

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1. Сутність конкуренції при формування конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Зарубіжний досвід формування конкурентних переваг	21
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ ФІРМИ «ОЛІС ЛТД»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2. Дослідження основних фінансово-економічних показників конкурентоспроможності підприємства	45
2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємства	50
ВИСНОВКИ	85
РОЗДІЛ 3. НАПРМКИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	67
3.1. Обґрунтування основних векторів підвищення конкурентоспроможності	67
3.2. Економічний ефект запропонованих заходів	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрям розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг [70].

У сучасних умовах кожному підприємству важливо правильно оцінити ринкову ситуацію, що склалася, для того, щоб запропонувати ефективні засоби конкуренції. Найбільш складними етапами цієї роботи є осмислення шляхів досягнення конкурентних переваг продукції і розробка на цій основі заходів щодо посилення конкурентної позиції підприємства. При цьому рішення даної проблеми має розглядатися з позицій вдосконалення теорії та методології аналізу конкурентних переваг в контексті використання ключових здібностей підприємства.

Здобуття конкурентних переваг є стратегічно важливим для суб'єктів господарювання в ринковій економіці. Саме конкурентні переваги визначають можливість зайняття лідируючої позиції на ринку. Зазначене актуалізує необхідність досліджень, пов'язаних із аналізом і формуванням конкурентних переваг.

Різновиди і технології формування конкурентних переваг досліджено в працях багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, таких як: Г.Азоев, Т.Бабкіна, Н. Верхоглядова, Р.Дименко, І.Должанський, М. Лепа, О.Маслак, Л.Квятковська, Г.Михайлик, М. Портер, Р. Фатхутдінова, А.Шахно, Д. Ядранський та ін.

Метою дипломної роботи є аналіз та розробка напрямів досягнення конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- проаналізувати підходи до визначення поняття «конкуренції» та «конкурентоспроможності»;

- розглянути зарубіжний досвід формування конкурентних переваг;
- розглянути чинники та навести класифікацію конкурентних переваг;
- проаналізувати діяльність підприємства;
- дати оцінку конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення конкурентних переваг в ТОВ фірма «Оліс ЛТД».

Об'єктом дослідження є процес аналізу конкурентних переваг в ТОВ фірма «Оліс ЛТД».

Предметом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства на основі розвитку їх ключових здібностей при здійсненні діяльності.

Практична значимість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вирішення проблем формування конкурентних переваг підприємства. Основні наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці господарювання ТОВ фірма «Олфс ЛТД».

Теоретичну і методологічну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із сучасних проблем конкурентних переваг підприємств. В ході дослідження були використані матеріали спеціальної, загальноекономічної наукової літератури та періодичних видань.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі загальні та спеціальні методи: абстрактно-логічний - при вивченні останніх публікацій і практичних досягнень по темі, при оцінці власних результатів на фоні вже відомих знань, при визначенні невирішених завдань, при розробці конкретних цілей по їх досягненню, а також для уточнення понятійного апарату категорій; монографічний - при освітленні поглядів вчених-економістів на досліджувані в роботі проблеми; статистичний аналіз – для вивчення даних і обґрунтування методичного підходу до оцінки конкурентних переваг; матричний аналіз- для позиціонування конкурентних переваг у процесі їх оцінювання; SWOT-аналіз.

Інформаційною базою послужили результати досліджень, наукові джерела, інформація періодичних друкованих, довідкових та інформаційних видань, експертні оцінки, інформація ряду офіційних сайтів, звітні матеріали підприємства, результати опитувань керівників та менеджерів підприємств.

Структура і обсяг роботи. Робота міститься на 94 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює три розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 76 джерел, а також включає 11 рисунків, 41 таблицю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність конкуренції при формування конкурентоспроможності підприємства

Дослідження конкурентоспроможності неможливе без аналізу наукових уявлень про нього. У цілому теоретична модель конкуренції та конкурентоспроможності має спиратись, по-перше, на результати аналізу еволюційного розвитку розуміння сутності цих понять і, по-друге, на врахування вимог та проблем сучасної економічної системи.

Поява терміну «конкуренція» припадає на початок XVII ст., коли відбулось зародження ринкових відносин та виникло суперництво між економічно розвинутими країнами. Тогочасні ринки товарів мали здебільшого монополістичну природу та обмежувались одним або кількома учасниками. Це знайшло відображення в положеннях економічної думки того періоду та зумовило формування теорії меркантилізму.

В якості методу збагачення держави, як суб'єкта світового ринку, розглядали заохочення експорту й обмеження ввезення товарів з-закордону, зокрема, за рахунок формування конкурентних переваг національних виробників на зовнішніх ринках.

Англійський економіст Т. Ман пропонував здешевлення експортоспроможної продукції, в т.ч. за рахунок скорочення витрат на її виробництво. Він рекомендував забезпечити шляхом законодавчого встановлення верхньої межі заробітної плати та зменшення відсоткової ставки за користування кредитом [35].

Зміцнення конкурентоспроможності держави вбачалося у здешевленні вітчизняної продукції та збільшенні цін на ввезені товари. Однак, підвищення цін мало на меті обмеження попиту на аналогічну імпорتنу продукцію, а не

захист суб'єктів національного ринку. Крім того, всі представники меркантилізму віддавали перевагу недосконалій конкуренції.

Наприкінці XVII ст. економісти почали акцентувати увагу на недоцільності обмеження конкуренції та необхідності усунення монополій з ринків. Зокрема, засновник фізіократії Ф. Кене наголошував, що лише абсолютна свобода торгівлі здатна розширити ринки та скоротити витрати обігу [43, с.367–407]. Подальший розвиток сфери виробництва зумовив перенесення економічних досліджень в області конкурентоспроможності з рівня країн на мікрорівень окремих виробників.

Значний внесок у теорію конкуренції періоду становлення і розвитку підприємництва зробили А.Сміт та Д.Рікардо.

Адам Сміт розглядає два варіанти розвитку конкуренції. Перший варіант полягав в умовах формування природної ціни – ціни вільної конкуренції, центру, навколо якого розгортаються всі можливі події економічної активності країни, коли можна вільно вкладати і вилучати капітал із прибуткових і збиткових галузей. Другий варіант полягав у тому, що конкуренція виникає внаслідок нестачі платоспроможного попиту або пропозиції товарів на ринку [58].

Д. Рікардо розглядав конкуренцію як конкурентну боротьбу. Він вважав, що ціни утворюються шляхом впливу попиту і пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Економіст дійшов висновку, що вдосконалення технологій виробництва не підвищує конкурентоспроможність виробника, а лише призупиняє тенденцію зміни прибутку до постійного зниження [54, с. 468]. Спираючись на результати теоретичного аналізу, Д.Рікардо підтвердив результати досліджень А.Сміта про неможливість формування довготривалих цінових конкурентних переваг підприємства [54, с. 447]. Д.Рікардо заперечував не тільки доцільність, але й можливість управління конкурентоспроможністю підприємств у межах однієї галузі та відстоював ідею їх рівності в умовах досконалої конкуренції.

Виникнення монополій у другій половині XVIII ст. спростували

висновки засновників класичної політичної економії про природне врівноваження позицій всіх учасників ринку. Це змусило економістів продовжувати дослідження конкурентоспроможності підприємств із урахуванням «феномену» монополізації ринків. Зокрема, Дж. Мілль наголошував на існуванні взаємозв'язку між конкурентними перевагами суб'єкта господарювання та масштабом виробництва: чим крупнішим є підприємство, тим більше у нього можливостей встановлювати нижчі, ніж у конкурентів, ціни та, відповідно, збільшувати рівень конкурентоспроможності. Причинами ж укрупнення підприємницьких структур економіст вважав, по-перше, поглиблення поділу праці, яке зумовлює зростання продуктивності, та, по-друге, економію витрат на придбання сировини та матеріалів. Кінцевим результатом великомасштабного виробництва, як зазначалось вище, має стати скорочення ціни реалізації продукції та встановлення цінових переваг [41, с. 247–248]. Вчений висунув гіпотезу про те, що навіть за умови необмеженої конкуренції на ринку практично не існує однакових цін на однотипну продукцію різних виробників. Основною причиною цього є свідоме заниження цін для погіршення позицій конкурентів, що має зумовити різний рівень конкурентоспроможності учасників ринку [41, с. 399–400].

У другій половині XIX ст. стало зрозумілим, що основною проблемою підприємництва є прийняття адекватного рішення серед ряду альтернатив, яке б враховувало обмеженість виробничих ресурсів. Розв'язання цього питання призвело до формування нового напрямку економічної думки – маржиналізму. Французький представник маржиналізму Л.Вальрас встановив, що найдешевшою є продукція тих підприємців, які досягають оптимального співвідношення засобів виробництва за рахунок використання дешевших ресурсів. Науковець формалізував проблему визначення оптимального співвідношення виробничих ресурсів шляхом побудови системи диференціальних рівнянь, які частково враховували динамічний характер вартості ресурсів [7, с.320–321].

Представник англійського маржиналізму А.Маршалл вважав, що

досягнення оптимуму передбачає ефективне заміщення ресурсів, яке полягає у більш ефективному, порівняно із конкурентами, використанні засобів виробництва та дає можливість забезпечити мінімальні граничні витрати та максимальну віддачу від них [38, с. 184]. Він зазначав, що зазвичай конкурентними перевагами, які полягають в економії кваліфікованої праці, машин, сировини тощо, володіють великомасштабні підприємства.

К. Менгер виділив чотири напрямки обмеження обсягу збуту товару:

- 1) обмеження щодо кількості носіїв попиту на товар;
- 2) обмеження щодо області, в якій товар можна реалізувати (перепони щодо перевезення та збуту, високі витрати на збут);
- 3) обмеження стосовно обсягу попиту;
- 4) обмеження у часі, протягом якого можливий збут [39].

Таке узагальнення стало підґрунтям для подальшої ідентифікації цінових та нецінових методів збільшення конкурентоспроможності продукції.

Суттєвий внесок у розвиток економічної науки у сфері конкурентоспроможності підприємства зробив учений-економіст Й. Шумпетер. Він наголошував, що «успіх залежить від «чуття», здатності бачити речі в такому світлі, що ніяк неможливо обґрунтувати даним моментом і правильність якого виявляється лише з часом» [71, с.181]. Тобто, конкурентоспроможним можна вважати те підприємство, що здатне адаптувати свою діяльність до змін зовнішніх умов. Формування конкурентних переваг підприємства передбачає застосування сучасної техніки, технологій, видів продукції, методів управління та організації господарювання тощо, які ще не використовуються конкурентами. Такі нововведення пов'язані із впровадженням інновацій, які слід розглядати як джерела конкурентних переваг.

Подолати суперечності між теорією та практикою вдалося вченим-економістам Дж. Робінсон та Е. Чемберліну. Е. Чемберлен вважав, що сутність монополістичної конкуренції полягає в диференціації продукту, а саме в контролі над пропозицією, а значить, і ціною [67]. Довівши, що обсяг реалізації визначають відмінності продукту від продуктів конкурентів, а також витрати

на просування продукту, він вперше розкрив роль нецінової конкуренції у формуванні конкурентних переваг підприємства [54, с. 111, 164–170]. До факторів попиту Е.Чемберлін відніс ціну, особливості продукту та затрати на рекламу, подальша деталізація яких дала йому змогу систематизувати методи впливу на рівень конкурентоспроможності учасників ринкових відносин [54, с. 111–115].

Дж. Робінсон вважав, що всякий окремий виробник володіє монополією на свою продукцію – це досить очевидно, і якщо велика їх кількість виступає з продажами за досконалої конкуренції, то виникає стан, який ми звикли описувати як досконалу конкуренцію [75].

Методологія дослідження другої половини ХХ ст. якісно відрізнялася від методології попередників. Зокрема, науковці почали розглядати конкурентоспроможність підприємства як систему, а джерела конкурентних переваг, виявлені раніше, як її компоненти. Результати аналізу досвіду передових компаній світу дали змогу встановити, що всі складові системи конкурентоспроможності підприємства не можна розглядати відокремлено одне від одного.

У другій половині ХХ ст. засновником теорії конкурентних переваг є М.Портер. Він відокремив три основні аспекти конкуренції – конкурентні сили галузі, конкурентні стратегії та конкурентні переваги. М.Портер зауважував, що досягнення вищих, порівняно із конкурентами, результатів можливе за умови реалізації однієї із наведених стратегій (за винятком деяких ситуацій, коли підприємство може застосувати одразу кілька стратегій). Вибір стратегічних моделей поведінки дослідник рекомендує здійснювати на основі аналізу власних сильних та слабких сторін, потенційних можливостей загроз [50, с. 67–68, 73].

Схожу думку в середині 90-хрр. висловили американські науковці М. Трейсі та Ф. Вірсема. Вони стверджували, що конкурентоспроможним стосовно виробництва та реалізації продукції є підприємство. Воно може визначати єдину правильну для себе конкурентну перевагу і на основі її поліпшення

формувати довгострокову стратегію. Це уможливить скорочення витрат на вдосконалення інших переваг продукту [43].

Г. Хамелта та К. Прахалад визначили, що визначальну роль у формуванні рівня конкурентоспроможності відіграє здатність об'єднувати розрізнені по підприємству ресурси та трансформувати їх у ключові компетенції [65].

Сучасні концепції випередження конкурентів ґрунтуються на системному уявленні економіки і дослідженні місця та ролі підприємства в економічній системі.

Згідно теорії американських вчених М.Брандербургера та Дж.Нейлбаффа, бізнес являє собою не просто конкурентну боротьбу, а співконкуренцію, що набуває вигляду гри та передбачає співіснування конкуренції та кооперації. Згідно із коеволюційним підходом М.Брандербургера та Дж.Нейлбаффа, формування конкурентних переваг здійснюється за такою схемою:

- 1) створення продукту (тобто заміна вже існуючої доданої вартості);
- 2) введення інших гравців (тобто заміна вже існуючих гравців);
- 3) поточне управління грою (в т.ч. зміна правил, меж гри, тактики).

М.Брандербургер та Дж.Нейлбафф вважають, що підвищення конкурентоспроможності має провадитись шляхом не поетапних, як наведено вище, а системних змін компонентів гри, які можуть здійснюватись одночасно, але , мають бути взаємопов'язаними та не суперечити одна одній [74].

Еволюцію теорії конкуренції від зародження поняття до сучасних особливостей подано в таблиці 1.1.

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», «конкурентоспроможність» , оскільки вони тісно взаємозв'язані.

Економічна конкуренція є одним з регуляторів пропорцій суспільного виробництва, що стимулює його ефективність, фактором утворення середньої норми прибутку, формування ринкової вартості товару, диференціації товаровиробників за доходами, реалізації матеріального інтересу товаровиробників. Конкуренція як засіб успішного функціонування ринкової

економіки в усіх своїх конкретних проявах спирається на об'єктивні процеси й закономірності, не вступає в суперечності з основними тенденціями прогресу продуктивних сил.

Таблиця 1.1

Еволюція думки щодо конкурентоспроможності підприємства

Етапи	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідженн	Особливості економічної думки
XVII–XIXст.	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина XX ст.	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг

Джерело:[43]

Конкуренція (від лат. *concurere* — зіштовхуюсь) — економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [2].

Велика кількість інтерпретацій поняття конкуренції, відображають її сутність та закони, за якими вона реалізується в нинішніх умовах господарювання.

А.В. Калічавий вважає, що конкуренція - це рушійна сила ринкової економіки, яка спонукає до створення нових видів товарів та послуг,

підвищення якості наявних, зниження цін, економії обмежених ресурсів і підвищення соціально-економічного розвитку [25].

На думку Дудник О.В., конкуренція – це «боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків. Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо» [21,с.113].

Конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму, стає економічною основою, яка вимагає чіткого регулювання з боку держави, що повинно відображатися в законодавчих документах. Закон України «Про захист економічної конкуренції» містить таке поняття конкуренції: «Економічна конкуренція(конкуренція) — змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [24].

У визначенні поняття «конкуренція» виділяються три основні підходи [59]. Перший визначає конкуренцію як елемент ринкового механізму, який дозволяє врівноважити попит і пропозицію. Цей підхід характерний для класичної економічної теорії.

Другий підхід визначає конкуренцію як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на сучасній теорії морфології ринку.

Третій — визначає конкуренцію як змагальність, суперництво на якому-небудь поприщі між окремими суб'єктами, зацікавленими в досягненні однакових цілей. Такий підхід характерний для маркетингової теорії і найбільш часто зустрічається у вітчизняних авторів. Очевидно, що ці підходи до розгляду конкуренції доповнюють один одного, тому, їх слід об'єднати в більш повне

формулювання.

У таблиці 1.2 наведено погляди різних вчених стосовно визначення поняття "конкуренція".

