

Студентська наукова робота на тему
«Управління
конкурентоспроможністю підприємства»

2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. АДАПТАЦІЯ СТАДІЙ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	5
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «СВЕТЛАНА-94»	8
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СВЕТЛАНА-94».....	18
ВИСНОВОК.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	32
ДОДАТКИ.....	34

ВСТУП

На сьогоднішній день в умовах посилення конкурентної боротьби для кожного промислового підприємства на перший план виходить завдання збереження та підвищення власної конкурентоспроможності, успішне вирішення якого є невід'ємним атрибутом будь-якої успішної організації. Дослідивши праці видатних науковців серед яких Р. А. Фатхутдінов [1], А. Ю. Юданов [2], І. Ансофф [3], Ф. Шерер [4], А. Н. Азриліян [5], П. С. Зав'ялов [6], А. В. Дементьєва [7], М. Г. Миронов [8], необхідно зазначити, що проблема конкурентоспроможності вивчається на мікрорівні – тобто на рівні підприємства.

Актуальність обраної теми конкурсної роботи полягає у тому, що швидкість зміни факторів зовнішнього середовища обумовлюють необхідність постійної оцінки конкурентоздатності, що в свою чергу, є інформаційною основою для розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення успішної діяльності підприємства.

Предметом дослідження даної роботи є елементи, особливості та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Светлана-94».

Метою роботи є розробка науково-теоретичного забезпечення та практичного інструментарію з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Светлана – 94».

Досягнення сформульованої мети обумовлює необхідність **вирішення таких взаємозалежних завдань:**

- дослідити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю, її значення в системі виживання підприємства;

- проаналізувати існуючі стадії маркетингового аналізу для їх адаптації для підприємств малого та середнього бізнесу з метою використання на підприємствах;

– проаналізувати конкурентну позицію ТОВ «Світлана - 94» для встановлення конкурентних переваг і слабких місць у конкурентній позиції і подальшого визначення конкурентної стратегії;

– розробити заходи що до удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Світлана – 94» та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань було здійснено з використанням загальнонаукових та спеціальних методів: *теоретичного узагальнення* (для обґрунтування теоретико-методологічних положень управління конкурентоспроможністю підприємства); *статистичного аналізу* (для визначення динаміки економічних показників діяльності підприємства); *операційного аналізу* (для обґрунтування економічної доцільності ефективності обраної стратегії); *аналізу та синтезу* (для виявлення особливостей систематизації факторів формування конкурентоспроможності підприємства); *інструментів матричного апарату* (для побудови матриць конкурентоспроможності, SWOT-матриці, матриці БКГ).

Основні положення роботи опубліковані у матеріалах II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих науковців «Проблеми управління організаціями в умовах високої ентропії зовнішнього середовища» (2016р.), Міжвузівській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України», (16 листопада 2016 р. на базі каф. економіки підприємства та економічної теорії економ. факультету ХТЕІ КНТЕУ.), Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих науковців «Сучасні аспекти управління організаціями України: теорія, методологія, практика» (2017р.), Міжвузівської науково-практичної конференції студентів і молодих науковців «Сучасне управління: проблеми та актуальні питання XXI ст.» (2017р.).

РОЗДІЛ 1. АДАПТАЦІЯ СТАДІЙ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ключова роль маркетингового аналізу для малих підприємств обумовлена тим, що у наш час ринок малого та середнього бізнесу в Україні стрімко розвиваються. Це, в свою чергу, призводить до зростання конкуренції. Тому аналіз роботи малого підприємства, за певний час надалі може бути використаний для його розвитку та просування на ключові позиції ринку. Саме тому ця тема є актуальною, бо від маркетингової політики підприємства залежить його майбутнє, адже вірно проведений маркетинговий аналіз сприяє кращому розвитку підприємства.

Питання маркетингового аналізу досліджували такі вчені, як С. З. Мошенський, О. В. Олійник [9], О. В. Митяй [14], М. Мак-Дональд [11], Т. Маслова [12], В. Щербань [13], Д. Тищенко [14], Р. П. Дудяк [15], Ф. Котлер [16] тощо. Але роль маркетингового аналізу на малому підприємстві в сучасних умовах ведення бізнесу досі залишається актуальним і малодослідженим, що пов'язано як із стрімким розвитком технологій так і зі змінами оточуючого середовища.

Необхідно відзначити, що такий аналіз зовсім необов'язково повинен бути надскладний, який використовує велику кількість інформації, праці, часу й інших ресурсів. Він ділиться на певні стадії, що відображено на рисунку 1. Для більшості середніх і малих підприємств виконання цих стадій є громіздким завданням. На думку авторів, цілком достатньо тих інструментів аналізу, про які піде мова в нашій роботі. Функціонування малих підприємств на ринку пов'язане з великими проблемами, але за рахунок головної їхньої переваги - гнучкості, тобто здатності оперативно перебудовувати свою діяльність, малі підприємства мають ринкові переваги [11].



Рис.1. Класичні стадії маркетингового аналізу

[Складено за джерелом 10,11]

На малому підприємстві досягнення результату у вирішальній мірі залежить від наполегливості підприємців, їхніх знань, професійної компетентності, високої амбіційності, яка дає змогу ефективно працювати навіть у дуже скрутній ситуації [12]. Система підтримки маркетингових рішень передбачає використання обчислювальної техніки, спеціально розроблених програм маркетингових досліджень. Це є дуже складним процесом для малого бізнесу. Тому пропонуються такі спрощені стадії проведення маркетингового аналізу, які включають у собі все необхідне для забезпечення маркетингової діяльності малого підприємства. Вони зображені на рис.2.



Рис. 2. Адаптовані стадії проведення маркетингового аналізу для підприємств малого та середнього бізнесу

[Авторська розробка за джерелом 2,3]

З наведеного вище можна зробити такі висновки. Маркетинговий аналіз є одним з найбільш складних видів маркетингової діяльності, тому що завжди містить у собі елемент передбачення непростого і суперечливого соціально-економічного об'єкту - ринку. Для підприємств малого та середнього бізнесу рекомендується використовувати спрощену модель маркетингового аналізу, аналізуючи діяльність тільки еталонних конкурентів. Аналіз подальших досліджень необхідно проводити у напрямі організації постійного маркетингового моніторингу та розробки плану бюджетування маркетингу, а також для цього необхідно мати ефективну організацію виробничого процесу, що буде розглянуто у наступному пункті.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «СВЕТЛАНА-94»

Конкурентний аналіз спрямований на визначення можливостей, загроз і відшукування стратегічних проблем, що можуть створюватися конкурентами, що суперничають на певному ринку. Товариство з обмеженою відповідальністю «Светлана-94» створене у зв'язку з реорганізацією приватизованого державного майна товариством покупців «Светлана-94», є правонаступником державного комунального підприємства з особистого пошиття одягу «Светлана -94», у відповідності до діючого законодавства України. Місце знаходження та юридична адреса товариства: Україна, 61050, м. Харків, пр. Московський, буд. 55. Предметом діяльності товариства є: пошиття, ремонт одягу; виробництво виробів із хутра та шкіри; надання послуг з індивідуального пошиття та ремонту одягу; пошиття верхнього та легкого одягу чоловічого, жіночого та дитячого асортименту, як по замовленням населення, так і масове пошиття для реалізації; ремонт одягу усіх видів за замовленням населення; пошиття інших видів одягу як із матеріалів замовника, так і власних матеріалів, придбаних на комерційній основі. За минулий рік було виконано продукції на замовлення на таку суму (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз обсягу реалізації продукції підприємства ТОВ «Светлана-94»

