Спідниця (5 ел.) 1 гр.	320,00
140	Спідниця (2 ел.) 2гр.	240,00
141	Плаття, сарафан (4 ел.) 2гр.	510,00
142	Плаття, сарафан (4 ел.) 1 гр.	530,00
143	Плаття, сарафан (5 ел.) Огр.	700,00

318 позицій

Процес виготовлення одягу відбувається в 3 основних етапа: моделювання

– розробка або вибір фасону виробу (сукні, пальто, куртки, піджака, брюк, спідниці), конструювання і побудова викройок, і пошиття, що включає різноманітні прийоми і способи обробки виробу (обробки і з'єднання деталей).

Для отримання викройок деталей виробу на підставі отримання мірок будують креслення основи виробу на папері (наприклад, перед, спинка, рукава і т. д.). Надалі креслення видозмінюють і доповнюють залежно від вибраного фасону і крою виробу, типу і форми деталей верху та низу. Потім проводять декатирування – особливу обробку, яка забезпечує попередню усадку для крепу, штапеля. Х/б, льняні, шовкові тканини перед розкромом тільки пропрасовують для усунення пом'ятості і згинів.

Перед настилом тканини для її розкрою, тканину обов'язково проглядають по всій довжині і ширині з метою встановити відсутність ткацьких дефектів, до яких відносять дірки і пробоїни, масляні плями, потовщення нитки, нерівномірність забарвлення. Підготовлену тканину розкладають на столі для розкрою. Тканину розкладають по довжині удвоє лицьовою стороною всередину. При розкладці викройок на тканині враховують характер її лицьової поверхні (наявність ворсу, малюнка, а також напрям нитки основи). Потім обмальовують крейдою викройки і норми припусків на шви, розрізають тканини.

Сучасний технологічний процес виготовлення одягу ґрунтується на дотриманні режимів зборки і обробки деталей і вузлів одягу, волого-теплової обробки. Основною умовою досягнення високої якості продукції є дотримання технологічної дисципліни, тобто технічно правильне виконання операцій з урахуванням всіх вимог. Для одержання високоякісної продукції важливе відповідне технічне оснащення виробництва з використанням новітнього устаткування, системи управління якістю при постійному зростанні професійного рівня робітників.

Закрійники приділяють велику увагу точності розмірів обробки деталей крою та якості клейових матеріалів. Їх застосування дозволяє створювати і зберігати стабільні форми деталей і вузлів різного одягу, сполучати деталі по певному контуру, фіксувати краї виробів.

Особливістю і перевагою індивідуального способу виготовлення одягу є можливість проведення примірок, під час яких перевіряється правильність посадки виробу на фігурі, уточнюється положення окремих деталей, усуваються дефекти, викликані помилками при знятті мірок та виготовленні креслень. Всі виправлення виконують або намічають під час примірки, безпосередньо на фігурі. При підготовці виробу до примірки з'єднання деталей повинне бути не остаточним, а виконується вручну зметуванням (наживкою) тимчасового призначення, що дозволяють легко і швидко роз'єднати деталі. Всі вироби з шерстяних і шовкових тканин виготовляють звичайно з двома примірками, вироби нескладних фасонів з бавовняних тканин з однією.

Перша примірка. Зметаний виріб надягають, закріплюють шпильками застібку, зовнішнім оглядом визначають правильність його посадки в цілому і потім приступають до необхідних уточнень та виправлень відповідно до фігури.

Друга примірка. При підготовці виробу до другої примірки сточують плечові бічні шви, всі виточки, підрізи, фасонні лінії, складки, повністю обробляють комір, кишені, петлі і інші дрібні деталі. Рукава також оброблені повністю, але в пройми їх тільки укладають для остаточної перевірки правильності посадки в проймах і положення на фігурі. Коли сукні відрізняються по талії, то до другої примірки наживляють шов з'єднання ліфа із спідницею.

Обладнання: 10 промислових швейних машин МП-Ш 1200 ... МП-Ш 1400 для роботи з тканинами різного призначення, товщини, структури (від пальтових до шифонових) та шкірою; 4 оверлока; машина для пробивання петель; штуковочна машина для зшивання смужок хутра; 3 машини «зігзаг» для обробки (верложки) країв шифону і шовку; промислова машина для обробки трикотажного полотна; побутова швейна машина Singer; парогенератор; 4 стола закрійника; 4 гладільні дошки; 7 парових утюгів; манекени; дзеркала; шафи, офісні меблі та обладнання. Згідно штатного розпису (табл. 2.4).

На КП «Елегант М» працюють службовці і МОП в кількості 4 особи та 6 працівників швейного виробництва з відрядною оплатою праці.

Таблиця 2.5.

Штатний розпис КП «Елегант М»

№ п/п	Посада	Код КП	Фактична оплата, грн.	Кількість, осіб
1	Директор	1210.1	Згідно контракту	1
22	Головний бухгалтер	1231	6350,00	1
23	Завідувач виробництвом	1225	5850,00	1
44	Кравець	7433	Відрядна 25% від замовлення	4
55	Закрійник	7435	Відрядна 25% від замовлення	2
66	Прибиральник службових приміщень	9132	3800,00 3 год в день	1
7	ВСЬОГО			10

2.3. Аналіз конкурентного середовища КП «Елегант М»

КП «Елегант М» здійснює два види економічної діяльності згідно КВЕД-2010: 95.29 – ремонт інших побутових виробів; 14.13 – виробництво іншого верхнього одягу. Аналогічні види послуг надають підприємства, представлені в табл. 2.6с

Таблиця 2.6.

Характеристика конкурентного середовища підприємства

№	Швейне підприємство	Перелік послуг
1.	Ательє "Мода" вул. Куроп'ятникова, 15	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
2.	Швейне підприємство "Куртаж" вул. Севастопольська, 9 б	Пошив одягу для авіації та спецодягу для пілотів і техніків Одяг, білизна, головні убори Спец одяг: кепка робоча, комбінезон-висотник, костюм воєнно-польовий, ремінь армійський, рукавиці робочі брезентові, халат медичинський, халат робочий, Пошив і ремонт одягу: корпоративний одяг костюм літний, костюм охоронця, костюм формений, куртка охоронця, сорочка форменна
3.	Ательє "Люкс Мода" вул. Велика Перспективна, 84 (Карла Маркса)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
4.	Ательє "На Пермській" вул. Верхня Пермська, 26	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
5.	Дизайн-студія "Єва" (Ательє) вул. Студентський бульвар, 1 (Комуністичний проспект)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Святкові костюми (пошив, прокат)
6.	Ательє "Есфірь" вул. Шевченка, 18	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
7.	Ательє "Елегант-М" вул. Пашутіна, 69	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
8.	Ательє "Чарівниця" вул. Преображенська, 17/65	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Спец одяг Пошив: робочого одягу, спецодягу пошив і ремонт одягу Святкові костюми (пошив, прокат) Прокат: дитячі новорічні костюми Текстильні вироби

		Ремонт шкіряних виробів Курси крою та шиття
9.	Ательє "Афіна" вул. Родімцева, 94 а	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
10.	Ательє (Ремонт одягу) вул. Архангельська, 28 (Червоногвардійська)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
11.	Ательє "Яспис" вул. Велика Перспективна, 27 (Карла Маркса)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Святкові костюми (пошив, прокат)
12.	Ательє "Силует" вул. Дворцова, 8 (Леніна)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
13.	Ательє "Чарівниця" вул. Полтавська, 81	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Текстильні вироби, шкіра Ремонт виробів зі шкіри
14.	Ательє "Аріадна" вул. Євгенія Тельнова, 8 (Правди проспект)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
15.	Ательє "Дженси фэшн" вул. Велика Перспективна, 50 (Карла Маркса)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
16.	Ательє-магазин "ЛюВі" вул. Студентський бульвар, 7 (Комуністичний проспект)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Текстильні вироби Тканини, гардинно-тюлеві вироби Тканини в асортименті
17.	Ательє "Анастасія" вул. Зінченко, 1	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Святкові костюми (пошив, прокат) Прокат: вечірні сукні для дітей Прокат: вечірні сукні для дорослих Прокат: костюми вечірні Прокат: дитячі новорічні костюми Прокат: костюми Діда Мороза та Снігурочки Прокат: новорічні костюми для дорослих Організація культурних заходів
18.	Трикотажне ательє Модна Fishka вул. Шевченка, 17/20	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
19.	Ательє "Динара" вул. Пашутіна, 11/16	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
20.	Індивідуальний пошив одягу вул. Архангельська, 28 (Червоногвардійська)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
21.	Фабрика "Мрія" вул. Можайського, 43	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Пошиття ресторанно-готельного текстиля, кінної форми, текстиль для вікон. Жалюзі, роллети, штори. Спец одяг Пошив робочого одягу Масовий пошив: робочий одяг, євро спец. одяг
22.	Ательє-магазин "ЛюВі" вул. Яновського, 155	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Текстильні вироби Тканини, гардинно-тюлеві вироби Тканини в асортименті Галантерея, біжутерія Швейна фурнітура
23.	Магазин "Форменого одягу" вул. Короленко, 1	Одяг, білизна, головні убори Спец одяг

		Пошив і ремонт одягу Пошив корпоративного одягу Пошив курток охоронця
24.	Ательє "Оксана" вул. Пацаєва, 6	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу, сумок Транспорт: Чохли, штори автомобільні (пошив, продаж), Пошив чохлів
25.	Ательє "Силует" вул. Велика Перспективна, 50 (Карла Маркса)	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу Текстильні вироби Продаж і ремонт шкіряних виробів
26.	ВАТ Кіровоградська швейна фабрика "Зорянка" вул. Маланюка Євгена, 2	Одяг, білизна, головні убори Пошив і ремонт одягу
27.	Магазин жіночого одягу "PetroSoroka" вул. Тімірязєва, 81	Одяг, білизна, головні убори, одяг жіночий Великі розміри жіночого одягу Пошив і ремонт одягу Заміна блискавок Підкотка брюк, корекція довжини одягу Предмети інтер'єру: карнізи, порт'єри, штори на замовлення
28.	Магазин "Робочий одяг" вул. Євгенія Тельнова, 6а (Правди проспект)	Одяг, білизна, головні убори Спец одяг: пошив робочого одягу Масовий пошив: робочий одяг, євро спец. одяг
29.	ООО ПКЦ "ОЛЕУМ" ул. Александрийская, 85а	Одяг, білизна, головні убори Спец одяг: пошив робочого одягу Масовий пошив: робочий одяг, євро спец. одяг
30.	Ательє "Стиль Т" вул. Яновського	Одяг, білизна, головні убори Масовий пошив: робочий одяг, євро спец. одяг Одяг із хутра та шкіри Ремонт виробів зі шкіри Спортивний одяг Пошив спортивного одягу Спец одяг Пошив робочого одягу, спецодягу, корпоративного одягу, верхнього одягу Пошив і ремонт одягу Святкові костюми (пошив, прокат) Послуги: вишивка на тканині, вишиванки
31.	Ательє "Brio" вул. Гоголя, 90/61	Шиемо все! Швидко і якісно відремонтуюмо одяг!
32.	Ательє Margo Соборная, 4, к-109	Пошивши і ремонт виробів з натурального хутра і шкіри, дублянки сумки піхви пальта жакети брюки спідниці
33.	ЧП Мудрій вул. Попова, 18	Пошивши і ремонт взуття, сумок, верхнього одягу.
34.	Ательє вул. Пашутінська, 11/16	Пошив одягу – основна спеціалізація ательє
35.	Швейна фабрика "Україна" вул. Арсенія Тарковського, 52/77	Пошиття швейних виробів, робочого одягу, виготовлення взуття
36.	Фешн Голд вул. Вел. Перспективна, 84	Виготовлення модельного одягу
37.	Майстерня Меховічок вул. Куропятникова, 4	Робота з виробами з натурального хутра.
38.	Дизайнер-модельєр Гезумян Карина	Ремонт і реставрація одягу, пошивши одяг будь-якої складності, авторська одяг, індивідуальний і масовий пошив унікального, ексклюзивного одягу з будь-яких видів тканин

Окремі підприємства, що надають послуги пошиву і ремонту одягу, також пропонують широкий спектр інших послуг пошиву, зокрема спеціалізуються на наданні послуг пошиву виробів для дому (табл 2.7).