Таблиця 1.2

Погляди авторів на трактування понятт «конкуренція»

Автори	Зміст поняття
Азоєв Г.Л.[2,с.5]	Конкуренція – це суперництво на якому-небудь поприщі між окремими фізичними та юридичними особами (конкурентами),зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети
Ажнюк М.О. [1, с. 205]	Конкуренція — це економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг за завоювання ринку та отримання більшого прибутку. Без конкуренції ринкові відносини практично неможливі.
Дудник О.В. [21, с. 112]	Конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків.
Калічавий А.В. [25]	Конкуренція - це рушійна сила ринкової економіки, яка спонукає до створення нових видів товарів та послуг, підвищення якості наявних, зниження цін, економії обмежених ресурсів і підвищення соціально-економічного розвитку.
М. Портер [47]	Конкуренція – це не рівновага, а постійні зміни.
А. Сміт [58]	Конкуренція – сила, що повертає ринок через механізм взаємодії попиту та пропозиції у певну рівновагу, до формування ціни вільної конкуренції.
Фатхутдінов Р. [63]	Конкуренція – це процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб.

Спроможність підприємства брати участь у конкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності [10, с. 44-45].

У цілому, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

– за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньо

національна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів);

– залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі та/або комплексу галузей, національної економіки;

– у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі [52, с.125].

Різні вчені мають різні погляди на категорію «конкурентоспроможність». Наприклад, Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [72, с. 22].

І.З. Должанський та Т.О. Загорна описують конкурентоспроможність як здатність підприємства виготовляти та реалізувати товари якомога швидше, використовуючи при цьому високий технологічний рівень обслуговування, керувати власним капіталом та позиковими ресурсами, щоб бути конкурентоспроможним на ринку [19].

У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесової діяльності, а також сукупності якостей, якими володіє товар, підприємство, досить багатопланове, але в науці виділяють найбільш широкопланові визначення (табл.1.3.).

Таблиця 1.3

Погляди авторів на трактування понятт «конкурентоспроможність»

Автори	Зміст поняття
Нестеренко С.А. [44]	Конкурентоспроможність – це категорія ефективності, але на більш високому рівні – здатність протистояти на ринку іншим конкурентам за ступенем задоволення реалізованими товарами (послугами) і потребами, за ефективністю виробничої діяльності.

Продовження табл.1.3

Савчук О. [56]	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно виробляє.
Фатхутдінов Р.А.[63]	Конкурентоспроможність - властивість об'єкт, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку
Азоев Г.Л., Челенков А.П. [2]	Конкурентоспроможність - це можливість ефективно розпоряджатися власними і залученими ресурсами в умовах конкурентно горинку. При цьому виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства, і вона є результатом конкурентних переваг за всім спектром управління підприємством.
Должанський І.З. ЗагорнаТ.О. [19]	Конкурентоспроможність - це здатність виробляти і реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості продукцію, при високому технологічному рівні обслуговування.

Ефект конкурентоспроможності товару позначається на конкурентних позиціях підприємства, його ефективності як організації зі створення додаткового продукту тощо. Конкурентоспроможність підприємства як сукупність якостей, які дозволяють конкурентно діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення.

У рамках предмета нашого дослідження необхідно зосередити основну увагу на питаннях конкурентоспроможності підприємства. Н.Тарнавська вважає [62,с.50] що, «виходячи з визначення конкурентних переваг М.Портера як основи ефективної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами, які є реалізованою компетенцією підприємства. Конкурентна перевага дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти

його прихильність до товарів цього підприємства упродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості, додатковими гарантіями та сервісом тощо), а на основі цього – забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього».

За Т.Н. Бабкіною [5], конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є в сучасних умовах важливим напрямком діяльності підприємства, орієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, що відповідає вимогам споживачів і світових стандартів у конкретних сегментах ринку в певний період часу.

У таблиці 1.4 перелічено підходи різних авторів стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.4

Погляди вчених-економістів на категорію «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст визначення
Азоев Г.Л., Челенков А.П.[2]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Єрмолов М.О. [23]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»
Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омельяненко Т.В., Вакуленко А.В. [26,с.330]	Конкурентоспроможність підприємства - це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.
Минко Л.М. [39,с.87]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей.

Шевельова С.О. [69, с. 43]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання
----------------------------	---

Отже, в процесі опрацювання літературних джерел слід зазначити, що конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.

1.2. Зарубіжний досвід формування конкурентних переваг

Передовий закордонний досвід свідчить про те, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але й на підприємство, фірму і навіть країну.

Роль конкурентних переваг як стратегічного інструмента аналізу конкуренції особливо проявляється у міжнародному плані. Усі без винятку теорії міжнародної торгівлі – від класичних (А. Сміта, Д. Рікардо, Дж. С. Мілля та Хекшера-Оліна) до сучасних (І. Кругмана, М. Познера, М. Вернона, Д. Хаберлера, М. Портера та ін.) – базуються на визначальній ролі порівняльних переваг в обґрунтуванні причин, рушійних сил та напрямків рух у міжнародного економічного обміну.

В сучасних дослідженнях замість статичних порівняльних переваг структуроутворюючим базисом в міжнародному плані виступають набуті

(динамічні) порівняльні переваги, які досягаються завдяки цілеспрямованій науково-технологічній політиці країн, еволюції життєвого циклу продукту, зростанню доходів від ефекту масштабу.

США є найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, здатність до технологічних інновацій, усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності підприємств США.

В США щодо конкурентоспроможності продукції підприємств, то тут створено ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції тощо. Одна з найбільш відомих таких програм, складена для корпорації «ІВМ». Ця програма передбачає: переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції (наприклад, витрат на підвищення якості, поліпшення обслуговування тощо); розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції; конкретизація методів контролю конкурентоспроможності продукції; введення принципу «нуль дефектів»; встановлення єдиного для всіх «дня міркування»; розроблення індивідуальних програм висококонкурентної бездефектної роботи; введення й використання систем заохочення за результатами [15].

У США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції, а сам він носить не лише контрольний, але й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між

підрозділами, що пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності продукції підприємства [8].

У США загальний контроль поділяється на ряд стадій:

- контроль за розробкою нової продукції; вхідний контроль матеріалів і комплектуючих;
- контроль конкурентоспроможності процесу виготовлення продукції;
- контроль обслуговування продукції у споживача.

В США в управлінні конкурентоспроможністю велику увагу приділяють витратам, пов'язаним зі створенням продукції із високою конкурентоспроможністю. Їх називають витратами на створення конкурентоспроможності переваг, вони складаються із видатків на техніко-технологічний контроль, розробку і проведення заходів профілактичного характеру, із витрат від нереалізованої через невідповідність параметрам конкурентоспроможності продукції. Підвищення уваги до видатків на конкурентоспроможність об'єктивно зумовлене постійним подорожчанням розробок нової продукції, збільшенням видатків на підготовку її виробництва, забезпеченням відповідного рівня конкурентоспроможності [8].

Західноєвропейський досвід комплексного управління конкурентоспроможністю, проводиться поетапно. На кожному етапі реалізується визначена програма, підготована групою менеджерів із конкурентоспроможності, вживаються конкретні заходи, які підвищують ефективність роботи із забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності [17].

На першому етапі завданням є визначення всіх випадків порушення передбачених нормативів. На другому етапі складається калькуляція видатків на забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності. На наступних етапах вирішується проблема зменшення видатків. Завершальним етапом є впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю як органічною системою виробництва.

У Великобританії найбільшу увагу приділяють рівню конкурентоспроможності сировини, в Німеччині — рівню конкурентоспроможності конструкторських розробок, в Італії і Франції — рівню конкурентоспроможності технології, роботі складів, у Польщі — рівню конкурентоспроможності допоміжних служб і підрозділів [31].

Сьогодні ці держави акцентують на забезпеченні конкурентоспроможності на етапі проектування, де створюються методи, які дозволяють мінімізувати можливість виникнення відхилень на етапі виробництва, адже чим пізніше виявляється помилка, тим більші видатки на її усунення. Модель управління конкурентоспроможністю західноєвропейських корпорацій включає ряд положень: ціна продукції повинна відображати кон'юнктуру ринку; продукція повинна бути запропонована своєчасно; рівень конкурентоспроможності продукції повинен відповідати вимогам ринку [8].

Також, у країнах Західної Європи, Північної Америки та Східної Азії широкого поширення набула TQM – концепція тотального управління якістю. Концепція TQM включає в себе документовану систему якості, яка регламентує відповідальність і повноваження всіх співробітників підприємства від вищої ланки управління до виконавців, а також їх взаємодію у сфері якості продукції та послуг, що надаються [20].

TQM-це стратегія компанії, яка визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах: вона стосується реклами, продажу, доставки та обслуговування клієнтів, дизайну і виробництва нових продуктів, виставлення рахунків і т.п. Ця стратегія заснована на виконанні наступних умов: наявність єдиного сховища інформації і системи; синхронізація управління і автоматизація множинними каналами взаємодії; постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і прийняття відповідних організаційних рішень.

Проте, відношення до ролі якості як фактора конкурентоспроможності компанії в Європі і США різний. Концепцію TQM застосовують 40% фірм в Європі, більше 56% компаній в США і більше 54% фірм в Тихоокеанському регіоні [20].

В Японії і США отримали розвиток такі методи розвитку конкурентних переваг як бенчмаркінг і реінжиніринг. Термін «бенчмаркінг» походить від англійського benchmark («зарубка», «початок відліку») щось, наділене кількісними і якісними характеристиками, прийнятими за еталон в порівнянні з іншими. Серед традиційних маркетингових досліджень відрізняється напрямком вивчення кращих технологій, виробничих процесів, методів організації та збуту продукції [11].

Американський центр продуктивності та якості (APQC) розглядає бенчмаркінг як безперервний процес дослідження найкращого практичного досвіду, як ефективний інструмент безперервного удосконалення підприємства. Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних значень показників конкурентів [64].

Реінжиніринг – це важливий напрям інноваційної діяльності, який передбачає радикальне перепроектування бізнес-процесів організацій за допомогою науково-практичного підходу групою однодумців для підвищення рівня конкурентоспроможності, а саме одержання істотних ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості та зростання обсягів продажів продукції і послуг [28]. Основна його мета – це здобуття додаткових конкурентних переваг, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, а також зростання її прибутковості. Реінжиніринг не гарантує, що раніше встановлені бізнес-процеси будуть збережені і це є головною його особливістю. Реінжиніринг дозволяє зрозуміти потреби клієнта підприємства, тобто бачити підприємство з позиції клієнта. За допомогою цього методу проектуються цілком нові процеси, які до цього часу не існували в компанії [29].

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг

Конкурентоспроможність визначається наявністю конкурентних переваг, певних властивостей, які більш виражені, ніж у конкурентів. Важливість

конкретного виду конкурентної переваги залежить від сили її впливу на вибір споживачами товарів та отримання прибутку підприємствами.

Французький учений Ж.-Ж. Ламбен вважає, що: «Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різноманітними і стосуватися як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову послугу, форм виробництва, збуту або продажів, специфічних для підприємства або товару» [18,с.24].

М. Портер пропонує вважати конкурентні переваги джерелом перемоги або поразки у конкурентній боротьбі, акцентуючи увагу на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги [48].

Г.Л. Азоев та А.П. Челенков вважають, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційних сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками [2]. Автори зауважують, що конкурентну перевагу неможна ототожнювати з потенційними можливостями підприємства. Тому визначення, конкурентні переваги, на відміну від можливостей підприємства, є фактом, що фіксується в наслідок реальних переваг покупців і знаходить вираження в додатковому прибутку або в зростанні ринкової частки підприємства.

На думку Дименко Р.А. «Конкурентна перевага підприємства – це здатність підприємства щодо залучення необхідних ресурсів, умінь і навичок, які характеризують внутрішній потенціал підприємства, під час використання яких воно перевершує конкурента по всіх або деяких параметрах, що знаходить вираження в поліпшенні економічних показників діяльності підприємства» [18,с.26].

Основою для розвитку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану і тенденцій ринкових процесів загалом та активності конкурентів зокрема. У зв'язку з цим на особливу увагу заслуговує діагностика

основних характеристик конкурентного середовища, чинники, що визначають його активність [53, с. 94].

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними [42].

1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період конкуруючі підприємства.

2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими підприємствами [34].

За джерелами виникнення конкурентні переваги підприємства класифікують на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні переваги базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів (табл. 1.5)[36].

Оцінка конкурентних переваг підприємства має базуватися на аналізі і широкого кола показників, які б відображали кількісні, якісні та вартісні характеристики виробу. Узгодженість цих показників з метою отримання певного узагальненого критерію для порівняння з іншими виробами дає можливість забезпечити баланс ринкових запитів споживачів продукції і вибрати основні заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності. При

цьому результуюча інформація є основою для підготовки і прийняття управлінських рішень [9, с. 215].

Таблиця 1.5

Класифікація конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування

Конкурентні переваги	Характеристика	Складові економічного потенціалу, за рахунок яких формується
Внутрішні конкурентні переваги		
Виробничі	Продуктивність праці, економність витрат, ефективність використання основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами.	Виробничо-технологічна, кадрова, фінансова, організаційно-управлінська
Управлінські	Ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу	Організаційно-управлінська
Технологічні	Сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу.	Інноваційна, інвестиційна, кадрова, організаційно-управлінська
Кваліфікаційні	Професійність, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до нововведень.	Кадрова
Організаційні	Сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої організаційної структури.	Організаційно-управлінська
Економічні	Наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність	Фінансова
Інноваційні	Системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження "ноу-хау".	Інноваційна, інвестиційна, кадрова
Наслідкові	Ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку.	Кон'юнктурна
Географічні	Розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.	Інфраструктурна
Зовнішні конкурентні переваги		
Цінові	Рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада підприємства.	Ринкова, кон'юнктурна, організаційно-управлінська.

Продовження табл.1.5

Збутові	Портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції.	Ринкова, кон'юнктурна.
Інформаційні	Діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів.	Організаційно-управлінська, кадрова, ринкова.
Конструктивні	Технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова
Якісні	Рівень якості продукції за оцінками споживачів.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова, ринкова.
Поведінкові	Міра розповсюдження філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків.	Ринкова, кадрова, організаційно-управлінська.
Кон'юнктурні	Ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції).	Кон'юнктурна.
Сервісні	Рівень та якість послуг, що надаються підприємством.	Організаційно-управлінська, фінансова кадрова.
Іміджеві	Загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність.	Ринкова, кон'юнктурна.

Джерело:[36]

За методикою В. Ф. Оберемчука, показники об'єднані у вісім груп: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства [57].

Д. В. Яцковий пропонує шість груп показників [73]: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондвіддача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції,

коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності. Виділення додаткових груп пов'язане або з врахуванням ще одного напрямку діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників. Відома досить значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Можна виділити такі методи як, модель Бостонської консалтингової групи (БКГ); модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; SWOT-аналіз ситуаційний аналіз; метод експертних оцінювань; фінансово-економічні методи; методи картування стратегічних груп та ін.

Розглянемо деякі з цих методів більш детально.

Метод розроблений Бостонською консалтинговою групою (США). Цей метод дозволяє класифікувати підприємства за темпами, рівнем зростання та за займаним сегментом ринку, що залежить від стадії життєвого циклу. Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії [12].

- «Знаки запитання» – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії- інтенсифікація зусиль і вкладання коштів.

- «Зірки» – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг.

- «Дійні корови» – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів. Маркетингова стратегія для цих товарів – стратегія «збирання врожаю» і підтримання конкурентних переваг.

- «Собаки» – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька

частка ринку) [14].

Матриця конкуренції за М. Портером дає змогу обрати оптимальну в конкретних умовах стратегію, спрямовану на досягнення фірмою конкурентних переваг. Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції. Стратегія диференціації полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається достатньою кількістю споживачів. Стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок [48].

Модель, яку запропонувала корпорація General Electric і консалтингова компанія McKinsey Co називається «модель GE/McKinsey» і є однією із популярних багатофакторних моделей для проведення аналізу конкурентних позицій підприємства у подальшій перспективі. В основу моделі GE/McKinsey покладено матрицю, яка складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу в довготривалій перспективі позиції та напряму господарської діяльності підприємства. Основною відмінністю цієї моделі є те, що в ній вперше, для зіставлення видів діяльності, почали розглядати не лише такі фактори, як розмір продаж, рентабельність, прибуток, але й такі суб'єктивні оцінки бізнесу, як зміна частки ринку, технологій, стан забезпеченості кадрами тощо. В цій моделі оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку під час аналізу за основні приймають декілька факторів, надаючи їм першочергове значення [60].

Метод LOTS – це спроба поб'єднати усі частини загального погляду на бізнес. Він полягає в детальному та послідовному обговоренні низки проблем, які виникають в бізнесі на різних етапах при різному рівні важкості – від місії компанії до самостійного проекту всередині підприємства. Обговорення

складається з 9 етапів і відноситься до: поточного положення; мети та планування; подальшої перспективи розвитку; коротко термінових цілей; методу та об'єкту аналізу; кадрових ресурсів; проектів розвитку; організації управління; підприємницької звітності. Кінцева мета - вироблення позиції, яка дозволить будувати підприємству свої взаємини із зовнішнім світом, зокрема з споживачами.