Вид продукції	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Трикотажні вироби	460,9	416,83	-44,07	-9,56
Зимовий одяг	1314,6	1425,7	111,1	8,45
Спецодяг	459,6	435,23	-24,37	-5,30
Спортивний одяг	1554,1	1609,51	55,41	3,57
Всього:	3988,9	4103,4	114,5	2,87

Основні споживачі послуг ательє – споживачі з нестандартною фігурою, або с завищеними вимогами до одягу. Іншими словами, мова йде про

ексклюзивні фасони одягу. Індивідуальний пошив одягу – послуга, яка приносить найбільший прибуток ательє. Менш прибуткова, і разом з тим, не менш популярна, залишається послуга ремонту одягу. В основному дрібний ремонт одягу зводиться до «підрубки» куплених джинсів, рукавів на новій блузці або до підгонці пальто по фігурі. Потенційно рівень прибутку від реалізації послуги досить високий, не дивлячись на свою низьку вартість. Справа в тому, що співробітник ательє витрачає відносно мало часу на ремонт одягу. Тому при великій кількості замовлень, ательє може отримувати гарний прибуток від реалізації послуги з дрібного ремонту одягу. Для більш детального дослідження іміджу підприємства варто розглянути його стан у різних областях. Для цього надаємо оцінку іміджу ТОВ «Светлана-94» в різних областях та заносимо результати у таблицю, використовуючи шкалу балів (табл.2.8). Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що імідж ТОВ «Светлана-94» можна охарактеризувати як середній.

Таблиця 2.8

Оцінка іміджу ТОВ «Светлана-94»

Досліджувана область	Оцінка *
Діловий імідж	3,6
Споживчий рейтинг	5,2
Престижний рейтинг	2,3

*1-2 — дуже низький; 2-3 — низький; 3-4 — середній; 4-5 — високий.

Доповнюючи характеристику споживчого рейтингу, варто сказати, що підприємству довіряють, з кожним роком з'являються нові постійні клієнти. Підприємство обслуговує не тільки фізичних осіб, а і юридичних осіб, виконуючи великі замовлення (у 2013 році клієнтом ательє став ФК «Металіст»). Імідж галузі є дуже непоганим, послуги з пошиття та ремонту одягу завжди залишаються актуальними. Гальмують підвищення іміджу на даний момент престижний рейтинг та частково діловий імідж. Характеристика основних економічних показників діяльності підприємства за останні 5 років (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка (темп росту) основних економічних показників діяльності
ТОВ «Світлана-94»**

Основні економічні показники	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	2016р.
Обсяг реалізованої продукції (послуг) (шт.)	250	270	300	320	330
Базисний (%)	-	108	120	128	132
Ланцюговий (%)	-	108	111	106,6	103
Ціна одиниці товару (грн.)	210	230	260	280	300
Базисний (%)	-	100	104,8	119	133,3
Ланцюговий (%)	-	100	104,8	113,6	112
Собівартість продукції (одиниці товару) (грн.)	175	190	200	240	260
Базисний (%)	-	100	106,3	112,5	125
Ланцюговий (%)	-	100	106,3	105,9	111,1
Витрати підприємства (тис. грн)	43,7	51,3	60	76,8	85,8
Базисний (%)	-	128,6	142,8	157,1	185,7
Ланцюговий (%)	-	128,6	111,1	110	118,2
Дохід від реалізації товару (тис. грн)	52,5	62,1	78	89,6	99
Базисний (%)	-	118,3	148,6	170,6	188,6
Ланцюговий (%)	-	118,3	125,6	114,8	110,5
Прибуток підприємства (тис. грн)	8,8	10,8	18	12,8	13,2
Базисний (%)	-	122,7	204,5	145,4	150
Ланцюговий (%)	-	122,7	166,6	71	103
Рентабельність підприємства (%)	20	21	30	17	15
Базисний (%)	-	77,8	70	85	89,9
Ланцюговий (%)	-	77,8	90	121,3	105,8

У період з 2013 по 2015 рр. обсяг реалізованої продукції постійно зростає, найбільш стрімкий зріст був у 2016 р. Ціна за одиницю продукції – зростала. Собівартість за одиницю продукції – зростала(за у роки на 25%). Найбільш стрімке зростання витрат був у витратах підприємства – майже в 2 рази.

Показник рентабельності підприємства у 2012 різко зріс, а починаючи з 2013 знижувався, що пов'язано із підвищення вартості ресурсів та сировини. Підприємство можна охарактеризувати як рентабельне. Кінцевою метою управління фірмою є задоволення потреб, бажань покупця. Покупці в загалом середньо чутливі до усіх параметрів. Однак рівновага підтримується і підприємство завжди одночасно задовольняє потреби клієнтів та власні потреби у вигідному виробництві з орієнтацією на прибуток. Кінцеві дані оцінки профілю наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Шкала оцінок характеристик профілю покупців

№ з/п	Параметри	Бали	Значення
1.	Ступінь зміни потреб, смаків покупців	4	Незначний
2.	Прихильність покупців до товарів підприємства	9	Сильна
3.	Торгова сила покупців	10	Середня

У завершенні аналізу необхідно оцінити спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки покупців та його можливості розширити коло потенційних споживачів. Підприємство майже по всіх факторах цілком задовольняє потреби, вимоги і смаки споживачів. Зазначимо, що підприємству треба працювати над виявленням нових привабливих сегментів ринку. Проведемо порівняльний узагальнюючий аналіз постачальників (табл. 2.14). Можна зробити висновок, що ТОВ «Світлана-94» має надійних і вигідних постачальників.

Таблиця 2.14

Показники оцінки постачальників підприємства

Постачальники	ТОВ «ТК-Фурнітура»	ПП «Чайка»
Найменування товару, що постачається	Текстиль, швейна фурнітура, прикладні матеріали, нитки та галантерейні матеріали	Швейні машинки та комплектуючі до них
Індикатори конкурентної сили постачальників, оцінка у балах (0-3)		
Репутація та імідж	2	2
Рівень каналу розподілу	Дворівневий	Дворівневий

Продовження табл.

Доступність (територіальна та комунікативна)	3	3
Сконцентрованість на роботі з конкретними клієнтами	2	1
Індикатори діяльності постачальників, оцінка у балах (0-3)		
Фінансовий стан	3	2
Надання гарантій якості товару	2	2
Умови поставки та форми розрахунків	1	2
Інтервал та обсяг постачання	3	3
Обов'язковість виконання умов постачання	3	3
Ціна товару, що постачається, грн. за од.	200	2800
Надання додаткових послуг	-	-
Оцінка привабливості постачальника, в балах	2,38	2,25

У результаті оцінки більш привабливим для підприємства виявився постачальник ТОВ «ТК-Фурнітура». Результати порівняння з конкурентами наведено у табл.2.15.

Таблиця 2.15

Профіль діяльності підприємства та еталонних конкурентів

№ з\п	Показники	Бали		
		-1	0	1
1.	Ступінь досягнення цілей	●		○
2.	Ступінь доцільності організаційної структури			○
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві	○		●
4.	Рівень прибутку			○
5.	Доля ринку	○		●
6.	Система контролю якості товару	○		●
7.	Широта асортименту	●		○
8.	Гнучкість цінової політики	○		
9.	Система організації збуту	●		○
10.	Система стимулювання покупців	●		○
11.	Ступінь маркетингової активності	●		○
12.	Стан матеріально-технічної бази	○		
13.	Кваліфікаційний склад кадрів	○		●
14.	Оцінка руху кадрів	○		●
15.	Фінансові можливості підприємства	●		○
16.	Рейтингова оцінка підприємства			○

- ТОВ «Світлана-94»;
- ТОВ «Altern Modern»

Оцінка діяльності кожного конкурента здійснюється за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за визначеним переліком показників. Головними конкурентами ТОВ «Світлана-94» є такі:

1. Ательє "Золотые Ручки" Адрес: просп. Московський, 256, Харків, Харківська область, 61000 Телефон:096 235 3728
2. Ательє « AtelierModern» Адрес: площа Конституції, 1, Харків, Харківська область, 61000 Телефон:057 730 0459

Для ідентифікації конкурентів і одночасного їх ранжування у спрощеному варіанті можна використовувати матрицю «зацікавленість – вплив» (рис. 2.2).