Таблиця 2.7.

Конкурентне середовище на цільовому сегменті ринку

Підприємство	Перелік послуг
Магазин "Штори Люкс" ул. Б. Перспективная, 53 (маг. "Сильпо", 2-й этаж), ул. Попова, 20-А (рынок "Жемчуг", возде ЗАГСа), ул. В. Пермская, 46 (маг. "Гарнитур", 2-й этаж), ул. Полтавская, 67(маг. "Меблі", 1-й этаж)	Продажа готовых изделий и пошив на заказ: тюль, лампбрекены, скатерти, покрывала. Бесплатные консультации. shtory-lux.com.ua/
Магазин "Шторы" ул. Большая Перспективная, 50, гост. Киев	Окна, двери, карнизы, роллеты, тюль, шторы, покрывала, чехлы.
Салон штор ул. Пацаева, 14, корп.1	Дизайн, пошив всех видов штор.
Магазин-ателье "ШТОРЫ" ул. Октябрьской Революции, 24	Пошив штор, пошив и ремонт одежды, продажа тюлей, штор, аксессуаров к шторам.
Салон штор "Оксамит" ул. 50 лет Октября, 27б	Работа дизайнера, тканевые роллеты, кованые карнизы, пошив покрывал, тканевые роллеты день- ночь
ТОВ Швейне виробництво "Мрія" ул. Можайского, 43	Пошив ресторанно-отельного текстиля, конной формы, текстиль для окон. Жалюзи, роллеты, шторы
Магазин "Элегант" ул. Чмиленка, 57	Тюль, шторы, ткани.
Магазин ШТОР "Домашний уют" ул. 50 лет Октября, 20	Тюль, шторы, ламбрикены, фурнитура. Изготовление штор, дизайн. Ткань в ассортименте. Выезд дизайнера на дом (с образцами тканей). все виды карнизов, тканевые роллеты, "римки", жалюзи.
Салон гардин ул. Гоголя, 87/7	Продажа и пошив гардин, гобеленов, портьерных тканей, одеял, подушек, постельных принадлежностей, полотенец, халатов, домашнего текстиля.
Магазин "Пасаж" ул. Гоголя, 85/6	Продажа текстильных товаров.

Таблиця 2.9

Обсяги виробництва будівельних матеріалів в Україні 2005-2010р.р.

Вид будівельних матеріалів	Од. виміру	2005	2006	2007	2008	9місяців 2009	2009	9місяців 2010
Плити та плитки керамічні	млн.кв.м	20,6	22,1	28,6	41,3	31,7	44,3	36,4
Цегла керамічна невогнетривка будівельна	млн.умов.шт.	1890	2054	2312	2183	735	991	666
Цемент	млн.тонн	12,2	13,7	15,0	14,9	7,5	9,5	7,3
Вапно	тис.тон	5342	5450	5688	5128	2814	4043	3070
Блоки та цегла з цементу, штучного каменю чи бетону для будівництва	млн.умов.шт.	1834	1969	2225	2077	680	951	823

Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону чи штучного каменю	тис.куб.м	3204	3732	4597	3792	1170	1611	1221
Листи гофровані, шифер та аналогічні вироби з азбестоцементу	млн.умов.плит	811	748	632	599	292	390	н/д
Вироби з асфальту або аналогічного матеріалу в рулонах	млн.кв.м	56,2	56,6	55,5	50,4	22,0	28,7	н/д

Джерело: Держкомстат України

На підставі аналізу статистичних даних, що свідчать про збільшення обсягів продажу будматеріалів за останні роки, і, відповідно, збільшення обсягу ремонтних робіт, після яких вносять зміни в інтер'єр, важливим атрибутом якого є штори.

2.4. Аналіз сильних і слабких сторін КП «Елегант М»

Метод SWOT-аналізу забезпечує як врахування зовнішніх загроз та можливостей, так і оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

В табл. 2.10 представлено сильні та слабкі сторони КП «Елегант М»

Таблиця 2.10

Матриця аналізу сильних і слабких сторін

Фактори SWOT-таблиці	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	- Нові види продукції - Нові технології - Нові потреби, мода, в т.ч. потреби неусвідомлені - Захоплення суміжних сегментів – вивчення ситуації, переключення споживачів (Пере) Визначення цільової аудиторії - Додаткові послуги - Тенденції попиту - Співробітництво з іншими підприємствами - Збільшення реклами - Державна підтримка	- Продукти-замінники - Нові підприємства на ринку - Слабкість постачальників - Життєвий цикл товару (ЖЦТ) на спаді - Зміна тенденції попиту, моди - Законодавче регулювання - Нові митні бар'єри - Нові законодавчі акти - Дії конкурентів - Активність конкурентів - Програми просування - Додаткові послуги - Сезонний спад - Економічний спад

	Переваги	Недоліки
Внутрішнє середовище	1. Великий досвід 2. Висока якість продукції 3. Висока інформованість про підприємство споживачів 4. Великі обсяги продажу 5. Лідерство в окремому сегменті 6. Іноваційні технології 7. Низька собівартість 8. Задоволені клієнти 9. Налагоджені бізнес-процеси 10. Згуртований колектив 11. Якісне обладнання 12. Широкий асортимент 13. Кваліфікований персонал 14. Потенціал маркетингу 15. Швидке опрацювання замовлень 16. Канали збуту	1. Мало оборотних коштів 2. Слабкий імідж продукції 3. Низька репутація компанії 4. Слабка дистрибуція, просування 5. Слабкий маркетинг 6. Відсутня корпоративна культура 7. Відсутня стратегія 8. Внутріполітичні проблеми 9. Вузька продуктова лінійка 10. Низька кваліфікація співробітників 11. Низька мотивація співробітників 12. Невідома торгова марка 13. Відсутнє післяпродажне обслуговування 14. Мало додаткових послуг

2.5. Аналіз показників господарської діяльності КП «Елегант М»

КП «Елегант М» здійснює два види економічної діяльності згідно КВЕД-2010: 95.29 – ремонт інших побутових виробів; 14.13 – виробництво іншого верхнього одягу. Результати структурного обстеження КП «Елегант М», проведеного у 2020 році, наступні.

Власником статутного капіталу підприємства у розмірі 60,2 тис. грн. є територіальна громада в особі органів, уповноважених управляти комунальним майном. Змін обсягу активів підприємства не відбувалось: основні засоби не передавали і не брали в оренду. Підприємство не входить до складу групи підприємств, не контролює іншу юридичну особу, не здійснює експорту-імпорту продукції чи послуг.

Всього за рік КП «Елегант М» реалізує продукції на 334,8 тис. грн. Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості – 7 осіб. За рік відпрацьовано 14064 людино-годин. Середня спискова кількість працівників – 9 осіб, з яких 7 зайняті ремонтом побутових виробів (одягу), а 2 – пошивом верхнього одягу, відповідно на суми 313,4 тис. грн. та 21,4 тис. грн. за рік. Податків та зборів, пов'язаних із виробництвом, сплачено на суму 9,7 тис. грн.

Виробничі запаси (сировина, основні і допоміжні матеріали,

комплектуючі, малоцінні та швидкозношувані предмети) КП «Елегант М» складала: 6,4 тис. грн. на початок та 4,2 тис. грн. на кінець року. Структура витрат підприємства представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Витрати підприємства за 2020 рік, тис. грн

№ п/п	Стаття	Вид діяльності				Всього	
		ремонт		пошив			
1	Матеріальні витрати, в т. ч.	10,2		5,7		15,9	
	– електроенергія					6,9	
	– газове опалення					7,6	
	– вода					0,4	
	– телекомунікації					0,4	
	– фінансові послуги					0,6	
2	Амортизація	17		4,9		21,9	
3	Оплата праці	156,3		44,7		201	
4	Відрахування на соціальні заходи	57,8		16,5		74,3	

Аналіз структури та динаміки майна і джерел його утворення, відповідно до даних Додатку 1, дозволяє зробити висновок балансу показує, що впродовж трьох останніх років спостерігаються порівняно незначні коливання розміру валюти балансу, що пов'язано зі змінами в структурі майна і, зокрема, в структурі основних засобів. Зараз проявляється тенденція до збільшення валюти: порівняно з попереднім періодом на 1,1 тис. грн. внаслідок збільшення вартості необоротних активів на 3,5 тис. грн. (5,1%).

Стосовно джерел утворення господарських засобів, то зменшилась сума власного капіталу на 6,6 тис. грн. (9,5%) і збільшилась сума зобов'язань на 7,7 тис. грн. Щодо змін у структурі активів, то збільшилась питома вага необоротних активів на 3,2 п.с. і, відповідно, зменшилась вага оборотних. У структурі джерел засобів відбулись зміни, зокрема питома вага власного капіталу зменшилась на 9,5 п.с., а зобов'язання, відповідно, збільшились. Зменшення статутного капіталу в попередні періоди пов'язано зі списанням застарілих засобів.

Загалом динаміку балансу можна оцінити позитивно, оскільки:

1) валюта балансу в кінці звітної періоду збільшилась порівняно з попереднім;

2) власний капітал перевищує залучений;

3) темпи приросту кредиторської і дебіторської заборгованості врівноважують один одного.

Негативним є те, що темпи приросту оборотних активів нижчі, ніж необоротних, що пов'язано з переходом на виготовлення продукції виключно з використанням матеріалу замовників і вивільненням складських приміщень.

Таблиця 2.12.