Більшість підприємств при плануванні своєї діяльності користуються SWOT-аналізом, в процесі якого виявляються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища підприємства. Кожну з чотирьох частин переліку на практиці доповнюють тими характеристиками, які належать до конкретної ситуації конкретного підприємства. Після складання переліків за чотирма складовими здійснюється етап встановлення зв'язків між ними.

Для цього розробляється та заповнюється матриця SWOT-аналізу. Методика SWOT-аналізу проста та доступна, і являється при цьому, одним з ефективних прийомів оцінки ситуації, що склалася на підприємстві. Рекомендовано не рідше одного разу в рік проводити аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою цієї методики.

Графічний метод – побудова багатокутника конкурентоспроможності . Побудова багатокутників здійснюється таким чином: коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв; шкали на радіальних прямих градуують так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися у міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств необхідно провести ламану лінію, яка і сформувала багатокутник [6]. Графічний метод є простим та наочним, але необхідно правильно підібрати чинники.

Метод «Теорії конкурентних переваг» передбачає встановлення характеру переваги підприємства у порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку. Відправною точкою даного методу є визначення частки ринку підприємства. Далі визначають ринкову нішу, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу товарів. Для цього використовують показник концентрації, який характеризує загальну частку перших найбільших) організацій на певному ринку. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достатнього обсягу інформації, яка не завжди є достовірною та вчасною» [32].

Вчені вважають, що застосування методики бенчмаркінгу дає можливість значно ефективніше формувати конкурентні переваги на підприємстві.

Бенчмаркінговий метод полягає в тому, щоб на основі дослідження виявити переваги та недоліки лідируючих підприємств і використати їх у своїй діяльності. Однак, застосовані заходи не завжди є сприятливим для всіх, оскільки треба враховувати власні комерційні особливості» [32].

Здійснивши аналіз літературних джерел, можна зазначити, що не існує одного підходу до оцінки конкурентних переваг. Враховуючи досить значну кількість методів та методик.

В результаті аналізу робіт, присвячених критеріям класифікації конкурентних переваг, встановлено, що існує ряд критеріїв, які однакові за змістом в роботах вчених, а саме: належність до підприємству, походження, рівень ієрархії, тривалість дії і ін. (табл. 1.6).

Аналіз систематизованих в таблиці 1.6 критеріїв, а також економічної літератури [2] дозволяє стверджувати, що:

1) особливе значення для визначення факторів формування конкурентних переваг підприємств має вивчення внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг (класифікаційний критерій «належність до підприємству»);

2) важливу роль при вивченні джерел формування конкурентних переваг підприємств відіграє дослідження конкурентних переваг базового, середнього і

вищого рівнів (класифікаційний критерій «Походження»).

Таблиця 1.6

Критерії класифікації конкретних переваг підприємств

Критерій класифікації	Автор					
	А.Г.Азоев	Ю.А.Зайцев	Р.А. Фагхутдінов	В.А. Пухальский	А.В. Троян	І.В. Книшев
Належність до підприємства	+	+			+	+
Походження	+	+	+	+	+	+
Імовірність успіху						
Тривалість дій	+		+		+	
Рівень реалізації			+			
Міра використання						
Рівень ієрархії					+	+
Ступінь іновації						+
Сфера конкуренції			+			
Ступінь стійкості					+	
Вид стратегії				+		
Зміст фактора переваг			+			
Метод отримання			+			

Таким чином, визначення конкурентних переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ ФІРМИ «ОЛІС ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуваним підприємством даної роботи є ТОВ фірма «Оліс ЛТД». Компанія «Оліс» була заснована в 1996 році. На початку свого шляху підприємство займалося виключно випуском майонезу, асортимент якого налічував всього кілька різновидів. З ростом виробничих площ, чисельністю і кваліфікацією співробітників зросли і виробничі можливості підприємства.

У 2003 році в асортименті продукції ТМ «Оліс» ввійшла соняшникова олія. Це стало можливим завдяки відкриттю ще одного виробничого майданчика ТОВ фірми «Оліс ЛТД» - маслопереробного заводу м. Василівка (Запорізька обл.).

Завод оснащений сучасним обладнанням шведської фірми AlfaLaval, яке гарантує бездоганну якість продукту і високу продуктивність, що дозволяє не тільки випускати масло в широкому асортименті, а й забезпечувати виробництво майонезів і соусів власною сировиною. У наступні роки було запущено виробництво кетчупів, томатної пасты і гірчиці.

Постійна модернізація обладнання, систематичне підвищення кваліфікації співробітників, впровадження останніх технологічних новинок і вдосконалення наявних рецептур - величезна праця, що дозволив компанії з легкістю вивести продукцію ТМ «Оліс» на ринки ряду європейських і азійських країн, а також Республіки Молдова, Китайської Народної Республіки, Ліванської Республіки і ряду інших держав.

З 2010 року ТОВ «Оліс ЛТД» займається виробництвом продуктів харчування PrivateLabel. Продаж товарів під власним брендом, випущених на сторонніх потужностях, дає важливу конкурентну перевагу. За цей час було придбано великий досвід і налагоджена співпраця з великими українськими та закордонними торговельними мережами. Реалізація продукції під власним

брендом - один із трендів сучасного ритейлу.

Сьогодні основна діяльність підприємства – виробництво продуктів харчування. Підприємство має широкий асортимент продукції включаючи в себе виробництво майонезу, кетчупу, олії, гірчиці та оцету. Такий асортимент повністю задовольняє потреби споживачів в своїй сфері, але для збільшення своєї споживачів, підприємство постійно удосконалює свій товар. Підрозділ ТОВ фірми «Оліс ЛТД» займається виробництвом дезодорованої олії, оцту.

Таблиця 2.1

Основні відомості про емітента

Скорочена назва:	ТОВ фірми «Оліс ЛТД»
ЄДРПОУ	20478063
Юридична адреса	69014, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Карпенка-Карого, будинок 47
Зареєстрований:	03.02.1996
Галузева належність(1):	10.41 Производство масел и жиров
Галузева належність(2):	10.84 Производство пряностей и приправ
Керівник підприємства (ПІБ)	Авдішев Сергій Ростамович

З 2015 року на виробництві ТОВ фірма «Оліс ЛТД» впроваджена система менеджменту якості відповідно до стандарту Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000). Підприємство регулярно проходить перевірки їх клієнтів і незалежні аудити.

ТОВ фірма «Оліс ЛТД» має лінійно-функціональну структуру управління. В організаційній структурі управління підприємством можна виділити декілька рівнів.

На підприємстві функціонують 4 відділи: фінансовий, комерційний, виробничий, відділ персоналу. На чолі кожного з відділів стоїть заступник директора, підзвітний директору. Згідно з структурою підприємства можна визначити ще один рівень керування: рівень начальників підрозділів.



Рисунок 2.1. Структура управління ТОВ фірма «Оліс ЛТД»

Джерело: Складено автором на основі отриманих даних на підприємстві

Сюди входять начальники цехів, головний інженер, технологи і завідувачі лабораторій. Заступник головного бухгалтера, менеджери та інші посади, які тим чи іншим чином відповідають за свій підрозділ.

ТОВ фірма «Оліс ЛТД» є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до діючого законодавства України і статуту.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків.

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними виробничими фондами та від ефективності їх використання. Розвиток виробництва є невіддільним від проблеми ефективного використання основних виробничих фондів.

При аналізі обсягу, структури та динаміки основних засобів необхідно враховувати, що різні види основних засобів беруть різну участь у процесі господарської діяльності підприємства. Виробнича потужність визначається лише величиною промислово-виробничих основних засобів. Невиробничі основні засоби у виробництві безпосередньої участі не беруть, вони лише обслуговують культурно-побутові потреби колективу.

Обсягу, структури та динаміки основних засобів за початковою вартістю, аналіз цих складових зобразимо в табл. 2.2.

Аналіз наведених даних в таблиці 2.2 показує, що загальний обсяг основних засобів в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020р.р. зменшився на 3650,0 тис. грн., що відбулося переважно за рахунок зменшення таких складових, як: будівлі, споруди, передавальні споруди на 701,1 тис. грн., машини та обладнання на 3224 тис. грн., транспортні засоби на 106,9 тис. грн. Проте, поряд із зменшенням цих складових відбулося збільшення таких як інші на 382 тис. грн.

Вагоме значення для підвищення ефективності діяльності підприємства є аналіз фондів, який дозволяє визначити ефективність їх використання. Це необхідно для забезпечення технологічного процесу, основні методи

планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах.

Таблиця 2.2

Аналіз обсягу та динаміки основних засобів ТОВ фірма «Оліс ЛТД»

Показник	2018р.		2019р.		2020р.		Абсолютне відхилення (+,-) 2020р. до 2018р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Основні засобів в т.ч.	48540	100,0	45040	100,0	44890	100,0	-3650,0	92,5
будівлі, споруди, передавальні споруди	11115,6	22,9	10404,2	23,1	10414,5	23,2	-701,1	93,7
машини та обладнання	36307,9	74,8	33599,8	74,6	33083,9	73,7	-3224,0	91,1
транспортні засоби	825,1	1,7	720,4	1,6	718,2	1,6	-106,9	87,0
інші	291,4	0,6	315,6	0,7	673,4	1,5	+382,0	в 2,3р.

В таблиці 2.3 розглянемо данні щодо забезпеченості ТОВ фірма «Оліс ЛТД» основними фондами та ефективність їх використання.

Таблиця 2.3

Забезпеченість ТОВ фірма «Оліс ЛТД» основними фондами та ефективність їх використання

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. до 2018р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	47520	46790	44965	94,6
Середньорічна чисельність персоналу, чол	135	130	122	90,4
Фондовіддача, тис. грн.	4,27	6,44	6,71	157,1
Фондоємкість, тис. грн.	0,23	0,16	0,15	65,2
Фондоозброєність, тис.грн.	359,5	346,5	367,9	102,3

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що фондовіддача ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020 рр. має динаміку збільшення. У 2020 році показник збільшився на 57,1% порівняно з 2018 роком, що показує на збільшення ефективності використання основних фондів товариства. Показник фондоємності в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» в 2020 році зменшився порівняно з

2018 роком на 34,8%. Така динаміка відбувається у зв'язку зі збільшенням собівартості виготовленої продукції.

Ефективність використання оборотних засобів істотно впливає на результати господарської діяльності підприємства; для її оцінки застосовують різні показники – коефіцієнт оборотності оборотних засобів, тривалість одного обороту та ін.

Показники ефективності використання оборотних коштів в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» розглянуті в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оборотності оборотних коштів ТОВ фірма «Оліс ЛТД», за 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. до 2018р., %
Оборотні кошти, тис.грн	125025	139764	145353	116,2
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,22	2,29	2,35	105,8
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	162	157	153	94,4

Аналізуючи данні таблиці 2.4 можна зробити висновки, що в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» із 2018р. по 2020 р. спостерігається збільшення кількості оборотів, що здійснюються оборотними коштами, а також зменшення тривалості їх обороту на 5,6%.

На думку Грабовського Б.Є аналіз використання персоналу підприємства – «це оцінка забезпеченості підприємства і його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили» [13].

Характеристику та динаміку загальної структури персоналу в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» розглянемо в таблиці 2.5.

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна бачити, що на підприємстві найбільшу питому вагу в загальній структурі персоналу мають виробничий персонал (72,6-

75,5%). Також слід зазначити що питома вага персоналу за період, який аналізується почти не змінюється.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД»

Категорія персоналу	2015р.		2016р.		2017р.		2018р.		2019р.		2019р. у % до 2017р
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Середньоблікова чисельність персоналу, осіб	142	100	139	100	135	100	130	100	122	100	85,9
з них:											
керівники	7	4,9	6	4,3	6	4,4	5	3,8	5	4,1	71,4
фахівці	26	18,3	25	18,0	25	18,5	22	16,9	22	18,0	84,6
технічні працівники	6	4,2	5	3,6	5	3,7	5	3,8	4	3,3	66,7
виробничий персонал	103	72,6	103	74,1	99	73,3	98	75,5	91	74,6	88,3

Переміщення персоналу підприємства - об'єктивний постійно здійснюваний процес, це - зміна місця трудової діяльності співробітників в організаційній структурі організації. Рух персоналу підприємстві – це складова загального руху. Цей процес містить демографічний рух (вихід на пенсію, призов до армії), соціальні переміщення (перехід до стану службовців, направлення на навчання), рух, пов'язаний з змінами структури економіки, і плинність кадрів.

Динаміка показників руху персоналу в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» наведені в таблиці 2.6.

За даними таблиці 2.6 можна бачити, що в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020 рр. має місце руху персоналу. Спостерігаються коливання в динаміці коефіцієнту плинності персоналу. Отже, коефіцієнтів плинності кадрів протягом 2018-2020 років зменшуються, що відбувається за рахунок зменшення кількості звільнених працівників. Коефіцієнт сталості персоналу має тенденцію до зростання. Цей показник покращується, порівнюючи з попереднім періодом.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників руху персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД»
за 2018-2020 рр.**

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 р.(+,-) від	
				2018р.	2019р.
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	135	130	122	-13	-8
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	20	16	19	-1	+3
Кількість звільнених працівників за рік, чол.	25	24	16	-9	-8
з них :	24	24	16	-8	-8
-за власним бажанням					
-за порушення дисципліни	1	-	-	-1	-
Коефіцієнт з прийому персоналу,%	14,8	12,3	15,5	+0,7	+3,2
Коефіцієнт щодо звільнення персоналу,%	18,5	18,5	13,1	-5,4	-5,4
Коефіцієнт плинності персоналу,%	33,3	30,8	28,7	-4,6	-2,1
Коефіцієнт сталості персоналу,%	66,6	69,2	71,3	+4,7	+2,1

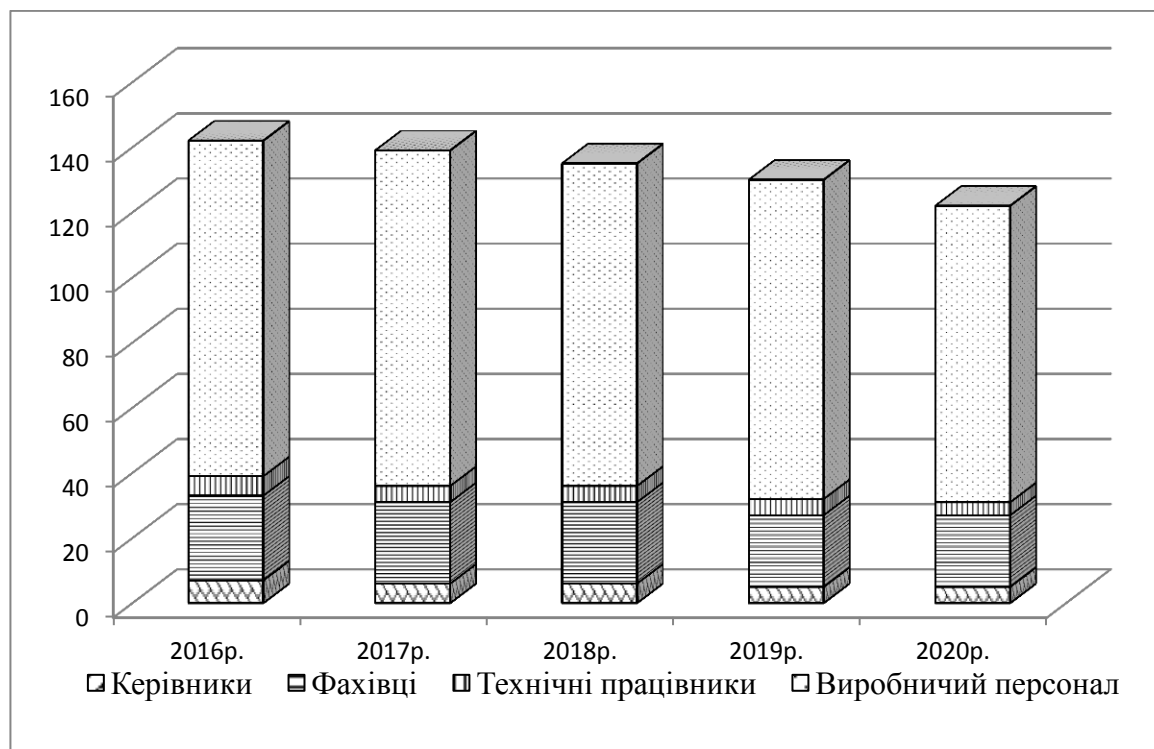


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД»

Отже можемо сказати, що на підприємстві є плинність персоналу. До числа причин плинності кадрів можна віднести: зміну місця проживання, незадоволеність розміром заробітної плати, професією, важкі умови та режим праці, використання не за спеціальністю, відсутність соціальної інфраструктури.