Зацікавленість	Агресивні конкуренти	Конкуренти	Висока
	Можливі конкуренти	Не конкуренти	
	Висока	Низька	Низька

Рис. 2.2. Матриця «Зацікавленість – Вплив» [9, с.800]

Після того, як виявлено та розміщено конкурентів за ступенем їх важливості, актуальною стає проблема визначення напрямів подальшої з ними роботи. Далі пропонується розглянути матрицю «зацікавленість – вплив» конкурентів ТОВ «Світлана-94» (рис. 2.4). Аналіз якої був представлений вище.

Зацікавленість	Висока	AtelierModern	«Майстерня»
	Низька	Золотые Ручки	-//-
		Висока	Низька

Рис. 2.4. Матриця «Зацікавленість – Вплив» конкурентів ТОВ «Світлана-94»

Моніторингу, тобто постійному стеженню за станом і діями конкурентів, підлягають конкуренти, для яких є висока зацікавленість, але низька

можливість впливу. Модифікована матриця «Зацікавленість – Вплив» конкурентів ТОВ «Світлана-94» зображена на рис. 2.5.

Зацікавленість	Висока	Розробити конкретний план дій	Моніторинг	Висока
	Низька	Максимум уваги	Періодична оцінка	Низька

Рис. 2.4. Модифікована матриця «Зацікавленість – Вплив» [9, с. 800]

Такі показники конкурентів як ціна, частка ринку, маркетингові рішення, рекламні заходи, призначення і переміщення ключових осіб і т.п. повинні знаходитися під пильною увагою служб конкурентної розвідки або служб бізнес-моніторингу. Для решти конкурентів можна обмежитися періодичними оцінками їх діяльності.

Зацікавленість	Висока	AtelierModern	«Майстерня»
	Низька	Золотые Ручки	-//-

Висока Низька

Рис. 2.5. Модифікована матриця «Зацікавленість – Вплив» конкурентів ТОВ «Світлана-94»

Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Для реалізації цього етапу використовують декілька методів. Першим і найбільш поширеним є SWOT-аналіз. Тому далі складемо короткий SWOT аналіз по кожному конкуренту в табл. 2. 22.

Таблиця 2.22

SWOT-матриця конкурентів ТОВ «Світлана - 94»

	AtelierModern	Золотые Ручки	Майстерня
Сильні сторони	- велика доля ринку; - привабливий рівень ціни домінуючого товару	- велика доля ринку; - висока рентабельність капіталу	- гнучка цінова політика; - вигідне географічне розташування
Слабкі сторони	- не ефективно організована система збуту та система управління	- недостатня якість продукції; - низький рівень сервісу	- низький рівень сервісу; - не ефективно організована система збуту
Можливості	- розширення виробництва, збуту; - використання новітніх технологій та обладнання	- прискорення росту ринку товарів номенклатури підприємства; - послаблення позицій постачальника	- зменшення конкурентного тиску; - розвиток ринкових відносин
Загрози	- високі податкові ставки; - несприятливі демографічні зміни	- збільшення темпів інфляції; - введення в дію несприятливих законодавчих актів	- посилення позицій покупців і постачальників; - посилення конкурентного тиску

Порівняємо КФУ, під якими маються на увазі найбільш істотні характеристики ринку, фірми, конкурентів таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Ключові чинники успіху фірм-конкурентів [5]

№	Ключові фактори успіху	Вагові індекси	AtelierModern		Майстерня		Золоті ручки	
2	Технологія	X3	5	0,5	4	0,4	3	0,3
3	Фінансові можливості	X1	4	1,8	3	1,35	2	0,9
4	Система збуту	X2	2	0,7	3	1,05	2	0,7
5	Імідж	X4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Σ			3,3		3		2,1

*вагові індекси: $X_1 = 0,45$; $X_2 = 0,35$; $X_3 = 0,1$; $X_4 = 0,1$

Досліджуване підприємство за проведеними дослідженнями має такі конкурентні переваги: наявність надійних конкурентоспроможних постачальників; конкурентоспроможність продукції та послуг; надійна система збуту; високий рівень сервісу. Для вибору стратегії дії використаємо матрицю «потенціал – конкурентна сила» (рис. 2.7), де потенціал сегменту – це прибуток, грошовий потік, ємкість ринку і так далі, а конкурентна сила (конкурентоспроможність) – це переваги по ключових чинниках успіху.

Проведений аналіз конкурентоспроможності підприємства дав змогу встановити стратегію розвитку таку як «Підвищення конкурентної сили». На даний час підприємство має надійних постачальників, задовільну роботу зі збуту та отримання замовлення, але, за думкою керівництва, необхідно збільшення цих показників.

Потенціал сфери (суб'єкту)	Великий	Утримувати (посилювати) лідерство	Підвищувати конкурентну силу	Підвищувати конкурентну силу
	Середній	Утримувати лідерство	Підвищувати конкурентну силу	Нічого не робити
	Малий	При потребі можна діяти	Поступово скорочувати зусилля	Нічого не робити
		Більша	Середня	Мала

Рис. 2.7. Матриця «потенціал – конкурентна сила»

Для цього у напрямку посилення конкурентної позиції автором пропонуються шляхи розвитку, які визначатимуться у наступному пункті. Підведемо підсумки аналізу конкурентного середовища на рис. 2.8.

Доцільним буде використовувати стратегію конкурентної інновації, що припускає: адаптивність, гнучкість до змін середовища; впровадження сучасних інноваційних технологій менеджменту та маркетингу; здатність до переналадження, переорієнтації, оновлення відповідно до змін смаків споживачів; зростання конкурентоспроможності. Отже, пропонується така структурно-логічна схема впровадження інтернет-маркетингу для ТОВ «Світлана-94». (рис.2.9).

Згідно запропонованої структурно - логічної схеми розробки та реалізації стратегії конкурентної інновації у наступному розділі надається механізм її реалізації на підприємстві. А також розраховується економічне обґрунтування від впровадження інтернет-маркетингу на підприємстві та придбання і реалізації програмного продукту з електронного обслуговування клієнтів.

Ідентифікація конкурентів	• Матриця «Зацікавленість – Вплив»: • 1. AtelierModern 2. Майстерня 3. Золоті ручки • Модифікована матриця «Зацікавленість – Вплив» 1. AtelierModern 2. Майстерня 3. Золоті ручки
SWOT-матриця конкурентів ТОВ «Світлана - 94»	• можливість розширення виробництва, збуту; • можливість використання новітніх технологій поширення продукції, обладнання • не ефективно організована система збуту та система управління, не сучасні моделі • недостатня якість продукції; вузький асортимент • низький рівень сервісу
Визначення позицій конкурентів на ринку	• 1. AtelierModern • 2. Майстерня • 3. Золоті ручки
Пошук стратегічних конкурентних переваг	• наявність надійних конкурентоспроможних постачальників; • конкурентоспроможність послуг та продукції; • надійна система збуту; • високий рівень сервісу.
Розробка стратегій і прийомів конкурентної боротьби	• Підвищувати конкурентну силу

Рис.2.8. Результати аналізу конкурентного середовища підприємства ТОВ

«Світлана-94»



Рисунок 2.9. Структурно-логічна схема розробки та реалізації стратегії конкурентної сили

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СВЕТЛАНА-94»

У якості одного з найбільш значимих шляхів підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства можна розглядати оптимізацію його комунікативної політики. Використання Інтернету надає нові переваги та недоліки в порівнянні з маркетингом, заснованому на традиційних технологіях (рис.3.2).

