

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

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

Рівень освіти другий «Магістр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент групи УІДМ-61
Галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Пільник Тетяна Анатоліївна
Керівник: д.е.н., проф. Євтушенко Н.О.
Рецензент: д.е.н., проф. Легомінова С.В.

Київ 2022

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
ІНІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

Освітній рівень другий «Магістр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту

_____ **Н.В. Насад**
« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Пільник Тетяни Анатоліївни

1. Тема роботи: «Розробка конкурентної стратегії підприємства».
керівник роботи: д.е.н., проф. Євтушенко Н.О.
затверджені наказом ЗВО від «12» жовтня 2022 року № 122.
2. Строк подання студентом роботи 16 грудня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства ТОВ «Євролюкс», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань управління конкурентоспроможністю та розробки конкурентної стратегії підприємства.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ, розділ 1. Теоретико-методичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства; розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Євролюкс»; розділ 3. Шляхи розробки ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Євролюкс»; висновки, список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових графіків та таблиць): 15 рисунків, 13 таблиць, 90 використаних джерел.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	д.е.н., проф. Євтушенко Н.О.	12.10.2022	24.10.2022
2	д.е.н., проф. Євтушенко Н. О.	26.10.2022	07.11.2022
3	д.е.н., проф. Євтушенко Н. О.	10.11.2022	28.11.2022

7. Дата видачі завдання _____ 12.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	20.09.2022	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	12.10.2022	
3	Підготовка 1 розділу	24.10.2022	
4	Підготовка 2 розділу	07.11.2022	
5	Підготовка 3 розділу	28.11.2022	
6	Висновки	30.11.2022	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи	01.12.2022	
8	Написання відзиву науковим керівником	06.12.2022	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедру та перевірка на плагіат	09.12.2022	
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, зовнішня рецензія	13.12.2022	
11	Попередній захист	16.12.2022	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	17.01.2023	

Студент _____ Пільник Т.А.
(підпис)

Керівник роботи _____ Євтушенко Н.О.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Пільник Т.А. «Розробка конкурентної стратегії підприємства»

Кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 07 «Менеджмент» освітнього рівня «магістр» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» – ВНЗ «Державний університет телекомунікацій»: Київ, 2022.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретико-методичні підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства та запропоновано розробку ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Євролюкс» в умовах нестабільності ринкового середовища. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел: 108 стор., 15 рис., 13 табл., 90 використаних джерел.

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формуються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти щодо розробки конкурентної стратегії підприємства, уточнено зміст понять «стратегія» та «конкурентна стратегія»; надано класифікацію конкурентних стратегій підприємства та розроблено науково-методичний підхід до розробки конкурентної стратегії підприємства.

У другому розділі продемонстровано практичне застосування запропонованої методики та проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Євролюкс».

У третьому розділі визначено особливості розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Євролюкс» в умовах нестабільності ринкового середовища, обґрунтовано ефективність заходів та надані практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Євролюкс».

Ключові слова: конкурентна стратегія, управління, конкурентоспроможність, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Роль стратегій в системі управління підприємством	9
1.2. Конкурентна стратегія підприємства та її види	14
1.3. Науково методичний підхід до розробки конкурентної стратегії підприємства	31
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОЛЮКС»	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Євролюкс»	43
2.2. Діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «Євролюкс»	50
2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Євролюкс»	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЄВРОЛЮКС»	80
3.1. Особливості розробки конкурентної стратегії підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища	80
3.2. Економічне обґрунтування управління конкурентними перевагами ТОВ «Євролюкс»	87
3.3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Євролюкс»	91
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства, яке з'являються на ринку, створюються з метою виробництва затребуваної продукції (послуг) та отримання прибутків, тому їх головними цільовими орієнтирами є розвиток і зростання. У процесі діяльності підприємства стикаються із багатьма проблемами, які заважають нормальному їх функціонуванню, що проявляється у загостренні конкуренції, посиленні диверсифікаційних та адаптивних процесів, старіння виробничих фондів, недостатність фінансового капіталу та зниження інвестиційної активності, уповільнення темпів зростання, відсутність знань у менеджерів про сучасні управлінські підходи, що формує мінливі та досить жорсткі умови існування підприємств на ринку. Для виживання в умовах постійних глобалізаційних перетворень та загострення конкурентної боротьби, підприємствам необхідна розробка ефективної конкурентної стратегії. В умовах сьогодення інтерес менеджерів підприємств до процесу розробки та реалізації конкурентних стратегій посилюється, що підкреслює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання щодо змісту поняття «конкурентна стратегія», їх класифікацій та етапів розробки висвітлено у численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Суттєвий внесок у дослідження вибору конкурентної стратегії підприємства внесли такі вчені, як І. Ансофф, Т. Адаєва, Л. Багієв, І. Герчикова, О. Гудзь, Н. Євтушенко, Р. Єршова, М. Портер, І. Пічурін, Ф. Котлер, С. Савчук, Р. Фатхутдінов, Т. Халімон, А. Юданов, та інші. Незважаючи на потужну теоретичну базу в умовах сьогодення, яке характеризується глобалізаційними змінами та надвисокою динамічністю зовнішнього середовища, підходи до розробки конкурентної стратегії набувають подальшої актуальності.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій до розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Євролюкс».

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **задачі**:

- дослідити роль стратегій в системі управління підприємством;
- виявити зміст конкурентної стратегії підприємства та надати класифікаційну характеристику конкурентних стратегій;
- опрацювати науково-методичний підхід до розробки конкурентної стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Євролюкс»;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Євролюкс»;
- здійснити діагностику внутрішнього стану підприємства ТОВ «Євролюкс» та побудувати матрицю SWOT-аналіз діяльності підприємства;
- обґрунтувати доцільність розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Євролюкс» в умовах нестабільності ринкового середовища;
- довести ефективність запропонованих заходів для підприємства ТОВ «Євролюкс»;
- надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Євролюкс».

Об’єктом кваліфікаційної магістерської роботи є процес розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Євролюкс».

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості процесу розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Євролюкс».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Євролюкс».

Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України з питань регулювання конкурентоспроможності економічних суб'єктів, офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

Інформаційна база дослідження стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем розробки конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань управління конкурентоспроможністю підприємств.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль стратегій в системі управління підприємством

Завдання реалізації стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання розповсюджується на всіх рівнях управління і має бути враховано більшістю підрозділів підприємства. Конкретне здійснення стратегії розпочинається з ретельного аналізу, усвідомлення того, що саме підприємство має зробити по-іншому і краще для успішного досягнення поставленої мети. Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найістотніші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які мають постійно розвиватися, коригуватися і змінюватися [1].

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності визначеного типу управління. Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних

стратегій вимагають будувати системи стратегічного управління з урахуванням цих особливостей.

Проте еволюція систем управління підприємством проходила паралельно із змінами умов діяльності підприємств, підвищенням рівня нестабільності зовнішнього середовища. Таким чином, з часом система стратегічного управління підприємством все більш ускладнювалася і змінювався зміст стратегії підприємства, що є одним з елементів механізму стратегічного управління, та розробляється в процесі здійснення стратегічного управління.

Поняття «стратегія» походить від грецького слова strategy (stratos – військо і ago – веду). Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить, що сьогодні в економічній літературі не існує єдиного визначення поняття «стратегія підприємства». Існуючі визначення відображають різне бачення її сутності і значення на сучасному етапі: від способу встановлення довгострокових цілей організації, детального плану, призначеного для забезпечення досягнення місії організації та її цілей, до набору дій щодо досягнення заданих показників діяльності [2].

Розуміння поняття «стратегія» змінювалося поряд з ускладненням умов ведення бізнесу. Так, А. Чандлер [3, с. 15], винахідник однієї з багатьох перших робіт в галузі стратегічного планування, вважав, що стратегія – це визначення головної довгострокової мети і завдань підприємства й твердження напрямку дій, розподілення ресурсів, потрібних за для здобутку поставлених цілей.

Класичним ставленням до поняття стратегії є її уподібнюванням із засобом досягання цілей компанії. Воно засновано на тому, що формулювання стратегічних цілей компанії невід’ємно пов’язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. А. Чандлер [3, с. 82] бачив стратегію як

виявлення головних довготривалих цілей і орієнтирів фірми, визначення напрямку дій і розподілення ресурсів, потрібних за для досягнення їх.

Основним і визначальним процесом у виборі стратегії І. О. Бланк вважав раціональне планування [4, с. 48]. Б. Карлофф [5] під стратегією розумів загальну модель певних дій, спрямованих на здобуток поставленої мети шляхом координації і розподілу коштів підприємства. Саме з таким підходом стратегія ототожнюється з процесом створення цілей і є координуючим інструментом розподілення цілей та ресурсів. І. Ансоф [6, с. 45] підкреслював, що стратегія – це один з небагатьох комплектів правил ухвалення рішень щодо подальшої поведінки підприємства. Він обґрунтовує стратегію як комплекс аксіом для прийняття рішення з метою забезпечення непорушного розвитку компанії.

Генрі Мінцберг (університет Мак-Джилл, Монреаль, 1987) висунув ідею про те, що термін «стратегія» практикується неоднозначно. Він запропонував своє визначення стратегії в рамках «п'яти П». На його думку, стратегія включає [7]:

1) *стратегія як план*, під яким розуміють заздалегідь намічені дії, хід яких контролюється від початку до кінця. Укладачі планів розробляють внутрішню документацію, яка в деталях прописує хід діяльності компанії на певний період часу;

2) *стратегія як прийом*, який робить компанія, щоб обіграти своїх конкурентів в конкретній ситуації або грі. Мінцберг описує прийом, тобто тактичний хід, як «маневр з метою переграти свого супротивника або конкурента». Він зазначає, що деякі компанії застосовують цю стратегію в якості загрози. З метою дестабілізації конкурентів компанія може, скажімо, заявити про зниження ціни на свою продукцію, не маючи наміру в дійсності це робити. Керівник може пригрозити звільнити службовця, якщо він не

впорасться з роботою, не тому, що він дійсно має намір виконати свою погрозу, а тому, що передбачає домогтися поліпшення роботи;

3) *стратегія як поведінкова модель*, яка передбачає зміни шляхом проходження прийнятій формі поведінки. На відміну від планів і тактичних прийомів, поведінкові моделі виявляються як результат послідовного поведінки. Подібні моделі поведінки часто є неусвідомленими, тобто спонтанними. Якщо ж вони виявляються вдалимими, то в таких випадках кажуть, що послідовна поведінка спонтанно призвело до успіху. Така модель є прямим протиставленням плановому поведінки;

4) *стратегія як позиція*, яка полягає в пошуку найбільш вигідної позиції компанії на ринковому ландшафті. При цьому вигідна позиція може розшифровуватися в різних термінах: що має кращий потенціал прибутковості, більш захищена від конкуренції, більш відповідна ресурсів і здібностям компанії тощо;

5) *стратегія як перспектива*, яка передбачає курс, націлений на зміну культури (системи переконань і сприйняття, системи поглядів на світ) певної групи людей, зазвичай членів самої організації. Деякі компанії хочуть, щоб їх службовці мислили в певному напрямку, вважаючи це складовою для досягнення успіху.

М. Портер [8] пропонував вважати стратегію як дослідження внутрішнього перебігу процесів та взаємодій серед різноманітних складових організації для того щоб визначити, як і де додається цінність.

Н. П. Прищепа та О. М. Гайдамака [9, с. 91] вважають, що стратегія – це система управління, яка забезпечує реалізацію довгострокових цілей підприємства, а її зміст має два значення: по-перше, формулювання цільової установки (стратегія результату) і, по-друге, визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу). При цьому у першому випадку йдеться про загальну стратегію підприємства, яка може бути лише одна і повинна

відображати стратегічну мету господарського суб'єкта. Стратегій, як моделей поведінки підприємства, може бути кілька. Але у будь-якому випадку основне призначення стратегії – це спрямування зусиль усіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії та досягнення цілей організації

Н.В. Цопа [10] трактує зміст стратегії як генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси й послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей.

Наведені визначення дають підставу зробити деякі висновки.

1. Стратегія - це довгостроковий напрямок розвитку підприємства відповідно до його цілей. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед підприємством, вона вибирає конкретний напрямок.

2. Стратегія – це узагальнюючий набір певних дій, необхідних для досягнення потрібної мети, шляхом розподілу й координації ресурсів підприємства;

3. Стратегія - це набір взаємозалежних дій, що направлені на забезпечення підприємством досягнення довгострокової конкурентної переваги [11].

4. Стратегія - це потужний діловий світогляд, набір практичних дій, які в змозі привести дану концепцію до утворення реальної конкурентоспроможної переваги, здатної зберегтися на довгий час [12, с. 65].

Дослідження сутності поняття «стратегія» доводить, що єдиного визначення «стратегія» не існує. Стратегія підприємства відображає різне бачення її поняття відповідно до ролі на сучасному етапі: від комплексу рішень, які приймаються щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, до узагальнюючої моделі дій, які необхідні для досягнення визначених цілей

шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства, формування системи його довгострокових цілей та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Пропонуємо зміст стратегії розглядати як генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси й послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей.

Мета стратегії полягає в тому, щоб вести свої справи чесно й етично по відношенню до конкурентів, домогтися конкурентної переваги на ринку та створити коло лояльних покупців. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести підприємство з його справжнього стану в бажане керівництвом майбутній стан. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоздатності підприємства, сильної конкурентної позиції з урахуванням ефективної організації функціонування, за допомогою чого можливо удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури.

Таким чином, сутність поняття «стратегія» може бути представлена як генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси й послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. Зміст стратегії має два смислових значення: по-перше, формулювання цільової установки (стратегія результату) і, по-друге, визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу). При цьому у першому випадку мова повинна йти про загальну стратегію підприємства, яка може бути одна і де відображається стратегічна мета господарського суб'єкту. Стратегій, як моделей поведінки підприємства, в дійсності може бути декілька. Але у будь-якому випадку основне призначення стратегії – це спрямувати зусилля усіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії та досягнення цілей організації.

1.2. Конкурентна стратегія підприємства та її види

В умовах загострення конкурентної боротьби найважливішим завданням будь якого підприємства є розробка конкурентної стратегії. Затребуваність конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах потребує уточнення та конкретизації суті поняття «конкурентна стратегія».

В американській літературі поняття «конкурентна стратегія» це довготерміновий план дій компанії, розробленого для досягнення конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівнюючи зі своїми власними. На думку М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. Цілями конкурентної стратегії є знаходження та заняття організацією сприятливого становища в галузі, що дозволяє досягти та ефективно використовувати наявні конкурентні переваги [8, с.89].

Серед вітчизняних вчених, думки щодо сутності поняття «конкурентна стратегія» різняться.

На погляд одних вчених, конкурентна стратегія розглядається як план дій. Так І. Ступак [13, с. 253] характеризує конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання.

На думку інших, конкурентна стратегія є процесом, у ході якого формується конкурентна поведінка. В. Грановська [14, с.86] вказує, що конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки

підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами. З.

За окремим поглядом, конкурентна стратегія розглядається як управлінська категорія. Ю. Іванов [15, с. 118–123] зазначає, що конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва.

Погоджуємося з поглядами вчених [16, с. 88–89; 17, с. 88–89] щодо класифікації усіх підібраних трактувань «конкурентна стратегія» закордонними та вітчизняними вченими, що згруповані за основними ознаками (табл 1.1 та рис. 1.1) :

1) отримання конкурентної переваги (М. Портер, Г. Хемел, С. Прахалад, М. Саєнко, В. Панков, Ю. Макогон, І. Ступак, П. Смоленюк, В. Аранчій, Ю. Грановська, Є. Бельтюков);

2) досягнення конкурентної позиції (Ф. Котлер, А. Томпсон, А. Стрікланд, Ю. Іванов, І. Тюха, Н. Коваль);

3) досягнення рівня конкурентоспроможності (І. Ансофф, Г. Азоев, Т. Хміль, С. Василик, Є. Горбашко, А. Філатов, Н. Трен'єв, В. Лунєв, Н. Куденко).

Проведені вище дослідження сутності поняття «конкурентна стратегія» дозволяють сформулювати авторський погляд на зміст цього поняття. Запропоновано дефініцію «конкурентна стратегія» розуміти як модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволить забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «конкурентна стратегія» відповідно до основних ознак

Автор	Характеристика змісту
1	2
<i>Отримання конкурентної переваги</i>	
Ю. Грановська	стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами [14, с. 86].
В. Аранчій,	«...це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності» [18, с. 5].
Є. Бельтюков, Л. Некрасова	«... основа конкурентної поведінки підприємства на ринку, що описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва» [19, с. 7].
<i>Досягнення конкурентної позиції</i>	
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [21, с. 70].
А. Томпсон, А. Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [22].

Продовження табл. 1.1.

<i>Досягнення конкурентної позиції</i>	
1	2
П. Смоленюк	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [20, с. 86].
І. Тюха	«...чітка послідовність розроблених кроків розвитку, спрямованих на освоєння стійкої конкурентної позиції перевершуючи досягнення підприємств-суперників та дозволяє протистояти силам, що визначають конкурентну боротьбу в галузі» [23, с. 141].
Н. Коваль	«...комплекс дій щодо планування та реалізації системи заходів, спрямованих на досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку» [24].
<i>Досягнення рівня конкурентоспроможності</i>	
Г. Азоєв	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку» [25, с. 56].
А. Дударь Федишин А. Я.	«...спосіб довгострокових дій фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг» [26,с.38].
О. Нефедова	«...спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності (КС) чи його підвищення» [27, с. 118].

Продовження табл. 1.1.

1	2
<i>Досягнення рівня конкурентоспроможності</i>	
Н. Куденко	...це різновид стратегії організації, що дає відповідь на одне з найважливіших запитань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [28, с. 171].

Головні ознаки конкурентної стратегії підприємства доцільно представити схематично (рис.1.1).



Рис. 1.1. Головні ознаки конкурентної стратегії підприємства

До конкурентних стратегій підприємства висувається низка вимог [29, с. 147]:

- 1) об'єднати управлінські, екологічні, економічні, технологічні, технічні та інші аспекти розвитку об'єкта управління;
- 2) домогтися інтеграції частин керованого об'єкта;
- 3) досягти стратегічних цілей;
- 4) використовувати під час розробки стратегії наукові досягнення економіки та інших наук.

Система конкурентних стратегій підприємства - це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [30,с.82]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис.1.2).