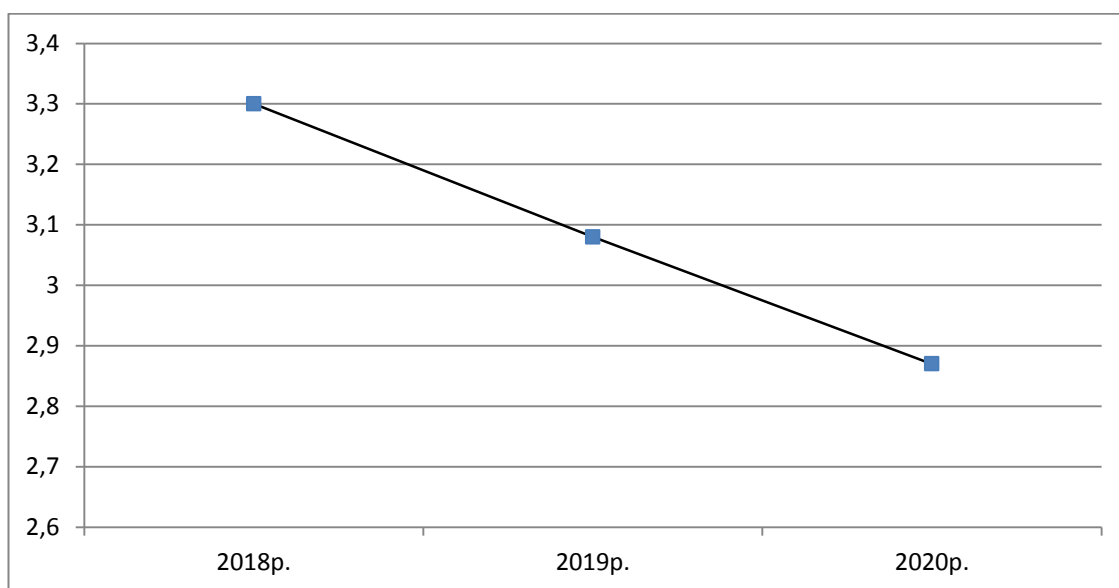


Рис.2.2.Динаміка показника плинності персоналу ТОВ фірма «Оліс ЛТД»

Економічна ефективність – визначається як відношення одержаних результатів до витрат засобів виробництва і живої праці.

Економічні результати ефективного ведення виробничої діяльності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» представлені у таблиці 2.7.

Аналіз таблиці 2.7 показує, що за період, який аналізується динаміка власного капіталу підприємства є позитивною, за всі 5 років простежується його зростання: у 2019 році порівняно з 2015 роком збільшився на 21,7 %. Це є досить позитивною тенденцією для ТОВ фірма «Оліс ЛТД» оскільки збільшення власного капіталу дозволяє підприємству розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

В таблиці 2.7 розглянемо показники ефективності діяльності ТОВ фірма

«Оліс ЛТД» за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності діяльності ТОВ фірма «Оліс ЛТД»
за 2016-2020 рр.**

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. до 2016р., %
Власний капітал, тис.грн.	82560	90270	92540	95000	100480	121,7
Виручка від реалізації, тис.грн.	126615	121281	277330	320338	341450	в 2,7 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	47122	48250	48540	45040	44890	95,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	68317	74924	125025	139764	145353	в 2,1 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	142	139	135	130	122	85,9
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	86932	80279	187204	230067	237463	в 2,7 р.
Валовий прибуток, тис.грн.	39683	41002	90126	90271	103987	в 2,6 р.
Чистий прибуток, тис.грн.	12055	14162	32531	16309	22208	184,2

Виручка від реалізованої продукції також має позитивну динаміку до збільшення, у 2019 році спостерігаємо її зростання у 2,7 рази порівняно з 2015 роком. Собівартість реалізованої продукції (послуг) зросла також в 2,7 рази, відповідно. Чистий прибуток ТОВ фірма «Оліс ЛТД» має тенденцію до зростання: у 2019 році порівняно з 2015 роком він збільшився на 84,2%. Це свідчить про те, що підприємство є доволі прибутковим, і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту виробництва продукції.

2.2. Дослідження основних фінансово-економічних показників конкурентоспроможності підприємства

Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства для оцінки ефективності його діяльності. Для оцінки здатності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» виконувати свої поточні зобов'язання розрахуємо показники платоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
					2018р.	2019р.	2020р.
Гроші та їх еквіваленти, тис.грн	8077	7134	13016	х	х	х	х
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	34293	43647	44635	х	х	х	х
Оборотні активи (всього), тис. грн.	125025	139764	145353	х	х	х	х
Необоротні активи (всього), тис. грн.	49876	50428	52718	х	х	х	х
Власний капітал, тис. грн.	92540	95000	100480	х	х	х	х
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис.грн.	22898	17200	16105	х	х	х	х
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,064	0,051	0,089	>0,2	-0,136	-0,149	-0,111
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності	1,85	2,95	3,58	>0,7	+0,15	+2,25	+2,88
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,46	8,12	9,02	> 1	+4,46	+7,12	+8,02
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,341	0,319	0,328	>0,1	+0,241	+0,219	+0,228

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами - показник, який характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів.

Як показують розрахунки таблиці 2.8 підприємство спроможне забезпечити власними коштами формування оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Даний коефіцієнт на ТОВ фірма «Оліс ЛТД» у аналізованому періоді був нижчим нормативного значення, що свідчить про не високі можливості в аспекті погашення поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

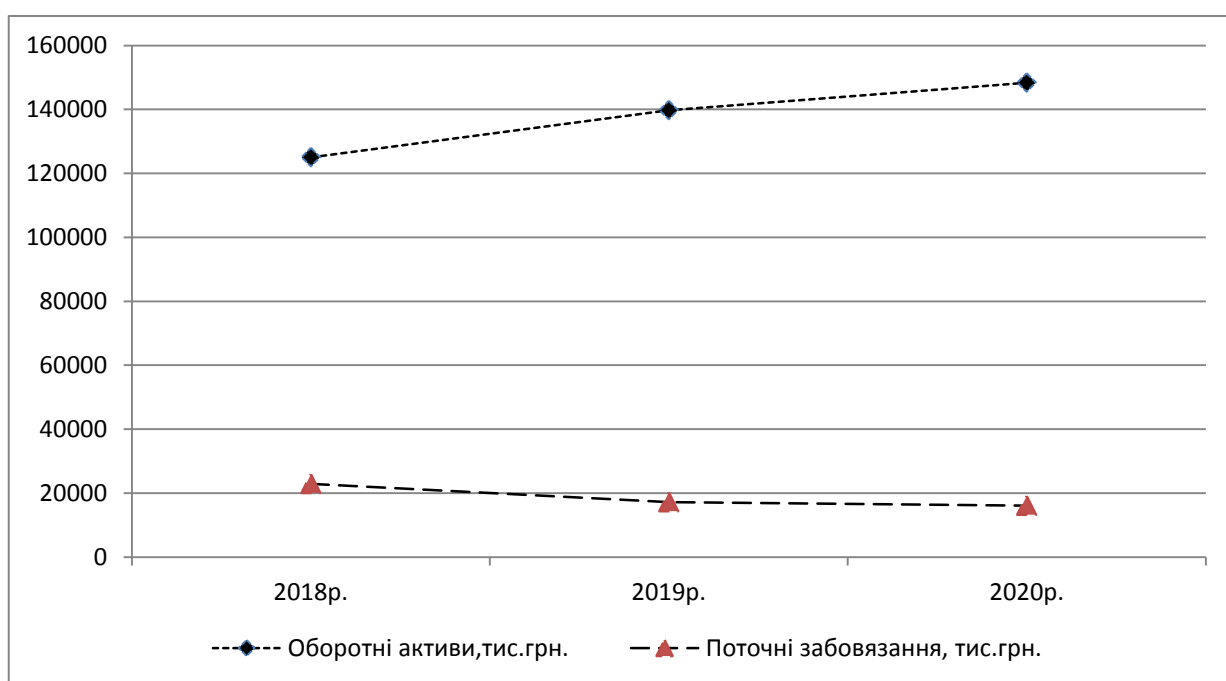


Рис. 2.3. Динаміка зміни оборотних активів та поточних зобов'язань ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018–2020 рр.

Розмір витрат визначає профіль діяльності кожного підприємства, у значній мірі впливає на ефективність його функціонування, а також є основою для формування прибутку та виконання своїх зобов'язань перед державою і власним персоналом.

Перейдемо до аналізу динаміки і структури джерел фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.9).

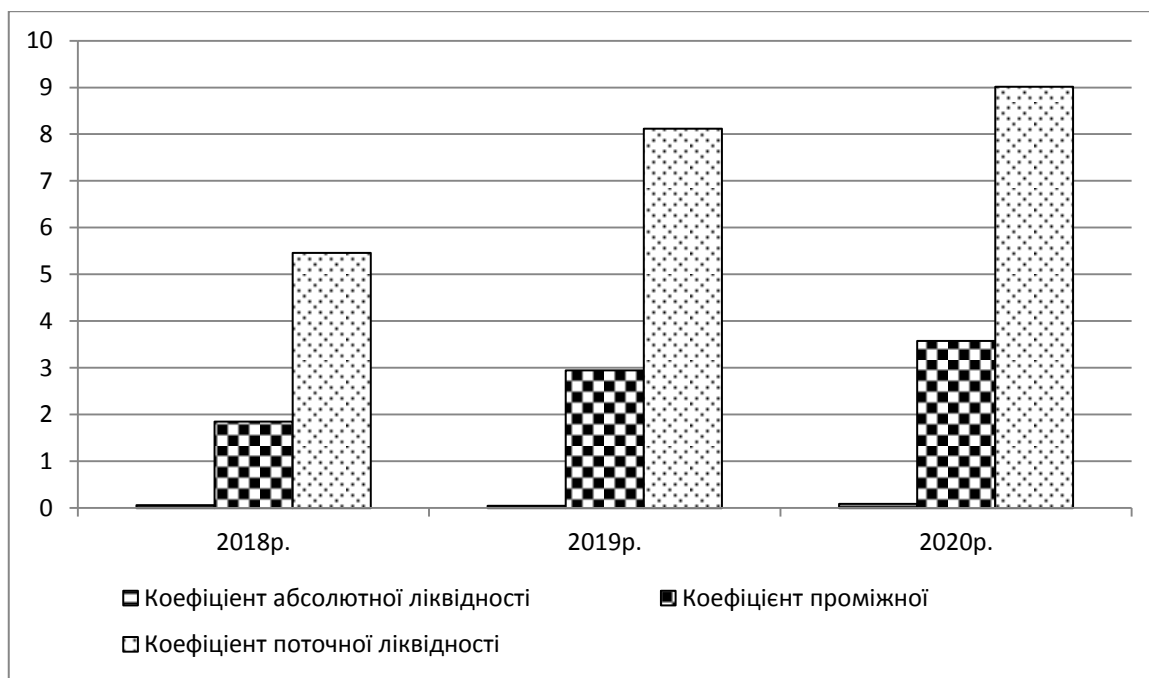


Рис. 2.4. Динаміка зміни коефіцієнтів проміжної, поточної та абсолютної ліквідності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018–2020 рр.

Таблиця 2.9

Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020 рр.

Джерела фінансових ресурсів	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення у % (+,-) 2020 від	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2018р.	2019р.
Власний капітал	92540	75,5	95000	73,3	100480	79,2	+3,7	+5,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7093	5,8	17315	13,4	10231	8,1	+2,3	-5,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	22898	18,7	17200	13,3	16105	12,7	-6	-0,6
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	122531	100	129515	100	126816	100	-	-

Проаналізувавши дані таблиці 2.9 можна зробити висновки, що за аналізований період власний капітал ТОВ фірма «Оліс ЛТД» зріс у 2020 році у порівнянні з 2018 роком на 7940 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення займали у 2017 р. 5,8 %, у 2020 р. збільшились 2,3%. Питома вага

власного капіталу у структурі капіталу станом на 01.01.2020 року займає 79,2%. Сума поточних зобов'язань підприємства за 2018-2020 рр. зменшилась на 6793 тис. грн.

Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, що мають довгострокові вкладення в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
					2018р.	2019р.	2020р.
Власний капітал, тис.грн.	92540	95000	100480	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн.	29991	34515	26336	х	х	х	х
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн.	7093	17315	10231	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн.	122531	129515	126816	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,755	0,733	0,792	$\geq 0,5$	+0,255	+0,233	+0,292
Коефіцієнт фінансової залежності	1,8	2,0	1,9	≤ 2	-0,2	0	-0,1
Коефіцієнт заборгованості	0,245	0,267	0,208	$< 0,5$	-0,255	-0,233	-0,292
Коефіцієнт фінансування	3,0	2,75	3,8	< 1	+2	+1,75	+2,8
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,56	0,59	0,55	0,9	-0,34	-0,59	-0,35

Коефіцієнт автономії показує, яка частина власних коштів формує активи підприємства. Значення цього коефіцієнта протягом 2018 - 2020 років було вищим нормативного. Значення коефіцієнта свідчить, що на кінець 2020 року в кожній тисячі гривень вкладених активів підприємства 792 грн становлять власні кошти. Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів підприємства припадає на гривню власних коштів. У 2020 році на 1 грн. власних коштів ТОВ фірма «Оліс ЛТД» припадало 3,8 грн позикових.

Коефіцієнт заборгованості характеризує співвідношення поточних позикових і власних коштів. У 2020 році ТОВ фірма «Оліс ЛТД» на 1 грн. власних коштів залучило для фінансування поточної діяльності 0,208 грн. позикових коштів. Протягом 2018 – 2020 рр. цей показник був у межах нормативного значення, що є позитивним.

Коефіцієнт фінансової стійкості дозволяє вказати, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування – власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансової стійкості має тенденцію до незначного зменшення на ТОВ фірма «Оліс ЛТД» – 0,56-0,55, тобто на підприємстві стабільні джерела фінансування зменшуються.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Проаналізуємо наявність власних оборотних активів підприємства, що забезпечують його поточну господарську діяльність (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка структури власних оборотних коштів ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020 рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. у % до 2018р.
Власний капітал, тис. грн.	92540	95000	100480	108,6
Необоротні активи, тис. грн.	49876	50428	52718	105,7
Власні оборотні кошти, тис. грн.	42664	44572	47762	112,0

Аналізуючи дані таблиці 2.11 бачимо, що більшу частку власних оборотних коштів підприємства становить власний капітал. Слід відзначити, що ТОВ фірма «Оліс ЛТД» має достатню кількість власних оборотних коштів для забезпечення фінансової стійкості.

Для оцінки ефективності використання ресурсів, що впливають на величину активів, необхідних для здійснення процесу виробництва та збуту продукції, використовують показники ефективності обертання активів

підприємства (табл. 2.12), що дають змогу якісно оцінити деякі аспекти його фінансової політики.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів
ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. у % до 2018р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	277330	320338	341450	123,1
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	X
Одноденний чистий дохід, тис. грн.	770,36	889,83	948,47	123,12
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	93768	125787	120643	128,7
Тривалість 1 обороту активів, дні	121,7	141,4	127,2	104,5
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	3	2,5	2,8	93,3
Коефіцієнт завантаження активів в обороті	0,33	0,4	0,36	109,0

Дані таблиці 2.12 показують, що коефіцієнт обертання оборотних активів у 2020 р. порівняно з 2018 р. скоротився на 0,2 обороти, що свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів. Одноденний чистий дохід у 2018 р. склав 770,36 тис. грн., а в 2020 р. він мав тенденцію до зростання і складав 948,47 тис. грн., а це на 23,1% більше. Такі зміни одноденного чистого доходу 2020 р. свідчать про зростання обсягів виробництва і реалізації продукції. Тривалість одного обороту за період який аналізується незначно збільшився, на 5,5 дні.

2.3 Оцінка конкурентних переваг підприємства

Конкурентоспроможність ТОВ фірма «Оліс ЛТД» можна характеризувати як можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні

переваги у виробництві і реалізації соусної продукції, овочевих консерв, олії, оцету по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів.

На підприємстві в структурі товарної продукції найбільшу частину займає соусна продукція – майонез, кетчуп, паста, гірчиця. Найбільший відсоток з соусної продукції - це виготовлення майонезу.

Споживання майонеза в нашій країні сягає 2 кг на людину за рік. Враховуючи, що майонез належить до повсякденних харчових продуктів і впевнено посів місце в споживчому кошику українців, важливого значення набуває виявлення уподобань щодо вживання цього продукту [47,61].

Попит на соусну продукцію має сезонний характер і змінюється залежно від смакових уподобань споживачів. Взимку він зростає на майонези, влітку – на майонезні та томатні соуси, кетчупи.

Ринок майонезів, кетчупів та інших соусів України є висококонкурентним. Варто зазначити, що основна конкуренція відбувається тільки між вітчизняними виробниками, оскільки закордонна продукція займає незначну частку ринку [4].

Висока конкуренція на ринку соусної продукції спричиняє зростання часток ринку великих підприємств і витіснення слабших конкурентів. Це пов'язано з тим, що витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшуються, рентабельність бізнесу знижується і на ринку залишаються лише компанії, здатні забезпечити великі обсяги виробництва і реалізації, запропонувати споживачам унікальний продукт. Структуру виробництва майонезу та соусної продукції в Україні представлено на рис. 2.5.