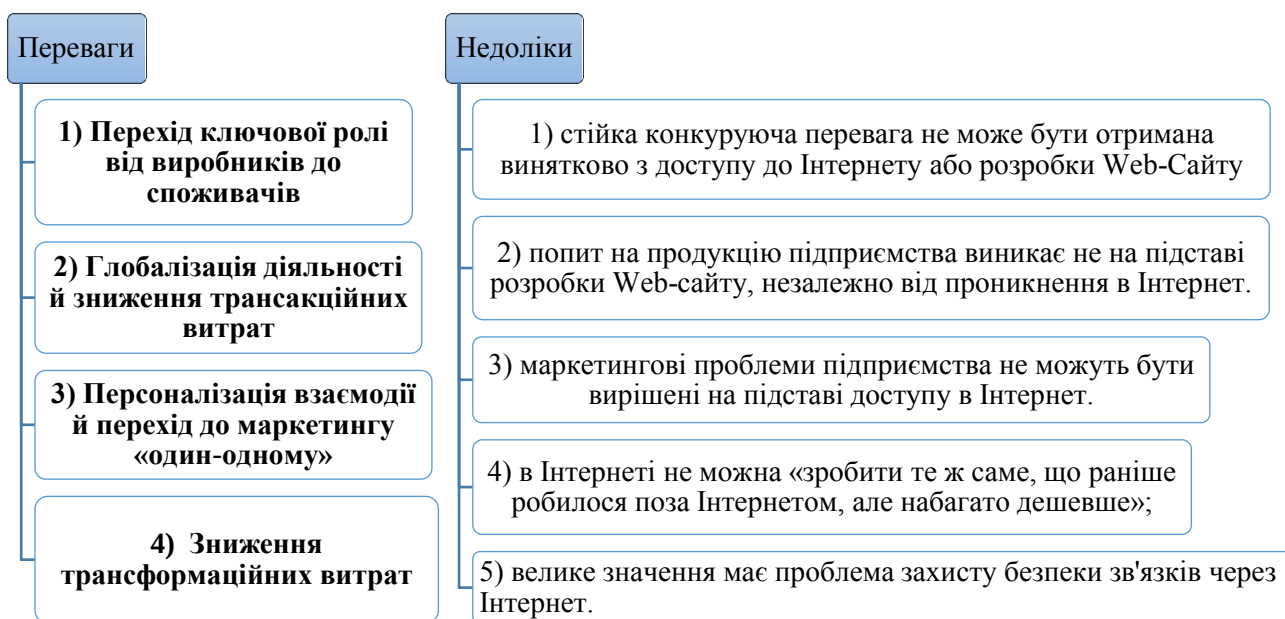


Рисунок 3.2. Переваги та недоліки інтернет-маркетингу у порівнянні з маркетингом, заснованому на традиційних технологіях

Основні напрями маркетингових заходів, які підприємство може використовувати за допомогою Інтернету, представлено в таблиці 3.1

Пропонуються такі етапи створення web-сайту ТОВ «Светлана-94»:

I Етап. Основна мета створення web-сайту для ТОВ «Светлана-94» - підвищення ефективності системи взаємодії підприємства з усіма суб'єктами ринку виготовлення та реалізації одягу. У рамках цієї мети можуть бути реалізовані такі можливості:

1) використання Інтернету як засобу для продажу та реклами товарів споживачам;

2) використання Інтернету для організації через нього системи постачання компанії.

Цільові аудиторії в Інтернеті для ТОВ «Світлана-94» - це оптові та роздрібні замовники продукції та постачальники сировини.

Таблиця 3.1

Використання Інтернету у маркетинговій діяльності ТОВ «Світлана-94»

Області застосування Інтернету в маркетингу	Засоби Інтернету	Цільові групи	Способи здійснення маркетингових заходів
1	2	3	4
Підтримка ділового зв'язку	– електронна пошта; – електронні дошки оголошень; – поштові реєстри в електронній пошті; – голосова пошта; – проведення відео конференцій.	Постачальники, споживачі, агенти, дистриб'ютори, партнери, центри досліджень, урядові заклади	– персоніфікований обіг; – звернення до конференції або дискусійний аркуш; – використання дощок оголошень.
Вивчення ринку	WWW, інформаційний пошук і його програмне забезпечення – Netscape, Microsoft, Gopher і т.д., e-mail, власний сайт	Звіти по дослідженню країн і ринків, специфічні звіти галузей, торговельні контакти, агенти й дистриб'ютори, ринкові лідери, споживачі (потенційні й фактичні), агенти й дистриб'ютори	Пошук вторинної інформації: 1. печатка ключових слів з використань однієї з пошукових систем WWW; 2. звертання до одного з ділових міжнародних каталогів. Первинні дослідження з використанням різних класичних методів таких як опитування, анкетування, інтерв'ю
Покупка в Інтернеті	WWW, інформаційний пошук і його програмне забезпечення – Netscape, Microsoft, Gopher і т.д., e-mail, власний сайт	Постачальники, агенти, дистриб'ютори, партнери	– інтернет-магазини; – аукціонні продажі; – інтернет супермаркети; – віртуальні виставки-продажу; – E-mail маркетинг
Продаж через Інтернет	Web-сайт	Глобальні покупки (фактичні й потенційні)	– Business to business – торгівля товарами між підприємствами, а також оптові продажі; – Business to consumer – роздрібні продажі споживчих товарів кінцевому споживачеві.
Реклама товарів у мережі	Web-сайт, дошки оголошень	Потенційні покупки	Розміщення реклами на тематичних і інформаційних сайтах, створення каталогів і брошур.

Сервіс і після продажне обслугов.	Web-сайт, дошки оголошень	Фактичні покупки	Консультування по e-mail, інформування на Web-сайтах про новини.
--	------------------------------	------------------	--

II Етап. Основна мета - оптимізація комунікативної політики підприємства. Сайт надає компанії можливості: подавати більш детальну інформацію про товари, надавати перед- і після продажне обслуговування, продавати товари за заявками на замовлення, сповіщати про нові моделі одягу, співпрацювати з постачальниками матеріалів.

III Етап. Мета просування сайту – підвищення ефективності усієї комунікативної політики в Інтернеті. Головним завданням є збільшення кількості відвідувачів сайту та їх якості (процент цільових відвідувачів). Головними проблемами є побудова релевантної бази даних, а також, правильна подача рекламної інформації.

IV Етап. Метою етапу є побудова нового, удосконаленого плану з урахуванням минулого результату. Підсумки підводяться на основі порівняння отриманих результатів із запланованими в розрізі встановлених раніше критеріїв.

Сайт повинен бути максимально простий і зручний для потенційного замовника. У нього обов'язково будуть включені такі функціональні розділи (рис. 3.4). ТОВ «Світлана-94» потребує удосконалення рекламної політики. Інтернет, як інструмент реклами значно відрізняється від традиційних рекламних засобів. Для швидкого здійснення процесу пошуку та обліку замовлень необхідно обрати програмну систему.

