

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

---

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та адміністрування

---

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до дипломної роботи

**магістр**

(освітній рівень)

на тему: **Управління конкурентоспроможністю підприємства, на прикладі ТОВ «Профі-Центр»**

---

---

---

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва спеціальності)

	<u>Мацієвська І.В.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Зяйлик М.Ф.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Галущак М.П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Дудкін П.Д.</u> (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові	10
1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства	28
1.3. Конкурентні стратегії та їхнє місце у «стратегічному наборі» підприємства	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПРОФІ – ЦЕНТР»	46
2.1. Аналіз господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства	46
2.2 Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Профі – Центр»	53
2.3 Аналіз безпосереднього оточення ТОВ «Профі – Центр»	57
2.4 Аналіз впливу факторів мікроркетингового середовища на діяльність досліджуваного підприємства	67
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ПРОФІ – ЦЕНТР»	79
3.1. Покращення конкурентоздатності підприємства за рахунок впровадження віртуальної телефонії Vinotel	79
3.2. Стратегічні напрями розвитку компанії «Профі – Центр» та шляхи їх реалізації	84
3.3. Проект по впровадженню двох нових кабінетів	88

РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА	97
4.1. Аналіз стану розвитку навчально – консалтингових компаній з вивчення іноземних мов	97
4.2. Нормативно – правова база діяльності підприємства	101
РОЗДІЛ 5 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	107
5.1. Обґрунтування ефективності впровадження віртуальної телефонії Vinotel	107
5.2. Обґрунтування ефективності стратегічного напрямку розвитку компанії	109
5.3. Ефективність впровадження двох нових кабінетів	111
РОЗДІЛ 6 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	114
6.1 Завдання в галузі охорони праці	114
6.2 Загальний аналіз стану охорони праці на підприємстві	117
6.3 Аналіз пожежної безпеки	122
6.4 Рекомендації з поліпшення умов праці й пожежної безпеки	127
6.5 Організація фінансування та матеріального забезпечення заходів захисту населення і територій від НС мирного та воєнного часу	128
6.6 Організація та проведення інших невідкладних аварійно – відновлювальних робіт на об’єктах економіки під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій мирного часу	131
РОЗДІЛ 7 ЕКОЛОГІЯ	135
7.1 Поняття екологічної відповідальності та її види	135
7.2 Екологічні вимоги до навчальних та офісних приміщень	137
ВИСНОВОК	139
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	141
ДОДАТКИ	147

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Діюче законодавство України надало економічним суб'єктам господарювання більше прав та свобод у країні. У той самий час, багато підприємств не змогли ефективно використовувати наявні у них кошти та налагодити для себе прибуткову діяльність через відсутність якісних, конкурентоспроможних послуг (продукції) та відсутність стратегічного мислення. Це питання актуальне сьогодні та є одним з найскладніших. Досвід останніх років засвідчив, що не всі підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби. Навіть наявність конкурентоспроможних послуг (продукції) не дозволяє багатьом з них реалізовувати ці переваги внаслідок відсутності практики використання всього комплексу заходів.

**Мета і задачі дослідження.** Метою магістерської роботи є обґрунтування концептуальних засад забезпечення конкурентоспроможності компанії «Профі - Центр» та розробка на цій основі рекомендацій методологічного та практичного спрямування, спрямованих на досягнення підвищення конкурентних позицій підприємства.

**Завдання** які необхідно поставити для досягнення мети :

- визначено ступінь та взаємозв'язок понять «конкуренція» і «конкурентоспроможність послуг (продукції) підприємства» з урахуванням існуючих теоретичних концепцій;
- проведено аналіз із зазначенням переваг та недоліків основних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг);
- здійснено критичний аналіз існуючих стратегій досягнення та підтримки певного рівня конкурентоспроможності, визначено місце досліджуваних стратегій в системі стратегічного управління підприємства;
- проведено внутрішню діагностику підприємства;
- проведено аналіз зовнішнього середовища та аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства в галузі вивчення іноземних мов;

- запропонована низка практичних рекомендацій щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його рівня конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** магістерської роботи є ТОВ «Профі – Центр», теоретичні, методико – методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження** є ключові фактори успіху, їх роль у системі стратегічного управління підприємством, процес оволодіння ними та практичне значення.

**Методологічною основою** є сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями. Основою дослідження є базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки в даному розділі науки.

**Інформаційною базою** є законодавчо – нормативна база України, праці вітчизняних і закордонних фахівців в галузі менеджменту й конкурентоспроможності, періодичні видання, статистичні збірки, звітні матеріали компанії «Профі - Центр».