Аналіз структури та динаміки майна за 2020 р. і джерел його утворення

Показник	2014 р		2019 р		2020 р		2021р		Відхилення 2004-2019			Відхилення 2019-2020			Відхилення 2020-2021		
	Сума, тис. грн	Ітома вага, %	Сума, тис. грн	Ітома вага, %	Сума, тис. грн	Ітома вага, %	Сума, тис. грн	Ітома вага, %	- /	%	Пунктів структури	- /	%	Пунктів структури	- /	%	Пунктів структури
Актив Балансу																	
Необоротні активи	66,8	56,6	74,2	62	65,7	82,4	69,2	85,6	+7,4	+8,68	5,38	-8,5	-12,9	20,45	+3,5	+5,1	+3,2
Оборотні активи	51,2	43,4	45,5	38	14	17,6	11,6	14,4	-5,7	-14,2	-5,38	-31,5	-225	-20,5	-3	-27,3	-3,2
Разом	118	100	119,7	100	79,7	100	80,8	100	1,7	-5,5	x	-40	-238	x	0,5	-22,2	x
Пасив Балансу																	
Власний капітал	106,4	90,2	108,6	90,7	76,1	95,5	69,5	86	2,2	2,03	0,56	-32,5	-42,7	4,8	-6,6	-9,5	-9,5
Зобов'язання	11,6	9,8	11,1	9,3	3,6	4,5	11,3	14	-0,5	-4,5	-0,56	-7,5	-208	-4,8	7,7	68,14	9,5
Разом	118	100	119,7	100	79,7	100	80,8	100	1,7	-2,48	x	-40	-251	x	1,1	1,36	x

Аналіз структури і динаміки активів (табл.) показує, що необоротні активи повністю представлені основними засобами, обсяг яких збільшився порівняно з попереднім періодом на 3, 5 тис. грн., що складає 5,1%. Такий приріст майна відбувся за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів внаслідок придбання і введення в експлуатацію виробничого обладнання, що свідчить про орієнтацію підприємства на збільшення обсягів випуску продукції і розширення основної діяльності. Будівництвом та інвестиційною

діяльністю підприємство не займається.

Таблиця 2.13.

Аналіз структури активів КП «Елегант М» на 2020-2021 р.р.

Актив	Код	Сума, тис. грн		Структура активів щодо підсумку				Відхилення			
				балансу в цілому		окремих розділів балансу		+/-, тис. грн	%	пунктів структури щодо	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021			баланс у цілому	окремих розділів в балансу
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Основні засоби:											
залишкова вартість	030	65,7	69,2	82,43	85,64	100	100	3,5	5,1	3,2	0
первісна вартість	031	130,1	155,5								
знос	032	64,4	86,3								
Усього за розділом I	080	65,7	69,2	82,43	85,64	100	100	3,5	5,1	3,2	x
II. Оборотні активи											
Виробничі запаси	100	6,4	4,2	8,03	5,20	45,7	38,2	-2,2	-52,4	-2,8	-7,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	1,6	1,2	2,01	1,49	11,4	10,9	-0,4	-33,3	-0,5	-0,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	6	2	7,53	2,48	42,9	18,2	-4,0	-200	-5,1	-24,7
Грошові кошти та їх еквіваленти											
в національній валюті	230	—	4,2	—	5,2	—	38,2	4,2	100		
в тому числі в касі	231	—	0,1	—	0,12	—	0,91	0,1	100		
Усього за розділом II	260	14	11,6	17,57	13,61	100	100	-3,0	-27,3	-4,0	x
Баланс	280	9,7	80,8	100	100	x	x	1,1	1,4	—	x

Аналіз змін в статтях оборотних активів дозволяє зробити висновок про зміцнення фінансового стану в зв'язку із появою грошових коштів на рахунку. Частка грошових коштів у структурі оборотних активів уже складає 38%.

Виробничі запаси зменшились на 52,4% внаслідок оптимізації їх потрібного обсягу. Оскільки матеріали, потрібні для роботи підприємства не є дефіцитними і легко можна придбати в потрібний час немає необхідності створення їх запасів.

Дебіторська заборгованість зменшилась на 33,3%, хоча обсяги

виробництва збільшилися, що пов'язано зі зміною умов роботи із клієнтами та прискоренням термінів розрахунку за виконану роботу. Такий факт є позитивним, оскільки значна дебіторська заборгованість спричиняє фінансові труднощі підприємству.

Аналіз структури пасивів підприємства проводимо за даними табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Аналіз структури пасивів КП «Елегант М» на 2020-2021 р.р.

	Код	Сума, тис. грн		Структура активів щодо підсумку				Відхилення			
				балансу цілому		в окремих розділах балансу		+/-, тис. грн	%	пунктів структури щодо	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021			баланс у цілому	окрем их розділах в баланс у
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Пасив											
I. Власний капітал											
Статутний капітал	300	39,8	60,2	49,94	74,50	52,3	86,6	20,4	33,9	24,6	34,3
Резервний капітал	340	1,7	1,7	2,13	2,10	2,2	2,4	0	0	0	0,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	34,6	7,6	43,41	9,41	45,5	10,9	-27,0	-355,3	-34,0	-34,5
Усього за розділом I	380	76,1	69,5	95,48	86,01	100	100	-6,6	-9,5	-9,5	x
IV. Поточні зобов'язання											
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1,4	10,1	1,76	12,50	38,9	89,4	8,7	86,1	10,7	50,5
Поточні зобов'язання за розрахунками:											
з бюджетом	550	2,2	1,2	2,76	1,49	61,1	10,6	-1,0	-83,3	-1,3	-50,5
з оплати праці	580	-	-								
Усього за розділом IV	620	3,6	11,3	4,52	13,99	100	100	7,7	68,1	9,5	x
Баланс	640	79,7	80,8	100	100	x	x	1,1	1,4	—	x

За даними на кінець періоду відбулось зменшення власного капіталу на 6,6 тис. грн. (9,5%). При детальному розгляді структури власного капіталу, то

найбільшу питому вагу займає статутний капітал, розмір якого збільшився на 20,4 тис. грн. (33,9%). При цьому зменшився обсяг нерозподіленого прибутку в структурі власного капіталу на 34%. Розмір резервного капіталу не змінився, але його вага в структурі зменшилась.

Кредиторська заборгованість збільшилась на 8,7 тис. грн. (86,1%), що свідчить про залучення підприємством додаткових коштів. Зменшились зобов'язання по розрахунку з бюджетом на 1 тис. грн. (83,3%). Відсутні впродовж двох звітних періодів заборгованості по оплаті праці. Загалом величина зобов'язань збільшилась на 7,7 тис. грн. (68,1%).

Аналіз ліквідності балансу виконано за даними додатку Д 1 (табл. 2.). Як відомо, баланс підприємства абсолютно ліквідний за умови:

$$A_1 \geq P_1, A_2 \geq P_2, A_3 \geq P_3, A_4 \leq P_4.$$

Фактичне співвідношення на початок аналізованого періоду за даними табл. 2.

$$0 \leq 3,6 \quad 7,6 \geq 0 \quad 6,4 \geq 0 \quad 65,7 \leq 76,1.$$

Враховуючи те, що перша нерівність має протилежний знак, ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу на початок періоду не є абсолютною.

Таблиця 2.15.

Аналіз ліквідності балансу КП «Елегант М» , тис. грн.

	Групи активів	2020	2021	Групи зобов'язань	2020	2021	Платіжний надлишок або нестача	
							2020	2021
	A1 p220-p240 – високоліквідні	0	4,2	П1 p530-p610 – найбільш термінові	3,6	11,3	-3,6	-7,1
	A2 p150-p210 – швидколіквідні	7,6	3,2	П2 p500-p520 – короткострокові	0	0	7,6	3,2
	A3 p100-p140, p250 – повільноліквідні	6,4	4,2	П3 p480 – довгострокові	0	0	6,4	4,2
	A4 p080 – важколіквідні	65,7	69,2	П4 p380, p430 – постійні	76,1	69,5	-10,4	-0,3
	Баланс	79,7	80,8		79,7	80,8	–	–

Фактичне співвідношення на кінець аналізованого періоду за даними табл.

2.9:

$$4,2 \leq 11,3$$

$$3,2 \geq 0$$

$$4,2 \geq 0$$

$$69,2 \leq 69,5.$$

Перша нерівність має протилежний знак, ніж в оптимальному варіанті, ліквідність балансу на кінець періоду не є абсолютною. Але незважаючи на це, виконання четвертої нерівності свідчить про дотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості, наявність власних оборотних активів.

Перша умова не виконується на більшості підприємств. Це пояснюється недоцільністю утримувати при високій інфляції в складі активів значну частку високоліквідних активів (грошей і короткострокових цінних паперів зі строком погашення до одного року), оскільки вони знецінюються в першу чергу.

Отже більш доцільно володіти такими активами як матеріали, устаткування, будівлі. Також вигідно користуватись кредитом.

Для загальної оцінки динаміки фінансового стану необхідно встановити співвідношення динаміки балансу з динамікою обсягу виробництва, реалізації продукції, а також прибутку підприємства.

Прискорений темп зростання обсягу виробництва, реалізації продукції і прибутку проти темпу зростання валюти балансу свідчить про поліпшення використання засобів підприємства. Відставання темпу зростання цих показників від темпів зростання суми балансу свідчатиме про погіршення використання засобів підприємства. Для розрахунку темпів зростання використовуються звіти про виробництво продукції, про прибутки і збитки, складений баланс.

Дані ф. 1 та ф. 2 дають можливість під час читання балансу порівнювати їх із даними попередніх періодів, з аналогічними показниками других підприємств, а також із загальновживаними, стандартними значеннями показників: прибутку, випущеної і реалізованої продукції в розрахунку на 1 гривню, середньорічної (квартальної) вартості майна. У державах ринкової економіки ці показники використовуються для характеристики ділової активності керівництва підприємства. Для зарубіжних підприємств ці показники розробляються фінансовими, податковими службами, а також різними

підприємницькими союзами та фірмами. У СНД такі показники поки що розробляються тільки на замовлення підприємств і відомств.

Отже, розглянуту методику загальної оцінки валюти балансу можна доповнити розрахунком коефіцієнтів приросту валюти балансу, коефіцієнтів виручки від реалізації продукції, коефіцієнтів приросту прибутку від реалізації, прибутку від інших видів діяльності підприємства. Ці коефіцієнти також дають змогу зробити загальну оцінку фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт (К_б) приросту майна розраховується з формули:

$$K_b = \frac{B_1 - B_0}{B_0} 100,$$

де B_1 , B_0 — середня величина майна за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт (К_в) приросту виручки від реалізації продукції розраховується:

$$K_v = \frac{V_1 - V_0}{V_0} 100,$$

де V_1 , V_0 — виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Якщо коефіцієнт приросту виручки від реалізації (прибутку від реалізації та інших видів діяльності) буде вищим за коефіцієнт приросту майна, то це свідчить про поліпшення ситуації з коштами на підприємстві проти попереднього звітного періоду, і навпаки.