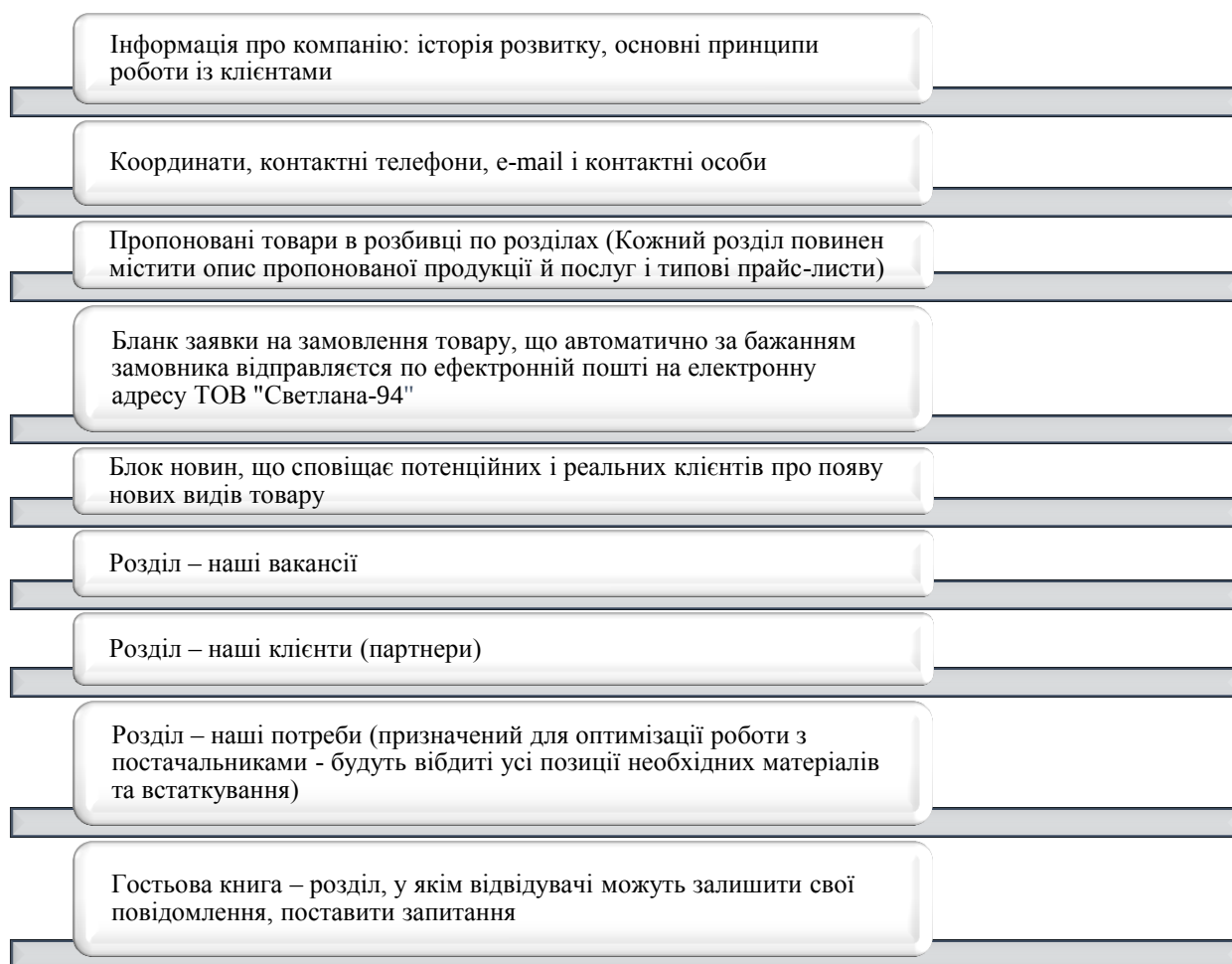


Рисунок 3.4. Розділи сайту ТОВ «Светлана-94»

Тепер детальніше основний бізнес-процес, що буде реалізовуватись у програмному продукті. Перше, що потрібно зробити майстру, це сформувати замовлення, для подальшого додавання її в БД. Характеристику бізнес-процесу формування замовлення майстром наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика бізнес-процесу формування замовлення майстром

Назва характеристики	Значення характеристики
Ім'я бізнес-процесу	Формування замовлення майстром
Основні учасники	Майстер
Вхідна подія	Запит на формування замовлення
Вхідні документи	Дані про продукти і матеріали з бази даних
Вихідна подія	Перегляд сформованого замовлення
Вихідні документи	Сформоване замовлення в базу даних
Клієнт бізнес-процесу	Процес формування замовлення

Характеристику бізнес-процесу здійснення пошуку наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика бізнес-процесу здійснення пошуку

Назва характеристики	Значення характеристики
Ім'я бізнес-процесу	Здійснення пошуку
Основні учасники	Майстер
Вхідна подія	Запит на здійснення пошуку
Вхідні документи	Дані про замовлення з бази даних
Вихідна подія	Повідомлення про успішне здійснення пошуку
Вихідні документи	Відфільтрований пошук на екрані
Клієнт бізнес-процесу	Процес додавання категорій адміністратором

Характеристику бізнес-процесу внесення змін адміністратором наведено у таблиці 3.4. Огляд і аналіз існуючих аналогів. На сьогодні є достатньо програмних систем, за допомогою яких можна здійснити облік замовлень.

Таблиця 3.4

Характеристика бізнес-процесу внесення змін адміністратором

Назва характеристики	Значення характеристики
Ім'я бізнес-процесу	Внесення змін адміністратором
Основні учасники	Адміністратор
Вхідна подія	Запит на внесення даних
Вхідні документи	Дані про продукт з бази даних
Вихідна подія	Повідомлення про успішно внесені дані

Продовження

Вихідні документи	Збережений новий продукт в базу даних
Клієнт бізнес-процесу	Процес перегляду інформації

Розглянемо декілька з них.

1. УСУ «Ательє». Програма має дуже простий і достатньо зручний інтерфейс, за допомогою якого користувач може досить легко зорієнтуватися в подальших діях. Для здійснення обліку користувачу не потрібно проходити реєстрацію. Проте, щоб використовувати додаткові функції потрібно купити програмний продукт. Дана програмна система має такі функції: облік замовлень; історія замовлень; нарахування зарплати працівникам; контроль якості товарів.

2. Prostoyssoft “Ателье”. Продукт дозволяє проводити облік замовлень, реєструвати їх та проводити зміни. Цей продукт має багато різноманітних функцій, таких як: облік даних клієнтів; облік замовлень; облік товарів; оформлення продаж; - пошук і групування даних. Хоча програмний продукт і має велику кількість хороших функцій, він доступний лише у платній версії.

3. RedCafe . Інтерфейс даної програми є дуже зрозумілий і цікавий для користувача. Перевагою є доступність програми у офлайн-онлайн режимах, безкоштовній та платних версіях. Основними функціями є: створення викрійок; редагування одягу; історія роботи; власний кабінет викрійок.

Переглянувши функції кожного програмного продукту, можна побачити, що кожна система різна і має відмінності. Здійснивши аналіз альтернатив, створюємо таблицю 3.5, де відображається порівняльна характеристика аналогів.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика програмних продуктів

Фірма-розробник	УСУ - Универсальная Система Учета	Товариство з обмеженою відповідальністю «Редкафе»	Порівняльна характеристика програмних продуктів ТОВ "Простой софт"
Назва програмного продукту	Програма «Ателье»	RedCafe	Конфігурація "Ателье"
Версії продукту	2.0.123.10 2.0.126.10	dShape v.0.0.1 dShape v.0.4.0 RedCafe v.0.5.0 RedCafe v.1.0.0 RedCafe v.1.3.2	1.18 1.136 2.0 2.236 2.829
Допомога користувачу	Відео-огляд про програму та презентація	Повністю наявна вся документація по роботі з програмою	Сайт із допоміжними фото та зауваженнями
Ціна	Існує платна і демо- версія	Онлайн, офлайн версії. Платна і безплатна версії	Тільки платна версія
Сайт, де можна скачати	http://usu.kz/app_atele.php	http://redcafestore.com/download.html	http://prostoyssoft.ru/Atelier.htm