Загалом, усіх виробників майонезної продукції на вітчизняному ринку умовно можна поділити на три групи:

-олійно-жирові комбінати працюють з радянських часів, проте їхні торгові марки давно відомі споживачам. Це ПрАТ «Волиньхолдинг», ПрАТ «Львівський жировий комбінат», ПрАТ «Харківський жировий комбінат», ПрАТ «Чумак», ТОВ фірма «Оліс ЛТД», вони утримують 62.3 % усього українського ринку;

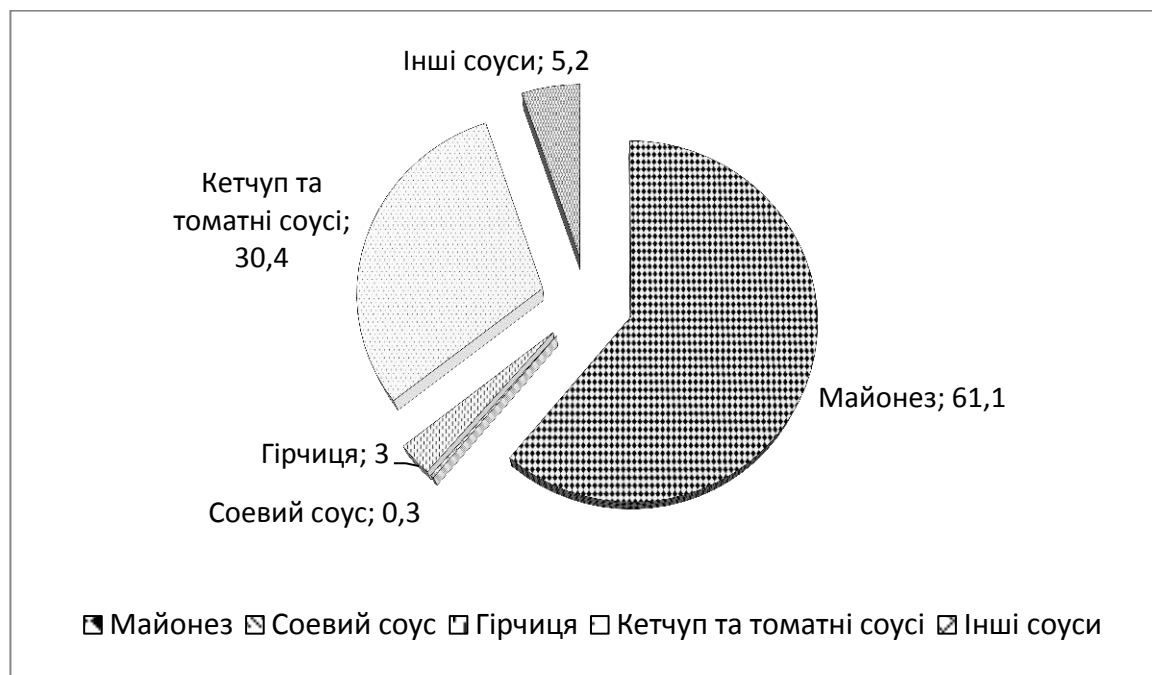


Рис. 2.5. Структура виробництва соусної продукції в Україні, %

- нові компанії: ПП «Віктор і К», ТОВ «ТК «Урожай», ТОВ «Прайм-Продукт», які займають 26,7 % ринку;

-дрібні регіональні фірми, які не мають власних торгових марок. Ця група охоплює 11 % ринку майонезу, до неї належать: ТОВ «Ровекс», ТОВ «Кристал». Кількість підприємств групи щороку зменшується через високу конкуренцію на ринку [47].

На ринку соусної продукції в Запорізької області є ТОВ «Дельта» (ТМ «Гуляй-поле»), ТМ «Щедро» та ТОВ фірма «Оліс ЛТД».

ТМ «Щедро» створено у 2005 році. Продукція виготовляється на Львівському та Запорізькому жиркомбінатах.

ТОВ «ТД «Дельта» створено у 2009 році. Підприємство знаходиться в м.Запоріжжя.

В таблиці 2. 13 розглянемо основний асортимент товарів ТОВ фірма «Оліс ЛТД» та підприємств- конкурентів.

Таблиця 2.13

Асортимент товарів підприємств-конкурентів

Торгова марка	Продукція/роздрібна ціна				
	Майонез	Кетчуп	Соус	Гірчиця	Інша продукція
«Щедро»	«Домашній для дітей», «Преміум», «Львівський Преміум», «Провансаль», «Салатний», «Золотий», «Пісний»/ 9,6-47,5 грн.	«Шашличний» «Лагідний», «Стейк», «Барбекю», «Чилі»/ 9,0-14,2 грн.	«Краснодарський», «Бургер», «Кисло-солодкий», «Батумський», «Тартар», «Соцебелі», «Манго Чилі», «Аджика домашня», «Барбекю»/ 15-21,5грн.	«Гостра домашня», «Медова», «Французька»/ 10-11,5 грн.	«Маргарин»
«Гуляй-поле»	«Салатний», «Сімейний», «Градеційний», «Домашній», «Легенький»/ 9,0-45,5 грн.	-	«Сирний», «Грибний», «Тартар», «Паприка», «Майонезний соус» «Часниковий»/ 12,0-20 грн.	«Пекельна», «Гостра»/ 8,0-9,0 грн.	«Соняшнікова рафінована олія», «Кукурудзяні палочки»
«Оліс»	«Столовий», «Салатний», «Чудовий», «Екстра», «Сметанний», «Апетитний» / 9,5-46,5 грн.	«Шашличний» «Лагідний», «Лагідний екстра» «Чилі», «Томатна паста»/ 9-14 грн.	«Соцібелі», «Краснодарський», «Барбекю»/ 15,6-22,5 грн.	«Американська», «Французька», «Міцна»/ 9,5-40,0	«Соняшнікова рафінована олія», «Уксус», «Сгущене молоко», «Горошок», «Кукурудза»

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів [3]. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана

методика була використана для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» в період з 2018 по 2020 роки (табл. 2.14).

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (табл.2.14)

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом продукції на ринку.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням.

Методика розрахунків представлено у таблиці 2.14 [68, с.409] .

Таблиця 2.14

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність комерційної діяльності підприємства		
1.1. Витрати на реалізацію одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при реалізації продукції.	Валові витрати / Об'єм реалізованої продукції.
1.2. Фондовіддача, тис.грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації x100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис.грн./чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.

2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами ізасобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами
<p>Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою:</p> $K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T$ <p>де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{П}$ - значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 - значення критерію ефективності організації збуту</p>		

і просування товару на ринку; K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.
<p><i>Критерії ефективності виробничої діяльності (E_B)</i> розраховується за формулою:</p> $E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Pi,$ <p>де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ - відносний показник фондівдачі; P_{II} - відносний показник рентабельності продукції; Π - відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.</p>
<p><i>Критерії фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{II})</i> розраховується за формулою:</p> $\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20 * K_{II} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob},$ <p>де K_A - відносний показник автономії підприємства; K_{II} - відносний показник платоспроможності підприємства; K_L - відносний показник ліквідності підприємства; K_{Ob} - відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти вагомості показників.</p>
<p><i>Критерії ефективності організації збуту та просування товарів (E_3)</i> розраховується за формулою:</p> $E_3 = 0,37P_{II} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_p$ <p>де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару; P_{II} - відносний показник рентабельності продажів; $K_{зат}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{звп}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_p - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 - коефіцієнти вагомості показників.</p>

В таблиці 2.15 наведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2018-2020рр.

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ фірма «Оліс ЛТД»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.
1. Ефективність комерційної діяльності підприємства			
1.1. Витрати на реалізацію одиниці продукції, грн.	0,67	0,418	0,695
1.2. Фондовіддача	4,27	6,44	6,71
1.3. Рентабельність товару, %.	30,4	28	30
1.4. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2054,3	2464,1	2750,7
Критерії ефективності	218,6	259,0	288,6
2. Фінансовий стан підприємства			
2.1. Коефіцієнт автономії	0,755	0,733	0,792
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	4,04	5,52	6,23

Продовження табл.2.15

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,064	0,051	0,089
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,631	6,894	7,681
Критерії фінансового стану	1,233	2,37	2,66
3. Ефективність організації збуту та просування товарів			
3.1. Рентабельність реалізації, %.	30,4	28	30
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,045	0,05	0,048
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,818	0,88	0,92
3.4. Коефіцієнт рентабельності рекламування і засобів стимулювання збуту	0,211	0,198	0,216
Критерії ефективності	11,46	10,58	11,37
4. Конкурентоспроможність товару			
4.1. Якість товарів	4	4	4
4.2. Ціна товару	4	4	3
Критерій конкурентоспроможності товару	1	1	1,33
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	36,1	42,3	47,11
Середньо ринковий показник	38,56	43,4	49,1
Відхилення	-2,46	-1,1	-1,99

Аналізуючи дані представлені у таблиці 2.15 необхідно відмітити зростання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства ТОВ фірма «Оліс ЛТД», відповідне значення показника зростає із 36,1 пункти у 2018 році до рівня 47,11 пункти у 2020 році.

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. Міцність конкурентної позиції підприємства оцінюється не тільки за витратами, але і за такими важливими, з погляду конкуренції, показниками, як якість товару, фінансова стійкість, технологічні можливості та інші, стосовно основних конкурентів.

У практичному плані конкурентна позиція підприємства оцінюється порівняно з позиціями основних конкурентів в розрізі кожного істотного

показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі і конкуренції в ній.

Порівняльна оцінка підприємства та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони підприємств-суперників.

Визначимо конкурентоспроможність підприємства, використовуючи експертний метод побудови матриці і багатокутника конкуренто-спроможності і розрахуємо їх площу. Побудову зробимо за 7-ма векторами комплексу маркетингу (якість товару, репутація фірми, виробничі можливості господарства, збутова мережа, ціна товару, фінансовий стан підприємства та витрати на виробництво продукції порівняно з витратами конкурентів), а площу розрахуємо як суму площ 7-х трикутників, розрахуємо інтегрований факторний показник.

Аналіз даних таблиці 2.16 показують, що продукція ТОВ «Оліс ЛТД» займає проміжну конкурентну позицію між лідируючим підприємством ТМ «Щедро» та ТМ «Гуляй поле».

Розрахуємо площу багатокутників.

$$S_{\text{«Оліс»}} = \frac{1,5 \cdot 1,2}{2} + \frac{1,2 \cdot 0,6}{2} + \frac{0,6 \cdot 0,9}{2} + \frac{0,9 \cdot 1,2}{2} + \frac{1,2 \cdot 1,05}{2} + \frac{1,05 \cdot 0,9}{2} + \frac{0,9 \cdot 6,45}{2} = 6,075$$

$$S_{\text{ТМ «Щедро»}} = \frac{1,2 \cdot 1,5}{2} + \frac{1,5 \cdot 1,5}{2} + \frac{1,5 \cdot 1,5}{2} + \frac{1,5 \cdot 0,9}{2} + \frac{0,9 \cdot 1,5}{2} + \frac{1,5 \cdot 1,5}{2} + \frac{1,5 \cdot 8,1}{2} = 11,7$$

$$S_{\text{ТМ «Гуляй поле»}} = \frac{0,9 \cdot 1,05}{2} + \frac{1,05 \cdot 0,6}{2} + \frac{0,6 \cdot 0,6}{2} + \frac{0,6 \cdot 1,5}{2} + \frac{1,5 \cdot 1,2}{2} + \frac{1,2 \cdot 0,75}{2} + \frac{0,75 \cdot 5,85}{2} = 4,96$$

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств. Так як показники ТМ «Щедро» є найвищими, то його коефіцієнт конкурентоспроможності приймаємо за 1.

Таблиця 2.16

Матриця конкурентоспроможності маркетинг-міксу ТОВ «Оліс ЛТД», ТМ «Щедро» та ТМ «Гуляй поле» на регіональному ринку

№	Фактори конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Коефіцієнт вагомості	Інтегрований факторний показник		
		ТОВ «Оліс ЛТД»	ТМ «Щедро»	ТМ «Гуляй поле»		ТОВ «Оліс ЛТД»	ТМ «Щедро»	ТМ «Гуляй поле»
1	Якість товару	4	4	3	0,3	1,5	1,2	0,9
2	Репутація фірми	4	5	3,5	0,1	1,2	1,5	1,05
3	Виробничі можливості	2	5	2	0,05	0,6	1,5	0,6
4	Збутова мережа	3	5	2	0,15	0,9	1,5	0,6
5	Ціна товару	4	3	5	0,25	1,2	0,9	1,5
6	Фінансовий стан	3,5	5	4	0,05	1,05	1,5	1,2
7	Витрати порівняно з конкурентами	4	5	2,5	0,1	0,9	1,5	0,75
	Сумарна оцінка	24,5	32	22	1	6,45	8,1	5,85
	Коефіцієнт конкурентоспроможності					0,98	1	0,88

Коефіцієнти ТОВ фірма «Оліс ЛТД» та ТМ «Гуляй поле» розрахуємо за формулою 1.

$$K = \sum_{i=1}^n D_i \cdot Q_i \quad (2.1)$$

де: D_i – коефіцієнт вагомості параметра;

Q_i – відносний параметр якості.

$$Q_i = \frac{P_{оцін.}}{P_{конк.}} \quad (2.2)$$

де: $P_{оцін.}$ – значення параметру підприємства, що оцінюється;

$P_{\text{конк}}$ – значення параметра головного конкурента (ТМ «Щедро»).

$$K_{\text{ТОВ 'Оліс'}} = 0,3 \cdot \frac{5}{4} + 0,1 \cdot \frac{4}{5} + 0,05 \cdot \frac{2}{5} + 0,15 \cdot \frac{3}{5} + 0,25 \cdot \frac{4}{3} + 0,05 \cdot \frac{3,5}{5} + 0,1 \cdot \frac{3}{5} = 0,98$$

$$K_{\text{ТМ 'Гуляйполе'}} = 0,3 \cdot \frac{3}{4} + 0,1 \cdot \frac{3,5}{5} + 0,05 \cdot \frac{2}{5} + 0,15 \cdot \frac{2}{5} + 0,25 \cdot \frac{5}{3} + 0,05 \cdot \frac{4}{5} + 0,1 \cdot \frac{2,5}{5} = 0,88$$

На основі даних таблиці 2.15 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності підприємств (рис. 2.7.).

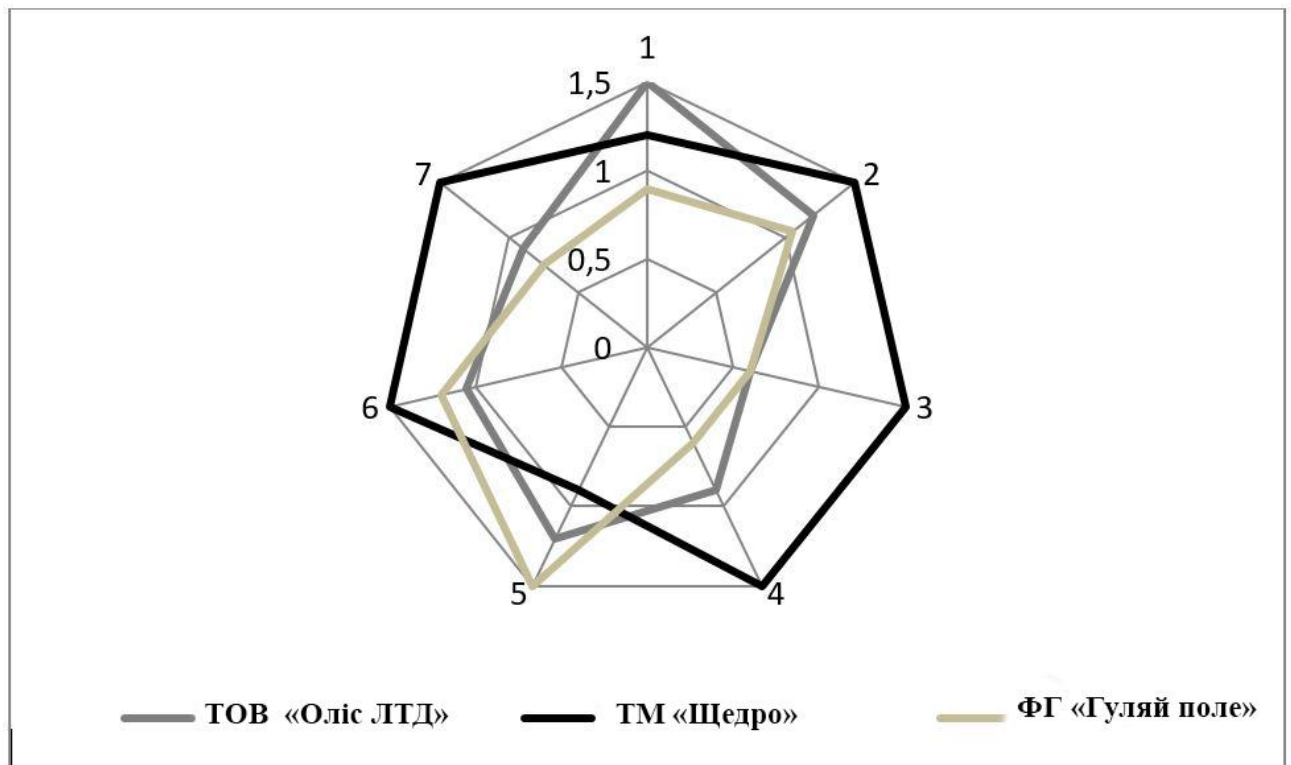


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ фірма «Оліс ЛТД», ТМ «Щедро» та ФГ «Гуляй поле» на регіональному ринку соусної продукції

Можна зробити висновок, що стосовно таких показників конкурентоспроможності як репутація підприємства, виробничі можливості, збутова мережа, фінансовий стан підприємства та витрати, порівняно з конкурентами ТМ «Щедро» впевнено лідирує. Наближеною до них є ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за трьома елементами відповідно. Але такий показник як ціна є найнижчим у ТМ «Гуляй поле».