**Наукова новизна** отриманих результатів. Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретико - методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в підвищенні конкурентоспроможності компанії ТОВ «Профі - Центр», обґрунтуванні доцільності впровадження нової телефонної системи, а також впровадженні двох нових кабінетів та оптимізація сайту. Розроблені проектні запропоновано до впровадження у підвищення конкурентоздатності підприємства «Профі - Центр», про що свідчить відгук з компанії.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф. Хайек, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети». "Конкуренція" як категорія має дуже багато визначень, які доцільно розглянути.

Конкуренція в простішому значенні трактується як суперництво між людьми фірмами, територіями, організаціями зацікавленими у досягненні однієї цілі. Предметом конкуренції виступає послуга або товар через які суперники намагаються завоювати споживачів та їх гроші. Об'єктом конкуренції є покупець та споживач, за здобуття якого змагаються сторони.

Конкуренція є найбільш ефективним методом взаємної координації особистих дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність. Ф. А. Хайек стверджує, що один з головних доводів на користь конкуренції в тому, що "вона дозволяє обходитися без свідомого суспільного контролю і дає людині можливість самостійно вирішувати, чи виправдовує потенційний прибуток того чи іншого підприємства пов'язані з ним незручності та ризик". При конкуренції "покупець – це хазяїн, ринок – його агент, а підприємства – їх слуги" [28].

Конкуренція походить від латинського "concurrentia", що означає "зіткнення", "змагання". [52, с. 128]. За американським тлумачем Merriam Webster's Collegiate Dictionary конкуренція означає боротьбу двох чи більше сторін, які діють незалежно одна від одної для захисту свого бізнесу шляхом

забезпечення найбільш сприятливих умов для споживача. Саме це трактування як перший підхід до визначення конкуренції утворилося в економічній теорії. Адам Сміт вважав конкуренцію чесним, без змови, суперництвом, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару. А. Сміт вперше довів, що конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Вона повинна врівноважувати особисті інтереси та економічну ефективність. В цьому розумінні А. Сміт ототожнював конкуренцію з "невидимою рукою" ринку.

Всупереч існуючим у свій час забобонам, згідно яких будь – яка активність на ринку іде врозрід з інтересами суспільства, А.Сміт на прикладі цінової конкуренції переконливо довів ряд суттєвих положень, що стали пізніше постулатами доктрини "максимального задоволення потреб". А. Сміт розглядав і так званий варіант "чистої конкуренції, що не має обмежень за часом і не враховує обов'язкової наявності монопольних позицій у економіці". З часом його послідовники розширили рамки припущень, що наблизило теорію до реального життя. Слід відмітити, що за марксистським трактуванням конкуренція — це "антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів" [35].

Неокласичний варіант трактування конкуренції пов'язує її з боротьбою за економічні блага та за гроші споживача, на які їх можливо придбати. Логіка цього підходу складається з того, що більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому контексті, що їх кількість менша, ніж потенційні потреби суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх керуючись своєю вигодою. Вони виставляють свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості та ін.), та в залежності від виконання цих умов вирішують, кому надавати блага, а кому – ні. Так, американський економіст П. Хайне вважає сучасну конкуренцію "прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ" [22, с. 15]. Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, автор основних моделей за визначенням головних сил конкуренції та

варіантів конкурентних стратегій, також розглядав конкуренцію в поведінковій інтерпретації [52].

Інший підхід до визначення конкуренції — структурний. Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші вчені виступили засновниками теорії основних типів ринку; вони визначили чотири типи: досконала конкуренція; монополістична конкуренція; олігополія та монополія. Ця група вчених розглядала конкуренцію структурно. При цьому акцент зміщується з самої боротьби компаній один з одним на аналіз структури ринку та умов, які панують на ньому. В курсі "Economic's" К. Р. Макконнела та С. Л. Брю конкуренція передбачає наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його [2, с 35]. Це означає, що в центрі уваги опиняється не суперництво фірм у встановленні цін та не з'ясування того, хто та чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то це досконала конкуренція, якщо можливий — один з видів конкуренції недосконалої.

Крім зазначених, варто згадати і функціональний підхід до визначення конкуренції. Він описує роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Тут конкуренція — це суперництво старого ринку з новим. Нововведення скептично приймаються ринком, але якщо вони здійснені, саме механізм конкуренції виштовхує з ринку підприємства, які використовують застарілі технології.