Так як наше підприємство обмежене у фінансових можливостях пропонується до використання програмний продукт «Redcafe», яка має повну

документацію і безплатні версії. Далі визначаємо специфікація вимог до системи. Специфікація вимог для програмної системи - це повний опис поведінки системи, що розробляється. Вона включає множину прецедентів, які описують всі взаємодії, які користувачі мають з програмним забезпеченням. На додачу до прецедентів також включає нефункціональні вимоги. Специфікація функціональних вимог наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Специфікація функціональних вимог

Ідентифікатори вимоги	Назва вимоги	Атрибут вимог		
		Пріоритет	Складність	Контакт
1	Авторизація	Обов'язкове	Середня	Адміністратор Майстер
2	Перегляд виробів	Рекомендоване	Низька	Адміністратор Майстер
3	Перегляд замовлень	Обов'язкове	Висока	Адміністратор Майстер
4	Додавання виробу	Обов'язкове	Висока	Адміністратор
6	Видалення виробу	Рекомендоване	Низька	Адміністратор
7	Формування замовлення	Обов'язкове	Висока	Майстер
8	Редагування замовлення	Рекомендоване	Середня	Майстер
9	Видалення замовлення	Рекомендоване	Низька	Майстер

Специфікація нефункціональних вимог наведена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Специфікація нефункціональних вимог

Ідентифікатори вимог	Назва вимоги	Атрибут вимог		
		Пріоритет	Складність	Контакт
1.Застосовність				
1.1	Основні вимоги застосовності нової системи відносно інших систем, які знають користувачі	Рекомендована	Низька	Адміністратор Майстер
1.2	Вимоги по відповідальності стандартам графічного інтерфейсу користувача	Обов'язкова	Низька	Адміністратор
1.3	Час, необхідний для навчання звичайних і досвідчених користувачів	Рекомендована	Середня	Адміністратор Майстер
2. Надійність				
2.1	Доступність	Обов'язкова	Середня	Адміністратор

Продовження табл.

2.2	Середній час безвідмовної роботи	Обов'язкова	Середня	Адміністратор
2.3	Точність	Обов'язкова	Середня	Адміністратор
3. Робочі характеристики				
3.1	Використання ресурсів	Рекомендована	Середня	Адміністратор
4. Проектні обмеження				
9	Технології програмування	Рекомендована	Середня	Адміністратор

Значення нефункціональних вимог: час, необхідний для навчання звичайних користувачів – 30 хвилин; час, необхідний для навчання досвідчених користувачів – 15 хвилин; основні вимоги застосовності нової системи відносно інших систем, які знають користувачі – усі функції системи є легкими у виконанні, а структура програми не відрізняється від існуючих аналогів; вимоги по відповідності загальним стандартам застосовності та стандартам графічного інтерфейсу користувача; програма повинна працювати в операційній системі Windows XP і вище; доступність – час, що витрачається на обслуговування системи не повинен перевищувати 3% від загального часу роботи; середній час безвідмовної роботи – 3 години.

Запропонований програмний продукт орієнтований на інтеграцію з операційною системою Windows. Обраний продукт повністю сумісний із операційними системами Windows, починаючи із Windows 7.

На основі проведеного аналізу, встановлено що конкуренти на мають у своєму асортименті деяких послуг з ремонту. Автором пропонується розширення ремонтних послуг завдяки введенню ремонту вишиванок та послуги – заклепки, сумки. Рекомендований каталог послуг підприємства ТОВ «Світлана-94» представлений у Додатку Б.

Саме у контексті цих вимог пропонується знайти унікальний збутовий проект. За рішенням управлінців підприємства, пропонуються до розгляду такі проекти: тканинні сумки Handmade, Етносумки, Екосумки (рис.3.22-3.24)



Рис.3.23 Приклад рекламного опису продукції

1 зразок



2 зразок (унікальний)

3 зразок



Чудова тканинна (джинсова) хенд-мейд сумка. Це унікальна річ, створена в одному екземплярі. Ми щиро віримо в те, що речі, створені з любов'ю своїми руками, приносять людині добро і радість. Сумка з щільного джинса, закривається на кнопку. Усередині зручний кишеню, підкладка бежева. Ремінець зі шкірозамінника, надійні металеві кріплення. Якщо Ви завжди хотіли купити хенд-мейд (hand made) сумку, ця оригінальна річ відмінна знахідка! Колір синій Склад: джинс Розмір: One size

Рис. 3.22. Приклад тканинних сумок Handmade та Етно сумки (унікальний проект)

Рис. 3.24. Сумка з двунитки та Екосумка

Детальний кошторис на кожну сумку наведений у Додатку А. За результатами складених кошторисів керівництвом пропонується рішення щодо активного просування зразка 2 - Етно-сумки. Задум проекту може змінюватись залежно від сезону та зміни смаків споживачів. Як було зазначено вище, для створення умов конкурентоспроможності і ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі запропоновані такі заходи (рис.3.24).

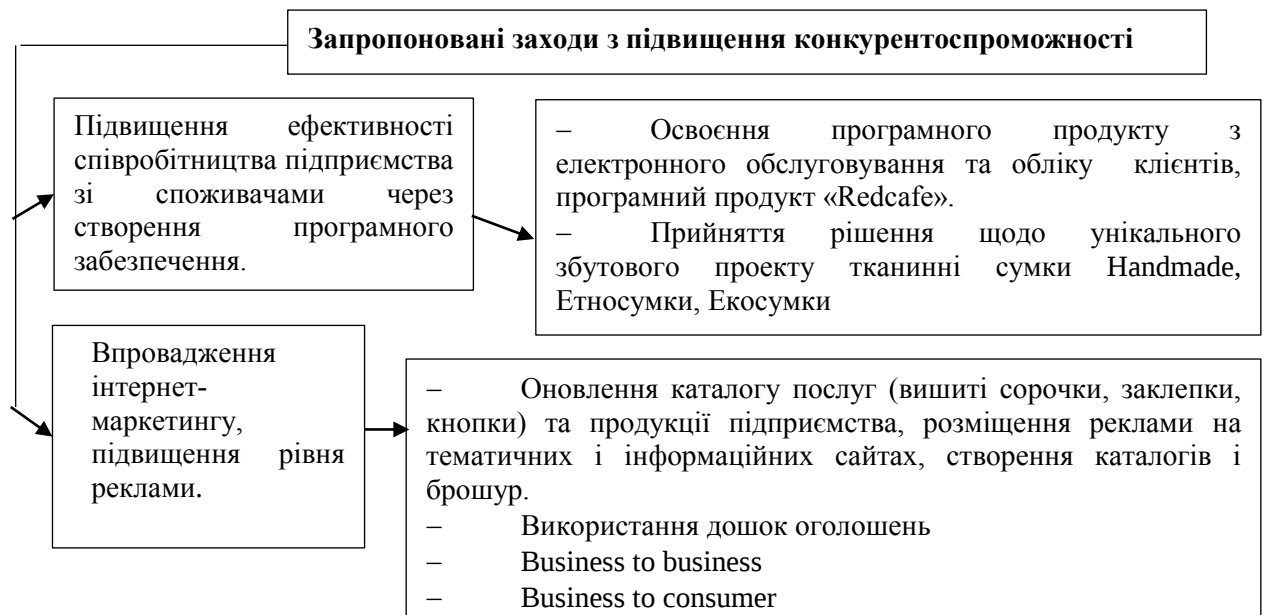


Рис. 3.24. Запропоновані заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства «Светлана-24»

Надалі пропонується поетапне економічне обґрунтування вказаних заходів. Розрахуємо коефіцієнти конкурентоздатності в наслідок впроваджених заходів на 2018 р.