Складання профілю бенчмаркінгу – як одного із найсучасніших методів визначення конкурентоспроможності підприємства є дуже важливим. Бенчмаркінг — це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [30, с. 218].

Розрізняють такі види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг здійснюється усередині організації, у результаті якого аналізуються та порівнюються характеристики виробничих одиниць одного й того самого підприємства, схожих за аналогічними процесами.

2. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, — сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

3. Функціональний бенчмаркінг, при якому аналізуються окремі процеси, функції, методи та технології в порівнянні з іншими підприємствами, які не є конкурентами. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та

зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються [46, с. 5].

4. Загальний (міжгалузевий) бенчмаркінг – порівняння компанії з непрямими конкурентами незалежно від сектора економіки щодо вибраних параметрів.

5. Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенч-маркінговому альянсі [27, с. 143].

6. Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння діяльності даного підприємства, його продукції, бізнес-процесів, показників з діяльністю його прямих конкурентів, тобто підприємств, які конкурують між собою в одній галузі або на одному ринку [22, с. 598].

Для ТОВ фірма «Оліс ЛТД» слід скласти конкурентний профіль бенчмаркінгу, для визначення напрямів вдосконалення діяльності підприємства шляхом порівняння результатів його діяльності із аналогічними показниками основних конкурентів.

Таблиця 2.17

Вихідні дані для побудови профілю бенчмаркінгу підприємств

Фактори	ТОВ «Оліс ЛТД»	Конкуренти	
		ТМ «Щедро»	ТМ «Гуляй поле»
1. Частина ринку	6	8	5
2. Форми збуту	5	7	5
3. Маркетингові переваги	4	8	3
4. Конкурентні переваги	6	7	4
5. Якість продукції	8	8	7
6. Ціновий діапазон	7	6	8
Загальна оцінка	36	44	32
Середній бал	6	7,3	5,3

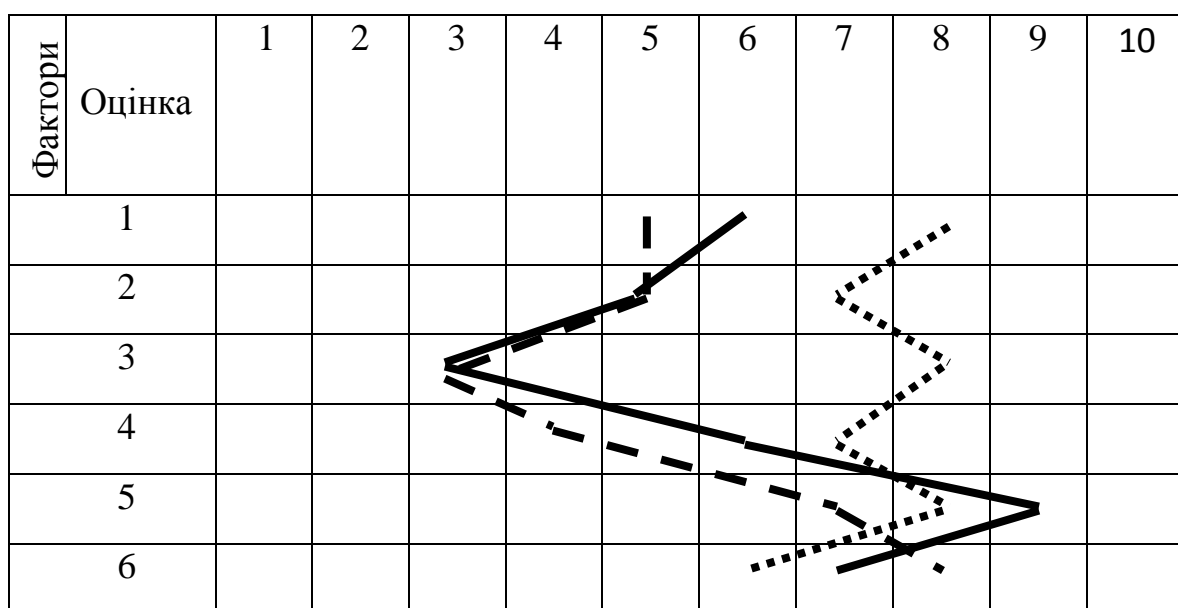
Найкращі показники на регіональному ринку займає ТМ «Щедро». Положення ТОВ фірма «Оліс ЛТД» можливо поліпшити активізувавши

маркетингову діяльність та розширивши форми збуту.

Порівняння ТОВ фірма «Оліс ЛТД» з найсильнішим конкурентом:

$$\text{Сума балів ТОВ «Оліс ЛТД»} / \text{Сума балів ТМ «Щедро»} = (6 / 7,3) \times 100\% = 82\%$$

Результати бенчмаркінгу (рис. 2.7, наведений нижче) свідчать про нестабільні позиції на ринку та конкурентоспроможність продукції від ТОВ фірма «Оліс ЛТД». Підсумовуючи результати, можна зробити висновок, що необхідною є активізація маркетингової діяльності (залучення нових дистриб'юторів, застосування системи багаторівневих цін тощо). Другорядними заходами можуть бути розширення асортименту продукції, концентрація уваги на розширенні та вдосконаленні конкурентного виду продукції.



ТОВ «Оліс ЛТД»
поле»

ТМ «Щедро»

ТМ «Гуляй

Рис. 2.7. Профіль бенчмаркінгу ТОВ «Оліс ЛТД», ТМ «Щедро» та ТМ «Гуляй поле»

Оцінка конкурентних переваг підприємства, як комплексна

характеристика розраховується поетапно:

- на першому етапі робиться аналіз конкурентних переваг галузі (табл. 2.18),
- на другому етапі експертна оцінка проводиться відносно сильних та слабких сторін конкурента.

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Оліс ЛТД» приведений у таблиці 2.17 вказує на середній рівень конкурентних переваг (5,68). Слабкими сторонами підприємства є ефективність реклами, здатність досліджувати споживацьку мотивацію, можливість зниження цін та розуміння перспектив розвитку ринку. Найбільш сильними конкурентними перевагами є: кількість і концентрація споживачів, прихильність споживачів до товару, можливість входження в нові ринки.

Таблиця 2.18

**Аналіз конкурентних переваг ТОВ фірма «Оліс ЛТД»
(внутрішні фактори)**

Показники конкурентних переваг	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Експертна оцінка
1. Прихильність споживачів до товару	9	7	0,63
2. Розуміння поведінки споживача	6	5	0,30
3. Широта товарного асортименту	8	6	0,48
4. Ефективність реклами	6	2	0,12
5. Чутливість до змін поведінки споживача	5	6	0,30
6. Унікальна конкурентна позиція	7	5	0,35
7. Здатність досліджувати споживацьку мотивацію	4	4	0,16
8. Можливість входження в нові ринки	8	8	0,64
9. Терміни ефективного виведення товару на ринок	6	8	0,48
10. Якість товару	6	8	0,48
11. Можливість зниження цін	5	6	0,24
12. Розуміння перспектив розвитку ринку	4	7	0,28

Продовження табл. 2.18

13. Широкий охопит каналів розподілу	5	7	0,35
14. Інвестиції для розширення ринку	6	6	0,36
15. Кількість і концентрація споживачів	8	8	0,64
16. Характер попиту (постійний, зростаючий, сезонний)	7	8	0,48
ВСЬОГО (сукупна експертна оцінка конкурентних переваг галузі)			$KП = \sum_{i=1}^{21} D_i R_i = 5,68$

Для того щоб оцінити свої можливості в подальшій конкуренції заповнимо таблицю показників конкурентоздатності підприємств, що займаються виробництвом та реалізацією соусної продукції (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Оліс ЛТД» по відношенню до найближчих конкурентів (ТОВ «Оліс ЛТД», ТМ «Щедро», ТМ «Гуляй поле»)

№	Критерії і оцінки	Вагомість показників (5,4,3,2,1)	Оцінка рівня конкурентоздатності і по окремому показнику (5,4,3,2,1)			Розрахунок			Розрахунок коефіцієнту конкурентоздатності	
			4	5	5	20	25	25	0,8	0,8
1.	Політика фірми	5	4	5	5	20	25	25	0,8	0,8
2.	Імідж фірми	4	4	5	3,5	16	20	14	0,8	1,14
3.	Стратегія підприємства	5	4	5	5	20	25	25	0,8	0,8
4.	Концепція продукту	3	4	4	4	12	12	12	1	1
5.	Якість	5	4	4	3	20	20	15	1	1,33
6.	Номенклатура	5	4	4	3	20	20	15	1	1,33
7.	Потужність виробничої бази	4	4	4	4	16	16	16	1	1
8.	Інноваційна політика	4	4	4	4	16	16	16	1	1
9.	Ціна	4	4	3	5	16	12	20	1,33	0,8
10.	Фінанси	5	4	4	5	20	20	25	1	0,8
11.	Маркетингові дослідження	5	2	4	2	10	20	10	0,5	1
12.	Передпродажна підготовка	4	4	4	4	16	16	16	1	1

Продовження табл. 2.19

13.	Збут	4	3	5	2	12	20	8	0,6	1,5
14.	Стимулювання збуту	5	4	5	3	20	25	15	0,8	1,33
15.	Реклама	4	2	4	2	8	16	8	0,5	1
	Разом					242	283	240		
	Загальний рівень конкурентоздатності (до максимально можливої оцінки) 375 балів					0,65	0,75	0,64	0,86	1,01

Згідно з даними з таблиці 2.19 загальний рівень конкурентоздатності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» з виробництва та реалізації соусної продукції знаходиться на середені між основних конкурентів, що говорить про середній рівень на конкурентному ринковому сегменті.

Таблиця 2.20

Ключові фактори успіху

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ «Оліс ЛТД»		ТМ «Щедро»	
		Рейтинг (1-5)	Загальна оцінка	Рейтинг (1-5)	Загальна оцінка
Доля ринку	0,2	4	0,8	5	1
Доступність сировини	0,15	5	0,75	4	0,6
Якість продукції	0,15	4	0,6	4	0,6
Власний капітал та фінансові можливості	0,13	4	0,52	5	0,65
Компетентність управлінського складу підприємства	0,15	4	0,6	4	0,6
Репутація та надійність постачань	0,12	5	0,6	5	0,6
Мобільність, гнучкість реагування на зміни попиту	0,1	4	0,4	5	0,5
Сума	1	-	4,27	-	4,55

Аналіз даних таблиці 2.20 показує, що ТОВ фірма «Оліс ЛТД» поступається по деяким факторам найбільшому своєму конкуренту ТМ «Щедро». А саме, у ТМ «Щедро» виявляється більший власний капітал та фінансові можливості, вища доля ринку, мобільність, гнучкість реагування на зміни попиту. Щодо сильних сторін ТОВ фірма «Оліс ЛТД» можна виділити доступність сировин, репутація та надійність постачань.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Обґрунтування основних векторів підвищення конкурентоспроможності

У сучасних умовах розвитку економіки важливим аспектом стратегії розвитку підприємств є створення умов для виробництва продукції, яка буде мати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках. Підприємство має не тільки випускати конкурентоспроможну продукцію, а й розробити стратегію розвитку і підтримання досягнутого рівня конкурентоспроможності. При цьому необхідно враховувати сукупності зовнішніх щодо конкретного суб'єкта діяльності факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі, а саме конкурентне середовище.

Важливим інструментом аналізу, який дозволяє отримати систематизовану інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень і визначити конкурентні переваги продукції на ринку є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує підприємство. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формулюється стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми.

Основною метою SWOT-аналізу діяльності підприємства є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації [45].

До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей підприємства та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування її стратегічних пріоритетів [33, с. 153].

З метою визначення конкурентоспроможності ТОВ фірма «Оліс ЛТД», а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому, проведемо аналіз за 2020 р. з використанням матричного методу SWOT-аналізу. Вихідні дані для проведення аналізу – дані річної звітності підприємства.

Етап 1. Визначимо сильні та слабкі сторони підприємства а також зовнішні можливості та загрози для кожного з аналізованих років (табл. 3.1).

Етап 2. Для визначення основної стратегії підприємства виділяємо показники кожного поля матриць, зводимо їх в окрему матрицю SWOT-аналізу та зіставляємо між собою.

Таблиця 3.1

Показники слабких та сильних сторін ТОВ фірма «Оліс ЛТД» та зовнішніх можливостей та загроз у 2020 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стабільний ріст обсягів виробництва 2. Багаторічний досвід роботи на ринку (більш ніж 28 років) 3. Потужна матеріальна бази 4. Впровадження інновацій 5. Постійна клієнтська база 6. Висококваліфіковані кадри	1. Ресурсозалежність виробництва 2. Висока собівартість продукції 3. Пасивна реклама 4. Високий рівень податків 5. Митні бар'єри 6. Неповне завантаження виробничих потужностей
Можливості	Загрози
1. Вдосконалення системи автоматизації та виробництва 2. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва 3. Покращення зв'язків з країнами ЄС та розширення ринку 4. Розробка власних антикризових заходів 5. Впровадження випуску нової продукції	1. Висока вартість кредитних ресурсів 2. Поява нових конкурентів 3. Зменшення збуту продукції 4. Інфляційні очікування 5. Здороження ресурсів для виробництва та сировини

На кожному з полів розглянемо всі можливі комбінації та виділимо ті, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (табл.3 2).

Таблиця 3.2

Зведена матриця SWOT-аналізу

Фактори зовнішнього середовища внутрішнього середовища	Можливості 1.Вдосконалення системи автоматизації та виробництва 2.Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва 3. Покращення зв'язків з країнами ЄС та розширення ринку 4. Розробка власних антикризових заходів 5.Впровадження випуску нової продукції	Загрози 1. Висока вартість кредитних ресурсів 2. Поява нових конкурентів 3. Зменшення збуту продукції 4. Інфляційні очікування 5. Здороження ресурсів для виробництва
Сильні сторони	Поле СиМ (сильні сторони/можливості)	Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)
1. Стабільний ріст обсягів виробництва 2. Багаторічний досвід роботи на ринку (більш ніж 28 років) 3. Потужна матеріальна база 4.Впровадження інновацій 5. Постійна клієнтська база 6. Висококваліфіковані кадри	Си1-М ₁ Си3-М1 Си4-М5 Си6-М4	Си2-32 Си4-31 Си5-33
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)
1.Ресурсозалежність виробництва 2. Висока собівартість продукції 3.Пасивна реклама 4.Високій рівень податків 5.Митні бар'єри 6. Неповне завантаження виробничих потужностей	Сл4-М4 Сл6-М5	Сл1 - 35 Сл2 - 33 Сл3- 3 ₃ Сл5- 33

Розглянемо комбінації «сильні сторони/можливості» – поле СиМ.

Си1-М1: приріст обсягів виробництва стимулюватиме підприємство до вдосконалення систем модернізації та виробництва продукції;

Си3-М1: маючи потужну матеріальну бази та орієнтуючись на нові запити споживачів, команда підприємства має сприятливе поле для

вдосконалення систем автоматизації та виробництва;

Си5-М1: при вдосконаленні технологій та впровадженні нових прогресивних способів та методів підприємство має потенціал для виробництва нової продукції;

Си6-М4: Си6-М3: маючи потужну кадрову базу, ТОВ фірма «Оліс ЛТД» для розробки антикризових заходів має можливість залучити висококваліфікованих фахівців.

Як бачимо, поле СиМ є найбільш сприятливим для ТОВ фірма «Оліс ЛТД», що дозволяло використовувати сильні сторони для отримання віддачі від наявних можливостей, реалізуючи основну стратегію розвитку підприємства.

Розглянемо комбінацію «слабкі сторони/можливості» – поле СлМ.

Сл4-М4: компенсація високого рівня податків можлива за рахунок власних коштів ТОВ фірма «Оліс ЛТД».