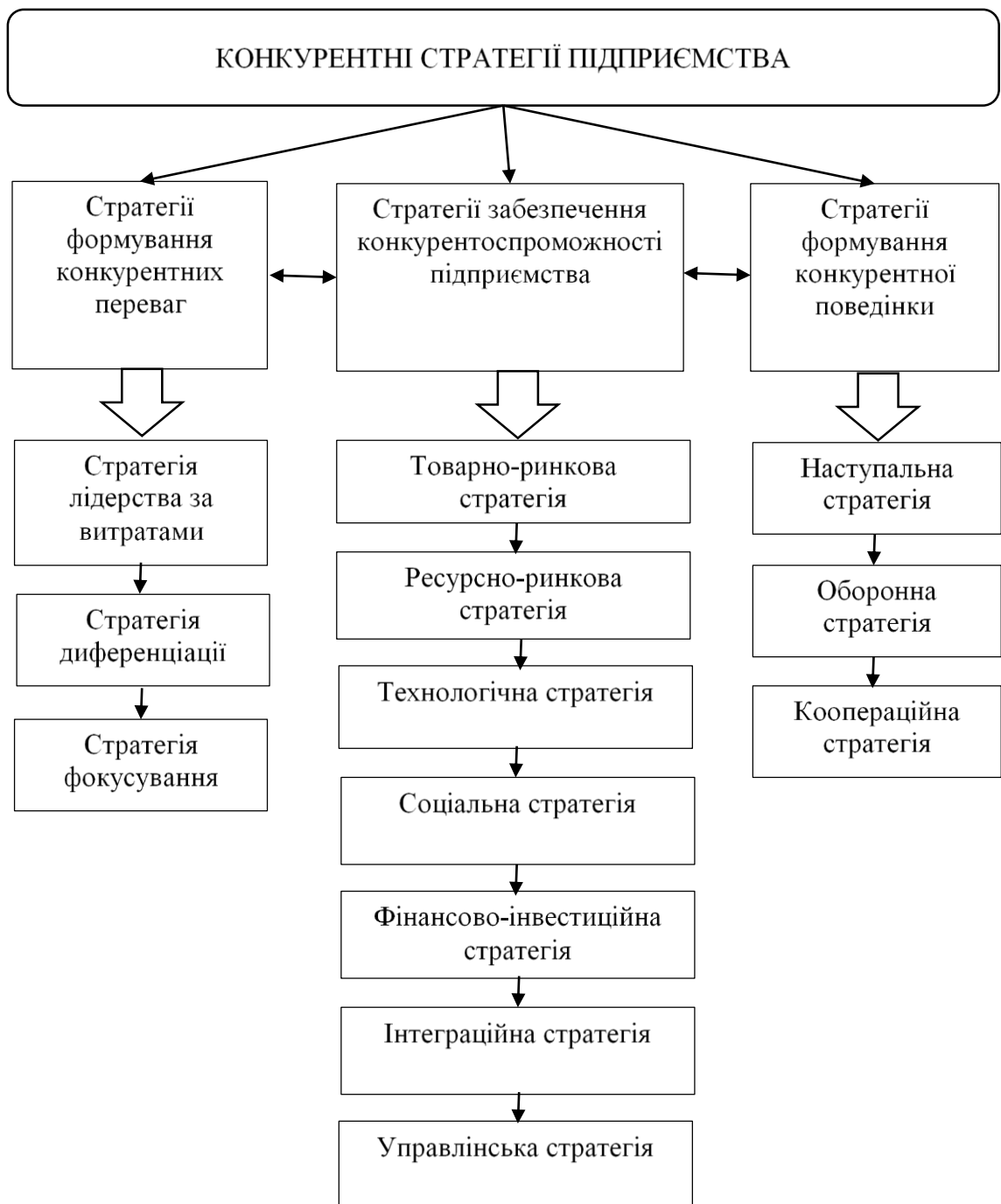


Рис.1.2. Система конкурентних стратегій підприємства [30; 31]

Запропонований М. Портером [8] підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За одною з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегію лідерство за витратами;
- стратегію фокусування;
- стратегію розширення ринку;
- стратегію диференціації;
- стратегію розроблення нової продукції.

Стратегія лідерство за витратами - орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі. З іншого боку ця стратегія може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо.

Змістовна характеристика стратегії лідерства за витратами представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Змістовні характеристики стратегії лідерства за витратами [13; 32; 33]

Напрями витрат	Характеристика
1	2
Цільова орієнтація	Широкий сегмент ринку
Основа конкурентної переваги	Загальний рівень витрат нижче, ніж у конкурентів
Продукт	Хороший базовий продукт достатньої якості

Продовження табл. 1.2

1	2
Маркетинг	Низькі ціни, достатня цінність. Базові параметри продукту відображають низьку ціну
Виробництво	Безперервний пошук можливостей зниження витрат без жертвування якістю або ключовими параметрами
Основа для підтримки стратегії	Економічна ціна, достатня цінність. Прагнення знижувати ціни для доступності продукту
Ресурси і здібності	Здібності знижувати витрати через функціональні напрямки: масштабне виробництво, організаційна культура якості, закупівельна сила

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у випадках, коли [34]:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих підприємств незначні.

Є два шляхи досягнення стійкої переваги над конкурентами у витратах:

1) робити роботу краще, ніж конкуренти, ефективно здійснюючи операції у внутрішньому ланцюжку цінностей і керуючи факторами, що визначають рівень витрат в ланцюжку цінностей;

2) отримувати високі прибутки, продаючи товар по ринкових цінах, при нижчих від ринкових затратах [20].

Негативні сторони стратегії лідерства за витратами, зокрема [35; 36]:

- технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції;

- можливість копіювання конкурентних переваг лідерства за витратами підприємствами-конкурентами;
- нездатність вчасно вносити зміни в товар через надмірну увагу до витрат.

Стратегія диференціації опирається на маркетингове ноу-хау компанії, її перевазі у виявленні й задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами, створення відмінної від конкурентів ринкової позиції за рахунок таких факторів, як: сервіс, упаковка, імідж тощо [37; 38].

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих підприємств, дозволяє товаровиробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію.

Основними видами стратегії диференціації є [39]:

1. Технологічна диференціація дозволяє покращувати якість продукції, полегшує умови праці та забезпечує її безпеку.

2. Цінова диференціація доцільна коли продукт має різну споживчу цінність у різних ринках. У сегментах ринку з високою споживчою цінністю або у тих, які слабкочутливі до цін, слід їх підвищувати. Ефективність цінової диференціації визначається точністю сегментації і тим, як добре вивчені потреби та поведінка споживачів. В Україні, на жаль, поки цінова дискримінація зумовлена неефективністю ринків, внаслідок чого значна доля прибутку припадає не виробникам, а торговцям [40].

3. Продуктова. Вона являється однією з основних стратегій диференціації і здійснюється за допомогою таких чинників: додаткові

можливості товару, ефективність його використання, комфортність, надійність, стиль і дизайн товару [41].

4.Комунікаційна. При випуску нового товару важливим аспектом є пояснення споживачеві про новизну і чим вона для нього вигідна. Саме ця стратегія являється зв'язком між споживачем та виробником. Недостатня інформованість споживача про новизну і відмінності від конкурентного товару стає причиною провалу технічно досконалої продукції, яка користується великим попитом.

5.Сервісна диференціація зосереджує увагу споживача на якісному обслуговуванні.

6.Диференціація на основі емоційного зв'язку, соціальної прив'язаності. Використовуючи цю стратегію компанія отримує вірних клієнтів, можливість відтоку яких вкрай мала. Однак, в Україні на сьогодні немає таких брендів, яким споживачі були б вірні.

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [8].

Зазвичай стратегії диференціації використовують підприємства, які створюють бренди електроніки, одягу, продуктів харчування; постачальники послуг, орієнтовані на широку аудиторію, але прагнуть потрапляти під формат «бізнес-клас» або «комфорт-клас» тощо.

Позитивні сторони стратегії диференціація продукції [39]:

- існує багато шляхів для диференціації продукту;
- організація має ноу-хау в галузі виробництва;
- потреби потенційних споживачів відрізняються;
- деякі конкуренти в галузі слідує схожим шляхом диференціації;

- попит нееластичний за ціною;
- галузевий ринок має складну структуру.

Диференціації можуть бути притаманні негативні риси [39]:

- розрив у цінах на диференційований товар (послугу) порівняно з конкурентами з низькими витратами настільки великий, що зберегти прихильність марці не вдається;
- роль чинника диференціації падає в міру того, як товар (послуга) стає звичним;
- сприйняття диференціації знижується під впливом підробок та імітацій.

Стратегія фокусування - спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат в умовах функціонування на обраному сегменті. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Позитивні сторони стратегії фокусування [39]:

- для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу;
- у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для освоєння широких ринкових сегментів;
- галузеві сегменти суттєво різняться за розмірами, темпами зростання та інтенсивністю тиску з боку конкурентів;
- існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені повною мірою.

До ризиків фокусування належать [39]:

- розрив у цінах із неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим;
- розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку загалом скорочуються;
- конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента.

Вищезазначені стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Загально-конкурентні стратегії по М. Портеру можна відобразити в графічній формі (рис. 1.3).

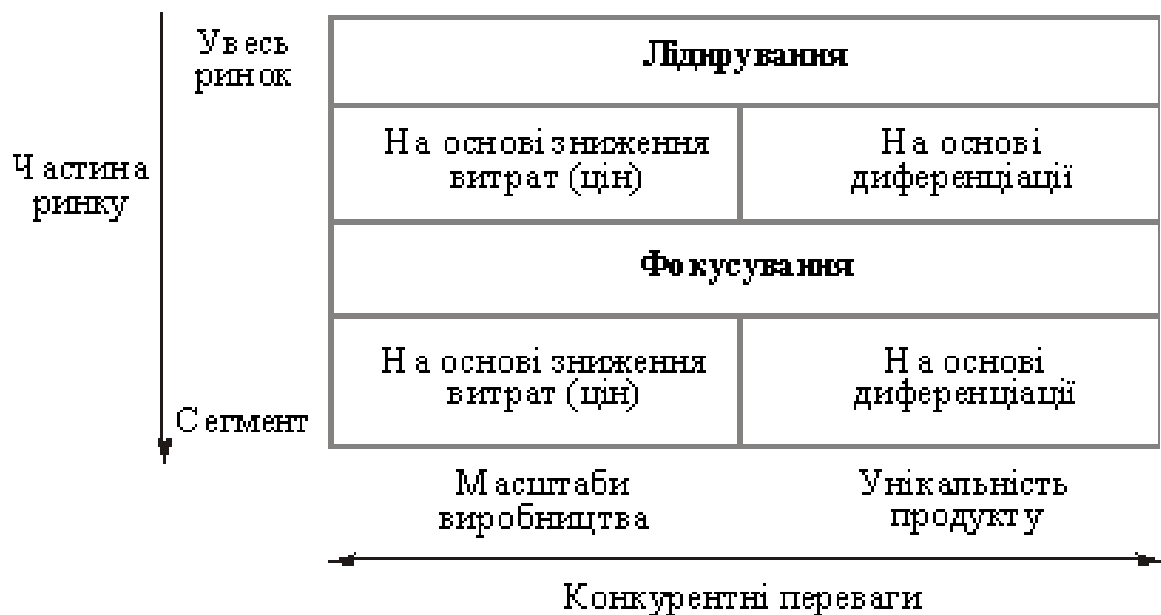


Рис. 1.3. Загальні стратегії М. Портера [8]

Розглянемо детальніше стратегії конкурентної поведінки. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Як багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Вирізняють шість основних типів наступальної стратегії [42]:

- дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;
- дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевершення їх;
- одночасний наступ на кількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджувальні удари.

На конкурентних ринках усі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Такі атаки можливі як з боку новачків, які бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, які вже працюють і прагнуть посилити свої позиції. Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а також у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо кілька способів захисту конкурентної переваги. Серед них [42]:

- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує конкурентів до наступальних дій.

Достатньо поширеним, хоча на перший погляд і дивним, є такий варіант конкурентної поведінки підприємств, як кооперація [31]. Серед форм кооперації конкурентів передусім варто назвати стратегічні альянси – довгострокові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не ведуть до злиття компаній. Основними цілями вступу підприємств до альянсів є:

- досягнення економії на масштабах виробництва та/або маркетингу;

- скорочення часу і витрат на впровадження продукції;
- доступ до місцевих ринків і необхідних технологій;
- розподіл ризику тощо.

Участь у альянсах дає можливість бороти стратегічні вади, а іноді – й досягати стратегічних переваг.

Партнери звичайно здійснюють свою взаємодію, вдаючись до: створення спільних підприємств; укладення ліцензійних угод; підписання договорів щодо закупівель на тривалі терміни та угод стосовно постачання; формування спільних програм здійснення науково-дослідних розробок.

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [42]:

- ресурсно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;
- товарно-ринкова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;
- технологічна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології, науково-дослідних розробок та оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;
- інвестиційно-фінансова стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;
- соціальна стратегія – включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;
- управлінська стратегія – включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

Заслуговує на увагу також класифікація всесвітньо відомого швейцарського експерта Харальда Фризевинкиля і Раменського, які описують чотири типи конкурентних стратегій – віолентна, експлерентна, патієнтна і комутантна [43].

Віолентна («силова») стратегія – це стратегія домінування на ринку, вона орієнтована на високу продуктивність і зниження виробничих витрат, що дає змогу здешевити продукцію. Три основні різновиди фірм-віолентів за свої гігантські розміри й економічну міць одержали назви «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти». Опираючись на свою гігантську силу, вони прагнуть домінувати на міжнародному ринку.

Експлерентна (піонерська) стратегія. Ця стратегія конкурентної боротьби пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий (але й вигідний, якщо пощастить) пошук революційних рішень. Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципових нововведень. Піонерська компанія завжди

сподівається, що реалізація її технічних ідей переверне ринок. В 15 випадках із 100 експлеренту випадає величезний технічний і фінансовий успіх. У чистому виді дотримуватися піонерської стратегії у світі бізнесу вкрай складно через її короткочасну природу, тому що після довгоочікуваного прориву перед фірмою встають прозаїчні завдання утримання частки на ринку, постійного поліпшення продукту, підвищення рентабельності, тобто фірма-експлерент вимушена повільно переходити до іншого типу стратегії.

Патієнтна (нішова) стратегія. Ця стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає у тому, що їх вироби стають незмінними для відповідної групи клієнтів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але й передбачає знаходження підприємцем вільної ринкової ніші, де попит тільки сформовано і стабільність залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Оперуючи на двох і більше нішах, фірма збільшує свої шанси на виживання.

Комутантна (пристосовницька) стратегія. Фірми, що її обирають, нездатні самі створити унікальний продукт. Вони підвищують споживчу цінність товару не за рахунок надвисокої якості (як патієнти), а завдяки індивідуалізації через зміни деяких параметрів продукції, створеної іншими (як правило, віолентами), збагачуючи їх індивідуальні характеристики. Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву «сірих мишей») дає змогу їм знаходити своїх споживачів і це стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Отже, в умовах сьогодення з кожним днем посилюється конкуренція між підприємствами. В цих обставинах конкурентна стратегія допомагає підприємству вийти на бажану позицію на ринку та досягти своїх цілей. Це стає можливим завдяки пристосуванню підприємства до навколишнього

середовища, яке постійно змінюється. Ураховуючи те, що кількість продукції, яку виготовляють підприємства, постійно зростає і, як наслідок, зростає конкуренція, розробка конкурентної стратегії є досить актуальною. Підприємство, яке впроваджує конкурентну стратегію повинне враховувати використання внутрішніх потенційних можливостей створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, що дозволить йому випереджати дії конкурентів та забезпечити реалізацію напрямів розвитку у довгостроковій перспективі.

1.3. Науково методичний підхід до розробки конкурентної стратегії

Розробка конкурентної стратегії підприємства носить системний характер та відповідає принципам управління конкурентоспроможності [44]. Вітчизняними вченими сформовано різноманітний перелік принципів щодо розробки конкурентної стратегії, зокрема:

- адаптивності та мобільності, ієрархічності, стратегічності, системності, комплексності та узгодженості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності та розвитку (Л. В. Вербівська та І. В. Судук) [37];
- обґрунтованості, прозорості, легітимності, адекватності, підконтрольності і логічності (П. Г. Клівець) [45];
- системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства (О.Є. Гудзь, Т. М. Халімон) [46; 47 с. 159].

Погоджуємося з поглядами вчених та пропонуємо власний перелік принципів щодо розробки конкурентної стратегії: системності, збалансованості, адаптивності, цілеспрямованості, комплексності, прозорості, гнучкості, керованості, контролю, інноваційності, розвитку.

Важливим елементом даного процесу є принципи формування конкурентної стратегії, до яких відносяться принципи, вказані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Принципи формування конкурентної стратегії на підприємстві
[15; 39; 48; 49; 50]**

Принцип	Характеристика
1	2
Системність	Урахування ієрархічності та взаємообумовленості у взаємозв'язку між ланками управління.
Збалансованості	Повноваження на здійснення витрат бюджету повинні відповідати обсягу надходжень до бюджету на відповідний бюджетний період.
Цілеспрямованість	Орієнтованість на досягнення конкретних цілей
Адаптивності	Здатність системи до самонастройки (налагодження) при зміні характеристик об'єкта керування, властивостей вхідного сигналу і діючих збурень.
Прозорості	Характеризує доступність інформації про внутрішню діяльність підприємства.
Комплексність	Урахування всіх сфер та факторів, які впливають на розробку та реалізацію конкурентної стратегії
Гнучкість	Здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища
Керованість	Процес впливу керуючої системи на керовану

Продовження табл. 1.3

1	2
Ефективність	Розвиток конкурентного потенціалу сприятиме покращенню фінансово-економічного стану підприємства
Альтернативність	Вибір конкурентної стратегії з великої кількості стратегій
Розвитку	Орієнтація на досягнення стратегічне цілей розвитку, саморозвиток та орієнтація на споживача, всезагальне управління якістю, збалансованість організаційної структури управління, формування ключових компетенцій та розвиток здатностей, формування виробничо-технологічних ланцюгів
Послідовність дій	становлять процес розробки стратегії з урахуванням фактору часу

У своїх пошуках постійного джерела конкурентних переваг дослідники й підприємці усвідомили, що діяльність залежить не тільки від формування та успішного впровадження певної стратегії, але й від того, як проходить процес створення та утримання конкурентних переваг. Стає все більш зрозумілим, що жоден з окремо взятих процесів управління стратегією чи стратегічними можливостями не забезпечить стабільної конкурентної переваги. Компанії все частіше змушені динамічно пристосовуватись до вимог середовища, не впинно змінюючи свою стратегію та стратегічні можливості. Передбачається, що розробку стратегії більше не можна відокремити від її втілення через швидкість, з якою необхідно використовувати ці можливості в конкурентному середовищі.

Універсальної ідеальної конкурентної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів підприємства або видів його товарів. Підприємство повинно визначитися, яка конкурентна стратегія краще всього спрацює, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Пропонуємо розробку конкурентної стратегії проводити за наступними етапами:

- 1 етап: Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище.
- 2 етап: Структурування інформації та подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ (аналіз конкурентів, аналіз споживачів).
- 3 етап: Розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив (стратегічний аналіз підприємства).
- 4 етап: Зіставлення розробленої стратегії з початковими цілями. Аналіз обраної стратегічної альтернативи (виявлення та оцінка альтернатив).
- 5 етап: Реалізація конкурентної стратегії через конкретний план дій.
- 6 етап: Контроль досягнення поставлених цілей та виконання плану.
- 7 етап: Аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії – накопичення досвіду.

Загальна схема процесу розробки конкурентної стратегії наведена на рис. 1.4.

Під час розробки конкурентної стратегії доречно враховувати питання про ієрархію управління — стратегія має розкривати заявлені цілі та завдання підприємства за чітко сформованим планом. Тому для побудова конкурентної стратегії доцільно розпочинати з аналізу поточної ситуації підприємства на ринку та оцінки середовища самого підприємства.