Для досліджуваного підприємства відповідні коефіцієнти за 2020-2021 роки становлять

приросту майна: $K_b = 100 \cdot (80,8 - 79,7) / 79,7 = 1,38$;

приросту виручки: $K_v = 100 \cdot (334,8 - 294,5) / 294,5 = 13,68$;

приросту прибутку: $K_v = 100 \cdot (9,9 - 9,9) / 9,9 = 0$.

На підприємстві поліпшилась ситуація з коштами, що дало змогу збільшити витрати на придбання нового обладнання та збільшити заробітну плату працівників.

Розглянемо співвідношення динаміки оборотних і необоротних активів, а також показники мобільності всього майна підприємства й оборотних коштів:

а) якщо оборотні кошти збільшилися, а необоротні активи зменшилися, це

означає, що на підприємстві спостерігається тенденція прискорення оборотності всього майна підприємства. Результатом може бути вивільнення частини коштів і короткострокових вкладень (якщо відсоток за цими статтями зріс);

б) для характеристики майна розраховується *коефіцієнт мобільності майна*: відношення вартості оборотних активів до вартості всього майна;

в) *коефіцієнт мобільності оборотних активів* розраховується як відношення найбільш мобільної їх частини (коштів і фінансових вкладень) до вартості оборотних активів. Збільшення коефіцієнтів мобільності всього майна і оборотних активів підтверджує тенденцію прискорення оборотності майнових засобів підприємства.

Слід зазначити, що низька мобільність оборотних активів не завжди є негативною. За високої рентабельності продукції підприємства здебільшого спрямовують вільні кошти на розширення виробництва.

III етап. Аналіз складу і динаміки мобільних (оборотних) коштів (табл. 2.1). На основі аналізу структури оборотних коштів вивчають зміни, що відбулися в складі оборотних коштів у цілому, а після цього — в розрізі окремих статей.

Причинами зміни оборотних коштів можуть бути:

- 1)прибуток (після сплати податків);
- 2)амортизаційні відрахування;
- 3)приріст власних засобів;
- 4)збільшення заборгованості за кредитами й позиками;
- 5)збільшення зобов'язань з кредиторської заборгованості.

Причини зменшення оборотних коштів:

- 1)витрати за рахунок прибутку, що залишився в розпорядженні підприємства;
- 2)капітальні вкладення;
- 3)довгострокові фінансові вкладення;
- 4)зменшення кредиторської заборгованості.

Необхідно також порівняти за даними балансу розмір зміни

імобілізованих активів (необоротні активи) з оборотними коштами. Якщо темп приросту основних коштів вищий, ніж необоротних імобілізованих коштів, це означає, що на підприємстві існує тенденція прискорення оборотності всієї сукупності коштів підприємства.

Далі необхідно проаналізувати складові імобілізованих активів. Якщо в складі цих коштів значну частину становлять довгострокові фінансові вкладення в інші підприємства, то виробничий потенціал даного підприємства зменшуватиметься.

Надходження, набуття, створення майна підприємства здійснюється за власні та позичені кошти, співвідношення яких розкриває його фінансовий стан. Аналіз джерел майна підприємства здійснюється за даними балансу. В аналітичній таблиці наведено перелік джерел власних і позичених коштів, вкладених у майно підприємства.

За даними аналітичної таблиці розраховується передовсім коефіцієнт незалежності підприємства K_n з формули:

$$K_n = [\text{власний капітал}] / [\text{валюта балансу}].$$

$$\text{На початок звітнього періоду: } K_n = (3802 : 4672) 100 = 81,37.$$

$$\text{На кінець звітнього періоду: } K_n = (6719 : 7882) 100 = 85,24.$$

Коефіцієнт незалежності підприємства свідчить про те, що на кінець звітнього періоду частка власного капіталу зросла. Отже, підприємство є фінансово стійким і достатньо незалежним від зовнішніх кредиторів.

Аналізуючи наведені дані, можна висновувати, що вартість майна підприємства зросла за звітний період на 3210 тис. грн., але тільки на 2917 тис. грн. — за рахунок власних коштів; решта покривалась за рахунок збільшення зобов'язань підприємства.

За звітний період частка позичених коштів зменшилась на 3,48% і становила 13,28% у структурі майна за абсолютного їх зростання на 227 тис. грн. (1047 – 820).

Кількість власних оборотних коштів збільшилась на 18 тис. грн., або на 100,94% [(1932 : 1914) 100]. Змінилась і їхня величина в структурі власних

коштів підприємства — їх частка зросла на 21,59%.

За рахунок власних оборотних коштів на початок звітного періоду покривалось 10,52% матеріальних оборотних коштів $[(400:3802) 100]$.

На кінець звітного періоду частка цього джерела в матеріальних оборотних коштах зменшилась на 6,70% $[(450 : 6719) 100]$.

Приріст активів підприємства відбувався за рахунок збільшення короткострокових позик на 118 тис. грн. та кредиторської заборгованості на 29 тис. грн., а збільшення коштів підприємства перекривалося збільшенням зобов'язань за кредиторською заборгованістю. Це свідчить про те, що прискорене зростання коштів поліпшить платоспроможність підприємства.

Наявність власних оборотних коштів можна визначити двома способами.

Перший спосіб

Таблиця 2.16

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву балансу)	3802	6719
2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів (підсумок розділу 2 пасиву балансу)	22	6
3. Довгострокові зобов'язання (підсумок розділу 3 пасиву балансу)	220	300
4. Необоротні активи (підсумок розділу 1 активу балансу)	2130	5093
5. Наявність власних оборотних коштів (ряд. 1 + ряд. 2 + ряд. 3 – ряд.	1914	1932

За другим способом 2-й розділ активу балансу «Оборотні активи» порівнюється з 4-м розділом пасиву балансу «Поточні зобов'язання».

Розрахувавши наявність власних оборотних коштів, слід проаналізувати власний і позичений капітал в розрізі окремих статей, установити причини збільшення чи зменшення короткострокових позик, кредиторської заборгованості.

Після загальної оцінки стану майна на підприємстві необхідно також розрахувати показники ефективного використання цього майна.

Основними показниками є:

1.Рентабельність активів (майна):

[прибуток у розпорядженні підприємства (ф.2) · 100]: [середня величина активів].

2.Рентабельність поточних активів:

[прибуток у розпорядженні підприємства (ф.2) · 100]: [середня величина поточних активів].

3.Рентабельність інвестицій:

[прибуток до сплати податку · 100]: [валюта балансу за мінусом короткострокових зобов'язань].

4.Рентабельність власного капіталу:

[прибуток у розпорядженні підприємства · 100]: [джерела власних засобів].
Цей показник визначає величину прибутку, що його одержують з кожної гривні, вкладеної в підприємство.

1.Рентабельність реалізованої продукції:

[прибуток у розпорядженні підприємства · 100]: [сума виручки від реалізації продукції].

Отже, проаналізувавши склад, структуру майна підприємства і джерел його утворення, можна зробити висновок, що для вивчення цього питання можна застосувати модель економічного аналізу, що передбачає такі операції:

- визначення питомих складових і джерел набуття майна в його загальній вартості на початок і кінець звітного періоду;
- порівняння даних на кінець звітного періоду з даними на його початок і визначення причини зміни;
- вивчення причин зміни складу структури майна і джерел його набуття, і передовсім тих, що негативно позначаються на фінансовому стані підприємства;
- доведення до відома керівництва підприємства інформації, яка сприятиме прийняттю управлінських рішень, спрямованих на усунення причин, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Аналізу структури майна достатньо для того, щоб оцінити стан активів і наявність коштів на підприємстві для повернення боргів, але його замало для

відповіді на запитання, наскільки вигідно інвестору вкласти капітал у це підприємство. Тому наступним напрямком аналізу фінансового стану підприємства і для внутрішніх, і для зовнішніх користувачів інформації є детальне вивчення ліквідності та платоспроможності підприємства. Показники ліквідності підприємства представлені в табл. 2.17

Таблиця 2.17.

Аналіз ліквідності балансу КП «Елегант М», тис. грн.

	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+/-)
1	Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності) $K_{з.л} = [A_1 + A_2 + A_3] : [П_1 + П_2]. (> 2)$	3,89	1,027	-2,86
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності $K_{ш.л} = [A_1 + A_2] : [П_1 + П_2]. (> 1)$	2,11	0,655	-1,46
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{абс.лік} = [A_1] : [П_1 + П_2]. (> 0,2)$	0	0,37	+0,37
4	Частка оборотних засобів в активах P260/p280	0,18	0,144	-0,32
5	Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис грн (p380+p430+p480-p080)	10,4	0,3	-10,1

1. Коефіцієнт покриття (скільки гривень поточних активів підприємства припадає на 1 грн поточних зобов'язань). В літературі його оптимальні значення коливаються від 1 до 2,5. Значення близьке до 1 показує, що в разі погашення поточної заборгованості підприємство не матиме оборотних коштів. Співвідношення 1 : 1 припускає рівність поточних активів і короткострокових зобов'язань. Коли значення коеф. значно перевищує 1 : 1, то можна висновувати, що підприємство має значні оборотні кошти, сформовані завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Проте, з погляду менеджера, значне накопичення запасів на підприємстві, відвернення грошей у дебіторську заборгованість може пояснюватись незадовільним управлінням активами. Скорочення величини коефіцієнта покриття може статися під впливом двох факторів: збільшення поточних активів і значного зростання короткострокових зобов'язань.

2. Норма коефіцієнта швидкої ліквідності є співвідношення 1:1. Практично багато підприємств мають нижчий коеф. швидкої ліквідності (наприклад, 0,5 : 1), тому для оцінки їх фактичної ліквідності треба проаналізувати тенденції зміни цього показника за певний період. Так, якщо зростання коефіцієнта швидкої ліквідності було пов'язане в основному зі зростанням невиправданої дебіторської заборгованості, то це свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (яку частину короткострокових позикових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно). Теоретично достатнє значення коеф. абсолютної ліквідності – 0,2 : 1. На практиці фактичні середні значення коеф. ліквідності бувають значно нижчими, але це ще не дає підстави висновувати про неможливість підприємства негайно погасити свої борги, бо малоймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'явили йому свої боргові вимоги

Ліквідність підприємств характеризує також показник маневреності власних оборотних коштів (капіталу, що функціонує). Він визначається як відношення грошових коштів до капіталу, що функціонує. Цей показник характеризує ту частину власних оборотних коштів, які перебувають у формі грошових коштів, що мають абсолютну ліквідність. Для підприємства, котре нормально функціонує, цей показник змінюється від нуля до одиниці. Залежить від того, наскільки високою є щоденна потреба підприємства у вільних грошових ресурсах.

$$K_m = 4,2/69,5 = 0,06.$$

Отже, можна сказати, що ліквідність — це спроможність будь-якого з активів трансформуватися в гроші (кошти), а рівень ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого цю трансформацію можна здійснити. Що коротший цей період, то вищою є ліквідність.