1. Конкурентоздатність за продуктом:

а) коефіцієнт ринкової частки (КРЧ) відображає частку підприємства на ринку:

$$\text{КРЧ} = \text{ОП} / \text{ЗОПР}, \quad (3.1)$$

де, ОП — обсяг продажів продукту фірмою;

ЗОПР — загальний обсяг продажів продукту на ринку;

$$\text{КРЧ} = 4039200 / 2331000 = 1,73$$

б) коефіцієнт передпродажної підготовки (КПП). Якщо продукт не вимагав передпродажної підготовки у звітний період, то КПП = 1. Показник розраховується за формулою 3.2.

$$\text{КПП} = \text{ВПП} / \text{ВПОП}, \quad (3.2)$$

де, ВПП — сума витрат на передпродажну підготовку;

ВПОП — сума витрат на виробництво (придбання) продукту й організацію його продажів;

$$\text{КПП} = 1$$

в) коефіцієнт зміни обсягу продажів (КЗОП) показує ріст або зниження конкурентоздатності фірми за рахунок зміни обсягу продажів:

$$\text{КЗОП} = \text{ОПКЗП} / \text{ОПНЗП}, \quad (3.3)$$

де, ОПКЗП — обсяг продажів на кінець звітного періоду;

ОПНЗП — обсяг продажів на початок звітного періоду.

$$\text{КЗОП} = 6000 / 10000 = 0,60$$

2. Конкурентоздатність за ціною:

а) коефіцієнт рівня цін (КРЦ) відображає ріст або зниження конкурентоздатності фірми за рахунок зміни цін на продукт:

$$\text{КРЦ} = (\text{Ц max} + \text{Ц min}) / (2 * \text{ЦУФ}), \quad (3.4)$$

де, Цmax - максимальна ціна товару на ринку;

Цmin - мінімальна ціна товару на ринку;

ЦУФ - ціна товару, установлена фірмою.

$$\text{КРЦ} = (380+510)/(2*457)=3,89$$

3. Конкурентоздатність по доведенню продукту до споживача:

а) коефіцієнт доведення продукту до споживача (КДС), що показує прагнення фірми до підвищення конкурентоздатності за рахунок поліпшення своєї збутової діяльності: $\text{КДС} = \text{КЗОП} * \text{В}_{\text{ЗБ}}\text{КЗП} / \text{В}_{\text{ЗБ}}\text{ПЗП}$, (3.5)

де $\text{В}_{\text{ЗБ}}\text{КЗП}$ – загальна сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

$\text{В}_{\text{ЗБ}}\text{ПЗП}$ - сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду;

КОЗП - коефіцієнт зміни обсягу продажів.

$$\text{КДС} = 0,60 \times 29\,080 / 20\,090 = 0,87.$$

4. Конкурентоздатність за критерієм просування продукту:

а) коефіцієнт рекламної діяльності (КРД) показує прагнення фірми до росту конкурентоздатності за рахунок поліпшення рекламної діяльності:

$$\text{КРД} = \text{КЗОП} \times \text{ВРДКЗП} / \text{ВРДНЗП}, \quad (3.6)$$

де, ВРДКЗП - витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

ВРДПЗП - витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду;

КОЗП - коефіцієнт зміни обсягу продажів.

$$\text{КРД} = 0,60 \times 5679 / 4760 = 0,72.$$

Визначимо проміжне значення коефіцієнта конкурентоздатності маркетингової діяльності для конкретного продукту (ККМД).

$$\text{ККМД} = (1,18 + 1 + 0,60 + 3,89 + 0,87 + 0,72) / 6 = 1,38.$$

Показник має позитивну величину, що свідчить про досить високий рівень конкурентоздатності маркетингової діяльності підприємства за результатами 2016 р. Розрахуємо такі ж коефіцієнти на 2017 рік. Загальні результати представимо у вигляді наступної таблиці (табл. 3.10)

Таблиця 3.10.

Розрахунок коефіцієнтів, що характеризують прибутковість комерційної діяльності й конкурентоздатність підприємства

Показники	2015		2016		2017 (прогноз)		2018 (прогноз)	
		Відхилення (%)		Відхилення (%)		Відхилення (%)		Відхилення (%)
1. Конкурентоздатність за продуктом:								
КРД	1,18	-	1,30	10,2	1,73	33,4	2,86	65,1
КПП	1,00	-	1,00	0,0	1,00	0,0	1,00	0,0
КЗОП	0,60	-	1,02	69,4	1,11	9,6	1,53	37,2
2. Конкурентоздатність за ціною :КРЦ	3,89	-	3,58	-8,2	3,00	-16,2	2,72	-9,3
3. Конкурентоздатність за критерієм доведення продукту до споживача:КДС	0,87	-	1,51	74,4	1,15	-24,1	1,66	44,2
4. Конкурентоздатність за критерієм просування продукту:КРД	0,72	-	2,69	275,1	1,34	-50,2	2,04	52,4
ККМД	1,38	-	1,85	34,3	1,56	-15,9	1,97	26,5

Як видно з даних, представлених у таблиці 3.5 динаміка ККМД є позитивною і в 2018 році прогнозується його збільшення до 1,97.

Розглянемо розрахунок загальних прогнозних показників на 2015-2018, що характеризують прибутковість діяльності та ефективність проведених заходів (Додаток В). Результати проведених розрахунків свідчать, що у підприємства прогнозується позитивна тенденція за всіма показниками. Приріст показників прибутковості та конкурентоспроможності досить високий, що свідчить про вірність вибору стратегії діяльності підприємства.

ВИСНОВОК

Сучасна економіка встановлює чіткі вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, оскільки необхідне негайне реагування на зміни в господарській ситуації з метою підтримання стабільного фінансового стану і незмінного поліпшення організації виробництва згідно зі зміною кон'юнктури ринку, на тлі чого відбувається всебічне покращення характеристик конкурентоспроможності підприємств. У конкурсній роботі управління конкурентоспроможністю розглянуто з позиції управління організаційними нововведеннями, на прикладі діяльності підприємства ТОВ «Світлана – 24» запропоновані організаційні інновації щодо покращення роботи, а також розраховано економічний ефект від впровадження заходів. Для досягнення сформульованої мети у роботі були вирішені такі взаємозалежні завдання:

- досліджені теоретичні засади управління конкурентоспроможністю, її значення в системі виживання підприємства, що дало змогу встановити напрями загальної трансформації національної економіки для забезпечення зростання конкурентоспроможності малих підприємств;

- визначена конкурентна позиція ТОВ «Світлана-94» за допомогою матричного апарату та складання SWOT-матриці конкурентів, що дало змогу визначити переваги: наявність надійних конкурентоспроможних постачальників; конкурентоспроможність продукції та послуг; надійна система збуту; високий рівень сервісу. Запропонована стратегія розвитку така як «Підвищення конкурентної сили».

- Визначені напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та запропонована структурно-логічна схема впровадження інтернет-маркетингу для ТОВ «Світлана-94».

- Організовані заходи із впровадження інтернет-маркетингу на підприємстві: розроблені розділи сайту, обраний вид рекламування. Освоєний програмний продукт з електронного обслуговування та обліку клієнтів

(програмний продукт «Redcafe»). Прийняте рішення щодо унікального збутового проекту - тканинні сумки Handmade, Етносумки, Екосумки, складений оновлений каталог послуг підприємства (вишиті сорочки, заклепки, кнопки) та продукції підприємства, розміщення реклами на тематичних і інформаційних сайтах, створення каталогів і брошур.

- Запропоновано використання дошок оголошень, Business to business, Business to consumer.