Після збору та аналізу інформації про ринок та конкурентів необхідна розробка плану реалізації самої конкурентної стратегії. Але варто відзначити, що сформована конкурентна стратегія не є підсумком і кінцевою метою

розробки. З цього приводу доцільно провести аналіз її впровадження та оцінити набутий досвід підприємства. Згодом цей аналіз стане відправною точкою у майбутній розробці нової конкурентної стратегії, яка буде адаптована під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.



Рис. 1.4. Етапи розробки конкурентної стратегії підприємства

Ефективність конкурентної стратегії визначається рівнем конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на те, що конкурентна стратегія зорієнтована передусім на формування власного ринкового простору, максимально недосяжного для конкурентів, головне завдання підприємства полягає у ефективному використанні конкурентних переваг для створення нової (додаткової) споживчої вартості. Для реалізації цієї мети конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних

факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних. Сукупність цих факторів є складовим елементом внутрішніх функціональних сфер формування конкурентних переваг.

З цієї точки зору середовище, у якому працюють українські підприємства, має наступні особливості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Підходи до виконання управлінських задач з розробки стратегії [48; 49]

Підхід	Переваги та недоліки
1	2
1. Головний стратегічний (або одноосібний) підхід. Керівник є головним стратегом і підприємцем, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.	Вкрай централізована робота з розробки стратегії виправдана, коли керівник має сильне інтуїтивне бачення того, що і як має бути зроблено. Основна слабкість підходу – масштаб стратегії надто залежить від майстерності однієї людини у розробці стратегій.
2. Підхід, побудований на делегуванні повноважень. Керівник передає розробку стратегії підлеглим – можливо, персоналу зі стратегічного планування або іншим ланкам	До переваг можна віднести можливість для керівника обирати з безлічі стратегічних ідей, а також широку участь керівників усіх рівнів та з різних регіонів. Основна слабкість підходу - загроза віддалення керівника від процесу розробки стратегії. Результат - стратегії, що мають справу із проблемами сьогодення, не орієнтовані на використання майбутніх можливостей підприємства

Продовження табл. 1.4

1	2
3.Спільний (або побудований на співробітництві) підхід. Проміжний підхід між двома попередніми. Керівник залучає підлеглих - майбутніх ключових виконавців до розробки узгодженої стратегії	Головною перевагою є те, що участь майбутніх виконавців у розробці стратегії посилює їх прихильність до успіху втілення планів. Але є й певний ризик: стратегія може стати компромісом, позбавленим сміливої творчої ініціативи.
4. Ініціативний підхід. Керівник спонукає підлеглих до розробки, захисту та втілення у життя певної стратегії	Сила підходу полягає у тому, що фахівцям із привабливими стратегічними пропозиціями надають можливість і ресурси для їх апробації. Це сприяє тому, що компанія має здатність до оновлення.

Дієвість конкурентної стратегії полягає в тому, що підприємство ще до розробки стратегії має проаналізувати попередній досвід, з'ясувати, які дії мали позитивну дію у конкурентній боротьбі та перевірити їх актуальність на поточний момент. Вивчення минулого досвіду дозволить підприємству уникнути старих помилок у процесі розробки нової конкурентної стратегії.

Конкурентні стратегії підприємства можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегічні показники, що впливають на вибір конкурентної стратегії
[19; 42; 51]

Показник	Характеристика
1	2
Канал розподілу	Вибір каналів розподілу, що належать підприємству з широким товарним асортиментом.
Лідерство в технології	Ступінь, до якого підприємство прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Підприємство може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості.
Контроль за рівнем витрат	Межа, до якої підприємство прагне здобути низько затратне становище у виробництві і розподілі товарів через інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати.
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтеграції, включаючи той факт, що підприємство володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними товарами та внутрішньою службою сервісу тощо.
Якість товару	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо.

Продовження табл. 1.5

1	2
Політика ціноутворення	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Післяпродажний сервіс	Межа, до якої підприємство надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти.

Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі або виду діяльності підприємства. Стратегічні показники для конкретного підприємства, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік. Кожен з них можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять підприємства з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Основним у процесі забезпечення конкурентної стратегії є визначення цілей конкурентної боротьби. Визначення цілей різних рівнів гарантує розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу забезпечення конкурентної стратегії підприємства.

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів: визначення інтенсивності

галузевої конкуренції, визначення конкурентної позиції підприємств галузі (побудова матриць «конкурентного профілю», «зростання – частка ринку» БКГ, «привабливість – конкурентоспроможність» «McKinsey» – «General Electric», «галузева привабливість – конкурентоспроможність» «Shell» – DPM, фірми Arthur D. Little», «продукт – ринок» І. Ансоффа, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності обраних об'єктів, побудова рейтингів конкуренто-спроможності підприємств тощо), аналіз динаміки галузі, сегментування ринку споживачів, аналіз потенціалу підприємства, SWOT-аналіз тощо.

У процесі формування конкурентної стратегії підприємства використовується стислий перелік методичного інструментарію наведено на рис.1.5.

Отже, система конкурентних стратегій підприємства виступає базою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Передумовами, що визначають необхідність розроблення програм підвищення конкурентоспроможності, є:

- необхідність змін у конкурентному становищі підприємства та їх усвідомлення керівництвом;
- наявність відповідної організаційної стратегії;
- чітко визначені цілі;
- відповідний тип мислення менеджера.

Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми, та оперативне керування роботою виконавців зі своєчасним коригуванням їхньої діяльності на всіх етапах забезпечується ефективним управлінням програмою. Робота над структурою та змістом програми починається після видання розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради, які є основними елементами в

організаційній структурі управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.5. Інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства [31]

Враховуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що конкурентна стратегія підприємства є хорошим інструментом в руках менеджерів, оскільки вона допоможе вирішити цілу низку завдань і проблем, з якими стикається підприємство:

По-перше, наявний аналітичний матеріал, отриманий і структурований під час формування конкурентної стратегії, дозволить менеджерам та

виконавцям чітко зрозуміти ситуацію на ринку та визначити місце підприємства на ньому, реальність цілей і шляхів їх досягнення.

По-друге, затверджена керівництвом підприємства (генеральним директором), конкурентна стратегія набуває чинності у вигляді організаційно-розпорядчого документа.

По-третє, аналізуючи свою діяльність у минулих періодах, підприємство створює свій історичний шлях, вивчення якого допоможе покращувати та розширювати свою сферу діяльності, адекватно реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої ринкові позиції та завойовувати нові ринки з урахуванням нового набору конкурентних переваг.

Послідовність процесів щодо розробки та реалізації конкурентної стратегії є важливою умовою, особливо, коли витрати підприємства на її побудову значні. Це знижує ризик пропустити важливі питання та виявити альтернативи, на яких заснована конкурентна стратегія, та за рахунок якої розподіляються ресурси підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОЛЮКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Євролюкс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Євролюкс» (скорочено ТОВ «Євролюкс») розпочало свою діяльність у сфері виробництва метало-пластикових конструкцій у 2002 році. ТОВ «Євролюкс» виробляє продукцію згідно найвищих стандартів якості при підтримці належного рівня сервісного обслуговування. У таких умовах підприємству вдається задовольнити потреби найвибагливішого клієнта і створити комфорт та затишок в його оселі. Напрямами діяльності ТОВ «Євролюкс» є виготовлення віконних конструкцій з металопластику, а також склопакетів, підвіконників та відливів, москітних сіток. Ламінування профілів з поливинил хлорідною плівкою (ПВХ).

Вироби ТОВ «Євролюкс» це:

- профіль класу «А» – вищий клас профільних систем, що є гарантією прочності, стабільності конструкцій (клас «В» має короткотривалий строк безпечної експлуатації та нищі показники тепло та звукоізоляції);
- висока якість, довговічність – використання високоякісної сировини гарантує світлостійкість профілю (вікна з часом не жовтіють);
- гарантійне обслуговування – 5 років;
- виробництво має сертифікат системи ДСТУ ISO 9001:2009, висновки санітарно-епідеміологічної експертизи, що є безпечним для здоров'я.

Віконних конструкцій з металопластику з ПВХ профілю поділяються за кількома ознаками:

- 1) ширина профілю;
- 2) кількість камер у склопакеті: однокамерні пластикові вікна; двокамерні пластикові вікна.

Однокамерні склопакети представляють собою два скла, між якими знаходиться простір заповнений повітрям, тобто, та сама камера. Двокамерні ж мають три скла, і як наслідок дві камери. Однокамерні склопакети краще встановлювати там, де високий теплозахист не грає великої ролі: на балконах, дачах тощо. В інших же випадках краще застосовувати вікна пластикові з двокамерними склопакетами.

Послуги ТОВ «Євролюкс»:

- вибір віконних конструкцій з металопластику;
- замір віконних конструкцій з металопластику;
- доставка віконних конструкцій з металопластику;
- монтаж віконних конструкцій з металопластику;
- гарантія і сервіс на віконні конструкції з металопластику.

Віконні конструкції з металопластику від компанії ТОВ «Євролюкс» – це найнижчі й найвигідніші ціни на вікна на сьогодні по місту та регіону. Ціни на пластикові вікна залежать від матеріалів для виготовлення, від особливостей конструкцій, розміру й інших факторів. Для того, щоб купити пластикові вікна за прийнятними цінами, необхідно ознайомитися із цінами й зв'язатися з менеджерами компанії, які допоможуть відповісти на всі питання, що цікавлять клієнта. Продаж віконних конструкцій з металопластику здійснюється під замовлення. У цьому випадку перед замовником є досить широкий вибір матеріалів для виготовлення, вибір фурнітури й дизайну перед встановленням пластикового вікна.

Ціни на продукцію ТОВ «ЄВРОЛЮКС» складаються з декількох складових:

- 1) витрати на сировину, потрібних для виробництва віконних конструкцій з металопластику;
- 2) ціна однієї конструкції (склопакет, пластиковий відкіс, відливи, підвіконня);
- 3) вартість фурнітури на одну конструкцію;
- 4) доставка віконних конструкцій з металопластику;
- 5) встановлення віконних конструкцій з металопластику.

Від цих параметрів буде залежати вартість виробництва й встановлення віконних конструкцій з металопластику у оселі або офісі.

ТОВ «ЄВРОЛЮКС» пропонує унікальні ціни на віконні конструкції з металопластику. Під час їх виробництва ТОВ «Євролюкс» використовує якісні склопакети, імпортна фурнітура. Професійні консультації, допомога при виборі склопакета для офісу, квартири або котеджу, доставка по місту та області, встановлення й монтаж віконних конструкцій з металопластику здійснюється тільки штатними співробітниками.

Сьогодні віконні конструкції з металопластику ТОВ «Євролюкс» займають достатній сегмент продажів на вітчизняному ринку пластикових вікон. ТОВ «Євролюкс» як виробник вікон має перевагу профілів у порівнянні з конкурентами, що реалізуються завдяки багаторівневому контролю якості в процесі виробництва та реалізації послуг до кінцевого споживача. Віконні конструкції з металопластику впевнено відстоюють свої позиції в боротьбі з дерев'яними конструкціями. Це так очевидно, адже встановлення цих конструкцій вирішує безліч проблем.

Зазначимо ряд переваг, які відрізняють віконні конструкції з металопластику від дерев'яних рам: безпека; краса; надійність і довговічність; захист від шуму й пилу; невибагливість.

Враховуючи ті переваги, які мають віконні конструкції з металопластику перед застарілими непривабливими дерев'яними рамами. Для забезпечення ефективного управління відповідно до міжнародних стандартів органи управління і контролю ТОВ «Євролюкс» в своїй діяльності приділяють особливу увагу відвертості, результативності, чесності, відповідальності і досягненню поставлених цілей.

Органи управління та контролю підприємства ТОВ «Євролюкс» наведені на рисунку 2.1, у вигляді організаційно-управлінської структури.

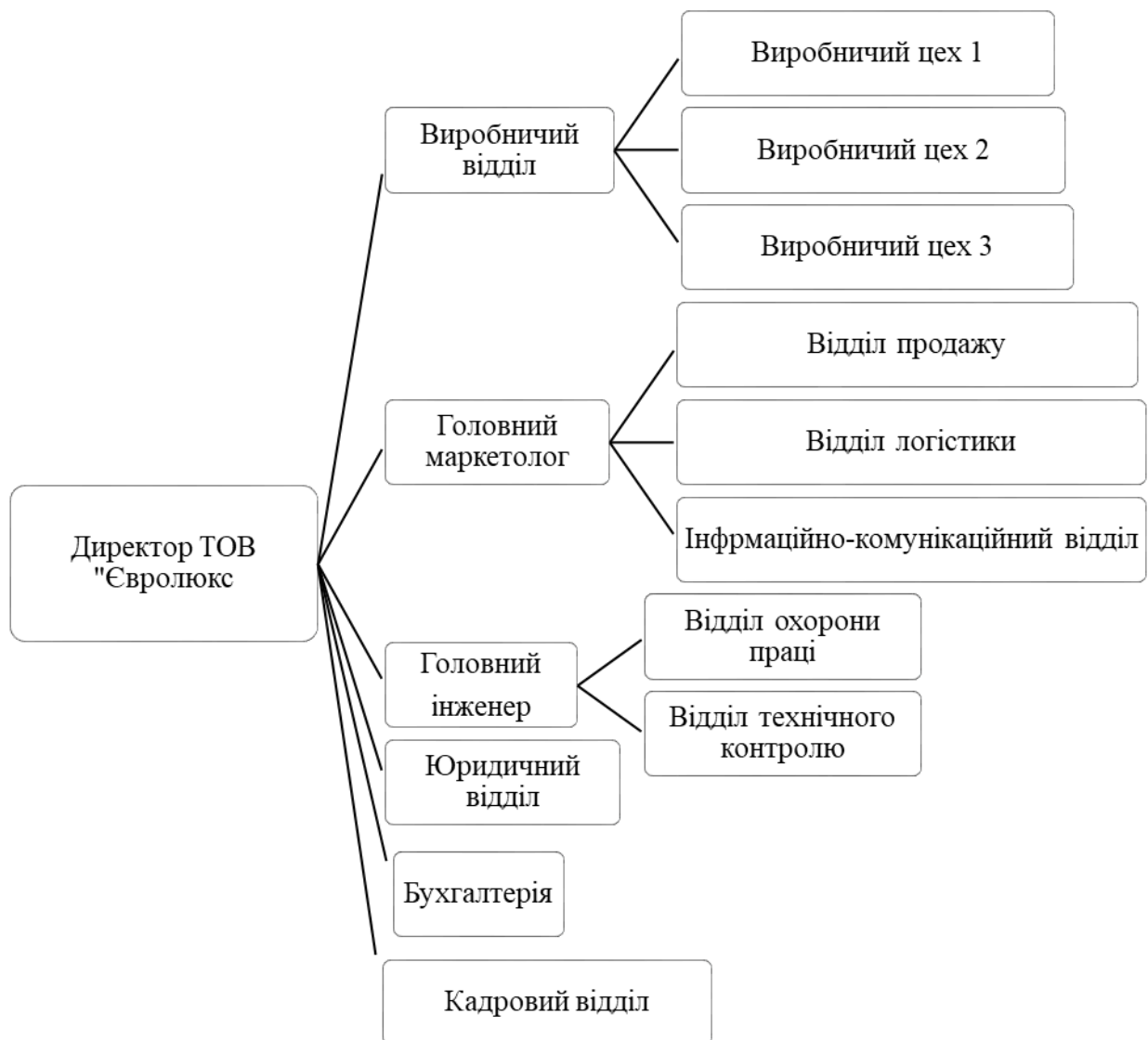


Рис. 2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Євролюкс»

До організаційної структури підприємства входить біля 3 основних та допоміжних цехів та понад 5 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом. До основних функціональних підрозділів ТОВ «Євролюкс» відносять: виробничий відділ; головний інженер, який очолює відділ охорони праці та відділ технічного контролю; головний маркетолог, який керує відділами продажу, відділом логістики, інформаційно-комунікаційний відділ; юридичний відділ; кадровий відділ; бухгалтерія.

Повноваження і обов'язки органів управління чітко розділені і збалансовані. Система управління ТОВ «Євролюкс» забезпечує:

- ефективну співпрацю між органами управління і органами контролю і усіма зацікавленими особами (власниками, контрагентами, державними органами);
- моніторинг діяльності підприємства для досягнення поставлених задач.

Для оцінки управління конкурентними стратегіями ТОВ «ЄВРОЛЮКС», важливим є аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності цього підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЄВРОЛЮКС» за період 2020 – 2021 роки

№ п/п	Показники	Од. виміру	2020 р.	2021р.	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5	6
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	784 321	510675	-273 646
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	774612	500878	-273 734

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	243750	268656	+24906
4	Середньорічна чисельність персоналу	осіб	108	123	+15
5	Фонд оплати праці	тис. грн.	34836	53741	+18905
6	Середньорічна заробітна плата	тис. грн.	323	437	+114,36
7	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	100430	96710	-3720
8	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	530862	232222	-298640
9	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	293214	47087	-246127
10	Рентабельність основних фондів	%	291,96	48,69	-243,27
11	Рентабельність продажів	%	55,23	20,28	-34,96

Проаналізувавши дані таблиця 2.1, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Євролюкс» протягом аналізованого періоду має негативну тенденцію розвитку, яка супроводжується падінням обсягів реалізації: дохід (виручка) від реалізації продукції скоротилась на 273 646 тис. грн. у 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком. Таку ж тенденцію має і динаміка валового прибутку, який протягом аналізованого періоду зменшився на 298 640 тис. грн. у 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком.

За 2021 рік середньорічна чисельність персоналу збільшилась на 15 робітників і на кінець року склала 123 працівника, що сприяло зростанню протягом аналізованого періоду фонду оплати праці, який виріс на 18 905 тис. грн. у 2021р. відносно 2020р. Також відбулося збільшення

середньорічної заробітної плати на 114,36 тис. грн. Ці показники свідчать про добру кадрову програму підприємства, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможної оплати праці в умовах економічної кризи та пандемії.

Незважаючи на позитивні моменти в кадровій політиці, показники, які характеризують рівень прибутковості та рентабельності підприємства ТОВ «Євролюкс» скорочуються протягом аналізованого періоду. Так чистий прибуток зменшився на 246 127 тис. грн. і на кінець 2021 року склав 47 087 тис. грн. Така ж ситуація відбувається і з валовим прибутком, який скоротився за 2021 рік на 298 640 тис. грн. і на кінець аналізованого періоду становив 232 222 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021р. скоротилась на 3720 тис. грн. і на кінець 2021р. становила 96 710 тис. грн. Така негативна динаміка є показником падіння активного оновлення обладнання щодо виробництва віконних конструкцій з металопластику ТОВ «Євролюкс». Ці обставини вплинули на падіння рентабельності основних фондів, яка скоротилась на 291,96% і становила 48,69 % за 2021 рік. Негативний вплив на рентабельність продажів ТОВ «Євролюкс» справила собівартість реалізованої продукції, яка підвищилась на 24 906 тис. грн. у 2021 р. Результатом цього - скорочення рентабельності продажів ТОВ «Євролюкс» мала певне скорочення на 34,96%, її показники за 2020 і 2021 роки – 55,23% та 20,28 % відповідно.

Таким чином, проаналізувавши техніко-економічні показники ТОВ «Євролюкс» та його організаційну структуру можна зробити висновок, що в цілому, керівництво ТОВ «Євролюкс» зуміло швидко відреагувати на зміни в кон'юктурі ринку після світової фінансової кризи та пандемії. Це дозволило керівництву ТОВ «Євролюкс» продовжувати виробництво та реалізацію віконних конструкцій з металопластику відповідно до запитів ринку, що підтверджується позитивними показниками рентабельності продажу.