З цією метою визначаємо індекс ліквідності (кількість днів для перетворення поточних активів на готівку) (табл. 2.3). За даними табл. 2.3. індекс ліквідності дорівнюватиме: $206 / 11,6 = 17,8$ дня.

Таблиця 2.18.

Розрахунок індексу ліквідності

Показник	Сума, тис. грн.	Кількість днів, необхідна для перетворення активів на готівку	Разом (гр.1 · гр.2)
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Готівка	4,2		
2. Дебіторська заборгованість	3,2	25	80
3. Товарні запаси	4,2	30	126
Усього	11,6		206

Наявність різних показників ліквідності пояснюється різними інтересами споживачів аналітичної інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності є важливим для постачальників сировини і матеріалів; коефіцієнт швидкої ліквідності — для банків; коефіцієнт поточної ліквідності — для покупців і власників акцій та облігацій підприємства. Проте слід спеціально зазначити, що ліквідність підприємства зовсім не тотожна його платоспроможності. Так, коефіцієнти ліквідності можуть характеризувати фінансовий стан як задовільний, однак, по суті, ця оцінка буде помилковою, якщо в поточних активах значну питому вагу матимуть неліквідні активи й короткострокова дебіторська заборгованість.

Платоспроможність означає наявність у підприємства коштів і еквівалентів, достатніх для розрахунків з кредиторської заборгованості, що потребує негайного погашення.

Ознаки платоспроможності:

- наявність грошей у касі, на поточних рахунках;
- брак простроченої кредиторської заборгованості.

Однак наявність тільки незначних залишків грошей на поточних рахунках знову ж таки не означає неплатоспроможності підприємства, бо кошти на поточні рахунки можуть надійти протягом кількох днів.

Беручи загалом, можна сказати, що вправність фінансового менеджера підприємства виявляється в тому, щоб на розрахунковому рахунку та в касі грошей було б не менше (але й не більше), ніж потрібно для виконання поточних

платежів, а решта їх має бути вкладена в матеріальні та інші ліквідні активи. Досягненню такого стану, крім усього іншого, сприяє грамотне складання платіжних календарів.

Заведено вважати, що в підприємства на поточному рахунку має бути залишок коштів, який дорівнює різниці між *кредиторською заборгованістю всіх видів*, строки оплати якої настають протягом певного найближчого періоду (наприклад, тижня або декади) і *поточною дебіторською заборгованістю* на користь підприємства, платежі за якою очікуються в той самий період.

Аналіз фінансової стабільності

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стабільності. У світовій і вітчизняній обліково-аналітичній практиці розроблено систему показників, що характеризують фінансову стабільність підприємства. Ці показники поділяють на два класи.

До першого класу відносять показники зі встановленими нормативними значеннями (усі перелічені показники ліквідності та платоспроможності); до другого класу — показники, без установлених нормативних значень (показники рентабельності, ефективності управління, ділової активності).

Основні показники фінансової стабільності:

1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу:

[власний капітал (підсумок 1 розділу пасиву)] : [загальна сума господарських коштів (валюта балансу)].

Цей коефіцієнт характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Що вищим є значення цього показника, то більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Доповненням до цього показника є коефіцієнти концентрації залученого (позичкового) капіталу — їх сума має

дорівнювати 1 (або 100%). Щодо рівня залучення позичених коштів у зарубіжній практиці існують різні думки. Найбільш поширено таку: частка власного капіталу має бути не меншою за 0,6 (60%). У підприємство з високою часткою власного капіталу кредитори вкладають охочіше кошти, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів. Проте це не скрізь так: японським компаніям, наприклад, властива висока частка залученого капіталу (до 80%). А значення цього показника в Японії в середньому на 58% вище, ніж, наприклад, в американських корпораціях. Це пояснюється тим, що інвестиції там мають різну природу: у США основний потік інвестицій надходить від населення, в Японії — від банків. Високе значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу свідчить про велику міру довіри до корпорації з боку банків, а значить, і про фінансову надійність. Низьке значення цього коефіцієнта свідчитиме про неспроможність отримати кредити в банку, що є певною пересторогою для інвесторів і кредиторів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності:

[валюта балансу]: [власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву)]. Цей коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або 100%), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю — навпаки.

Наприклад, якщо значення цього коефіцієнта 1,25, то це означає, що в кожній 1,25 грн., вкладеній в активи підприємства, 25 коп. десь позичено.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

[власні кошти (2 розділ активу)]: [власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву балансу)]. Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку — капіталізовано. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства (норматив — 0,4 ... 0,6).

4. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень:

[довгострокові зобов'язання (3 розділ пасиву балансу)] :

[необоротні активи (підсумок 1 розділу активу балансу)]

5. Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів:

[довгострокові зобов'язання (3 розділ пасиву)]:

[довгострокові зобов'язання (3 розділ пасиву) + власний капітал (підсумок 1 розділу пасиву)]. Він характеризує структуру капіталу. Зростання цього показника в динаміці — негативна тенденція, яка означає, що підприємство дедалі більше буде залежати від зовнішніх інвесторів.

6. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів:

[залучений капітал (підсумок 3 розділу пасиву балансу) + короткострокові кредити банків (у 4 розділі пасиву)] : [власний капітал (підсумок 1 розділу пасиву балансу)]. Цей коефіцієнт є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

Якщо значення цього показника 0,178, то це означає, що на кожну 1 грн. власних коштів припадає 17,8 коп. позичених. Зростання цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про певне зниження фінансової стійкості, і навпаки.

7. Коефіцієнт структури залученого капіталу:

[довгострокові зобов'язання (3 розділ пасиву)] :

[залучений капітал (4 розділ пасиву) / (поточні зобов'язання)].

8. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами розраховують як відношення власних оборотних коштів до всієї величини оборотних коштів:

[(розділ 2 активу балансу) – (4 розділ пасиву «Поточні зобов'язання»)] :

[2 розділ активу балансу].

Мінімальне значення цього показника — 0,1. Коли показник опускається за це значення, то структура визнається незадовільною, а підприємство — неплатоспроможним. Збільшення величини показника свідчить про непоганий

фінансовий стан підприємства і його спроможність проводити незалежну фінансову політику.

9. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів розраховується як відношення необоротних коштів до власного капіталу (розділ 1 активу балансу /розділ 1 пасиву). Він характеризує рівень забезпечення необоротних активів власними коштами. Приблизне значення цього показника — 0,5 ... 0,8. Якщо показник має значення менше за 0,5, то це свідчитиме про те, що підприємство має власний капітал в основному для формування оборотних коштів, що, як правило, розцінюють негативно. За значення цього показника більшому за 0,8 роблять висновки про залучення довгострокових позик і кредитів для формування частини необоротних активів, що є цілком виправданим для будь-якого підприємства.

10. Коефіцієнт відношення виробничих активів і вартості майна:

[виробничі активи (основні засоби, виробничі запаси, тварини на вирощуванні та відгодівлі, незавершене виробництво) + розділ 3-й активу «Витрати майбутніх періодів»] : [балансова вартість майна]. Мінімальне нормативне значення цього показника 0,5. Вищий показник свідчить про збільшення виробничих можливостей підприємства.

11. Коефіцієнт окупності відсотків за кредити:

[чистий прибуток + витрати на виплату відсотків]:

[витрати на виплату відсотків за кредити].

Він показує, скільки разів протягом року підприємство заробляє кошти для оплати відсотків і характеризує рівень захищеності кредиторів. Цей коефіцієнт має бути не меншим за 3.

Для оцінки фінансової стабільності підприємства використовують також коефіцієнти стабільності економічного зростання і чистої виручки. Для цих показників нормативів не встановлено.

12. Коефіцієнт стабільності економічного зростання розраховують як відношення різниці між чистим прибутком (П) і дивідендами, що їх виплачено акціонерам (ДА), до власного капіталу (ВК):

$$K_{c.e.зр} = (П - ДА) : ВК.$$

Розрахований коефіцієнт економічного зростання порівнюють із коефіцієнтом за попередній звітний період, а також з аналогічними підприємствами. Цей коефіцієнт характеризує стабільність одержання прибутку, який залишається на підприємстві для його розвитку та створення резерву.

Якщо цей коефіцієнт становитиме, наприклад, 0,185, то це означає, що прибуток у розмірі 18,5% власного капіталу за рік направлено на розвиток і створення резервів підприємства.

13. Коефіцієнт чистої виручки розраховують як відношення суми чистого прибутку та амортизаційних відрахувань до виручки від реалізації, продукції і послуг.

Таблиця 2.19.

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№	Назва показника	Норма	На поочаток періода	На кінець періода	Відхилення (+/-)
1	Коефіцієнт автономії (р380/р640)	> 0,5	0,955	0,8601	-0,09
2	Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,047	1,1626	0,12
3	Маневреність робочого капіталу	Визн. підпр.	0,615	14	13,38
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	> 0,5	0,137	0,0043	-0,13
5	Коефіцієнт фінансової залежності	> 1	21,14	6,1504	-14,99
6	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	характ. госп.	0,047	0,1626	0,12
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,955	0,8601	-0,09
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,045	0,1399	0,09
9	Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	< 1	0	0	0,00
10	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	—	0	0	0,00
11	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	0,743	0,0259	-0,72
12	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	< 0,2	0	1	1,00
13	Коефіцієнт поточних зобов'язань	> 0,5	1	1	0,00
14	Коефіцієнт страхування бізнесу	> 0,2	0,021	0,021	0,00
15	Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	> 0,2	1,625	0,0714	-1,55

За даними таблиці можна зробити висновок, що в цілому відбуваються позитивні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова

стійкість.

2.6. Формування конкурентних переваг КП «Еlegant М»

Конкурентна перевага підприємства (КПП) є результатом більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.

Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.

Так, КПП має такі основні властивості:

- мінливість (конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Вплив факторів конкуренції в галузі створює умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того, щоб досягти конкурентної переваги, слід докласти комплексних зусиль. Іноді і їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. До того ж, ті самі фактори можуть як підсилити, так і послаблювати конкурентну перевагу); ідносність (конкурентна перевага має порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов необхідно обов'язково враховуватися);

- прив'язаність до конкретних умов і причин (товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов).