Сл6-М: для того щоб завантажити свої виробничі потужності необхідно впровадження випуску нової продукції.

Як бачимо, поле СлМ дозволяє за рахунок можливостей долати наявні на підприємстві слабкі сторони. Комбінація «слабкі сторони/можливості» утворює стратегію для внутрішніх перетворень.

Розглянемо комбінацію СиЗ – «сильні сторони/загрози».

Си2-З2: багаторічний досвід роботи на ринку забезпечує підприємству впевнені стійкі позиції у порівнянні з конкурентами

Си4-З1: як відомо, фінансово-кредитна підтримка, відповідно до умов кредитування, потребує від суб'єктів підприємницької діяльності певних гарантій, які можуть бути забезпечені. Тому, при наявному сучасному обладнанні на підприємстві можливо створення продукції за інноваційними технологіями.

Си5-З3: співпраця з постійними замовниками сприяє підписанню нових договорів про співробітництво, а отримання замовлень, забезпечуюче при цьому завантаження та безперервність виробництва.

Таким чином, поле СиЗ передбачає використання сильних сторін

підприємства для усунення можливих ризиків. Отже, комбінація «слабкі сторони/можливості» утворює стратегію потенційних переваг.

Розглянемо поле матриці – СлЗ («слабкі сторони/загрози»).

Сл1-35: постійне здороження вартості ресурсів, необхідних для виробництва продукції, обмежує підприємство у їх закупівлі.

Сл2-33: щорічне збільшення собівартості продукції відповідним чином відображається на збільшенні вартості готової продукції, що звичайно призводить до зменшення збуту продукції.

Сл3-33: недостатньо приділена увага фахівців маркетингової роботі у сфері дослідження ринку збуту, що загрожує посиленню та закріпленню позицій конкурентів

Сл5-33: складність співробітництва ТОВ фірма «Оліс ЛТД» із закордонними замовниками через специфіку митних вимог спричиняє зменшення збуту продукції.

Як бачимо, поле СлЗ є найнебезпечнішим для ТОВ фірма «Оліс ЛТД». Слабкі позиції підприємства та небезпеку можливих загроз можна розглядати як обмеження стратегічного розвитку.

Підприємства для визначення конкурентної переваги повинні знати порядок етапів:

- визначення сегмента ринку;
- з'ясування характеристик товарів і послуг, яких потребують і які бажають отримати споживачі з кожного сегмента;
- прийняття рішення, які з цих характеристик пропонує підприємство;
- визначення характеристики, які пропонують конкуренти;
- усвідомлення сильних, з точки зору споживачів, сторін конкурентів;
- виявлення розбіжностей між очікуваннями споживачів відносно товарів/послуг і сприйняттям пропозицій конкурентів;
- з'ясування, чи усувають ваше підприємство та його пропозиції будь-які розбіжності, визначені на попередньому етапі. Якщо так, то у підприємства є потенціал для розвитку конкурентної переваги;

- можливість акцентувати увагу на яких ось із потенційних характерних переваг у програмах збуту і маркетингу;

- визначення стійкості цих переваг. З'ясування на скільки швидко і просто конкуренти зможуть їх повторити та чи може підприємство захищати ці переваги;

- за для максимізації існуючої або потенційної переваги, детальне викладення всіх змін, які потрібні галузі досліджень і розробок збуту і маркетингу [18].

На основі виявлених конкурентних переваг ТОВ фірма «Оліс ЛТД» (розділ 2.3) доцільно визначити реальні стратегії забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням їх особливостей і можливостей реалізації. Для ТОВ фірма «Оліс ЛТД», найбільш сприятливим є збільшення попиту, завоювання частки ринку і підвищення продуктивності (рис. 3.1).

При розробці заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно не тільки підсилювати дію конкурентних переваг, але й укріплювати найбільш слабкий потенціал підприємства, для ТОВ фірма «Оліс ЛТД» необхідне освоєння нової продукції і технологій виробництва, яке містить економічно обґрунтований процес впровадження організацію виробництва та процесів управління ними з метою випуску продукції в заданому обсязі, необхідної якості та досягнення проектних економічних показників.

Процес освоєння нової продукції характеризується певними особливостями, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Наявні дослідження процесу освоєння нової продукції визначають ці особливості таким чином: невизначеність отримання кінцевих результатів, надмірність споживаних ресурсів, наявність втрат і невиробничих витрат. Негативний вплив відмічених особливостей процесу освоєння нової продукції на конкурентоспроможність підприємства посилюється при збільшених масштабах освоєння та неточних результатах прогнозування попиту на нову продукцію або взагалі за відсутності таких.

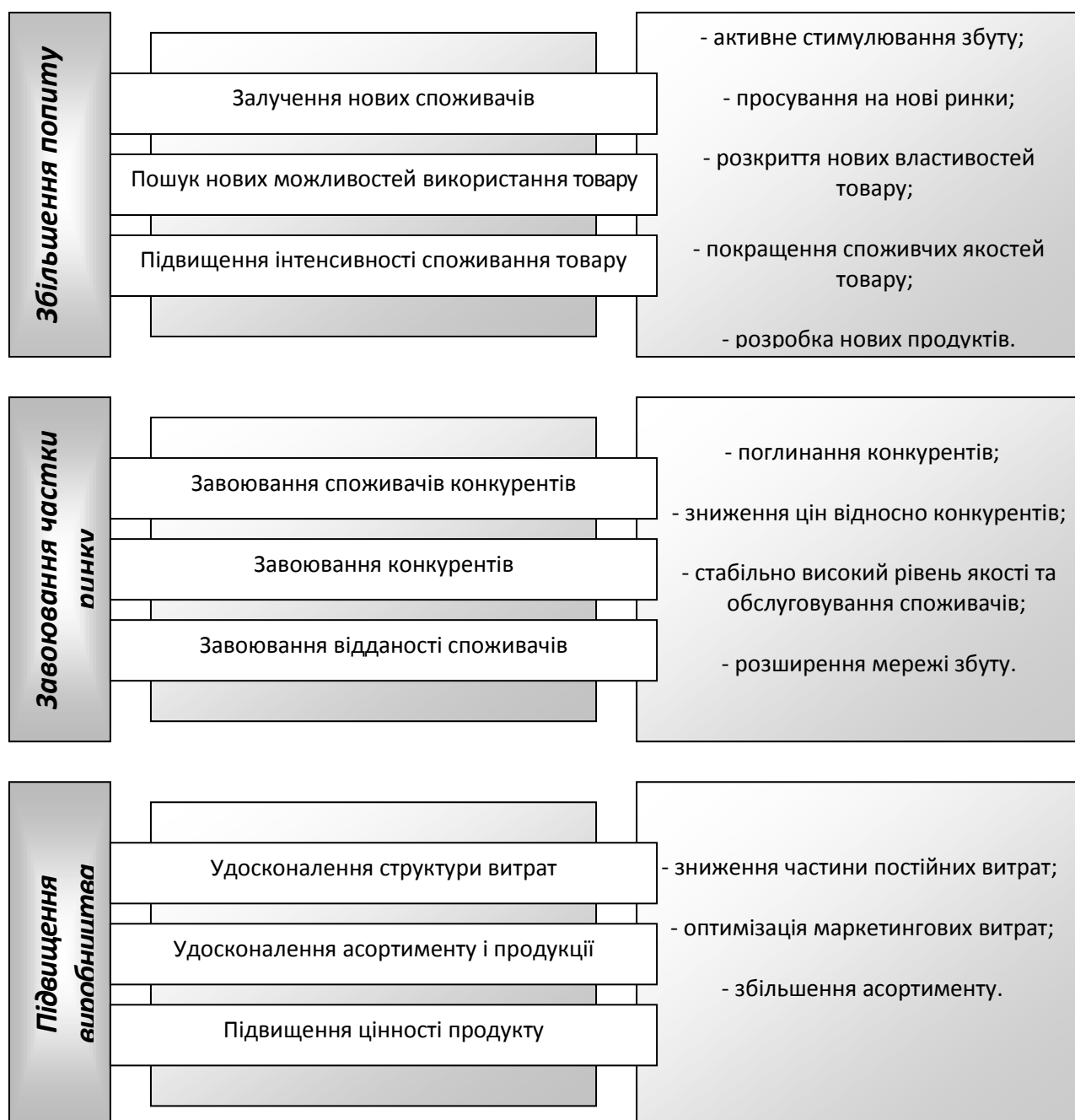


Рис. 3.1. Способи підвищення конкурентоспроможності

Сукупність зазначених особливостей, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, представлені на рисунку 3.2 [16, с. 101].

Пропонуємо виробництво майонезу лимонного. Він є низькокалорійні, з вмістом олії менш 40%. Цей майонез може бути рекомендований як приправу

для овочевих і м'ясних страв, фруктових салатів і в дитячому харчуванні. Тому, ми сподіваємося, що цей вид майонезу буде мати спрос.



Рис. 3.2. Особливості процесу освоєння виробництва нових видів продукції, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Для початку пропонуємо виробляти 49000 л лимонного майонезу. Для виробництва нової продукції підприємству не потрібна закупка нового обладнання.

При аналізі організаційної структури ТОВ фірма «Оліс ЛТД» було виявлено відсутність маркетингового відділу на підприємстві та посади маркетолога. Функціями маркетолога займаються рядові менеджери. Вони разом з керівництвом обговорюють певну стратегію, приймають рішення, і після узгодження з керівником його виконують. Також на плечі менеджера покладений обов'язок щодо аналізу продукту на ринку, та здійснення заходів щодо покращення його становища. Відсутність маркетингового відділу та маркетингової посади на підприємстві пов'язана з нерозумінням керівника вигоди від створення таких відділів. виправлення цієї ситуації є першим та головним кроком до вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

ТОВ фірма «Оліс ЛТД» є зв'язуючою ланкою між оптовими

підприємствами та кінцевими споживачами продукції.

Маркетинг для підприємства має особливо важливе значення. Даний вид діяльності вимагає постійного слідування за конкурентами, за цінами на аналогічні товари, за змінами внавколишньому середовищі.

Маркетинг соусної продукції можна охарактеризувати як систему управління ринком продукції, яка включає процес визначення, аналізу, прогнозування, створення та розвитку побажань споживачів, а також організацію всіх ресурсів для задоволення потреб покупців з оптимальним прибутком для виробника.

Тому, ми пропонуємо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Для цього на підприємстві необхідно створити маркетинговий підрозділ, оскільки без нього неможливо проведення подальших маркетингових заходів.

Організація маркетингової діяльності у ТОВ фірма «Оліс ЛТД» передбачає:

- побудову підрозділу маркетингу, її подальші вдосконалення;
- забезпечення належних умов праці новоствореного підрозділу для найефективнішого його функціонування;
- створення ефективного каналу взаємодії створеного підрозділу з іншими підрозділами на підприємстві.

Для ТОВ «Оліс ЛТД» вважаємо задоцільне функціонування відділу маркетингу (рис. 3.1).

Основні функції персоналу відділу маркетингу:

Керівник відділу - розробка стратегії маркетингу; координація виконання програм маркетингу; контроль за виконанням маркетингових планів та реалізацією стратегії.

Менеджер з продукції - розробка виробничої та цінової стратегії; формування асортименту продукції. Упровадження нових видів продукції. Розвиток збутової мережі.

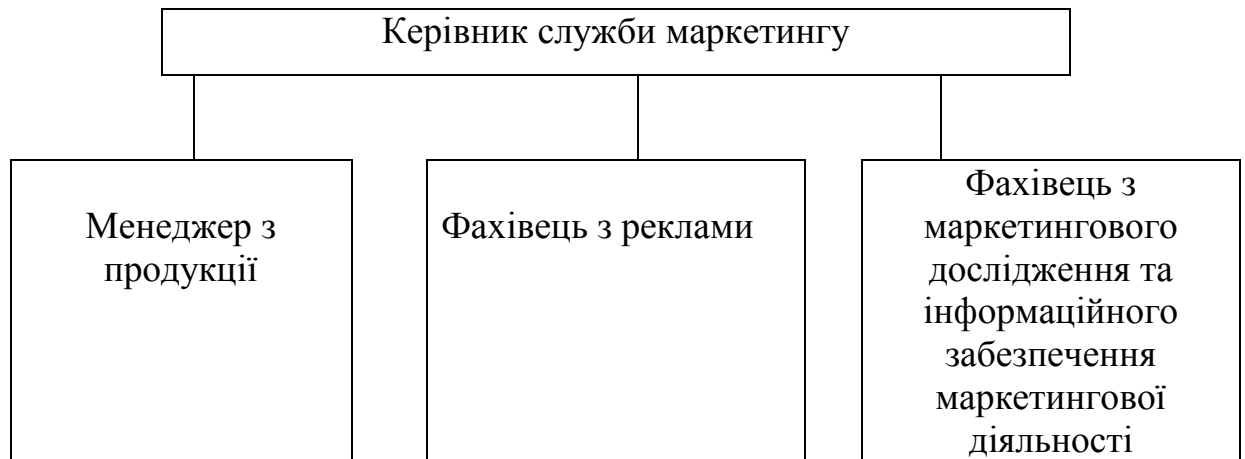


Рис.3.3. Організаційна структура відділу маркетингу

Фахівець з реклами - розробка стратегії комплексу просування; організація реклами.

Фахівець з маркетингового дослідження та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності - проведення досліджень споживачів продукції; моніторинг конкурентів; стратегічний аналіз умов діяльності; інформаційне забезпечення маркетингових рішень.

Після створення відділу маркетингу необхідно організувати його роботу, забезпечити налагодження внутрішніх взаємин як усерединні служби маркетингу, а також і роботу з іншими відділами підприємства. Для ефективної роботи необхідно розробити маркетинговий план. Нами запропонована схема формування плану-маркетингу підприємства (рис.3.4)

Для підвищення ефективності маркетингового відділу на підприємстві необхідно:

- пошук альтернативних джерел формування капіталу під маркетингові заходи;
- навчання та перепідготовка персоналу маркетингового відділу;
- впровадження маркетингового планування;
- постійне управління та коригування в маркетинговому комплексі для досягнення оптимальності і збалансованості в товарній та ціновій політиці,

каналах розподілу та просуванні продукції.



Рис. 3.4. Схема формування плану-маркетингу підприємства

Джерело [16]

Процес впровадження маркетингового відділу на підприємстві дає підстави зробити висновок того, що запорукою довготривалого успіху та прибутковості є постійний пошук і створення конкурентних переваг.

Об'єктами, для яких підприємство повинне створювати конкурентні переваги, повинні виступати напрями діяльності як сукупність цілеспрямованих дій.

3.2. Економічний ефект запропонованих заходів

Будь-які запропоновані заходи щодо досягнення конкурентних переваг потребують обґрунтування їх ефективності. Для досягнення конкурентних переваг та підвищення ефективності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» необхідно проаналізувати, як запропоновані заходи вплинуть на діяльність підприємства з економічної точки зору. Для цього, проведемо аналіз витрат.

Головною метою проведення аналізу складових витрат є перевірка необхідності запровадження вказаних рекомендацій та доведення того, що за допомогою їх ТОВ фірма «Оліс ЛТД» зможе не лише не втратити існуючі позиції на ринку, а й зможе підвищити свій конкурентний потенціал.

В таблиці 3.3 наведений розрахунок витрат на сировину для виробництва нового майонезу. Для початку плануємо виробляти 49000 л лимонного майонезу.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на сировину на виробництво лимонного майонезу

Сировина для виробництва	Витрати, т	Ціна 1 т, грн..	Разом, тис. грн
Масло дезодороване	17150	51	874,7
Яечний порошок	3185	170	541,5
Молоко сухе знежирене	1715	100	171,5
Цукор	2450	28	68,6
Сіль кухонна	980	7	6,9
Гірчичний порошок	392	42	16,5
Уксусная кислота (80%)	171,5	40	6,9
Оцтова кислота	24,5	30	0,7
Лимона кислота	294	75	22,1
Лимонна есенція (4-х кр.)	24,5	550	13,5
Вода	22613,5	2	45,2
Всього			1767,9

З даних таблиці 3.3 можна бачити, що для виробництва запропонованого лимонного майонезу підприємству необхідно витратити на сировину 1767,9 тис.грн. за рік.

В таблиці 3.4 розглянемо розрахунки щодо амортизаційних відрахувань.

Таблиця 3.4

Амортизаційні відрахування

Найменування	Ціна,грн	Норма відрахувань, %	Амортизаційні відрахування, тис.грн
Обладнання для виробництва	800000	10	80,0
Приміщення, площадка, спорудження	45000	5	2,25
Разом	845000	-	82,25

В таблиці 3.5 розглянемо розрахунки відрахувань на ремонт обладнання в ТОВ фірма «Оліс ЛТД».

Таблиця 3.5

Відрахування на ремонт

Найменування	Ціна, грн	Норма відрахувань, %	Відрахування на ремонт, тис.грн
Обладнання для виробництва	800000	3	24,0
Приміщення, площадка, спорудження	45000	2	0,90
Разом	845000		24,90

Аналізуючи дані таблиці 3.4 та 3.5 ми бачимо, що витрати на амортизацію та на ремонт складуть відповідно 82,25 тис.грн. та 24,9 тис.грн.