2.2. Діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «Євролюкс»

Для проведення діагностики стану внутрішнього середовища ТОВ «Євролюкс» необхідно перш за все проаналізувати дані річної звітності, з акцентуванням уваги на горизонтальному та вертикальному аналізі балансу підприємства. Це дозволить прослідкувати зміни та відхилення абсолютних показників по різних статтях балансу. Проведемо аналіз основних статей активу балансу ТОВ «Євролюкс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних статей активу балансу ТОВ «ЄВРОЛЮКС» за період 2020-2021рр., тис. грн.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Основні засоби:				
- залишкова вартість	30	100430	96710	-3720
Довгострокові фінансові інвестиції:				
Довгострокова дебіторська заборгованість	50			
Інші необоротні активи	70	4837	27642	+22805
Усього за розділом I	80	105267	124352	+19085
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	100	75929	93134	+17205
Готова продукція	130	99522	65758	-33764
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
- чиста реалізаційна вартість	160	128497	335108	+206611
Дебіторська заборгованість за рахунками:				
- за бюджетом	170	907	288	-619

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
- за виданими авансами	180	435	936	+501
- із внутрішніх розрахунків	200	345	611	+266
Поточні фінансові інвестиції	220	3045	3001	-44
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
- в національній валюті	230	7603	7939	+336
Інші оборотні активи	250	7513	6883	-630
Усього за розділом II	260	323796	513658	+189862
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0	0
Баланс	280	429063	638010	+208947

Аналіз активів ТОВ «Євролюкс» виявив, що за період 2021 р. валюта балансу збільшилась на 208 947 тис. грн., з 429063 тис. грн. до 638010 тис. грн. На протязі усього аналізованого періоду, у складі активів підприємства ТОВ «Євролюкс» найбільшу питому вагу становили оборотні активи – 75,47 % на початок періоду і 80,51% на кінець періоду, тобто підприємство має легку структуру активів, що свідчить про мобільність майна та сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства. Динаміку оборотних та необоротних активів ТОВ «ЄВРОЛЮКС» за період 2020-2021 рр. представлено на рис. 2.2.

На протязі 2020 року відбулося збільшення розміру оборотних активів ТОВ «Євролюкс» на 189 862 тис. грн., і становить на кінець 2021р. суму 513 658 тис. грн. Ці зміни викликали незначне збільшення питомої ваги другого розділу активу ТОВ «Єролюкс» на 11,06%. Цей ріст було викликано збільшенням дебіторської заборгованості на 206 611 тис. грн. у 2021р відносно 2020р. та грошових коштів в національній та іноземній валюті на 336 тис. грн. у 2021р відносно 2020р. Вартість необоротних активів

підприємства ТОВ «Євролюкс» зросла на 19 085тис. грн., з 105 267тис. грн. на початок періоду до 124352 тис. грн. на кінець періоду. Така зміна в необоротних активах не є суттєвою та не впливає на позитивну тенденцію в структурі активів підприємства ТОВ «Євролюкс».

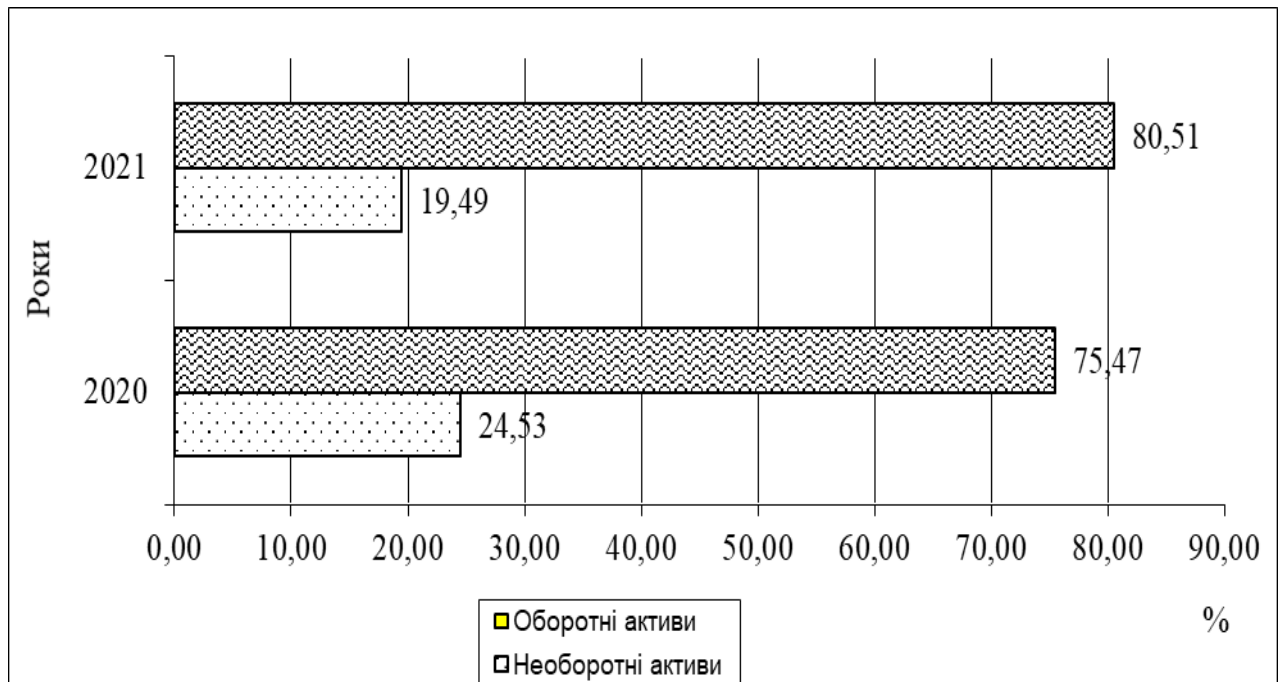


Рис. 2.2. Динаміка оборотних і необоротних активів ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр.

Проаналізувавши зміни оборотних та необоротних активів ТОВ «Євролюкс» за 2021 рік, можна зробити наступні висновки, що загальний обсяг майна збільшився на 208 947тис. грн., з 429063тис. грн., до 638010 тис. грн. Структура основних розділів активів ТОВ «Євролюкс» стала більш легкою, так як на кінець періоду питома вага як необоротних активів так і оборотних збільшилась. Такі зміни у співвідношенні оборотних і необоротних активів ТОВ «Євролюкс» сприяють прискоренню оборотності за рахунок придбання нового обладнання та отримання поточних інвестицій.

Далі проведемо аналіз основних статей пасиву балансу ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021 роки з використанням фінансової звітності (табл.

2.3).

Основним джерелом формування майна на підприємстві ТОВ «Євролюкс» як на початок 2020р., так і на кінець 2021 року є власний капітал. Протягом 2021 року його розмір збільшився на 266579 тис. грн., з 266579 тис. грн. до 338666 тис. грн. Співвідношення власного та позикового капіталу ТОВ «Євролюкс» у сторону власного капіталу є позитивною тенденцією. Така структура джерел формування є ознакою збільшення фінансової стійкості підприємства ТОВ «Євролюкс» та зменшення залежності від позикових коштів (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних статей пасиву балансу ТОВ «ЄВРОЛЮКС» за період 2020-2021рр.

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Абсолютне відхилення, +/-
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	35805	35805	0
Додатковий вкладений капітал	320	217175	217175	0
Інший додатковий капітал	330	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	(13599)	(85686)	+72087
Усього за розділом I	380	266579	338666	+266579
II. Забезпечення наступних виплат та платежів				
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0	0
Цільове фінансування	420	0	0	0
Усього за розділом II	430	0	0	0
III. Довгострокові зобов'язання				
Довгострокові кредити банків	440	23546	20741	-2805
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	10544	+10544
Усього за розділом III	480	23546	31285	+7739

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	500	12787	84000	+71213
Векселі видані	520	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	121701	130141	+8440
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
- з одержаних авансів	540	325	1872	+1547
- з бюджетом	550	406	823	+417
- зі страхування	570	110	504	+394
- з оплати праці	580	227	179	-48
- з учасниками	590	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	3382	50540	+47158
Усього за розділом IV	620	138938	268059	+129121
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0	0
БАЛАНС	640	429063	638010	+208947

Найбільша питома вага власного капіталу ТОВ «Євролюкс» на початок 2020 року припала на статтю іншого додаткового капіталу, який не змінився протягом аналізованого періоду та становить 217175 тис. грн. На кінець 2021 року найбільшу питому вагу власного капіталу ТОВ «Євролюкс» представляв нерозподілений прибуток, який збільшився протягом 2020-2021 рр. на 72087 тис. грн. Це свідчить про ефективну діяльність керівників підприємства проводити таку діяльність, яка є прибутковою, незважаючи на економічну кризу та ризики.

Проаналізуємо власний та залучений капітал ТОВ «Євролюкс», який формується за рахунок довгострокових та короткострокових зобов'язань. За розрахунками встановлено, що на 2020 р. частка власного капіталу ТОВ

«Євролюкс» складала 62,13% відносно залученого 37,87%. В 2021 р. частка власного капіталу перевищує залучений на 6,16% та формувалась з частки власного капіталу 53,08% та залученого 46,92%. Динаміка частки власного та залученого капіталу ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр. наведена на рис. 2.3.

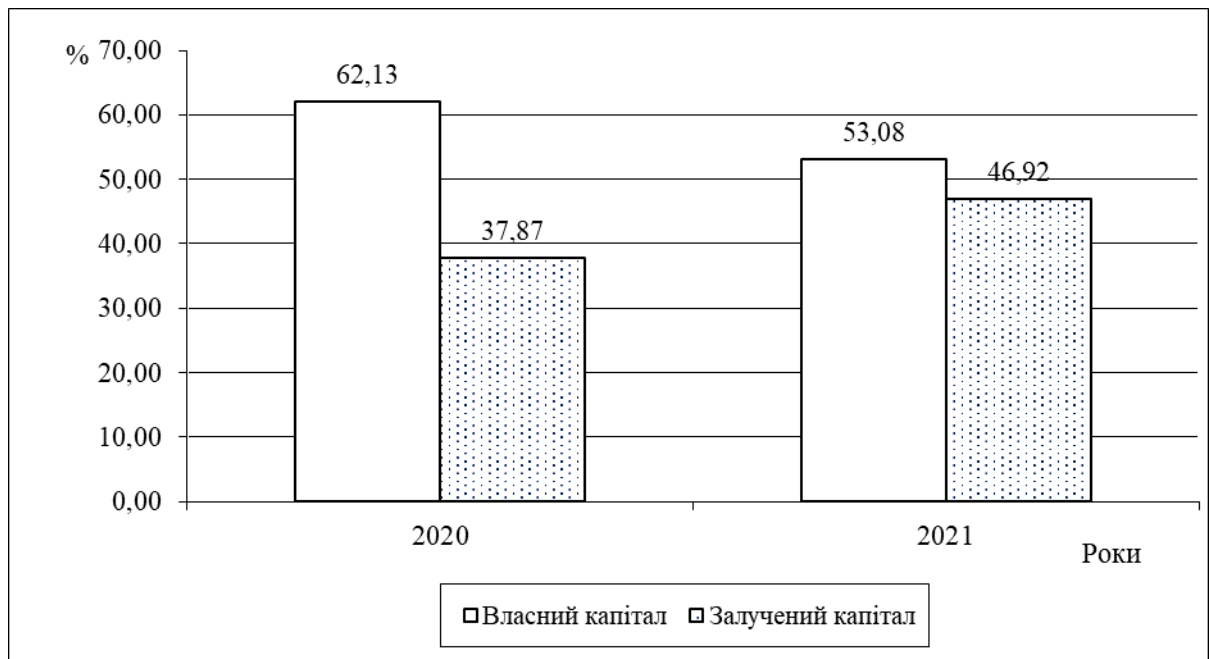


Рис. 2.3. Динаміка частки власного та залученого капіталу ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр., %

Підприємство ТОВ «Євролюкс» має довгострокові зобов'язання, які в основному представлені довгостроковими кредитами банків та іншими довгостроковими зобов'язаннями. За 2021 рік сума довгострокових кредитів банків скоротилась на 2805 тис. грн., що пов'язано з ефективним управлінням залученого капіталу та проведенням своєчасного погашення заборгованості.

Що стосується поточних зобов'язань ТОВ «Євролюкс», то їх динаміка є нестабільною майже за усіма аналітичними статтями. Короткострокові кредити банку зросли на 71213 тис. грн. і становлять на кінець 2021р. 84000 тис. грн. Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на

8440 тис. грн. до 130141 тис. грн. Такі зміни кредиторської заборгованості є негативною тенденцією так як означають, що підприємство ТОВ «Євролюкс» продовжує накопичення короткострокових зобов'язань.

Серед поточних зобов'язань за розрахунками у 2021 році відбулось зростання майже усіх статей, окрім статті розрахунки з бюджетом та оплати праці. Найбільше зросли поточні зобов'язання ТОВ «Євролюкс» з одержаних авансів на 1547 тис. грн., з 325 тис. грн. на початок періоду до 1872 тис. грн. на кінець. Поточні зобов'язання ТОВ «Євролюкс» за розрахунками зі страхування зросли на 394 тис. грн., до суми 504 тис. грн. Однак на фоні негативної динаміки по статтям поточних розрахунків підприємства, зросли розрахунки з бюджетом на 417 тис. грн. у 2021р. відносно 2020р. Тоді як поточні зобов'язання з оплати праці зменшились на 48 тис. грн., від 227 тис. грн. до 179 тис. грн. Проведені розрахунки доводять, що сума кредиторської заборгованості по товарних операціях ТОВ «Євролюкс» нижче в порівнянні з величиною дебіторської заборгованості (рис. 2.4).

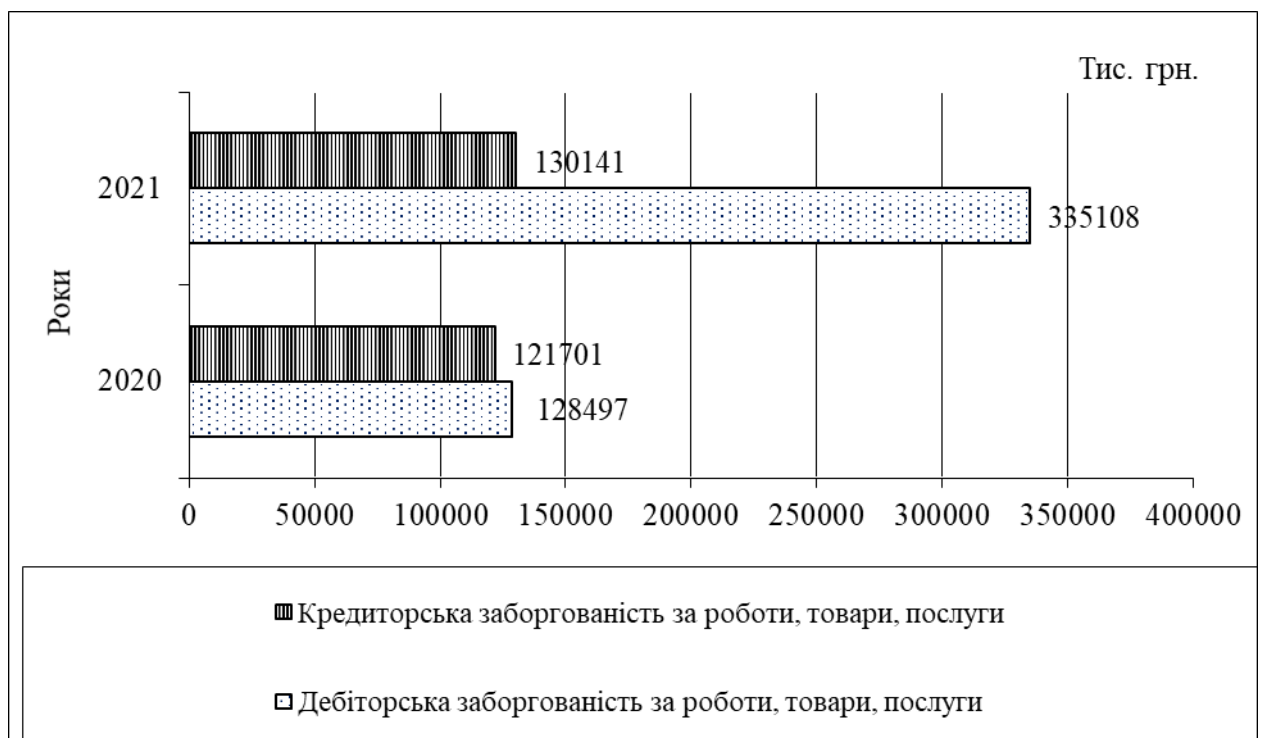


Рис. 2.4 Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр., тис. грн

Аналіз основних статей пасиву ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021 рр. дає можливість дійти висновку, що суттєвих змін в структурі пасиву підприємства не сталося. Основним джерелом формування майна ТОВ «Євролюкс» залишається власний капітал, розмір якого на початок 2020р. становить 266579 тис. грн., і яка протягом року збільшилася на 266579 тис. грн., до суми 338666 тис. грн. на кінець 2021р.

Залучені кошти ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр. збільшились за рахунок короткострокових та довгострокових кредитів банків. Загальна їх суму складала на початку періоду 138938 тис. грн. сума кредитів банків протягом року збільшилася на 71213 тис. грн., до суми 84000 тис. грн.. Крім того, залучений капітал ТОВ «Євролюкс» зріс за рахунок поточних зобов'язань. У 2021 році сума поточних зобов'язань збільшилась на 129121 тис. грн., від 138938 тис. грн. до 268059 тис. грн. Такі зміни можна назвати негативними, так як значно збільшилася сума поточних зобов'язань за рахунок хоча і не всіх її груп, але багатьох з них.

Зробивши аналіз джерел формування майна ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021рр. можна зробити наступні висновки:

1. Вага власного капіталу підприємства займає найбільшу частку – 62,13,6% у 2020р. та 53,08% за 2021р. у структурі балансу ТОВ «Євролюкс», хоча цим підприємство обмежує свою здатність до збільшення фінансової рентабельності та використання ефекту фінансового важеля.

2. Найбільшу частку позикового капіталу ТОВ «Євролюкс» складають кредити банків (довгострокові та короткострокові) і поточні зобов'язання, що пов'язано із труднощами виконувати свої розрахунки у сучасних умовах господарювання. За 2021 рік сума поточних зобов'язань збільшилася, за рахунок збільшення майже всіх статей поточних зобов'язань.

3. Аналізуючи склад кредиторської заборгованості ТОВ «Євролюкс», можна зазначити, що сума кредиторської заборгованості по товарних

операціях нижче в порівнянні з величиною дебіторської заборгованості. Це означає що підприємство ТОВ «Євролюкс» майже не користується товарним кредитом постачальників, у той час як досить активно кредитує покупців. Така ситуація потребує значної уваги з боку керівництва ТОВ «Євролюкс» та розробку необхідних управлінських заходів щодо зменшення цієї заборгованості.