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати певним критеріям:

- по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповісти

ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика, як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

— по-друге, вони мають бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

— по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто підприємство має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Таблиця 2.20 . Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
1	2
Характер формування	- <u>зовнішні</u> ; <u>внутрішні</u>
Термін дії	- <u>довгострокові</u> ; середньострокові; короткострокові
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: <u>кон'юнктурі ринку</u> ; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; безпосередньо підприємству
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	- <u>низького рівня</u> ; високого рівня; найвищого рівня
Тривалість дії	- <u>стратегічні</u> ; тактичні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: - постачання; НДДКР; - <u>виробництва</u> ; <u>реалізації</u> ; - <u>сервісу та експлуатації</u>
Характер динаміки	- стійкі; нестабільні
Можливість імітації	- унікальні; ті, що імітуються
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: - на робочому місці; - в окремому підрозділі; - в організації загалом
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні; - <u>товару</u> ; підприємства; галузі; економіки
Залежно від ціни	- <u>цінові</u> ; нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; <u>економічний ефект</u> ; - <u>соціальний ефект</u> ; екологічний ефект



Рис. 2.6. . Складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

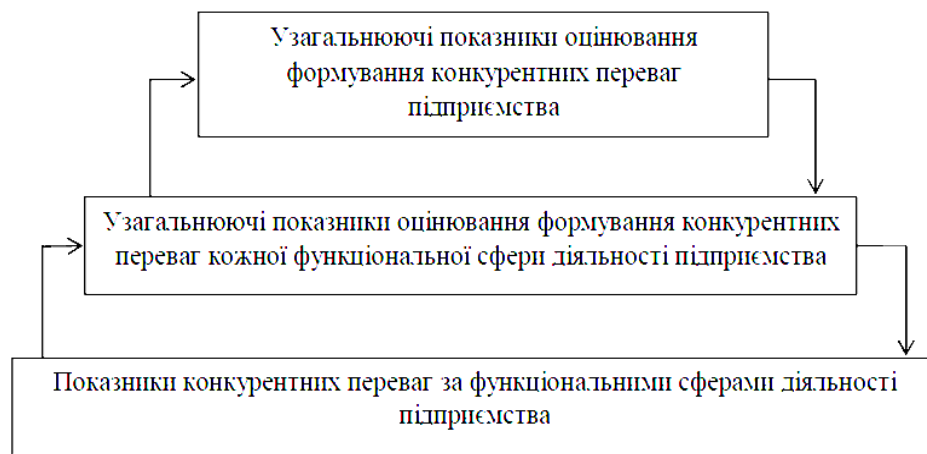


Рис. 2.7. Ієрархічна схема оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Комплекс рекламних заходів для просування послуг «Елегант М»

За даними статистики більше 50% людей мають нестандартну фігуру і, придбавши готовий одяг, потребують послуг підгонки. Отже, послуги ательє будуть користуватись попитом. Але на сьогодні базове підприємство абсолютно не виділяє коштів на рекламу і не здійснює жодних заходів по інформуванні потенційних клієнтів про свої послуги. Тому доцільно вжити наступні рекламні заходи, які вже ефективно застосовують конкуренти-лідери ринку.

Зовнішнє оформлення торгової точки.

Головна вимога до оформлення фасада: чим більше і яскравіше, тим краще. Незалежно, від розташування ательє на вулиці, чи в торговому центрі, необхідно зробити його помітним для максимальної кількості людей. Яскраві кольори, велика вивіска, рекламні банери – все це повинно використовуватися для привертання уваги потенційних клієнтів.

Вивіска повинна бути великою, яскравою та інформативною (тематичність назви, або присутність на вивісці напису «ательє»). Такі заходи необхідні, щоб кожен перехожий міг безпомилково визначити профіль підприємства. Підсвічування замовляють не багато власників ательє (світлодіодні вивіски), оскільки навряд що людина, просто проходячи або проїжджаючи мимо, вирішить зайти і замовити собі плаття. Хоча, така конструкція, що світиться, не шкодить бізнесу.

Зовнішня реклама.

Яскраві рекламні банери розмістити необхідно в безпосередній близькості від ательє. Потрібно розробити яскравий дизайн, придумати слоган і перерахувати послуги і замовити постер в друкарні (див. Додатки).

Штендер буде відмінним засобом привертання уваги незалежно від того, чи знаходиться ательє в торговому комплексі, чи на лінії будинків. Потрібно щоб слово «ательє» було помітне відразу, а перелік послуг легко і швидко читався. Не потрібно перераховувати свої достоїнства дрібним шрифтом, бо перехожі не зупиняться читати дрібні і довгі написи.

Показчики є обов'язковим елементом зовнішньої реклами оскільки ательє погано видно з вулиці.

Інтернет-реклама.

Сайт є незмінним атрибутом успішності бізнесу, але керівництво повинно вирішити, чи потрібний він конкретно їм. Якщо в ательє планується виконувати тільки ремонт або підгонку одягу, сайт потрібний. Якщо націлюватись на пошиття одягу для великої кількості людей, або ж позиціонувати ательє як елітне, сайт-візитка необхідний. Головна перевага подібного ресурсу полягає в тому, що можна публікувати фото своїх кращих моделей. Під фото можна вказувати і ціни – відвідувачі точно оцінять їх наявність. Це дозволить відразу підрахувати приблизну вартість речі, яка їм потрібна (зручніше, ніж відвідувати ательє, щоб це з'ясувати). Сайт можна заповнювати власними силами (сторінка є на сайті міськради, на неї можна додати фото моделей, адміністратори мають відповідну кваліфікацію).

Контекстна реклама в Яндекс Дірект і Google AdWords здатна значно розширити рекламну базу ательє. Такий вид просування можна використовувати за наявності власного сайту ([kr-rada.gov.ua/Інфраструктура/Комунальні підприємства/ «Елегант М»](http://kr-rada.gov.ua/Інфраструктура/Комунальні підприємства/«Елегант М»)).

Оголошення на сайтах оголошень. У місті є безкоштовні ресурси, сайти оголошень і форуми, де можна рекламувати ательє абсолютно безкоштовно. Там можна розмістити рекламні повідомлення на всіх таких майданчиках, адже чим частіше ательє «Елегант М» буде згадуватись в мережі, тим краще для бізнесу.

Друкована реклама.

Партію листівок можна замовити у друкарні. Є приклади вдалого дизайну, на основі якого можна розробити свій дизайн самостійно, або ж замовити флаєри у рекламному агентстві. Пропозиція знижки пред'явнику листовки зацікавить потенційних клієнтів. Слоган і пропозиція на цьому невеликому листі паперу повинні «зачепити» людину і пояснити їй, чому потрібно вибрати саме це ательє. Елітне ательє повинне пояснити свої переваги, чому воно краще за інших. Коли ціни помірні, необхідно підкреслити, що у нас висока якість поєднується з найнижчим прайсом в місті.

Слогани ательє по пошиттю одягу. Все для милих пані! Від спідниці до шубки. Втілення ідей з кращого хутра світу. Імідж з голочки. Гардероб для душі. Досконалість індивідуальності. Стиль, мода, мистецтво. Ми утілюємо вашу мрію. Костюм грає роль! Індивідуальність вашого стилю для вашої перемоги. Дозволена розкіш. Завжди бездоганно.

Візитки – це справжній «Маст-хев» для кожного ательє по пошиттю одягу. На них повинна бути присутня найголовніша інформація: перелік основних послуг, контактні дані, адреса сайту. Їх необхідно роздавати кожному клієнту. Їх варто розповсюдити по найближчих магазинах, особливо якщо там реалізують костюми, брюки.

Реклама в газетах і журналах. Реклама в друкарських виданнях може принести суттєву користь ательє. Використання рекламних модулів в журналах є непоганим способом просування, можна спробувати більш сучасні на сьогоднішні варіанти реклами. Наприклад, багато журналів публікують історії про новий бізнес, беруть інтерв'ю у власників, вивчають їх історію успіху. Подібна стаття про ательє може бути ефективніша, ніж просте рекламне оголошення. В такому інтерв'ю потрібно згадувати всі «титули» дизайнерів, власника і т. д. В газетах можна розмістити оголошення. У рубриці «послуги» можна опублікувати невелике приватне оголошення про ремонт і пошиття одягу. Подібна реклама коштує мало, але стабільно приводить клієнтів.

Реклама на телебаченні. Телегазета і рядок, що біжить. Подібно до листівок, оголошення в телегазеті або рядок, що біжить, повинні бути максимально лаконічними, інформативними і привабливими. Щоденна трансляція на місцевих телеканалах не обов'язкова— досить давати оголошення у вихідні.

Інші методи.

Знижки постійним клієнтам. Розробити систему знижок для клієнтів. При другому замовленні можна робити знижку в 3-5%, при третьому і далі –10%, залежно від цінової політики і витрат, щоб не працювати в збиток, але й не дуже кономити. Такі бонуси значно підвищують лояльність клієнтів.

Проведення цінкових акцій. Спеціальні акції потрібно зробити актуальними, наприклад, дати знижку на пошиття літніх суконь в травні, і на роботу з шубами в листопаді.

Участь у виставках і показах. Починаючи випуск цікавих моделей, запустивши власну невелику лінію, доцільно прийняти участь в якомусь невеликому показі або продемонструвати роботи на виставках, це стане значним плюсом для бізнесу. Щоб цей факт приніс користь, його необхідно широко анонсувати по всіх доступних рекламних каналах.

Сарафанове радіо в цьому бізнесі відіграє дуже важливу роль. Шиючи одяг на замовлення, необхідно наймати тільки кращих дизайнерів і швачок, адже якість і вигляд продукції – це те, що клієнти обговорюватимуть зі своїми друзями, колегами, родичами. Коли робота дійсно сподобається людям з оточення відвідувача ательє, висока вірогідність того, що вони прийдуть саме сюди.

Для ательє не ефективні такі види реклами:

- реклама на радіо: об'єктивно, серед радіослухачів мало модниць, багатих жінок і солідних чоловіків, які є основою цільовою аудиторією подібних підприємств;

- відеоролики ательє на ТБ і їх трансляція просто не окупляться, на відміну від телегазети і рядка, що біжить; це буде колосальний удар по бюджету підприємства;

- рекламні щити і розтяжки мають велику вартість, а щоб вона приносила помітний ефект, вимагають повсюдного розміщення по всьому місту і хоча послуги ательє мають попит, основна частина населення вважає за краще купувати готовий одяг, а не замовляти його в ательє, то витрати на масову рекламу невиправдані.

3.2. Напрямки розширення пакету послуг підприємства

Предмети інтер'єру для створення домашнього затишку

В розд. 2 обґрунтовано стратегію «сегментованого зміцнення», згідно якої підприємству доцільно розширити пакет послуг (в рамках основного напрямку

діяльності) як це роблять успішні конкуренти. Зокрема, за рахунок пошиву предметів інтер'єру: штор, покривал, чохлів для меблів.

Великий вибір фабричних штор не може задовольнити попит на вироби з унікальним оформленням під конкретний інтер'єр. Тому послуги пошиву штор на замовлення завжди будуть користуватись попитом.

Матеріальну, технологічну та інформаційну базу для надання зазначених послуг підприємство має: приміщення, обладнання, доступ до бази моделей, лекал та зразків. Потреба додаткових капіталовкладень практично відсутня.

Роль «салона» може ефективно виконувати сайт-візитка із фотографіями можливих моделей оформлення штор, а також альбоми фотографій штор, за якими клієнтам можна пропонувати конструювання індивідуального оформлення та кольорові рішення, виходячи із обраних клієнтом матеріалів, його ідей, побажань та цінового сегменту. Тканини клієнт може придбати у відповідних спеціалізованих магазинах тканин за розрахунками, виконаними закрійником (при потребі).