Для впровадження нового продукту підприємству необхідно додатково прийняти на роботу 3 чол.

В таблиці 3.6 наведені розрахунки щодо заробітної плати робітників, які будуть працювати на виробництві нового майонезу.

Таблиця 3.6

Розрахунок заробітної плати

Посада	Кількість ставок	Місячна заробітна плата, грн	Разом за рік, тис. грн
Оператор	1	11000	132,00
Робітники	2	8000	192,00
Майстер виробництва	0,5	12000	72,00
Разом	3,5	31000	396,00
Податки			87,12
Заробітна плата з нарахуванням			483,12

В таблиці 3.7 розглянемо розрахунок вартості упаковки для лимонного майонезу.

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості упаковки

Вид упаковки	Кількість упаковок, шт.	Загальна кількість майонезу, л	Ціна 1 упаковки, грн	Затрати всього, тис. грн.
Упаковка, 0,3 кг	49000	14700	0,8	39,20
Упаковка, 0,5 кг	49000	24500	1	49,00
Упаковка, 0,7 кг	9800	9800	1,2	11,76
Разом	-	49000		99,96

В таблиці 3.8 та 3.9 розглянемо розрахунки витрат на електроенергію та воду для виробництва майонезу.

Таблиця 3.8

Розрахунок вартості електроенергії

Показники	Результати
Коефіцієнт використання потужності	1
Час роботи за добу, год	8
Кількість робочих днів	250
Вартість електроенергії, грн./кВт.год	1,68
Потужність обладнання, кВт/год	41
Разом, тис. грн	137,76

Таблиця 3.9

Розрахунок вартості води

Кількість води за добу, м ³	Кількість робочих днів за рік	Вартість води, 1 м ³	Разом, тис.грн.
4,5	264	13	14,62

Аналізуючи дані таблиці 3.8 і 3.9 бачимо, що для виробництва лимонного майонезу підприємству необхідно витратити на електроенергію 137,76 тис.грн, а на воду – 14,62 тис.грн.

В таблиці 3.10 наведений розрахунок собівартості 1 л лимонного майонезу та структура затрат.

Таблиця 3.10

Розрахунок собівартості лимонного майонезу та її структури

Показники	тис.грн.	%
Змінні витрати , разом	2020,2	
у т.ч. на електроенергію	137,8	5,17
сировина	1767,9	66,32
витрати на воду	14,6	0,55
упаковка	99,96	3,75
Постійні витрати, разом	645,3	24,21
у т.ч. оплата праці з нарахуваннями	483,1	18,13
амортизація	82,3	3,09
ремонт	24,9	0,93
витрати на маркетинг	36,0	1,35
загальновиробничі витрати	19,0	0,71
Разом витрати	2665,5	100
Змінні витрати на 1л. продукції, грн	41,2	-
Постійні витрати на 1л продукції, грн	13,2	-
Разом собівартість 1л. продукції, грн	54,4	-

Аналізуючи дані таблиці 3.10 можна бачити, що для одержання 49000 л майонезу в ТОВ фірма «Олфс ЛТД» виробничі витрати складуть 2665,5 тис.грн. на рік, а собівартість 1 л майонезу складе 54,5 грн.

В таблиці 3.11 наведений розрахунок показників економічної ефективності виробництва лимонного майонезу в ТОВ «Оліс ЛТД».

Таблиця 3.11

**Розрахунок показників економічної ефективності виробництва
лимонного майонезу в ТОВ «Оліс ЛТД»**

Показник	Значення
Ціна 1 л майонезу, грн.	73,7
Кількість, л	49000
Виручка від реалізації, тис.грн	3611,3
Виробнича собівартість 1л, грн..	54,4
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	2665,5
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	945,8
Рентабельність виробництва,%	35,5
Рентабельність продажу,%	26,2

Аналізуючи дані таблиці 3.11 бачимо, що після впровадження в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» нову продукції (лимонний майонез) підприємство отримає додатково 945,8 тис.грн. прибутку від його реалізації.

Для вдосконалення маркетингової діяльності в ТОВ фірма «Оліс ЛТД» необхідно розрахувати затрати на його впровадження.

Для ефективної роботи маркетингового відділу необхідне його оснащення сучасним офісним обладнанням. Для цього необхідно придбати офісну меблю, комп'ютери (3 шт) та орг.техніку (2 шт).

Розрахунок витрат на створення відділу маркетингу (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Розрахунок витрат на створення відділу маркетингу

Витрати	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Сума, тис.грн.
Витрати на придбання комп'ютерної техніки	3	17000	51,00
Витрати на придбання орг. техніки	2	3500	7,00
Витрати на придбання офісних меблів	-	-	15,00
Всього	-	-	73,00

В таблиці 3.13 наведений розрахунок річного фонду заробітної плати відділу маркетингу.

Таблиця 3.13

**Розрахунок річного фонду оплати праці працівникам служби
маркетингу**

Посада	Кількість, осіб	Місячний оклад, грн.	Заробітна плата, грн..		Фонд оплати праці, тис.грн
			пряма	додаткова	
Керівник відділу	1	8000	96000	9600	105,60
Менеджери	3	7000	252000	25200	277,20
Всього					392,80

Витрати на соціальні заходи працівника відділу маркетингу:

$$Z_{\text{соц}} = 392800 \times 0,375 = 147300 \text{ грн.}$$

Витрати на електроненергію:

$$V_{\text{ел}} = 10 \times 0,9 \times 2400 \times 1,68 = 36288 \text{ грн.}$$

В таблиці 3. наведений розрахунок річних витрат на функціонування відділу маркетингу.

Таблиця 3.14

Розрахунок кошторису витрат на створення відділу маркетингу

Статті витрат	Сумма, тис.грн.
Витрати на оплату	392,8
Відрахування на соціальні заходи	147,3
Витрати на електроенергію	36,288
Інші витрати	5,0
Всього	581,4

Таким чином, поточні витрати на функціонування відділу служби маркетингу на плановий рік складе 581,4 тис.грн.

Загальні витрати на створення відділу маркетингу складуть:

$$Z_0 = 73,0 + 581,4 = 654,4 \text{ тис.грн.}$$

Після створення відділу маркетингу ТОВ фірма «Оліс ЛТД» збільшить свій дохід на 23470 тис.грн.

Таблиця 3.15

Розрахунок приросту прибутку під час реалізації заходів щодо ефективності конкурентних переваг в ТОВ фірма «Оліс ЛТД»

Конкурентні переваги	Приріст прибутку, тис. грн.
Здійснення маркетингових заходів (створення маркетингового відділу)	23470
Освоєння нового продукту	945,8
Всього	24415,8

Аналізуючи дані таблиці 3.15 бачимо, що запропоновані нами заходи крім збільшення частки на ринку соусної продукції ще й збільшить дохід підприємства. Так, за рахунок заходів підприємство додатково отримає 24415,8 тис. грн.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

У ході дослідження було розглянуто категорії “конкуренція” та “конкурентоспроможність”, різні погляди вчених на означені категорії. Конкуренція – це сукупність об’єктивних відносин між господарюючими суб’єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції, робіт, послуг. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють реальні та потенційні можливості підприємства продукувати продукцію, роботи, послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживачів, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.

На основі проведеного аналізу зарубіжного досвіду формування конкурентних переваг можна зробити висновок, що підприємства різних країн має свої конкретні особливості. У багатьох країнах конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, які породжені об’активним розвитком продуктивних сил і відображенням результатів політики уряду щодо боротьби за якість, ринки збуту, отримання прибутку тощо.

Для оцінки досягнутого рівня конкурентних переваг в практиці використовуються кількісні та якісні методи. Вибір методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завданням, які йому потрібно вирішити, рівнем ухвалення рішення та факторами конкурентного середовища.

ТОВ фірма «Оліс ЛТД», який є об’єктом дослідження займається виробництвом і збутом продукції харчування. Підприємство має широкий асортимент продукції включаючи в себе виробництво олії, майонезу, кетчупу, олії, гірчиці та оцету, а також виробництвом продуктів харчування PrivateLabel. Проведений аналіз результатів господарської діяльності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» показав, що за останні п’ять років спостерігається

збільшення власного капіталу (21,7%), зростання чистого прибутку (84,1%). Це свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності та зміцнення позицій на вітчизняному ринку. На підприємстві в структурі товарної продукції найбільшу частину займає соусна продукція – майонез, кетчуп, паста, гірчиця. Найбільший відсоток з соусної продукції - це виготовлення майонезу.

При оцінці конкурентоспроможності ТОВ фірми «Оліс ЛТД» виявлено, що інтегральний показник конкурентоспроможності зростає на 30% в 2020р. порівняно з 2018р. Конкурентна перевага є порівняльною категорією, тому для визначення конкурентних переваг досліджуваного підприємства здійснено порівняння з ТОВ «ТД «Дельта» (ТМ «Гуляй-поле») та ТМ «Щедро». За проведеними розрахунками визначено, що продукція ТОВ «Оліс ЛТД» займає проміжну конкурентну позицію між лідируючим підприємством ТМ «Щедро» та ТМ «Гуляй поле», так як продукція досліджуваного підприємства отримала 0,98 бали з 1, і зайняло другу позицію з невеликим відривом від лідера.

Оцінку внутрішнього середовища в ТОВ фірма «Оліс ЛТД»- його сильних і слабих сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз здійснено за допомогою SWOT-аналіза. Товариство наділене такими сильними сторонами як висококваліфіковані працівники, стабільний ріст обсягів виробництва; багаторічний досвід роботи на ринку; потужна матеріальна база; постійна клієнтська база. До слабких сторін можна віднести високу собівартість продукції, пасивну рекламу, неповне завантаження виробничих потужностей тощо. У функціонуванні товариства присутні такі загрози як поява на ринку нових конкурентів, зменшення збуту продукції, здороження ресурсів та сировини. Також існують і можливості у діяльності підприємства, а саме перспективи виходу на ринки країн ЄС, де ціни на продукцію вищі порівняно з українським ринком, вдосконалення системи автоматизації та виробництва, впровадження нової продукції.

Результати досліджень, проведених в другому розділі роботи, надало можливість надати рекомендації щодо посилення наступних конкурентних

переваг. Для того, щоб займати лідируючі позиції на ринку, підприємству необхідно поступово підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності. Для покращення функціонування ТОВ фірма «Оліс ЛТД» варто внести такі зміни у діяльність підприємства:

- подати на ринок новий вид продукції. Пропонуємо виробництво майонезу лимонного. Він є низькокалорійні, тому його можна рекомендувати як приправу для овочевих і м'ясних страв, фруктових салатів і в дитячому харчуванні;

- створити маркетинговий відділ, який дозволить підприємству постійно нагадувати споживачам про себе і збільшити продаж продукції.

При додержанні всіх рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції та збільшенні ефективності діяльності ТОВ фірма «Оліс ЛТД» додатково отримає 24415,8 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажнюк М.О., Передрій О.С. Основи економічної теорії: навч. посіб.К.: Знання, 2008. 368с.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.:Тип.Новости, 2000.256с.
3. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монографія. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
4. Анализ рынка майонезов и соусов в Украине 2018 г. Про консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-majonezov-i-sousov-ukrainy-2018-god>
5. Бабкина Т.Н. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития промышленного. URL:<http://v4.udsu.ru/files/1267531967.pdf/1>
6. Бринзя О. З., Мозоль Д. М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2013. № 6. С. 16 – 25.
7. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии или теории общественного богатства. Москва: Изограф, 2000. 448с.
8. Верескун М.В., Колосок В.М. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: закордонний досвід. URL:<http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1196>
9. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А. Економіка підприємства:навч.посібник. К: “Видавничий дім Професіонал”, 2008. 384 с.
10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навчальний посібникдля студентів вищих навчальних закладів. Київ, Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
11. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие. Минск: Высш. шк., 2014. 319 с.
12. Горелов Д. О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: Вид-воХНАДУ, 2010. 133 с.

13. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
14. Гусева О. В. Доцільність застосування матричних методів для оцінки конкурентоспроможності малих готелів. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 2013. №6. С. 28 – 34.
15. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посібник. К.: Бліц-Інформ, 2003. 592 с.
16. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон-2, 2010. 234 с.
17. Дікань В. Л., Савчук В. І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. К.: Знання, 2004. 207 с.
18. Дименко Р.А. Теорія цінностей і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємств. URL:http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35517/1/5_23-31.pdf
19. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
20. Донцова, Л.В., Шарамко М.М., Гарипов и.Р. Бенчмаркінг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля: монография. М.: Проспект, 2016. 128 с.
21. Дудник О.В. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 29. 2018. С112-116.
22. Дячок І., Тепла М. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів, 2010. Вип. 44. С. 595-605.
23. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. М.: Мысль, 1990. 229 с.
24. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. № 2210ІІІ. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 12. С. 64.

25. Калічавий А.В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. *Економічна теорія та історія економічної думки*. Випуск 5 (115), с. 58–63.
26. Клименко С. М., Дуброва О.С., Барабань Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник .К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
27. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2009 № 3, Т. 1. С. 140-145
28. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 240 с.
29. Костюк Г.В., Дубровська І.О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/116.pdf
30. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. СПб.:Питер, 2004. 316 с.
31. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 403 с.
32. Кулешова Г.М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С.126-132.
33. Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 151–157.
34. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия: монографія. Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2003. 296с.
35. Ман Т. Богатство Англии во внешней торговле, или Баланс нашей внешней торговли как регулятор нашего богатства. Меркантилизм/ред. И.С.Плотников. Ленинград: ОГИЗ, СОЦЭКГИЗ, 1935. С. 153–183.
36. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення

розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка* № 7, 2014.
URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>

37. Маршалл А. Принципы политической экономии: пер. с англ. Москва: Прогресс, 1983. Т. I. 415 с.

38. Маршалл А. Принципы экономической науки: пер. с англ. Москва: Прогресс, 1993. Т. II. 310 с.

39. Менгер К. Основания политической экономии. URL: http://polbu.ru/menger_politeconomy

40. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*, 2015. Т. 21, № 1. С. 86 – 92.

41. Милль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты приложения их к социальной философии. Москва: Прогресс, 1980. Т. I. 495.

42. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11 . С. 130-136.

43. Николюк О.М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк. 2011, № 3. Т. 2. С.231-238.

44. Нестеренко С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія. К., 2012. 483 с.

45. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». URL:<http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>

46. Островська І.П. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління. *Zbiór raportów naukowych «Nauka w świecie współczesnym»*. Łódź: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2013. 48 st.

47. Петрович О. И. Ориентация производства рынка майонезов. *Продукты питания*. 2017. № 14. С. 14-15.

48. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого

результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

49. Портер М. Е. Стратегія конкуренції /пер. зангл. К: Основи, 1998. 390 с.

50. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

51. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

52. Резніков О.С. До визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 123–128. URL : http://www.evd-journal.org/download/2013/2013-2/EVD_2013-№.2-123-128.pdf

53. Рзаев Г.І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2014. № 4. Т. 3. С. 93–97.

54. Рикардо Д. Начала политической экономии. Антология экономической классики. Москва: Ключ, 1993. 475 с.

55. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции/перевод с англ. Вступительная статья и общая редакция И.М.Осадчей. М.: «Прогресс», 1986. 473 с.

56. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. №12. С.58–61.

57. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390с.

58. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: (Кн. I-III) / Рос. акад. наук, Ин-т экономики/Пер. с англ., введ. ст., коммент. Е.М. Майбурда; Отв. ред. Л.И. Абалкин. М.: Наука, 1993. 570 с.

59. Степанов Л. В. Моделирование конкуренции в условиях рынка: монография. 2009. URL: <http://www.rae.ru/monographs/65>

60. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / за ред. Лотиш

О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248с

61. Соколов А. Простор для творчества. Анализ рынка майонезов и соусов Украины. 2018 год. FOOD UA. *Продукты Украины*. 2018. № 4. С. 26-30.

62. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570с.

63. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИнфраМ., 2002. 892 с.

64. Фещур Р.В., Яворська Н.Р., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. URL:http://vlp.com.ua/files/08_31.pdf

65. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2002. 288с.

66. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. URL:http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2011/6/p_68_71.pdf.

67. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости) / пер. с англ. / под ред. Ю. Я. Ольсевича. М.: Экономика, 1996. 351 с.

68. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 405-410.

69. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с

70. Шахно А.Ю. Економічна діагностика конкурентних переваг як засіб посилення конкурентоспроможності підприємства *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: Запоріжжя*, 2013. №5. С.92-97.

71. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры: пер. с англ. Л. И. Кравченко. М.: Прогрес, 1982. 455 с.

72. Янкового О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня

та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

73. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

74. Brandenburger A. M., Nalebuff B. M. *Coopetition*. New York: Doubleday, 1996.105 p.

75. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. *Economic Journal*. 1932. Vol. 42. P. 544–554.