Таким чином, проведений аналіз балансу ТОВ «Євролюкс» дозволяє зробити висновок про динамічний фінансовий стан підприємства протягом аналізованого періоду. У ході аналізу балансу підприємства ТОВ «Євролюкс» виявлено такий негативний момент як збільшення дебіторської заборгованості на ряду зі збільшенням кредиторської заборгованості, яка все одно значно менше. Позитивним є збільшення ліквідних коштів та суми нерозподіленого прибутку, а також наявності невеликої кількості довгострокових зобов'язань, які поступово скорочуються.

Наступним етапом діагностики стану ТОВ «Євролюкс» є визначення рівня ліквідності підприємства. Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать:

- коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття);
- коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість

поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань (ця вимога також впливає з “модифікованого золотого фінансового правила”). Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше 1 [55-61].

Якщо ж значення коефіцієнта значно перевищує 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У той же час підприємство, можливо, не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів [55-60]. Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності проводиться за формулою:

$$K_{зл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності — показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів — грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6 [55-61]. Розраховується за формулою:

$$K_{пл} = (\text{Оборотні активи} - \text{запаси}) / \text{поточні зобов'язання}, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку

короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів [55-61]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$K.a.l. = \text{Грошові активи} / \text{Поточні зобов'язання}, \quad (2.3)$$

Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів [55-61]..

Розрахуємо коефіцієнти ліквідності ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021 рр.

№ п/п	Показники	Нормат. значення	Роки		Відхилення +/-
			2020	2021	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,08	0,04	-0,04
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-0,8	1,00	1,29	+0,29
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	2,33	1,92	-0,41
4	Коефіцієнт мобільності активів	$\geq 0,5$	1,5	0,61	-0,89
5	Коефіцієнт співвідношення активів	> 1	2,21	1,74	+0,39

Побудовано за джерелами [55-61]

Проаналізувавши показники ліквідності підприємства в таблиці 2.4, можна зробити висновок, що суб'єкт дослідження ТОВ «Євролюкс» є платоспроможним, але рівень ліквідності іноді не відповідає нормі. Так, за період 2020-2021рр. показник абсолютної ліквідності скоротився на 0,04 і не досяг межі нормативного значення та становив 0,08 та 0,04 відповідно .

Незначне відхилення від рекомендованих значень спостерігається щодо коефіцієнту загальної ліквідності ТОВ «Євролюкс» на протязі 2020-2021 рр. Так за період 2020-2021рр. показник загальної ліквідності скоротився на 0,41 і на кінець 2021р. не досяг межі нормативного значення та становив 1,92.

Аналіз основних показників ліквідності ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021рр. наведено на рис. 2.5.

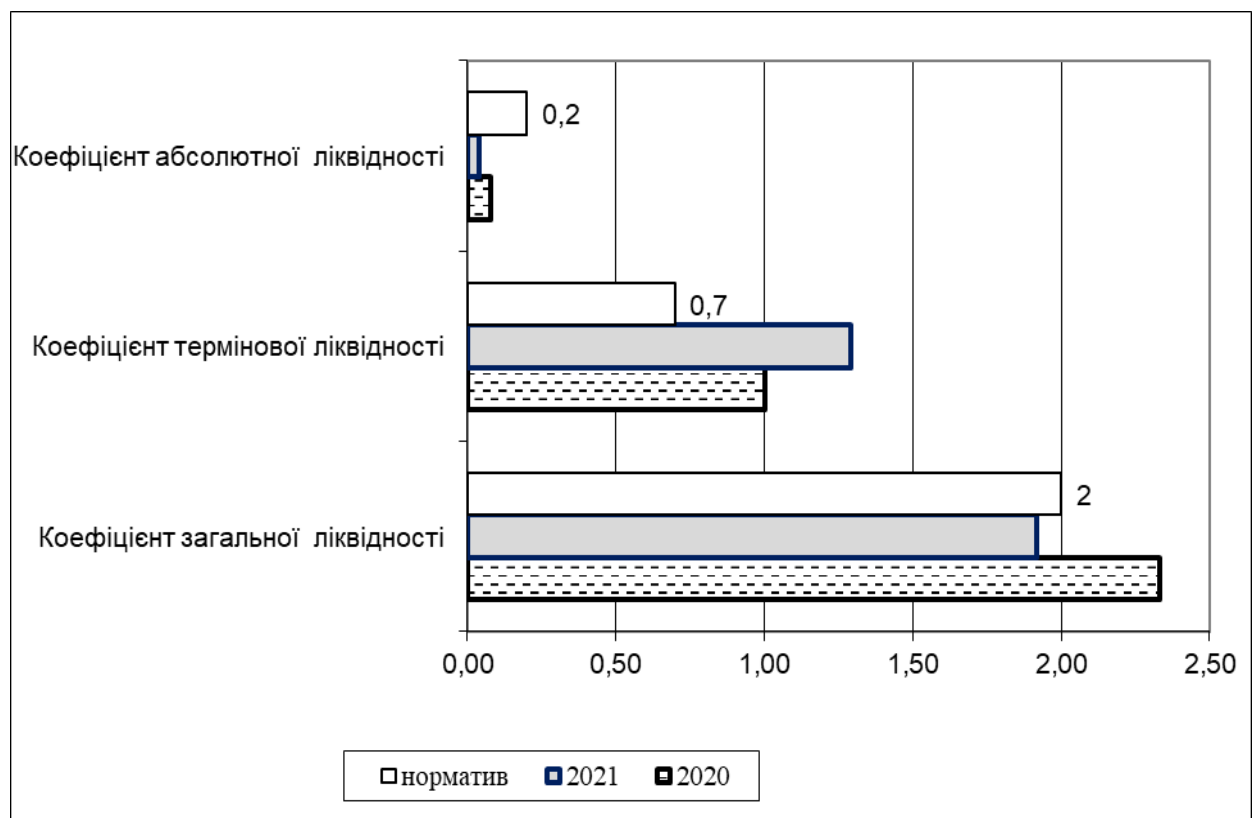


Рис. 2.5 Аналіз основних показників ліквідності ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021рр.

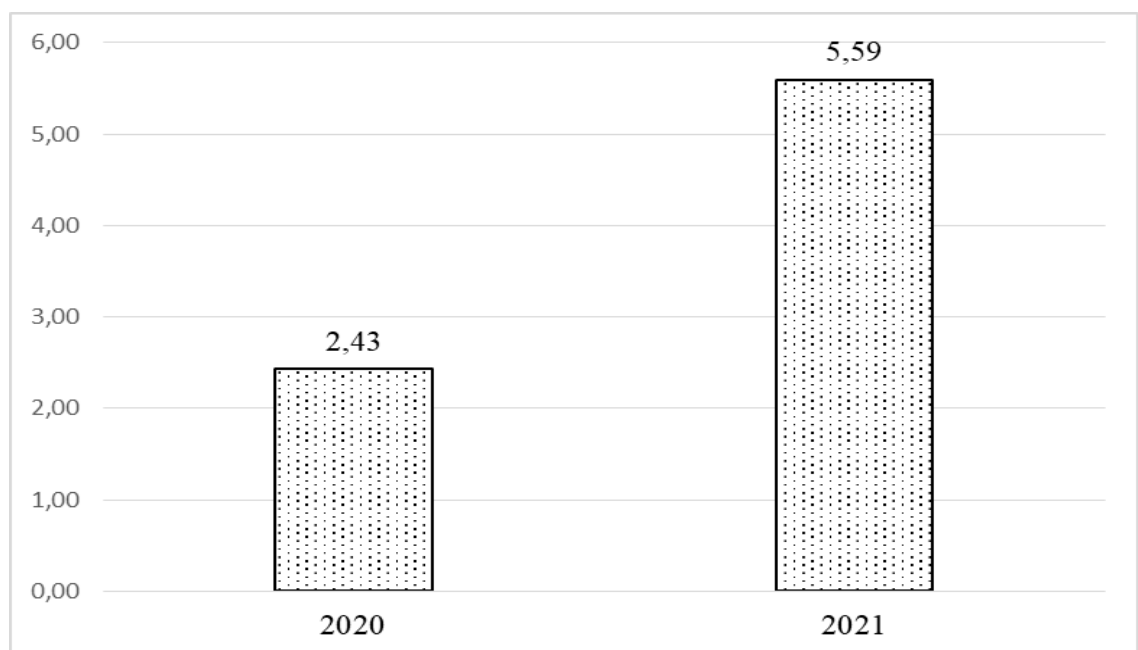
Коефіцієнти мобільності та співвідношення активів ТОВ «Євролюкс»

протягом двох років мають позитивне значення, що є в межах норми. На кінець 2021 року коефіцієнт мобільності активів становив 1,5 та 0,61 відповідно. Коефіцієнт співвідношення активів на кінець 2020 року –2,21, на кінець 2021 року – 1,74.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів [55-61]. Розраховується за формулою:

$$K_{мвк} = \text{Власні оборотні (обігові) кошти} / \text{Власний капітал}, \quad (2.4)$$

Результати розрахунку коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021 рр. наведено на рисунку 2.6.



ис. 2.6. Динаміка коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021рр.

Динаміка коефіцієнту маневреності власного капіталу ТОВ «Євролюкс» свідчить про збільшення власного капіталу у мобільній формі (інвестований в оборотні активи). Коефіцієнт забезпеченості власними коштами протягом всього періоду знаходиться в межах норми і складає на кінець 2021 року 5,59.

Підсумовуючи всі вищенаведені розрахунки можна стверджувати, що підприємству ТОВ «Євролюкс» протягом аналізованого періоду вистачає власних джерел фінансування для формування оборотних активів. Це допоможе підприємству пережити економічну кризу та підтримувати рівень конкурентоспроможності на ринку металопластикових вікон.

Крім ліквідності та платоспроможності проведемо аналіз коефіцієнтів оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021рр.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - коефіцієнт рівний відношенню отриманої виручки від реалізації продукції до середнього залишку всієї дебіторської заборгованості. Показник оборотності дебіторської заборгованості вказує наскільки ефективно компанія організувала роботу по забезпеченню фінансових надходжень за свою продукцію. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості [55-61].

Зниження даного показника може сигналізувати про зростання числа неплатоспроможних клієнтів та інших проблемах збуту, але може бути пов'язаний і з переходом компанії до більш м'якої політики взаємовідносин з клієнтами, спрямованої на розширення частки ринку. Чим нижче обіговість дебіторської заборгованості, тим вище будуть потреби компанії в обіговому капіталі для розширення обсягу збуту продукції [55-61].

Період оборотності дебіторської заборгованості показує середнє число днів, необхідне для стягнення заборгованості. Показник розраховується як відношення середньорічної суми дебіторської заборгованості до величини щоденної виручки. Чим менше цей показник, тим швидше дебіторська заборгованість перетворюється в кошти, а отже підвищується ліквідність оборотних коштів підприємства. Високе значення коефіцієнта може свідчити про труднощі, що виникли при стягненні коштів по рахунках дебіторів [55-61].

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Показник розраховується як співвідношення собівартості до середньорічної суми кредиторської заборгованості. Результат розрахунку показує, скільки раз компанія погасила свої зобов'язання перед постачальниками, підрядниками тощо протягом періоду дослідження [55-61].

Дані розрахунків оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості показують, що оборотність кредиторської заборгованості була стабільною протягом 2020-2021 рр. Значення показника коливається в межах 2,00-2,06 оборотів в рік. Порівнюючи суму кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості можна підсумувати, що компанія ТОВ «Євролюкс» використовує кредиторську заборгованість для фінансування власних дебіторів, а також частина цих коштів використовує для фінансування інших активів [55-61].

Незважаючи на прискорення оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Євролюкс» (на 0,06 оборотів у 2021 році порівняно з попереднім роком), ефективність її «утримання» підприємством з позицій дотримання платіжної дисципліни та забезпечення стійкого фінансового становища визначається порівнянням термінів повного погашення кредиторської та повної інкасації дебіторської заборгованості підприємства.

Причинами спаду ділової активності підприємства ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр. є, насамперед, погіршення дисципліни повернення коштів у дебіторську заборгованість, яка зросла за 2021 рік на 206611тис. грн. відносно кредиторської заборгованості, яка збільшилась за період 2020-2021рр. на 8440тис. грн. Це спостерігається при аналізі коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства (рис. 2.7).

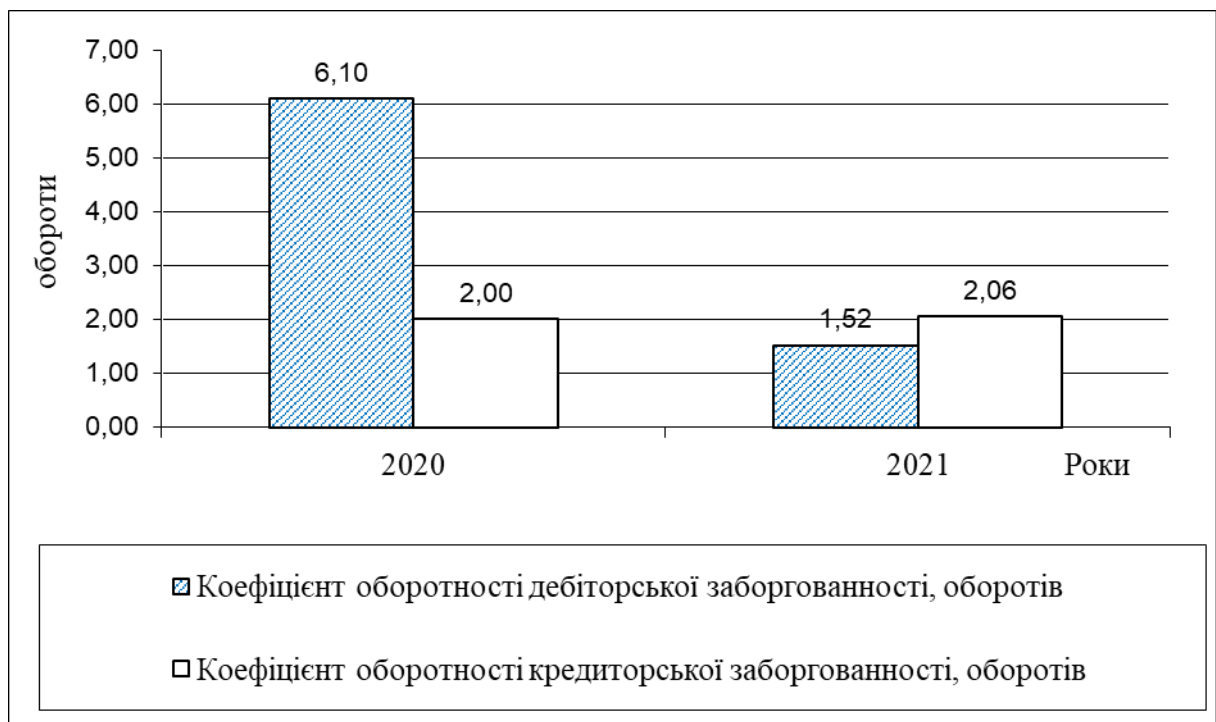


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр.

Розрахунки періодів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Євролюкс» за 2020-2021рр свідчать, що відбувається перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською. Тобто підприємство ТОВ «Євролюкс» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування своїх інших операцій. Це підтверджується зростанням періоду оборотності дебіторської заборгованості на 180 днів. Так термін погашення кредиторської заборгованості ТОВ «Євролюкс» у 2021 році становив 177 днів, а термін інкасації заборгованості дебіторів за цей же період 240 днів (рис. 2.8).

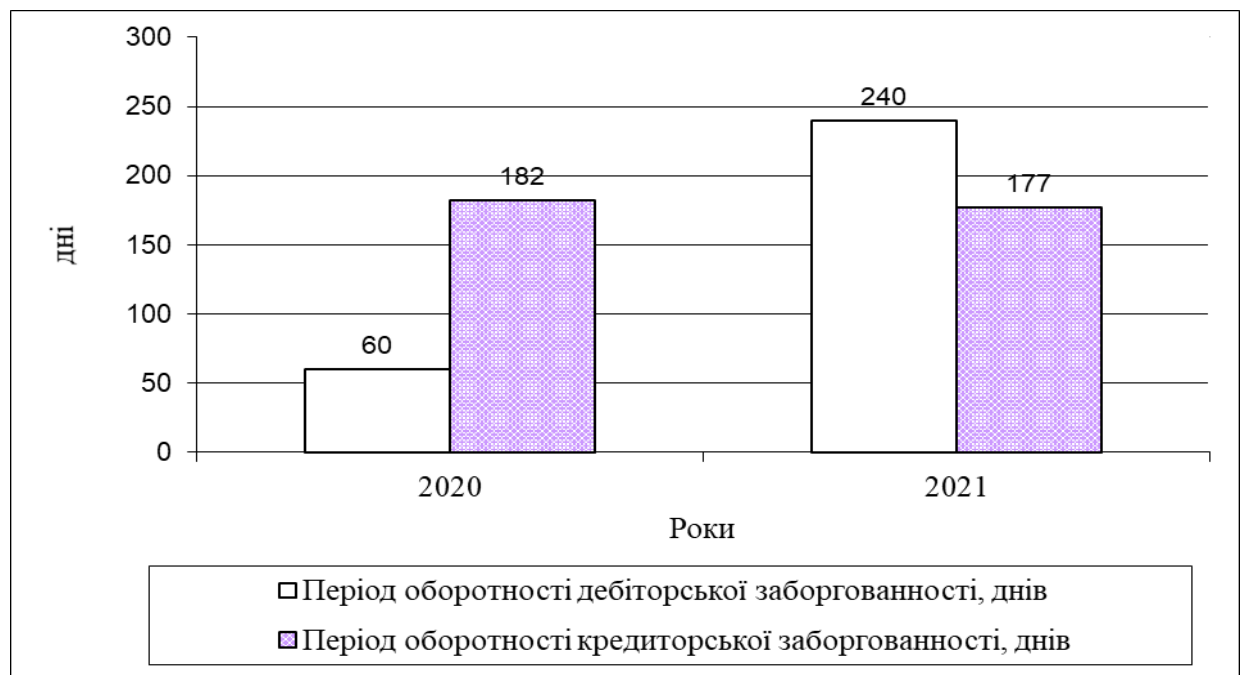


Рис. 2.8 Динаміка періодів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр., днів

На короткострокову й довгострокову ліквідність підприємства ТОВ «Євролюкс» впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглянемо такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Проведемо аналіз системи показників рентабельності для ТОВ «Євролюкс»

за період 2020-2021рр., зокрема: рентабельність капіталу підприємства; рентабельність активів підприємства; рентабельність продажу.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розуміється як відношення чистого прибутку компанії до середньої величини акціонерного капіталу. Рентабельність капіталу комплексно показує ефективність використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів компанії. ROE часто виражаються в відсотках. Співвідношення чистого прибутку компанії до величини власного капіталу дає інформацію інвестору про можливість прибутковості коштів, вкладених в цінні папери та інші інвестиційні інструменти [55-61].

Рентабельність активів підприємства — це відносний показник його економічної ефективності, який зображає, наскільки продуктивно компанія використовує матеріальні, трудові, грошові та інші ресурси. Розраховується, як відношення прибутків до активів, що формують його. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства. З іншого боку, якщо показник рентабельності активів занадто високий, це не може розглядатися, як повністю позитивна тенденція, бо для підвищення стабільності підприємства варто мати недоторканну частину капіталу. Хоча, на перший погляд, це свідчить про ефективну роботу усіх активів компанії. Але правильно визначити баланс між робочим капіталом та стабілізаційним фондом можна тільки після ретельної аналітики [55-61].