Проте, кваліфікація наявного в штаті персоналу для виконання робіт по дизайну інтер'єру (пошиву штор і чохлів для меблів) недостатня, і необхідно найняти працівників відповідної кваліфікації: закрійників-дизайнерів, що мають творчі здібності, гарний смак, бажання працювати у даній сфері, відчуття стилю і кому зрозумілі слова «дизайн інтер'єру». Хоча ручну роботу цінували завжди, але, спираючись на нинішні тенденції, більшість людей оформляють своє житло в певному стилі. Тому домашній текстиль, а саме штори, зобов'язані бути нестандартними і ексклюзивними. Вдома шиють штори дизайнери і декоратори – творчі люди, всі інші частіше замовляють пошиття в ательє.

Відомі маркетологи світу різними способами хотіли змусити українців використовувати новомодні жалюзі. Але українці не хочуть створювати у себе удома подібність офісу, навіть якщо доведеться шукати «штори дешево Україна». Отже, у бізнесу по пошиттю штор є хороша перспектива, і він завжди буде затребуваний.

Аналіз ринку і маркетингова стратегія. Вікно само по собі є прикрасою інтер'єру, але з давніх часів людство винайшло багато способів прикрасити і цю

«прикрасу». Застосовували найрізноманітніші матеріали: метал, дерево, пластик, але понад усе тканини. Легкі і важкі, глухі і абсолютно прозорі, монотонні і з малюнком, яскраві і стриманих квітів. Колір, фактура і малюнок тканини повинні відповідати стилю і колірній гаммі меблів, гармонійно вписуючись в інтер'єр. Штори грають визначальну роль в інтер'єрі будь-якого будинку. За результатом дослідження з'ясувалося, що сформувалися деякі купівельні звички серед споживачів даного товару. Так, є категорія споживачів, що вважають за краще міняти штори по порах року.

Існує величезна кількість різних видів штор, кожен з цих видів характеризується певними параметрами:

Класичні штори – це розсувні прямі порт'єри із занавісами з тюля. Основний акцент, як правило, робиться на тканину. При пошитті використовують різні декоративні елементи: підхоплення, шнури, рюші, китиці.

Римські штори – це полотно тканини, яке завдяки спеціальним вставкам збирають вгору крупними складками. Управління здійснюють за допомогою шнура.

Рулонні штори – для кухні, балкона, спальні. Тканина з різною пропускною здатністю дозволяє регулювати світловий потік.

Штори плісе – вироби преміум класу. Встановлюють на двері і вікна як простої, так і складної, наприклад, арочної конструкції.

Японські штори – це рівні полотна, які переміщаються по карнізу в одній площині. Щоб тканина не складалася, по низу і верху кріплять жорсткі вставки. На вигляд такі штори нагадують розсувні японські двері.

Французькі штори – це відрізок тканини, зібраний в декілька горизонтальних складок, а розбиття проводиться по вертикалі на рівні ділянки. Призібрані, вони утворюють округлі м'які складки, які називають фестони.

Австрійські штори – тканина збирається в пишні фестони виключно по нижньому краю за допомогою системи шнурів.

Італійські штори – відрізняються від інших видів штор статичністю. Вони не розсуваються, а тільки витончено стягуються за допомогою шнурів, пропущених через кільця.

Збут продукції. Комерційна діяльність підприємства повинна бути орієнтована на пошук платоспроможних споживачів.

Цінова стратегія. Цінова стратегія передбачає наступні заходи:

- вивчення цінової політики конкурентів;
- використання системи знижок;
- формування цін з урахуванням покриття витрат і чинного законодавства;
- надання гнучких форм оплати – введення системи відстрочення платежу.

Бізнес в даній сфері може мати різні масштаби – від малого бізнесу вдома до відомого салону в центральній частині міста. На кінцевий результат впливають амбіції і організаторські здібності.

Перевага виробництва невеликого масштабу полягає в малому стартовому капіталі. Потрібна швейна машина з оверлоком і функцією потайного шва. За наявності машини можна починати бізнес, не роблячи вкладень (як в даному випадку для досліджуваного підприємства). Потрібні тканина і нитки надає замовник. На одне вікно буде потрібно до 6 метрів тканини. Для функціонування салону штор потрібно мати два приміщення – цех по пошиттю і сам салон. У штаті повинні бути швеї, робочі салону і бухгалтер. При створенні ательє з нуля велика частина витрат була б необхідна для обладнання приміщень.

Працівниками звичайно є жінки, яким може бути навіть зручніше працювати вдома. Вийде подвійна економія – не потрібні приміщення, і в основному швеї вже мають швейні машини.

Якщо виробництво серйозне, доцільно налагодити зв'язки із постачальниками тканин. Вартість тканин і оплата праці швей відносно вартості штор в 2-3 рази менше. Досвідчені бізнесмени, що займаються бізнесом по пошиттю штор, вважають, що рентабельність підприємства висока.

Питання пошуку покупців вирішено коли клієнт пішов задоволений, тоді він завжди поділиться інформацією з ким-небудь ще. Якісними повинні бути і штори, і обслуговування. Для активних продажів потрібний каталог. Такий журнальчик в подарунок за покупку обов'язково потрапить до рук до друзів, сусідів або колег по роботі. Обов'язково необхідна реклама в соціальних мережах. Потрібно створити групу, фотоальбоми, постійно просувати свої

матеріали. Краще рішення для масштабного виробництва – свій Інтернет-магазин, який замінить виставки-продажі. На сьогоднішній день стильні і ексклюзивні штори настільки затребувані, що покупці знайдуться і в Інтернеті, і в оффлайн. Перевага такого вибору в тому, що подібні пропозиції одиничні. Отже, ціни можна встановлювати так, щоб отримувати прибуток, починаючи від 50% до нескінченості.

«Салон» можна повністю організувати в інтернеті. Сайт з фотографіями робіт підприємства в інтер'єрі буде коштувати дешевше облаштування додаткового приміщення під салон, і при цьому досить наглядний та ефективний.

Візитки і листівки з інформацією про послуги салону можна розповсюджувати в крупних магазинах вікон та дверей і будівельних матеріалів, дизайнерських бюро, магазинів тканин. Можна приймати замовлення віддалено і виїжджати до клієнта додому, можна понизити витрати на оренду (і отже, вартість готового виробу).

Устаткування і витратні матеріали. Для цеху-офісу потрібні меблі, комп'ютер зі всіма необхідними програмами і принтер для роздруку ескізів.

Необхідно підготувати каталог тканин, з якого замовник зможе підібрати відповідний йому варіант. Можна пропонувати і тканини для штор (крі роботи на матеріалах замовника). Купувати тканини, нитки, фурнітуру (люверсы, гачки, петлі) і аксесуари доцільно на роздрібних для опту складах. Не завжди потрібний метраж і кількість відповідають мінімальному опту, але навіть у роздріб ціни на таких складах нижчі, ніж в звичайних магазинах тканин. Первинні витрати на матеріали будуть невеликими, якщо працювати по передоплаті. Звичайно, при оформленні замовлення в ательє беруть вартість всіх витратних матеріалів, а оплата за роботу здійснюється вже після виконання замовлення.

Доцільно оформити підписки на спеціалізовані журнали. У індустрії дизайну особливо важливо відстежувати останні тенденції, щоб запропонувати їх своїм клієнтам раніше, ніж конкуренти.

Для просування ательє штор доцільне розміщення оголошень в безкоштовних рекламних виданнях, розповсюдження листівок в будівельних магазинах і на спеціалізованих ринках, в магазинах шпалер і меблів, візитки з контактами і адресою сайту – це доступно по грошам і ефективно для залучення

клієнтів. Одними з постійних і крупних замовників можуть стати місцеві дизайнерські студії, які не мають власних ательє.

Звичайно замовляють не одну штору, а комплект. Тому доцільно підготувати систему знижок для постійних клієнтів, разову знижку на крупне замовлення або подарунок визначеному по рахунку замовникові (наприклад, пошиття наволочок для диванних подушок з тієї ж тканини, що і нові тюлеві гардіни, кожному десятому клієнтові).

На відміну від бізнесменів, що створюють ательє штор з нуля, у підприємства «Елегант М» відсутні первинні вкладення, витрати на оренду, покупки мінімального офісного і швейного устаткування.

Виїзд до замовника додому для проведення вимірів і показу зразків і та ескізів – безкоштовна послуга. Послуги з розробки дизайну оформлення вікон платні. Націнка на виріб по вже готовому ескізу складає від 30 %. При цьому нараховується коефіцієнт за терміновість і складність замовлення. Окупність цілком реальна від перших же замовлень з початку роботи.

На базі напрацьованої клієнтури структура ательє по пошиттю штор може перетворитися на студію текстильного дизайну, що дозволить не тільки значно розширити асортимент пропонованих послуг, але і істотно збільшити прибуток.

Підприємство має також не задіяні у виробничому процесі приміщення колишнього складу, які можуть бути використані для створення ательє по пошиттю штор. В цеху потрібно виділити площу близько 25 кв.м.

Технологічний процес. Пошиття штор вимагає особливої майстерності, а також наявності сучасного устаткування. Уміння працювати з різними тканинами, реалізовувати складні і не стандартні проекти відрізняє хороші студії по пошиттю штор від посередніх. У кожної майстерні штор є свої секрети крою і пошиття порт'єр. Елітні штори, виконані з дорогих тканин, вимагають особливо дбайливого підходу.

Виготовлення штор складається з таких етапів:

1. Вивчення тканини для штор, перевірка її якості.
2. У разі потреби, виготовлення лекал (для індивідуальних, ексклюзивних проектів).
3. Розкрій тканини згідно проекту штор.

4. Пошиття порт'єр і гардин.
5. Тестова примірка штор на віконному просторі.

На кожному етапі діє контроль за процесом з боку його учасників, як замовника, так і виконавця. Після завершення пошиття штор, на об'єкті замовника здійснюється монтаж порт'єр, карнизів і інших необхідних аксесуарів.

Розглянемо витрати при реалізації підприємством проекту пошиття 200 кв.м. декоративних штор в рік за умови облаштування додаткових площ і придбання обладнання.

Продукція: декоративні штори. Вартість проекту: 2 млн. грн Термін окупності: 0,5 року.

Дана концепція визначає процес створення на швейному підприємстві підрозділу по дизайну і пошиттю декоративних штор. Даний шлях розвитку носить рекомендаційний характер. У проекті передбачені максимальні витрати на устаткування, персонал і просування продукту. В реальних умовах власник їх оптимізує.

Все устаткування, транспорт і витратні матеріали, використовувані в описуваних процесах, за якістю відповідають всім сучасним вимогам і рекомендуються до застосування.