- Економічне обґрунтування від впровадження інтернет-маркетингу, підвищення рівня реклами, використання програмного забезпечення, оновлення каталогу та реалізації унікального збутового проекту дало змогу встановити такі позитивні відхилення: Конкурентоздатність за критерієм доведення продукту до споживача (коеф. КДС) – 44.2 %; Конкурентоздатність за критерієм просування продукту (коеф. КРД) – 52,4%; Конкурентоздатність маркетингової діяльності (коеф.ККМД) – 26,5 %.

На сучасному етапі на конкурентному ринку стрімко зростають вимоги споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Стійке зростання конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, посилення конкурентних позицій на ринку неможливі без ретельно проробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, заснованої на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг, тому запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності на ТОВ «Світлана – 24» повністю відповідають сучасним вимогам ринку і мають сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бех М.С. Сутнісна характеристика малого і середнього бізнесу в трансформаційних умовах реформування економіки України / М.С. Бех, Н.М. Бех // Сталий розвиток економіки. – 2011. - № 2. – С. 53-56.
2. Гамма, Т.М. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства / Т.М. Гамма, М.Г. Молла // Вісник Донецьк. □ н.□ . Ун-ту екон. І торг. – 2011. - № 4 (52). – С. 117-122.
3. Гросул, В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник Житомир. Держ. Технол. Ун-ту. Екон. Науки. – 2010. - № 3 (53). – С. 239-241.
4. Карапетян, Е.Т. Методологічні підходи до підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / Е.Т. Карапетян // Сталий розвиток економіки. – 2011. - № 5. – С. 62-67.
5. Кириченко, Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. Кириченко // Вісник Київ. □ н.□ . Торг.-екон. Ун-ту. – 2009. - № 1. – С. 62-66.
6. Коваленко, Н.В. Вплив підвищення економічної стійкості промислових підприємств на їх конкурентоспроможність в умовах економічної кризи / Н.В. Коваленко // Вісник Запоріз. □ н.□ . Ун-ту. Економічні науки. – 2010. - № 2 (6). – С. 22-26.
7. Козаченко, С.В. Управлінський інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній / С.В. Козаченко, І.С. Акімова // Вісник Міжн. Наук.-техн. Ун-ту □ н.. ак. Ю. Бугая. Серія «Економіка». – 2010. - № 1 – С. 49-55.
8. Леонов, Я.В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я.В. Леонов, Ю.С. Герасименко // Бюлетень Міжн. Нобелівського екон. Форуму. – 2010. - № 1 (3). – Т. 2. – С. 175-183.
9. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: Підруч. для студ. екон. спеціальн. ВНЗ. / За Бутинця Ф.Ф. – Житомир: ПП “Рута”, 2010 с. 317.

10. Митяй О. В. Проектний аналіз: Навч. посіб. для студентів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН, 2011. – 211 с.
11. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.
12. Маслова Т. Маркетинг. /Татьяна Маслова, Светлана Божук, Лариса Ковалик,; Ред. В. Усманов. - СПб.: Питер, 2013. - 128 с.
13. Тищенко Д. Передові технології інтелектуального аналізу даних у маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2012. - №4. – С.52-54.
14. Дудяк Р. П., Липчук В. В., Микитюк В. М. та ін. Маркетинг. - Житомир. Видавництво "Волинь". 2013. – С. 74
15. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 132 с.
16. Волков О.І., Скляренко В.К. Економіка підприємства: Курс лекцій. М., 2014. - 280 с.

ДОДАТОК А

№	Найменування послуги	Витрати робітника (хв.)	Витрати на оплату праці	Нарахування на заробітну плату	Прямі матеріальні витрати				Накладні витрати		Собівартість	Рентабельність	ЦІНА послуги
					Амортизаційні відрахування		Витратні матеріали	Комунал. платежі					
					34,2 %	обладнання			споруда	Коеф.	Сума	(грн)	30%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Пошиття сумки													
1	Пошиття сумки двунитки (екосумки)	400	142,13	48,61	1,69		103,82	2,54	0,25	35,53	334,33	100,30	434,62
2	Пошиття HANDMADE сумки	420	149,24	51,04	1,69		84,55	2,54	0,25	37,31	326,37	97,91	424,28
3	Пошиття етно-сумки (унікальний проект)	360	127,92	43,75	1,69		92,36	2,54	0,25	31,98	300,24	90,07	390,31

Рекомендований каталог послуг підприємства ТОВ «Світлана-94»

Назва послуги	Назва робіт
Трикотаж	Заміна застібки Заміна замків Зміна розміру Штопка, петлі Рельєфні шви Заміна резинок
Джинс	Заміна ґудзиків Заміна замків УКК Завузка, розширення, клин Штопка, ремонт Фігурна торочка Заміна резинок
Спортивний одяг	Заміна замків Ремонт порізів, пропалів Ремонт пуховиків Ремонт лижних костюмів Заміна підкладок Підгін, відгін
Ремонт сумок	Заміна шкіряних ручок Заміна замків, підкладки Ремонт фурнітури
Класичний одяг	Заміна застібки Заміна замків Зміна розміру Зміна моделі Рельєфи, вставки Заміна підкладок Підгін, відгін
Легкий одяг	Заміна потайних замків Зміна моделі Зміна розміру Декоративні роботи Завузка купальників
Вишиті сорочки	Розкрій Рекомендації щодо вишивання Реставрація старого вишивання
Заклепки, ґудзики	Заміна бігунків Заміна ґудзиків Заміна пряжок Виготовлення ременів Набивка люверсів Карабіни, халнітени
Нестандартні роботи	Ремонт авто-чохлаїв Пошиття накидок тентів Пошиття штор, тюлі

Додаток В

Критерії та показники ефективності від проведених заходів

Показники	2015		2016		2017		2018	
		Відхилення (%)		Відхилення (%)		Відхилення (%)		Відхилення (%)
Частка прибутку від комерційної діяльності підприємства в загальній сумі прибутку, %	66,0	4,9	69,0	4,5	70,0	1,4	72,0	2,9
Відвантажена продукція, грн	2742000	8,2	3001200	9,5	4039200	34,6	6812000	68,6
Річний обсяг реалізації (шт.)	6000	-40,0	6100	1,7	6800	11,5	10400	52,9
Попит на продукцію підприємства (місткість ринку), грн	2742000	8,2	3001200	9,5	4039200	34,6	6812000	68,6
Витрати на постачання та збуту, грн	4870	42,9	9470	94,5	14610	54,3	18730	28,2
Загальний обсяг продажів продукту на ринку, грн	1062982000	20,2	1136520000	6,9	1384614000	21,8	1559555000	12,6
Загальний обсяг продажів продукту на ринку, шт.	2326000	0,1	2310000	-0,7	2331000	0,9	2381000	2,1
Сума витрат на функціонування системи збуту, грн	29 080	33,9	43 333	49,0	44 715	3,2	48 509	8,5
Витрати на рекламну діяльність, грн	5 679	-17,9	15 000	164,1	18 000	20,0	24 000	33,3
Витрати на передпродажну підготовку, грн.	1780	7,3	7000	293,3	10000	42,9	10600	6,0
Прибуток, грн.	139700	-61,8	198370	42,0	337160	70,0	736880	118,6
Рентабельність, %	5,4	-41,3	7,1	31,8	9,1	28,7	12,1	33,2
Конкурентоздатність за критерієм доведення продукту до споживача (коеф. КДС)	0,87	-	1,51	74,4	1,15	-24,1	1,66	44,2
Конкурентоздатність за критерієм просування продукту (коеф. КРД)	0,72	-	2,69	275,1	1,34	-50,2	2,04	52,4
Конкурентоздатність маркетингової діяльності (коеф. ККМД)	1,38	-	1,85	34,3	1,56	-15,9	1,97	26,5