Рентабельність продажів допомагає оцінити ефективність реалізації з товарних груп та часто застосовується для внесення змін в асортимент чи додаткової роботи з базою клієнтів. Незважаючи на розповсюджену думку, зниження рентабельності продажів не завжди є результатом поганої роботи продавців. Частіше це лише результат впливу зовнішніх факторів. Але показник рентабельності завжди вважається індикатором цінової політики та її здатності до контролю витрат [55-61]. Результати розрахунку показників

рентабельності ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021 рр. представимо на рис.2.9.

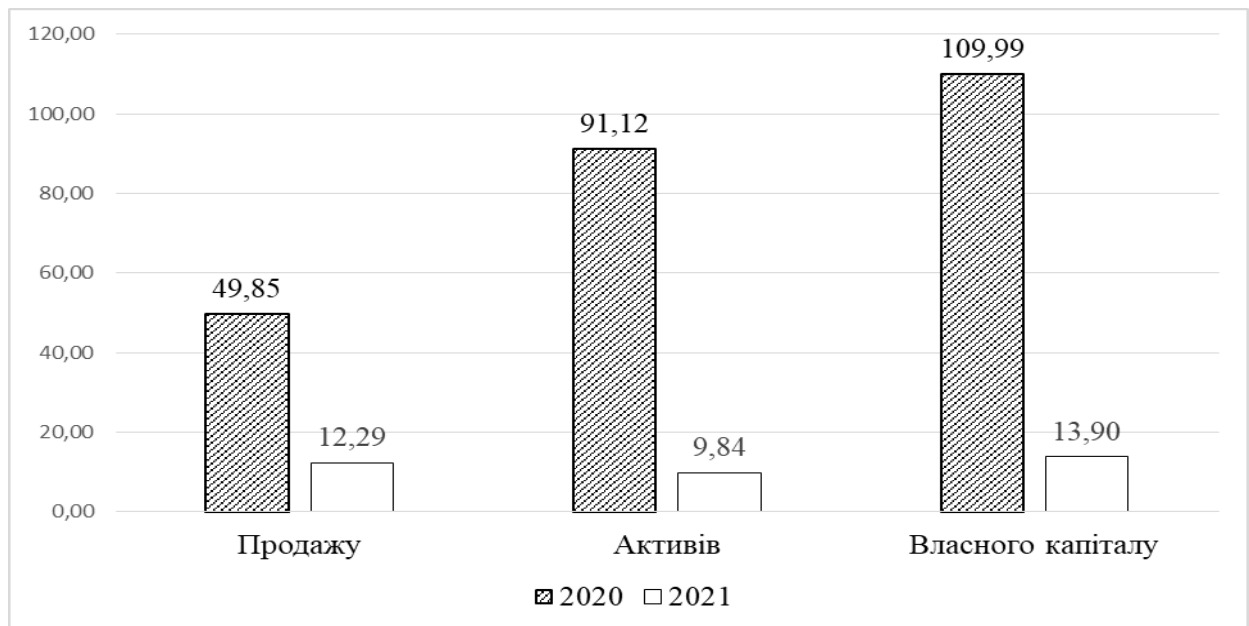


Рис. 2.9. Динаміка основних коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Євролюкс» за період 2020-2021рр., %

Можна зробити висновок, що протягом 2021 року у діяльності ТОВ «Євролюкс» відзначається падіння всіх показників рентабельності порівняно з 2020 роком. Найбільше скоротилась рентабельність власного капіталу ТОВ «Євролюкс» (-96,09%) та рентабельність активів (-81,28%). Незважаючи на це ТОВ «Євролюкс» треба ефективно управляти своїм капіталом та прискорювати оборотність активів та їх складових частин (за рахунок нарощення обсягу реалізації; скорочення розміру дебіторської заборгованості; реалізації чи здачі в оренду основних засобів, які в даний момент часу не використовуються належним чином). Позитивним є те, що всі показники рентабельності мають негативну динаміку, але не є від'ємними та не проявляють ознаки кризи.

2.3. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЄВРОЛЮКС»

Для більш детальної оцінки ТОВ «Євролюкс» доповнимо фінансову діагностику діяльності підприємства якісними характеристиками. Для цього пропонуємо застосовувати метод стратегічного аналізу SWOT-аналіз [62-67].

Проведемо SWOT-аналізу ТОВ «Євролюкс» за сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз управління конкурентними стратегіями ТОВ «ЄВРОЛЮКС» у 2021р.

Назва	Характеристика
1	2
Сильні сторони	1. Низькі витрати на продукцію порівняно з конкурентами. 2. Безпечність та якість пластикових виробів для покупців. 3. Партнерство з великим виробником пластикових вікон. 4. Вагомі критерії конкурентоспроможності продукції. 5. Наявність мотиваційних заходів та соц. пакету для персоналу підприємства. 6. Зростання рентабельності продажу продукції.
Слабкі сторони	1. Низький рівень інвестування у модернізацію виробництва та продукції. 2. Низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку керівництва. 3. Недостатня кількість управлінців та молодих фахівців. 4. Високий середній вік фахівців. 5. Недостатній рівень рекламних та марокенових заходів. 6. Відсутність інформаційних програм та обладнання для роботи з потенційними клієнтами.

Продовження таблиці 2.5

1	2
Можливості	1. Висока частка продажу населенню міста та регіону, відносно покупців – юридичних осіб. 2. Низька ступінь зносу приміщень та машин. 3. Незначні бар'єри входження в галузь. 4. Висока якість виробництва пластикових вікон. 5. Підвищення попиту на пластикові вікна з урахуванням сьогоденішніх технологій. 6. Стабільність партнерських відносин з постачальниками сировини.
Загрози	1. Недостатня ємність внутрішнього ринку. 2. Відсутність державних програм по підтримці виробництва продукції – пластикових вікон. 3. Корупція у процесі участі в державних програмах та тендерних пропозиціях. 4. Посилення недобросовісної конкуренції на ринку виробництва та продажу пластикових вікон. 5. Інфляція та падіння курсу національної валюти. 6. Падіння рівня життя населення країни.

Побудовано автором

Розглянемо більш детально та обґрунтуємо кожен позицію SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Євролюкс».

Сильні сторони ТОВ «Євролюкс»:

1. Ціни на пластикові вікна ТОВ «Євролюкс» складаються з декількох складових: витрати на сировину, виготовлення пластикових вікон; ціна вікна (склопакет, пластиковий відкіс, відливи, підвіконня); вартість фурнітури; доставка; встановлення пластикових вікон. Вищенаведені параметри є основними складовими, від яких буде залежить вартість виробництва й встановлення пластикового вікна. Ціни на пластикові вікна ТОВ «Євролюкс»

не можна назвати низькими, але ціль виправдовує засоби – вікна окупляться мінімумом тимчасових витрат на ремонт і обслуговування, високими показниками тепло- і звукоізоляції, надійністю, довговічністю.

2. Безпечність продукції ТОВ «Євролюкс» для покупців. Насправді пластикові вікна виготовляються з екологічно чистих матеріалів. Полівінілхлорид, з якого роблять пластикові вікна, має перевірений склад, безпека якого підтверджена дозвільними документами й сертифікатами. Встановлення пластикових вікон доречне в будь-яких приміщеннях. Пластикові вікна створюють у приміщенні комфортний мікроклімат, а полівінілхлорид, з якого вони виготовлені, виявиться напрочуд надійним і екологічно чистим матеріалом. Полівінілхлорид, з якого роблять пластикові вікна, не токсичний. І, якщо вам коли-небудь скажуть, що встановлення пластикових вікон шкідлива, просто посміхніться у відповідь.

3. Стабільне положення на ринку міста. ТОВ «Євролюкс» виробляє надійну продукцію. Надійність, якою славляться пластикові вікна – це не перебільшення. Насправді, встановлення пластикових вікон здійснюється на довгі роки. Якщо продаж вікон зроблений компанією з гарною репутацією, ремонт пластикових вікон вам навряд чи знадобиться. І через десять років, і через двадцять, і навіть через тридцять – пластикові вікна будуть виглядати так, ніби їх встановлення було здійснене зовсім нещодавно.

Правильний догляд і експлуатація значно продовжать термін служби пластикового вікна. Полівінілхлорид, з якого зроблені пластикові вікна, не піддається гниттю, не боїться перепадів температур. Виробам із ПВХ не страшні морози й сонячне світло, полівінілхлорид не вигорає, не деформується й не піддається корозії. Одним словом, полівінілхлорид, з якого виготовляються пластикові вікна – це просто чудо, а не матеріал. Пластикові вікна надійні й довговічні, заслуга не тільки такого матеріалу, як полівінілхлорид. Кожний елемент пластикового вікна, кожна деталь, усі

комплектуючі зроблені за сучасними технологіями. Завдяки сукупності цих факторів пластикові вікна вірою й правдою служать багато років.

4. Партнерство з сильними виробникам пластикових вікон. ТОВ «Євролюкс» є постійним учасником презентацій та виставок великих виробників як вітчизняних так і зарубіжних, на яких наше підприємство заключає контракти на подальше співробітництво.

5. Ефективне використання позичкового капіталу ТОВ «Євролюкс» , що підтверджується співвідношенням власного та позикового капіталу у сторону власного капіталу. Така структура джерел формування є ознакою збільшення фінансової стійкості.

6. Вагомі критерії конкурентоспроможності продукції – пластикових вікон.

Стійкий захист віконних конструкцій з металопластику ТОВ «Євролюкс» від шуму й пилу. Встановлення пластикових вікон особливо актуальне, якщо вам важливо зберегти тепло й захистити приміщення від вуличного шуму. Конструкція пластикового вікна дозволяє добитися високого рівня тепло- і шумоізоляції. У приміщенні, де встановлені пластикові вікна, ніколи не буде протягів і пилу, а також сторонніх звуків.

Для досягнення такого ефекту важливо, щоб виробництво та монтаж пластикових вікон були зроблені вірно. Склопакети бувають різними, профіль, з якого роблять пластикові вікна, теж має різні характеристики. Пластикові вікна позбавлять вас від незручностей. При бажанні ви легко зможете провітрити приміщення – для цього досить відкрити пластикові вікна. Комфортний мікроклімат вам гарантований, якщо ви вирішите придбати пластикові вікна.

Невибагливість віконних конструкцій з металопластику ТОВ «Євролюкс». Полівінілхлорид має відмінний вигляд – пластикові вікна завдяки цьому завжди є бездоганними. Спеціальним чином оброблена

поверхня ПВХ, стійка до впливу сонячного світла й вологи. Вам не буде потрібно постійно доглядати за вікнами ПВХ - пластикові вікна і так будуть виглядати, як нові, навіть через кілька років. Пластикові вікна не вимагають особливого догляду.

7. Наявність мотиваційних заходів та соц. пакету для персоналу підприємства ТОВ «Євролюкс».

Слабкі сторони ТОВ «Євролюкс»:

1. Незначна інтеграції в виробництві пластикових вікон. Можливості ТОВ «ЄВРОЛЮКС» як самостійного гравця в розширенні своєї присутності на глобальному ринку вельми обмежені. Експансія можлива тільки спільно з великим виробником пластикових вікон. Найбільш імовірними партнерами на сьогоднішній день є зарубіжні компанії з виробництва пластикових вікон.

2. Низький рівень інвестування у модернізацію виробництва та виготовлення віконних конструкцій з металопластику ТОВ «Євролюкс». Підприємство не має фонду накопичення, обсяг якого повинен був використовуватися для оновлення обладнання та машин. Виробництво пластикових вікон - це високотехнологічне виробництво, тому для забезпечення й зміцнення конкурентних позицій продукції ТОВ «Євролюкс» кожен рік інвестує велику суму коштів у модернізацію основних фондів.

3. Недостатня кількість управлінців та молодих фахівців, які працюють на ТОВ «Євролюкс», можна пояснити низькою заробітною фахівців, складними умовами роботи як у процесі виробництва вікон так и у процесі їх установки.

4. Високий середній вік фахівців. Середній вік працівників ТОВ «Євролюкс» складає 42 роки на кінець 2021 року, 65% працівників є старшими 30 років.

5. Низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку керівництва ТОВ «Євролюкс». У звітності ТОВ «Євролюкс» зазначений

тільки один власник. Існує дуже висока ймовірність того, що багаторічний керівник не завжди може проконтролювати діяльність підприємства, але це дозволяє йому одноосібно визначати всі аспекти діяльності компанії.

6. Недостатній рівень рекламних та маркетингових заходів. За оцінкою організаційної структури ТОВ «Євролюкс» відділ маркетингу і реклами відсутній. А завдяки йому в сьогоdnішніх умовах господарювання можливо розширити ринку збуту та отримати потенційних клієнтів – підприємств.

7. Відсутність інформаційних програм та обладнання для роботи з потенційними клієнтами для налагодження зворотного зв'язку.

Можливості ТОВ «Євролюкс»:

1. Висока частка продажу населенню міста та регіона, що не дає більшого обороту ніж при участі покупців – юридичних осіб. Найбільшим ринком збуту для ТОВ «Євролюкс» традиційно залишається місто та регіон. На його частку в 2021 році доводиться 68,7% від загальної суми коштів по договорах фізичним особам - населенню, остання сума виконується по контрактах покупцям – підприємствам.

2. Низький ступінь зносу приміщень та машин.

3. Незначні бар'єри входження в галузь на ринку пластикових вікон.

4. Висока якість виробництва пластикових вікон.

5. Підвищення попиту на пластикові вікна з урахуванням сьогоdnішніх технологій.

6. Стабільність партнерських відносин з постачальниками сировини.

Загрози ТОВ «Євролюкс»:

1. Недостатня ємність внутрішнього ринку.

2. Відсутність державних програм по підтримці виробництва продукції – пластикових вікон.

3. Корупція у процесі участі в державних програмах та тендерних пропозиціях. Ці збитки можуть бути наслідком укладання угод на не вигідних

для ТОВ «Євролюкс» умовах, зловживань з боку уповноважених осіб держави та інших порушень.

4. Посилення конкуренції на ринку виробництва та продажу пластикових вікон. Враховуючи велику кількість виробників пластикових вікон, конкуренція в галузі постійно підвищується. Висока частка фіксованих витрат і необхідність постійних інвестицій у модернізацію обумовлюють прагнення підприємства до збільшення ринкової частки і підштовхують до підвищення ефективності діяльності (наприклад, через зниження витрат).

5. Інфляція та падіння курсу національної валюти.

6. Падіння рівня життя населення країни.

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Євролюкс», яка дозволить на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля з характерними сполученнями, які треба враховувати надалі в процесі розробки сценаріїв стратегії розвитку ТОВ «Євролюкс».

Кожне з полів потребує певної стратегії розвитку ТОВ «Євролюкс», зокрема:

- поле “СіМ” (Сила і Можливості) – стратегії підтримки та розвитку сильних сторін ТОВ «ЄВРОЛЮКС» в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле “СіЗ” (Сила і Загрози) - стратегії використання сильних сторін ТОВ «ЄВРОЛЮКС» з метою пом’якшення (усунення) загроз;
- поле “СлМ” (Слабкість та Можливості) - стратегії подолання слабкостей ТОВ «ЄВРОЛЮКС» за рахунок можливостей зовнішнього середовища;
- поле “СлЗ” (Слабкість та Загрози) - стратегії подолання загроз та усунення слабких сторін ТОВ «Євролюкс».

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Євролюкс» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT –аналізу ТОВ «Євролюкс» (2021 р.)

Фактори зовнішнього середовища Фактори внутрішнього середовища	Можливості (М)	Загрози (З)
	1. Достатня частка продажу населенню міста та регіону. 2. Низька ступінь зносу приміщень та машин. 3. Незначні бар'єри входження в галузь. 4. Висока якість виробництва пластикових вікон. 5. Стабільність партнерських відносин з постачальниками сировини.	1. Відсутність державних програм по підтримці виробництва продукції. 2. Корупція у процесі участі в державних програмах. 3. Посилення недобросовісної конкуренції. 4. Інфляція та падіння курсу національної валюти. 5. Падіння рівня життя населення країни.
Сила (Сі)	«СіМ»	«СіЗ»
1. Низькі витрати на продукцію порівняно з конкурентами. 2. Отримання незначного, але стабільного прибутку. 3. Ефективне використання позикового капіталу. 4. Вагомі критерії конкурентоспроможності продукції.	• СіМ1. • СіМ2. • СіМ3. • СіМ4.	• СіЗ1. • СіЗ2. • СіЗ3.
Слабкість (Сл)	«СлМ»	«СлЗ»
1. Незначна інтеграції в виробництві пластикових вікон. 2. Низький рівень інвестування у модернізацію виробництва. 3. Недостатня кількість управлінців та молодих фахівців. 4. Низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку керівництва.	• СлМ1. • СлМ2. • СлМ3. • СлМ4. • СлМ5.	• СлЗ1. • СлЗ2. • СлЗ3.

«СіМ»- стратегічні напрямки підтримки та розвитку сильних сторін

ТОВ «Євролюкс» в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення:

- проводити заходи з підтримки платоспроможності та ліквідності підприємства;
- розширити асортимент видів продукції (пластикових вікон) для індивідуального користувача;
- впровадити нові критерії конкурентоспроможності продукції (пластикових вікон);
- переглянути заробітну плату працівникам підприємства та впроваджувати заходи мотиваційної зацікавленості.

«СіЗ» - стратегії використання сильних сторін ТОВ «Євролюкс» з метою пом'якшення (усунення) загроз :

- враховувати в процесі діяльності підприємства інфляційні перешкоди;
- враховувати та вивчати динаміку зростаючого попиту на продукцію (пластикові вікна);
- переглядати та опрацьовувати певні фінансові ризики, пов'язані з дебіторською заборгованістю за продукцію.

«СлМ» - стратегії подолання слабкостей ТОВ «Євролюкс» за рахунок можливостей зовнішнього середовища:

- налагодити на підприємстві ефективну систему контролю за операційною діяльністю з боку керівництва;
- підтримувати ділову репутацію підприємства через рекламні та маркетингові заходи;
- створити новий відділ маркетингу;
- проводити заходи щодо впровадження інформаційних програм та обладнання для роботи з потенційними клієнтами;
- проводити соціальні опитування для виявлення незадоволеного попиту на продукцію.

«СлЗ» - стратегії подолання загроз та усунення слабких сторін ТОВ «Євролюкс»:

- переглянути та оптимізувати ціни на окремі позиції продукції з металопластика порівняно з конкурентами.
- розробляти заходи для підтримки фінансової безпеки підприємства;
- сформувати фонд накопичення для проведення інвестиційної діяльності підприємства.

На останок проведемо зважену рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Євролюкс» (табл. 2.7).

Зважена рейтингова оцінка виявила, що на 1-му місці – ТОВ «Євролюкс». Його сильні сторони: ціна продукції, диверсифікована продуктова лінійка та експлуатаційні характеристики пластикових вікон. Суттєвих слабких сторін підприємство не має.