Капітальні вкладення, план

Інвестиційні вкладення	Разом, грн
Устаткування	12 560
Оборотні кошти	160 700
Всього	173 260

Устаткування	Вартість, грн	Кількість, шт.	Сума, грн
Виробнича автоматична швейна машина	5263	2	10526
Швейна машина (Аверлок)	3008	1	3008
Набір швейних інструментів і додаткових приладів	2256	1	2256
Набір інструментів установника	1504	1	1504
Драбина	376	1	376
Швейні столи із стільцями	451	2	3200
Великий стіл для розкроювання	376	1	376

Разом

21245

Головною вимогою до майбутнього швейного ательє є площа – її повинно вистачити для установки технологічної лінії і для облаштування невеликого по розмірах складу для зберігання тканин і продукції в належних умовах.

Оборотні кошти і витрати на сировину. Як основні складові для шиття штор є різновиди тканин, нитки і до них додаються декоративні елементи, підхоплення, шнури, рюші, китиці. Коли пошиття відбувається не з матеріалу замовника, матеріали планується купувати на ринках і спеціалізованих магазинах міста за рахунок власних засобів. Існують багато видів різновидів тканини і додаткових матеріалів для пошиття штор. Для зручності створення і оптимізації проекту, сировину для пошиття штор ділять на 4 категорії і по цінових пропозиціях.

Категорія матеріалів	Ціна за кв.м., грн	Планований об'єм за місяць, кв.м.	Сума за місяць, грн
Стандарт	98	100	9774
Еліт	263	50	13158
Хайтек	489	25	12218
Престиж	1015	10	10150
Разом		185	45301

По 185 кв.м. 22 робочих дня, де 8,4 кв.м. – норма вироблення продукції в день, 22 дні – кількість робочих днів в місяць. В цілях ефективного використання грошових коштів сировина і матеріали купуватимуться на три місяці вперед. $45301 \text{ грн} * 3 \text{ місяці} = 135902,3$ грн оборотних коштів.

План прибутку за 1-й операційний рік:

Найменування статті	Всього у рік, грн
Реалізація послуг	964511
Виробничі витрати - Сировина і матеріали	574060
Валовий прибуток	390451
Разом операційні витрати	230654
Заробітна плата	144361
Відрахування від фонду оплати праці ЄСВ=22%	31759
Утримання із з/п працівника (18+1,5)%	27947
Комунальні послуги	18947
Амортизація ОС	2511
Операційний дохід	159797
Податок на прибуток (18%)	28935
Чистий прибуток	130862

Доходи від реалізації послуг. Ціна на готовий продукт визначається 50% від ціни сировини, включаючи декоративні додаткові матеріали.

Категорія сировини і матеріалів	Ціна, грн/м2	Обсяг виробництва за місяць, кв.м.	Виручка за місяць, грн
Стандарт	169	67	11278
Еліт	451	33	15037
Хайтек	790	17	13170
Престиж	1691	8	14097
Разом на 1 міс.:		125	53583
Виручка за рік			643007

Заробітна плата і відрахування до бюджету. Для ефективного функціонування салону штор знадобиться наступний персонал

Посада	Штатні одиниці	Місячний оклад, грн	Річний оклад, грн
Менеджер	1	8 000	96000
Дизайнер	1	8 700	104400
Майстер швея (кравець)	3	6 000	216000
Разом:	5	34 700	416 400

Адміністративні витрати	Норма витрати в місяць	Разом в рік, грн
Комунальні платежі	2000	24000
Транспортні витрати	2200	26400
Всього	4200	50400

Амортизаційні відрахування:

Основні засоби	Балансова вартість	Ставка амортизації	Аморт. відрахув., грн
Устаткування	33 400	20%	6680

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах здатність підприємства забезпечувати зростання конкурентних переваг є важливою передумовою його функціонування і розвитку. Оскільки існує сукупність факторів конкуренції (необхідно активно поліпшувати організацію торгово-технологічного процесу, формувати раціональний асортимент товарів, систему якості обслуговування покупців), то процес забезпечення конкурентних переваг має реалізовуватись поетапно і за окремими напрямками, що є складовими потенціалу конкурентоспроможності.

Актуальність проблеми обумовлена тим, що для прийняття ефективних рішень по забезпеченню конкурентних переваг підприємство потребує системного використання сучасних методів збору і опрацювання інформації за всіма складовими потенціалу конкурентоспроможності – маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністративних, логістичних, соціально-психологічних, інформаційних.

На відміну від зосередженості на промисловості (діяльності підприємства) в індустріальному суспільстві, в сучасній постіндустріальній економіці спостерігається домінуюча роль сфери послуг. На думку вчених в «сервісній економіці», «економіці послуг» важливо встановити інтерактивні (діалогові) і постійно відстежувані відносини зі споживачами, спрямовані на максимізацію ступеню їх задоволення. В економіці послуг фактор взаємодії переважає за своїм значенням технологічні фактори в якості змінної, яка визначає ефективність [2].

В сучасній літературі виявляють наступні особливості сервісної економіки:

- підприємства спрямовують зусилля на більш повне задоволення специфічних (індивідуальних) вимог споживачів;
- поняття корисності відповідає використанню товарів і тому, як системно поєднується продукт і послуга;
- під якістю розуміють постійно відстежувані відносини виробника і споживача;
- особливостями менеджменту стають гнучкість, відкритість, швидкість прийняття рішень, організація мереж;
- партнери прагнуть створювати структури із горизонтальними зв'язками,

орієнтуючись на потреби клієнтів, підприємства прагнуть більше уваги приділити забезпеченню взаємозв'язку стратегічних цілей фірми і мотивації співробітників;

- ефективне функціонування матеріально-сервісних систем;
- головний фактор, що визначає успіх підприємства, є його здатність зрозуміти систему переваг та уподобань клієнта і тенденції їх розвитку і якнайкраще задовольнити ці потреби.

Останніми роками спостерігається стійка світова тенденція збільшення попиту на різноманітні швейні вироби. При цьому підприємства, основною діяльністю яких вже тривалий час було надання побутових послуг, зокрема пошиву та ремонту одягу, також мають врахувати зазначені тенденції розвитку суспільства і переходу до «економіки послуг». Для цього може бути використана стратегія «сегментованого зміцнення» в ситуації, коли підприємство має можливості для ширшого задоволення різних потреб групи споживачів (у межах одного ринкового сегмента) та розташоване на території з середнім рівнем доходів споживачів. Цей варіант поведінки дозволяє при зменшенні попиту на окремі групи товарів (чи послуг) задовольняти загальні потреби обраної групи споживачів та уникати залежності від одного різновиду товарної спеціалізації. Водночас має враховуватися ризик можливого звуження цільового сегмента, та важливо постійно докладати зусиль для формування і підтримки власного позитивного іміджу

Ательє, що спеціалізуються на послугах по ремонту і пошиву одягу в умовах кризи, можуть розширити асортимент послуг за рахунок пошиву штор, покривал та інших текстильних виробів. Підставою для таких рішень є наступні тенденції.

На сьогодні хоча нове будівництво житла йде мало, активно йде купівля-продаж на ринку житлової нерухомості, що супроводжується ростом попиту уф будівельні матеріали для ремонту, меблі, предмети інтер'єру, оскільки купівля житла пов'язана з необхідністю придбання товарів для дому. Після ремонту власники житла прагнуть оновити інтер'єр.

Ринок домашнього текстилю переживає складнощі у зв'язку з коливаннями і ростом валютного курсу, оскільки 80% товарів є імпортними.

Лідерами є Китай і Туреччина. В зв'язку із ростом цін попит зміщується в бік бюджетного сегменту. Бренд перестав мати значення. І навіть в кризовий період споживачі продовжують робити покупки для ремонту, що відкриває перспективи для розвитку окремих сегментів.

Отже, для посилення своїх конкурентних переваг ательє пошиву і ремонту одягу, що має в своєму розпорядженні приміщення, обладнання і персонал може приділити увагу розширенню асортименту своїх послуг пошивом штор на замовлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - М.: Питер, 1999.- с.457.
3. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. — К., 2003. — 18с.
5. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Учебник / Под ред. В.А.Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
6. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посібник. — Л.: ДУ «Львівська політехніка», 2000. — 329 с.
7. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
8. Вакуленко А.В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 167 с.
9. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. – С. 50-53.
10. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств / Л. Є. Довгань. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка» 2004. – 144 с.
11. Дойль П. Движущие силы рынка и конкурентные стратегии // <http://www.advertology.ru>.
12. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
14. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
15. ДСТУ ISO 9001-95 Системи якості. Модель забезпечення якості в процесі проектування, розроблення, виробництва, монтажу та обслуговування. — К.: Держстандарт України, 1995. – 22 с.

16. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2001. — 61с.
17. Дударь А.П., Федішин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. — Симферополь: Таврида, 2000. — 182 с.
18. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. посібник / С.Ф.Покропивний, Г.О.Швиданенко, О.С.Федонін та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф.Покропивного. - К.:КНЕУ, 2000. — 328с.
19. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного - Вид 2-ге — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
20. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для студ. / [уклад.: О. О. Гетьман]. — Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. — 90 с.
21. Економічний словник-довідник / За ред. д.е.н., проф. С.В.Мочерного. — К.: Феміна, 1995. — 368 с.
22. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003.- 110 с.
23. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев. МИ. Соколова.- М.: Юристъ. 2002. - 416 с.
24. Закон України “Про Антимонопольний комітет України” від 26 листопада 1993 року №3659-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — № 50. — С. 472.
25. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 року №236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 36. — С.164.
26. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. — 2001. — № 12. — С.64.
27. Закон України “Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту” від 22 грудня 1998 року N 330-XIV // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — № 9. — С.65.
28. Закон України “Про ціни і ціноутворення” від 3 грудня 1990 року N 507-XII // Відомості Верховної Ради України. — 1990. — № 52. — С.650.
29. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1991. — № 30. — С.379.

30. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія: Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009.160 с.
31. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
32. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. — СПб, 2000. —
33. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.
34. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку //Легка пром-ть. - 2003. - №3. - С. 37.
35. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
36. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
37. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття : словник / ВД Лагутін, О.О. Бакалінська, О.В. Вергелева та ін. ; за ред. В.Д. Лагутіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – С. 116.
38. Костусев О., Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Видавничий Дім “Слово”, 2004. – 168с.
39. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент.- СПб.: Питер, 2000. - 752с.
40. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
41. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : Навч. посібник. -К: КНЕУ, 1998. -151 с.
42. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг - М : Юрайт-М, 2001. – 224 с.
43. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посібник / В.І.Тоцький, В.В.Лаврененко. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

44. Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою // Економіка України. – 1998. – № 11. – С. 42-51.
45. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
46. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
47. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. – 892 с.
48. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. – М.: Издательство “Эксмо”, 2004. – С. 201-202.
49. Федонін О.С. Рєпіна І.М., Олексію О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
50. Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Автухова Є.Е. Сучасний маркетинг. – М.: Фінанси та статистика – 1999. -356 с.
51. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 475 с.
52. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.