Таблиця 2.7

**Зважена рейтингова оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Євролюкс»
відносно конкурентів (2021р.)**

Характеристика	Ваго- мість, од.	ТОВ «Добрі вікна»		ТОВ «Євролюкс»		ТОВ «Вікналенд»	
		Рейтинг	Зв. рейтинг	Рейтинг	Зв. рейтинг	Рейтинг	Зв. рейтинг
1. Ціна продукції	0,2	1	0,2	3	0,6	2	0,4
2. Диверсифікована лінійка товару	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
3. Відповідність нормам якості продукції	0,3	2	0,6	3	0,9	1	0,3
4. Критерії конкурентоспроможності продукції	0,3	1	0,3	2	0,6	3	0,9
Всього	1	5	1,3	10	2,5	9	2,2

На 2-му місці знаходиться ТОВ «Вікналенд». Його сильні сторони: відповідність продукції нормам ДСТУ. Слабкі сторони: продуктова лінійка та експлуатаційні характеристики пластикових вікон.

На 3-му місці – ТОВ «Добрі вікна». Сильних сторін підприємство не має. Слабкі сторони: невідповідність продукції нормам ДСТУ.

Таким чином, можна відзначити, що у підприємства ТОВ «Євролюкс» існує ряд конкурентних переваг, завдяки яким воно є досить сильним гравцем на ринку пластикових вікон в своєму регіоні. Підприємству слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки, за межами регіону. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої мети.

Для забезпечення ефективного корпоративного управління відповідно до європейських стандартів ТОВ «Євролюкс» доречно приділити увагу відвертості, результативності, чесності, відповідальності і досягненню поставлених цілей. Це можна сформулювати таким чином, що керівництво ТОВ «Євролюкс» пропонує:

- мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію;
- удосконалити реалізацію продукції в тих сегментах ринку, в яких вже налагоджена;
- сформувати відділ маркетингу та проводити активну рекламну компанію своєї продукції;
- запровадити роботу корпоративного сайту;
- сформувати новий перелік конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЄВРОЛЮКС»

3.1. Особливості розробки конкурентної стратегії підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища

Аналіз наявної вітчизняної практики управління показав, що під час розроблення конкурентної стратегії підприємство може зіткнутися з двома основними проблемами.

Першою з них є застаріла стратегія, яка характерна для підприємств, що мають складну організаційну структуру та є менш гнучкими щодо коригування стратегій.

Друга проблема полягає в «образі мислення равлика», спрямованого всередину підприємства. Будучи задоволеними поточною конкурентною стратегією, керівники вітчизняних підприємств досить часто концентрують свою увагу на вирішенні внутрішніх проблем, ігноруючи зміну ринкових тенденцій, що впливає на стійкість конкурентної позиції підприємства.

Вважаємо, що основний акцент при розробці конкурентної стратегії доцільно націлити на досягнення конкурентних переваг. Але часто, керівниками вітчизняних підприємств не уточняється, яку саме конкурентну перевагу вони повинні виявити для забезпечення ефективної реалізації конкурентної стратегії.

М. Портер зазначає, що кожне підприємство, що веде конкурентну боротьбу в галузі, користується стратегією конкуренції очевидно або неочевидно. Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес

планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних відділів підприємства [87, с. 11].

У процесі проведено дослідження з'ясувалось, що ТОВ «Євролюкс» необхідно зосередити увагу на управлінні такими важливими конкурентними перевагами, які пов'язані з управлінням оборотними коштами, зокрема, управління дебіторською заборгованістю. Суттєве зростання періоду оборотності дебіторською заборгованістю ТОВ «Євролюкс» залежить від двох найважливіших груп факторів: технічного рівня виробництва віконних конструкцій з металопластику та організації по їх виробництву. Обидві групи факторів взаємообумовлюють і доповнюють один одного.

Можливі шляхи прискорення оборотності оборотних коштів ТОВ «Євролюкс»:

1. На стадії створення виробничих запасів:

- впровадження економічно обґрунтованих норм запасу сировини для виробництва віконних конструкцій з металопластику;
- широке використання прямих тривалих зв'язків;
- розширення складської системи матеріально-технічного забезпечення;

2. На стадії незавершеного виробництва:

- розвиток стандартизації, уніфікації, типізації;
- удосконалювання форм організації виробництва віконних конструкцій з металопластику, застосування більш дешевих конструктивних матеріалів;
- удосконалювання системи економічного стимулювання ощадливого використання сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

3. На стадії обігу:

- удосконалювання системи розрахунків;

- збільшення обсягу реалізованих віконних конструкцій з металопластику унаслідок виконання замовлень по прямим зв'язках;
- ретельна і своєчасна добірка віконних конструкцій з металопластику, що відвантажується, по партіях в строгій відповідності з укладеними договорами.

Так як основним споживачем пластикових вікон ТОВ «Євролюкс» є населення та підприємства міста та регіону, це призводить до певної залежності, а значить підприємству потрібно проводити більш активну політику з розширення ринків реалізації. Це призведе до зменшення ризику несплати боргу одним чи кількома дебіторами, тому ТОВ «Євролюкс» необхідно орієнтуватись на більшу кількість споживачів, яке можливо за допомогою збільшення ринку збуту.

Можна виділити такі способи конкурентної стратегії для ТОВ «Євролюкс» як оптимізація сум дебіторської заборгованості:

- уникання дебіторів з високим ступенем ризику;
- страхування кредитів для захисту від значних збитків з безнадійних боргів;
- контролювання співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей;
- формування системи штрафних санкцій за прострочене виконання зобов'язань контрагентами;
- виставляння рахунку покупцям одразу ж при продажу великої кількості товару.

Управління дебіторською заборгованістю для ТОВ «Євролюкс» повинно включати:

- визначення оптимального об'єму інвестицій в дебіторську заборгованість і встановлення доцільної частки реалізації товарів в кредит в загальному об'ємі товарообігу;

- розробку стандартів кредитування, тобто прийнятних критеріїв кредитоспроможності клієнтів і встановлення кредитних комерційних лімітів для різних клієнтів згідно цим критеріям;
- визначення кредитного періоду - максимально допустимого строку оплати платежів дебіторами;
- розробку системи дисконтів та інших методів стимулювання більш прискореної оплати дебіторської заборгованості, включаючи вдосконалення системи розрахунків;
- розробку системи моніторингу погашення дебіторської заборгованості;
- розробку політики інкасації.

Сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності [67,с.56].

Для успішної діяльності надзвичайно важливим на підприємстві стає розробка та впровадження інструментарію управління конкурентними перевагами за допомогою ідентифікації конкурентної стратегії ТОВ «Євролюкс» та перевірки відповідності її конкурентних переваг.

У кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству ТОВ «Євролюкс» слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію. При цьому вони керуються такими критеріями: переваги підприємства ТОВ «Євролюкс» порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху [68].

Якщо ТОВ «Євролюкс» використовує устаткування у межах стратегії диференціації, то для створення продукції, що має унікальну цінність для споживачів, необхідно сучасне унікальне й високоточне устаткування. Зазначимо, що обладнання ТОВ «Євролюкс» не є унікальним, але воно може придбати ІТ-обладнання для створення клієнтоорієнтованого управління.

Якщо ТОВ «Євролюкс» стане застосовувати стратегію диференціації, конкурентна перевага буде впливати з використання висококваліфікованої робочої сили. Однак відповідно до цієї стратегії ТОВ «Євролюкс» спричинить збільшення витрат. Якщо ТОВ «Євролюкс» вдасться зробити товар, що залучає своєю новизною, цінністю для споживача, з погляду унікальності якісних характеристик, то ці витрати виправдані.

У випадку орієнтації на стратегію диференціації, перед працівниками ТОВ «Євролюкс» ставиться лише кінцева мета, а знайти шлях її досягнення входить в їх обов'язок. Тому перед ТОВ «Євролюкс» стоїть складне завдання на основі висококваліфікованих кадрів, новітніх технологій і наукових нововведень створити цінний, відмінний від конкурентів, товар, що зможе задовольняти нові потреби клієнтів у металопластикових виробах.

Конкурентною перевагою, що базується на факторах економічного характеру, при застосуванні стратегії лідерства у витратах в основному є ефект масштабу, який буде проявлятися у тому, що підприємство має більші обсяги виробництва, може розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібною середньосерійним типами виробництва. Ця конкурентна стратегія дозволить ТОВ «Євролюкс» успішно конкурувати за ціною пропозиції.

Конкурентні переваги, пов'язані з організацією виробничих процесів на ТОВ «Євролюкс», при використанні стратегії лідерства у витратах перед кожним співробітником стоїть певне завдання й чітко позначено шлях його

вирішення. Від того, як швидко співробітник ТОВ «Євролюкс» упорається з його виконанням, буде залежати успішність усього виробничого процесу.

Ідентифікація конкурентної стратегії відповідно до нових конкурентних переваг ТОВ «Євролюкс» представлена на рисунку 3.1.

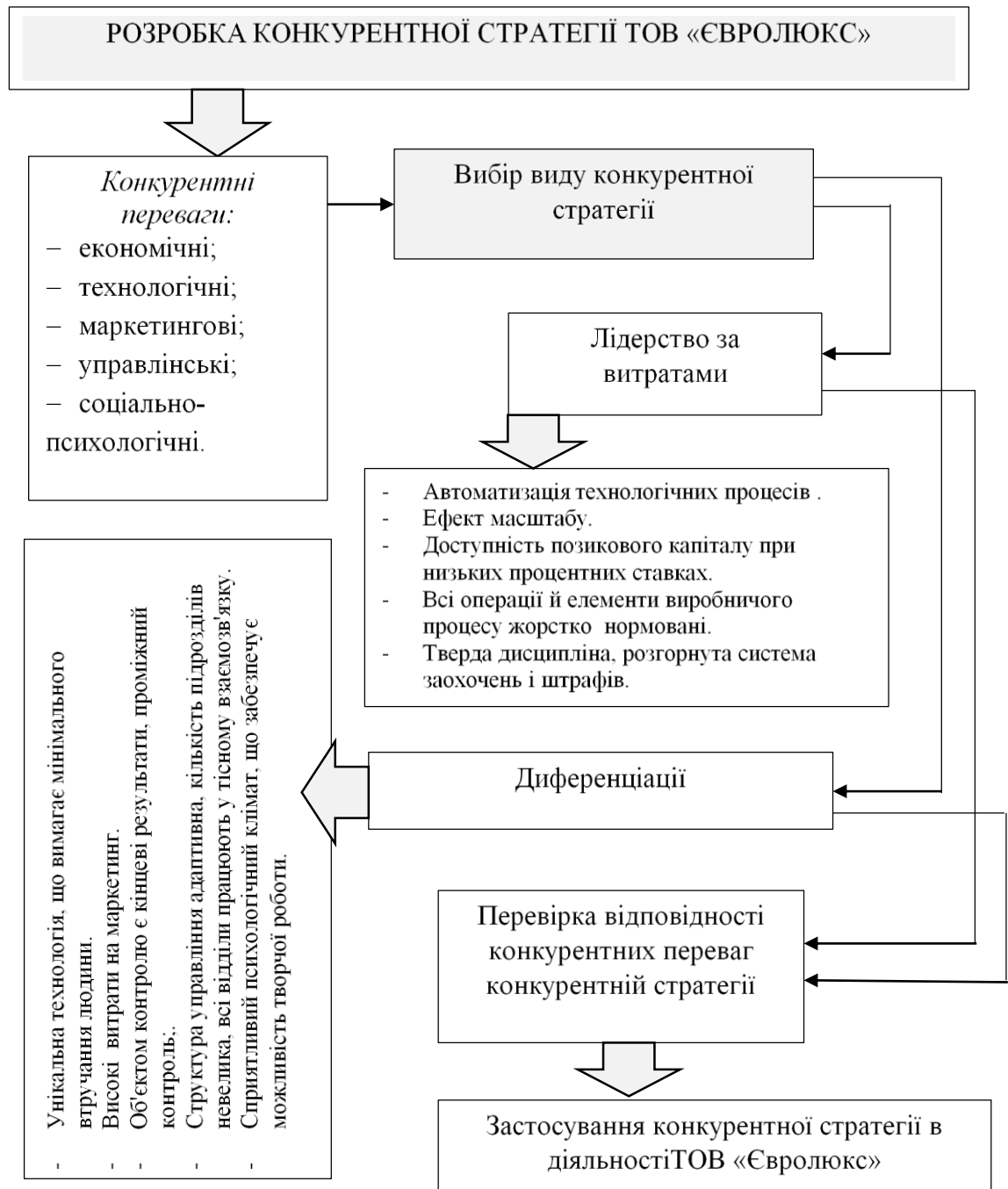


Рис. 3.1. Ідентифікація конкурентної стратегії відповідно до нових конкурентних переваг ТОВ «Євролюкс»

Якщо організація ТОВ «Євролюкс» розподілена на велику кількість підрозділів, кожен з яких виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній безпосередній взаємозв'язок з іншими підрозділами. При такій організації виробництва ТОВ «Євролюкс» буде домагатися зниження витрат (зі збереженням необхідного рівня якості), і як наслідок, зможе конкурувати за ціною.

Важливим заходом забезпечення конкурентної стратегії функціонування підприємства ТОВ «ЄВРОЛЮКС» є надійна система комунікаційного та інформаційного забезпечення. В умовах ринкового середовища, коли параметри та елементи зовнішнього середовища можуть швидко змінюватися, своєчасне одержання необхідної інформації часто відіграє вирішальну роль.

Отже, за проведеною ідентифікацією конкурентної стратегії ТОВ «Євролюкс» сформовано новий перелік конкурентних переваг:

1) за стратегією лідерства за витратами:

- автоматизація технологічних процесів;
- ефект масштабу;
- доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках;
- всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані;
- тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів.
- сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи.

3.2 Економічне обґрунтування управління конкурентними перевагами ТОВ «Євролюкс»

Результати аналізу свідчать про те, що наявна ситуації ТОВ «Євролюкс» досить типова для українських підприємств. Серед загальних недоліків в організації конкурентних переваг можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до конкурентної концепції підприємства ;
- орієнтацію керівництва підприємства на застарілі конкурентні концепції «інтенсифікації комерційних зусиль», відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління конкурентною діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів підприємства та лінійних підрозділів; недостатня діяльність підприємства в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями товарів і послуг підприємства; відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення товарів і послуг підприємства.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище приведених недоліків є нерозуміння й ігнорування керівництвом підприємства ролі і місця маркетингового менеджменту в управлінні підприємством. Тому, головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинно бути формування єдиної системи управління ТОВ «Євролюкс», робота якої буде ґрунтуватися на автоматизації виробничих процесів за рахунок ІТ-обладнання та установки на ньому програмного забезпечення CRM-системи.

Адміністративному апарату управління ТОВ «Євролюкс» крім

основних управлінських проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині підприємства, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про основні цілі функціонування підприємства з існуючими та потенційними клієнтами.

Варто взяти до уваги той факт, що створення єдиної системи управління на підприємстві ТОВ «Євролюкс», досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва підприємства в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору підприємства прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників підприємства домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки з їх поточної економічної ефективності, що частково підтверджується помірним ступенем готовності підприємства до реалізації маркетингової стратегії.

Рекомендується в якості перших заходів, які будуть проведені новою системою управління на ТОВ «Євролюкс», будуть заходи щодо клієнтоорієнтованого управління. Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить підприємству ТОВ «Євролюкс» істотно збільшити власний валовий дохід, покрити первинні витрати на власне формування та утримання.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту CRM-системи у діяльність ТОВ «Євролюкс». Впровадження CRM-системи в систему управління передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ТОВ «Євролюкс», з цього приводу розрахунки грошових потоків доцільно поділити протягом 5 років на:

1) надходження: 1-й рік 850 000,00 грн. ; 2-й рік 750 000,00 грн; 3-й рік 700 000,00 грн.; 4-й рік 680 000,00 грн.; 5-й рік 520 000,00 грн.;

2) видатки: 1-й рік 500 000,00 грн. ; 2-й рік 300 000,00 грн; 3-й рік 250000,00 грн.; 4-й рік 100000,00 грн.; 5-й рік 100000,00 грн.;

Вихідні умови проекту по впровадженню CRM-системи:

- вхідні інвестиції становлять 1300000 грн.,
- відсоткова ставка 15%.

Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження CRM-системи в управлінні ТОВ «Євролюкс»

№ п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1	Початкові інвестиції на установку CRM-системи (грн)	1300 000				
2	Грошові надходження на установку CRM-системи грн.	850 000,00	750 000,00	700 000,00	680 000,00	520 000,00
3	Грошові видатки на установку CRM-системи, грн.	500 000,00	300 000,00	250 000,00	100 000,00	100 000,00
4	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.	350 000,00	450 000,00	450 000,00	580 000,00	420 000,00
5	Дисконтований чистий грошовий потік, грн.	294 117,65	317 774,17	267 037,12	289 227,88	176 000,74

Показник чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту щодо впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Євролюкс» розраховується за формулою [84-86]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_o, \quad (3.1)$$

де k – ставка (норма) дисконтування, яка за економічним змістом відображає бажану норму прибутковості (рентабельності);

CF_t (ГП_{*t*}) — надходження грошових коштів (грошовий потік) у кінці періоду t ;

I_o – первинне вкладення коштів (початкові інвестиції в нульовому періоді);

n – період реалізації проекту.

Рішення щодо реалізації проекту щодо установки CRM-системи на основі критерію NPV приймається виходячи з порівняння його значення стосовно нуля. Якщо $0 < NPV$, цінність підприємства та багатство акціонерів зростають, проект доцільно реалізовувати. Якщо $0 > NPV$, проект реалізовувати недоцільно.

Розрахунок чистого приведенного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту впровадження CRM-системи в управлінську систему ТОВ «Євролюкс» визначено у сумі – 44 157 грн. Розрахований показник відповідає очікуваним результатам.

Таким чином, проект по впровадженню CRM-системи у діяльність ТОВ «Євролюкс» реалізовувати доцільно, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату до 20% та сприятиме зміцненню конкурентного становища підприємства на ринку продажу віконних конструкцій з металопластику.

Крім того, після впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Євролюкс» пропонується підвищення продуктивності праці, у першу чергу функціональних менеджерів. Це забезпечить менеджерам більше упевненості в своїх силах, здібностях, а також принесе задоволення від роботи, яка в

майбутньому буде приносити прибутки і підприємству, і його працівникам.

3.3 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Євролюкс»

Кожен проект по впровадженню організаційних змін в діяльності ТОВ «Євролюкс», включаючи розробку і реалізацію CRM-системи, вимагає відповідної підготовки персоналу та подолання його опору інноваціям. Цей етап повинен плануватися і здійснюватися паралельно з розробкою CRM-системи.

Власникам ТОВ «Євролюкс» необхідно переконатися в тому, що його службовці, які безпосередньо працюють з клієнтами та управлінський персонал однаково чітко розуміють поставлені цілі. ТОВ «Євролюкс» зможе більш оперативно і ефективно впровадити модель CRM, якщо співробітники з різних функціональних підрозділів будуть визнавати ключові принципи відносин з клієнтами і їх пріоритети, а також почнуть користуватися єдиною системою збору інформації для прийняття рішень.

Перед запуском CRM-системи повинні бути проведені навчальні наради та семінари, на яких співробітники ТОВ «Євролюкс» повинні бути знайомлені з документацією, та яким надано відповіді на питання стосовно особливості управління CRM-системами. Регламенти бізнес-процесів і задокументовані методики можуть відпрацьовуватися в формі тренінгів, в ході яких моделюється робота за новими документами.

Опишімо короткий зміст структури, яка регламентує використання документації у процесі впровадження в управління ТОВ «Євролюкс» CRM-системи:

- 1) перший рівень управління: стратегія розвитку; політика управління підприємством;
- 2) другий рівень управління: модель бізнес процесів; регламенти бізнес-процесів;
- 3) третій рівень управління: перегляд організаційної структури компанії; внесення змін в положення про функціональні підрозділи;
- 4) четвертий рівень управління: документування бізнес-процесів; перегляд посадових інструкцій та внесення змін;
- 5) п'ятий рівень управління: розробка методичних інструкцій та розробка дій в рамках одного робочого місця без вказівки відповідальних за виконання.

Впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Євролюкс» обов'язково вимагає створення могутньої підтримуючої системи. Ця система формує пакет функціональності, який підтримує:

- єдину базу потенційних і реальних клієнтів;
- формування різних сегментів споживачі по численним критеріям;
- реєстрацію потреб клієнтів і зіставлення їх з можливостями по продажу віконних конструкцій з металопластику;
- гнучке налаштування бізнес-процесів роботи з клієнтами;
- контроль за ефективністю роботи менеджерів тощо.

Робота з процесами впровадження CRM-системи передбачає перегляд системи стимулювання і мотивації співробітників ТОВ «Євролюкс», яка здійснюються відповідно до структури бізнес-процесів, організаційної структурою компанії та системою прийнятих показників. Дієвість механізму стимулювання буде залежати від узгодженості його цілей і стратегічних цілей ТОВ «Євролюкс».

В основу побудови системи мотивації працівників ТОВ «Євролюкс» повинні бути покладені наступні принципи:

- система компенсації повинна бути ув'язана зі стратегічними і тактичними цілями компанії;
- винагорода повинна здійснюватися за досягнуті результати, а не за здійснювану діяльність;
- використання прогресивної шкали нагородження за досягнення кожного рівня на шляху до реалізації стратегічної мети компанії;
- винагорода персоналу на різних рівнях (рівень персоналу компанії, підрозділу, індивідуальний рівень) дозволить співробітникам зрозуміти, як їх повсякденна діяльність впливає на результат (створити «лінію бачення»);
- використання відкладених винагород для функціональних менеджерів (дозволяє мотивувати провідного персоналу до прийняття управлінських рішень з метою довгострокового розвитку компанії).

Таким чином, система мотивації співробітників ТОВ «Євролюкс» повинна бути сформована на основі показників ефективності і результативності, коли змінна складова оплати праці співробітника розраховується виходячи з фактично досягнутих показників у рамках процесу щодо виготовлення віконних конструкцій з металопластику, за результати якого він несе відповідальність.

Впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Євролюкс» неможлива без адекватного механізму управління, що дозволяє здійснювати оцінку досягнутих результатів і контроль за ними, оскільки «не можна управляти тим, що не можна виміряти». Найбільш адекватним підходом до управління конкурентної стратегії по впровадженню CRM-системи в діяльність ТОВ «Євролюкс» є система збалансованих показників за рівнями: фінанси; внутрішні бізнес-процеси; розвиток та навчання персоналу; клієнти.

У даній системі збалансованих показників кожен елемент пов'язаний з суттю клієнтського бізнесу, що в підсумку направлено на досягнення

стратегічної мети, яка полягає в нарощуванні вартості бізнесу ТОВ «Євролюкс».

Система збалансованих показників надає перспективне бачення, місію і загальну стратегію ТОВ «Євролюкс» в системі взаємопов'язаних показників. Основна ідея системи збалансованих показників полягає в чіткому і формалізованому визначення ключових чинників, що визначають результати бізнесу, їх деталізацію для кожного рівня управління і постановку завдань для конкретних керівників, які забезпечують їх виконання.

Елементами системи збалансованих показників є:

- 1) ключові фактори успіху і відповідні їм стратегічні цілі;
- 2) причинно-наслідкові зв'язки - стратегічні карти;
- 3) показники випереджають (показники факто рів) і запізнілі (результати);
- 4) цільові значення показників;
- 5) завдання, відповідальні особи, бюджети.

Після визначення стратегічних цілей ТОВ «Євролюкс» по кожному напрямку системи збалансованих показників проводиться вибір показників для досягнення поставлених цілей. Після присвоєння показниками цільових значень розробляється стратегічна карта, яка ілюструє причинні зв'язку між факторами, що визначають в результаті фінансові показники діяльності ТОВ «Євролюкс».

Стратегічна карта підвищення ефективності функціонування ТОВ «Євролюкс» структується у межах п'яти блоків: 1) інформаційно-ринкова складова, 2) бізнес-процеси, 3) навчання і розвиток персоналу, 4) клієнтська складова, 5) фінанси.

Інформаційно-ринкова складова карти включає формування бази даних про клієнтів ТОВ «Євролюкс», використовуючи яку керівництво компанії здійснює аналіз і оцінку їх потреб в цілях ідентифікації і сегментації

клієнтів. Для підтримки зв'язків з цільовими сегментами здійснюється постійний моніторинг клієнтської бази. Під вибрані клієнтські сегменти шикуються ключові бізнес-процеси ТОВ «Євролюкс» (продаж існуючих і розробка нових продуктів, здійснення перехресний продаж, забезпечення оперативності відповідей на запити клієнтів, перехід на більш ефективні способи обслуговування). Якість виконання бізнес-процесів визначається рівнем підготовки персоналу ТОВ «Євролюкс» та мотиваційною політикою. Навчений та мотивований персонал, який усвідомив своє місце в структурі ТОВ «Євролюкс» та свої індивідуальні цілі, забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності і лояльності.

Високий рівень задоволеності і лояльності клієнтів ТОВ «Євролюкс» підвищує число вторинних покупок і рекомендацій покупок іншим особам, що у результаті забезпечує зростання продажів та у довгостроковій перспективі - нарощування вартості бізнесу ТОВ «Євролюкс».

Впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Євролюкс» на основі використання збалансованої системи показників дозволить вирішувати управлінські завдання щодо:

- забезпечення чіткої постановки стратегічних цілей перед управлінським персоналом компанії;
- проведення аналізу та планування процесів, спрямованих на посилення конкурентних позицій компанії;
- здійснення стратегічно орієнтованого навчання персоналу;
- створення системи стратегічного управлінського контролю.

Таким чином, перехід ТОВ «Євролюкс» до нового підходу до управління, завдяки впровадженню CRM-системи та системи збалансованих показників, передбачає, по-перше, формування організаційно-управлінської системи. За рахунок більш чіткої горизонтальної інтеграції підрозділів на

всіх рівнях ТОВ «Євролюкс» будуть відбуватися заходи щодо розвитку персональних клієнтських менеджерів та розширення повноважень нижчестоящих підрозділів, що дозволить формувати єдиний погляд на потреби конкретних клієнтів і комплексний підхід до їх обслуговування. У результаті це створить умови до прискорення процесу прийняття ефективних управлінських рішень.

Реалізація управління ТОВ «Євролюкс», що базується на CRM-концепції, дозволить істотно підвищити ефективність діяльності підприємства з виробництва віконних конструкцій з металопластику за рахунок:

- підвищення доходів внаслідок «фокусних» пропозицій додаткових товарів віконних конструкцій з металопластику, що дозволить створювати багатовимірні відносини з клієнтами, які більш стійкі і прибуткові. Такий формат споживчої задоволеності підвищить число вторинних покупок, що буде забезпечувати додаткове зростання продажів і прибутку;
- зниження витрат за допомогою зміщення трудових витрат в область оптимізованих бізнес-процесів на основі: регламентації і автоматизації «офісних» операцій, що дозволяє знизити витрати часу і зусиль, а також фокусувати ресурси на залучення і утримання клієнтів;
- економія ресурсів завдяки точному прогнозу продажів, «зворотного зв'язку» з клієнтом, «прозорого» управління обслуговуванням;
- підвищення рівня координації взаємодій різних;
- зниження страхових ризиків завдяки прийняттю правильних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено роль стратегій в системі управління підприємством. Встановлено, що сутність поняття «стратегія» може бути представлена як генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси й послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. В цьому випадку зміст стратегії має два смислових значення: по-перше, формулювання цільової установки (стратегія результату) і, по-друге, визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу). При цьому у першому випадку мова повинна йти про загальну стратегію підприємства, яка може бути одна і де відображається стратегічна мета господарського суб'єкту. Але у будь-якому випадку основне призначення стратегії – це спрямувати зусилля усіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії та досягнення цілей організації.

2. Виявлено зміст конкурентної стратегії підприємства та надано класифікаційну характеристику конкурентних стратегій. Запропоновано розуміти поняття «конкурентна стратегія» як модель поведінки підприємства на конкретному ринку, яка представляє собою систему спланованих дій, що дозволить забезпечити йому необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та підвищення конкурентоспроможності. Визначені основні ознаки конкурентної стратегії підприємства: отримання конкурентної переваги, досягнення конкурентної позиції, досягнення конкурентоспроможності. Досліджено та описано класифікацію конкурентних стратегій підприємства.

3. Побудовано науково-методичний підхід до розробки конкурентної стратегії підприємства. Доведено, що процес розробки конкурентної стратегії носить системний характер відповідно до принципів управління.

Запропоновано етапи розробки стратегії формування конкурентних переваг підприємства: 1) збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище; 2) структурування інформації та подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ; 3) розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив; 4) зіставлення розробленої стратегії з початковими цілями; 5) реалізація конкурентної стратегії через конкретний план дій; 6) контроль досягнення поставлених цілей та виконання плану; 7) аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії. Представлено підходи до виконання управлінських задач під час розробки конкурентної стратегії та наведено показники, що впливають на вибір конкурентної стратегії. Описано методичний інструментарій, що застосовується в процесі формування конкурентної стратегії підприємства.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Євролюкс». Основна діяльність підприємства: виробництво віконних конструкцій з металопластик. Описано лінійно-функціональну організаційно-управлінську структуру ТОВ «Євролюкс», яка має біля 3 основних та допоміжних цехів та понад 5 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом. Проаналізувавши показники основної діяльності підприємства встановлено, що в цілому, керівництво ТОВ «Євролюкс» зуміло швидко відреагувати на зміни в кон'юктурі ринку після світової фінансової кризи та пандемії. Це дозволило ТОВ «Євролюкс» продовжувати виробництво та реалізацію віконних конструкцій з металопластику відповідно до запитів ринку, що підтверджується даними фінансової звітності підприємства.

5. Здійснено діагностику внутрішнього стану підприємства ТОВ «Євролюкс» та побудовано матрицю SWOT-аналіз діяльності підприємства. Підсумовуючи проведені розрахунки показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності можна стверджувати, що підприємству

ТОВ «Євролюкс» протягом аналізованого періоду вистачає власних джерел фінансування для формування оборотних активів. Однак динаміка досліджуваних показників у більшості випадків не зростає, а падає. З'ясувалося, що ТОВ «Євролюкс» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується підприємством для фінансування своїх операцій. Проведено SWOT-аналізу ТОВ «Євролюкс» за сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами, побудовано матрицю SWOT-аналізу підприємства. Виявлено, що для покращення діяльності в умовах нестабільності, підприємству ТОВ «Євролюкс» доцільно: мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію; удосконалити реалізацію продукції в тих сегментах ринку, в яких вже налагоджена; проводити активну рекламну компанію своєї продукції; запровадити роботу корпоративного сайту; сформувати новий перелік конкурентних переваг підприємства.

6. Обґрунтовано доцільність розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Євролюкс» в умовах нестабільності ринкового середовища. Запропоновано замінити стару конкурентну стратегію ТОВ «Євролюкс» на стратегію лідерства за витратами, що в результаті допоможе прискорити оборотність оборотних активів. За проведеною ідентифікацією конкурентної стратегії ТОВ «Євролюкс» сформовано новий перелік конкурентних переваг: автоматизація технологічних процесів; ефект масштабу; доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках; всі операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані; тверда дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів.

7. Доведено ефективність запропонованих заходів для підприємства ТОВ «Євролюкс». Встановлено, що адміністративному апарату управління ТОВ «Євролюкс» крім основних проблем прийдеться вирішувати питання,

пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині підприємства, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників щодо встановлення ефективних комунікацій з існуючими та потенційними клієнтами. У зв'язку з цим доцільно ввести у діяльність ТОВ «Євролюкс» єдину систему управління, робота якої буде ґрунтуватися на автоматизації виробничих процесів за рахунок ІТ-обладнання та установки на ньому програмного забезпечення CRM-системи. Представлено та опрацьовано проект по впровадженню CRM-системи у діяльність ТОВ «Євролюкс». За розрахунками визначена доцільність цього проекту, що дозволить збільшити чистий фінансовий результат до 20% та зміцнити конкурентне становище підприємства ТОВ «Євролюкс» на ринку продажу віконних конструкцій з металопластику.

Надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Євролюкс». Встановлено, що проект по впровадженню організаційних змін у діяльність ТОВ «Євролюкс», включаючи розробку і реалізацію CRM-системи, вимагає відповідної підготовки персоналу. Так перед запуском CRM-системи бажано проводити навчальні наради, на яких співробітники ТОВ «Євролюкс» будуть знайомлені з документацією та особливостями управління CRM-системами. Регламенти бізнес-процесів та задокументовані методики можуть відпрацьовуватися у формі тренінгів або семінарів. Автоматизація окремих процесів роботи на ТОВ «Євролюкс» дозволить швидко перейти на новий рівень управління, що буде сприяти підвищенню продуктивності роботи персоналу підприємства з урахуванням оновленої системи мотивації. Рекомендовано реалізовувати CRM-систему в діяльності ТОВ «Євролюкс» на основі збалансованої системи показників.

8. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління. Випуск 15. Частина 5. 2015. С.54-56.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посіб.]. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
3. Chandler A. Strategy and Structura. Boston, 1961.
4. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства: [монографія] / За заг. ред. І. О. Бланка. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.
5. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. Збірник наукових праць *Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 519с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс. С-П: Вильямс, 2004. 456 с.
8. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
9. Прищепа Н.П., Гайдамака О.М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2012, № 4(44). С. 88-94.
10. Цопа Н. В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2009. № 2 (7). С.177-185.
11. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Учебн. пособие. Харьков: Эспада, 2008. 520 с.
12. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Навч. посібник 3-тє вид., оновлене і доповнене. [Текст]. Львів: «Новий світ 2000», 2007. 324с.

13. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
14. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
15. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
16. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.
17. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. №17. 2018. С.402-412.
18. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Т. 3, № 2 С. 3–7.
19. Бельтюков Є. А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. №2(12). С. 6-13.
20. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С.86-93.
21. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
22. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 17-е изд.; пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
23. Тюха І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2009. № 29. С. 141-144.

24. Коваль Н.В. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та управління АПК.* № 1. 2015. Режим доступу: <https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/koval.pdf>
25. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: ЦЭИМ, 2001. 207 с.
26. Дударь А. П., Федешин А. Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. Симферополь: Таврида, 2005. 182 с.
27. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2008. №2. С. 117-120.
28. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. К. : КНЕУ, 2002. 245 с.
29. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7 (Ч. 1). С. 40–44.
30. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Економіка АПК.* № 21, листопад 2010 р. С.32-35.
31. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* Одеса, 2009. №36. С. 90-96.
32. Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дайнека О. Г., Позднякова П. О. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Олант, 2002. 416 с.
33. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління.* 2010. Вип. №2 (8). С. 25–32.
34. Мандич О.В. Комплекс стратегій забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку.* Випуск 4. 2017. С. 80-82.

35. Белова О. І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами. *Інноваційна економіка*. №10, 2012, С. 109-115.
36. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
37. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. № 10 (50), 2017. С. 827-833.
38. Костюк Г. В., Дубровська І. О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка* № 11, 2015. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>
39. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (52), 2018. С. 86-93.
40. Корецький, М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст]. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 240 с.
41. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: УВП «ЕксОб», 2004. 560 с.
42. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К. КНЕУ, 1999. – 385 с.
44. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
45. Клівець Н.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
46. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного*

- технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
47. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155-160.
 48. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2011. 440 с.
 49. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Алерта, 2008. 478 с.
 50. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*: наук зб. 2013. Вип. 2-3. С. 200-208.
 51. Кадирус І.Г. Конкурентоспоможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. № 5. 2014. Режим доступу: www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w
 52. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навч. Посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.
 53. Єлісєєва О. К. Методологія управління ефективністю роботи підприємства. *Статистика України*. 2004. № 3. С. 66–71.
 54. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С.136-139.
 55. Поддєрьогін А.М., Буряк Л.Д., Нам Г.Г. Фінанси підприємств: Підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2005. 460 с.
 56. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. М.: Изд-во «Перспектива», 2006. – 656 с.
 57. Євтушенко Н.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 145с.

58. Поліщук Н.В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання : монографія. К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 252 с.
59. Чумаченка М.Г. Економічний аналіз : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 420 с.
60. Андреева Г.І. Економічний аналіз : навч.-метод. посібник . К. : Знання, 2008. – 340 с.
61. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз : навч. Посібник. Львів : «Новий світ – 2000», 2004. 360 с.
62. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. Посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
63. Довгань Л.Є. Стратегія управління. Навчальний посібник. 2-ге видання / Л.Є. Довгань - Київ.2011 рік. с. 279.
64. Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем* ; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. 2007. № 12. С. 74–77.
65. Згуровський М.З., Перевезра К.В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2009. № 2. С. 7–17.
66. Пивоваров М. Г., Шаповалов А. М. SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 109–113
67. Дубоделова А. В., Гербут М. В. SWOT-аналіз конкурентних можливостей підприємства / А. В. Дубоделова, [Електронний ресурс]. Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_657/03.pdf
68. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. Посібник. 2-ге вид., переробл. і доп. К.: Знання, 2010. 406 с.

69. Клименко Е. Н. Критерии выбора маркетинговой стратегии и ее виды. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2000. № 8. С. 36-40.
70. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 20с.
71. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
72. Посвятенко Т. І. Взаємозв'язок конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2006. №1. С.214–219.
73. Fathutdinov R.A. Strategic management: textbook. 7-e izd., corr. and supplementary. M.: Delo, 2005. 448 p.
74. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2-nd ed.-Chicago: The Dryden Press, 1983.
75. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.
76. Шканова О. М. Маркетинг послуг : навч. посібн. для ВНЗ. К. : Кондор, 2008. 302 с.
77. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
78. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 8-9.
79. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. ПолтНТУ. 2015. №4 (53) С.16-22.
80. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету “Економічні науки”*. 2007. №5.Т.2. С.212–215.

81. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С.276-282.
82. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
83. Портер М. Стратегія конкуренції [текст] : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [пер. с англ.]. К. : Основи, 1997. 390 с.
84. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 2(58), 2017. С.89-94.
85. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2011. № 3. С. 40–42.
86. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. № 5(1). С. 206–209.
87. Кузяк В. В. Шандрівська О. Є., Бек О. М. Стратегія обслуговування клієнтів у створенні конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 229-235.
88. Білявський В. М. Формування операційних структур та забезпечення їх ефективної діяльності. *Вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі*. 2013. № 1 (56). С. 113-119.
89. Білявський В. М. Моделювання операційної системи підприємств. *Вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі*. 2014. № 2 (64). С. 85-93.
90. Білявський В. М. Оптимізація процесу управління операційною системою підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2013. № 43. С. 76-79.