Конкуренція як визначення оптимального шляху розвитку фірми розглядалася Ф. Фон Хайєком. Він вважав, що тільки завдяки конкуренції — таємне на ринку стає явним. У типових умовах, коли недостатньо інформації для реального ринку, привабливими можуть здаватися кілька можливих ліній поведінки фірми. Тільки конкуренція відкриває, яка з таких ліній є правильною, а яка веде у безвихідь.

Всі автори згодні один з одним лише в тому, що конкурентоспроможність — це порівняльна, а тому — відносна оцінка властивостей товару. Якщо на



ринку не було б конкурентів з товарами яких споживач порівнює товар фірми, то неможна було б говорити про конкурентоспроможність цього товару.

Прихильники ринкової економіки одностайні в думці, що дієздатну конкуренцію на тривалий час можна зберегти тільки шляхом регулювання з боку держави. Конкуренцію мають захищати закони, лише тоді будуть гарантовані переваги ринкової економіки щодо її інноваційних можливостей, ефективності та якнайширшого задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність — синтетичний показник, який відбиває сукупний прояв багатьох факторів — від динаміки та рівня розвитку національної економіки до вміння організувати й керувати процесом формування якості й конкурентоспроможності в рамках будь — якої господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, яку не можливо уявити без гострої конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного процвітання країни.

Взагалі можна виділити кілька рівнів конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність країни;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність групи підприємств, що входять в асоціацію чи об'єднання;
- конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність окремих напрямків діяльності підприємства;
- конкурентоспроможність конкретної продукції чи послуги.

Конкурентоспроможність товару формує конкурентоспроможність самого підприємства, але між цими поняттями є відзнаки, важливі для підприємця:

1. Конкурентоспроможність підприємства, яка відображає його відзнаки від фірм суперників, розглядається у тривалому періоді, тоді як

конкурентоспроможність товару визначається в будь – який, невеликій з точки зору економіки, відрізок часу (тиждень, місяць, рік).

2. На відміну від конкурентоспроможності товару, оцінку роботі підприємства дає не тільки споживач, а й сам підприємець. Саме підприємець визначає, чи вигідно йому в даних умовах створювати якийсь конкретний товар.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку (кількість щорічних продаж) легкість доступу до ринку, тип товару, що виробляється, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливість технічних новин в галузі.

Спеціалісти по управлінню із США, Т. Пітере та Б. Уотермен, сформулювали загальні принципи, які надають конкурентні переваги підприємствам – виробникам:

1. Націленість всіх та кожного робітника на діяльність, на продовження початої справи.

2. Близькість підприємства до клієнта.

3. Створення автономії та творчої атмосфери на підприємстві,

4. Ріст продуктивності завдяки використанню здібностей людей та їх бажання працювати.

5. Демонстрація важливості загальних для підприємства цінностей.

6. Вміння твердо стояти на своєму.

7. Простота організації, мінімум рівнів управління та службового персоналу.

8. Вміння бути одночасно м'яким та жорстким, тримати під жорстким контролем найбільш важливі проблеми та передавати підлеглим менш важливі.

Як показує світова практика ринкових відносин, взаємозв'язане рішення

цих проблем та використання даних принципів гарантує підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проте в акціонерних товариствах, а особливо у великих за розмірами, конкурентоспроможність залежить ще й від чіткої координації дій між окремими підрозділами по її забезпеченню та від вміння вищого керівництва визначити магістральні шляхи розвитку організації, чітко встановити цілі та розподілити відповідальність між підрозділами. При цьому найважливіші питання попередньо схвалюються радою акціонерів, що інколи може негативно впливати на оперативність їх вирішення.

Взагалі, фактор конкуренції має стимулюючий характер, примушуючи виробників під загрозою витіснення з ринку безперервно займатися системою якості і в цілому конкурентоспроможності своїх товарів, а ринок об'єктивно та суворо оцінює результати їх діяльності .

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до управління. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Вказані методи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розглянемо детальніше згадані методи.

Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції [48, с. 118].

Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів –

ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

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

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

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання. До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФО} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФО – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод за думкою науковців, має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною. Оцінка конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару [29].

Конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага у порівнянні з яким – не будь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [4].

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності. Параметри конкурентоспроможності — найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні .

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності товару використовуються:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i_0}} * 100\% \quad (1.2)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, N$ );

$P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i_0}$  – величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає

лише два значення  $-1$  або  $0$ . При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює  $1$ , коли ні  $-0$ . При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно – технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром – конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

1. Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$\text{ІНП} = \sum_{i=1}^n q_{ni} \quad (1.3)$$

де ІНП — груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ - м нормативним параметром.

2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$ІТП = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (1.4)$$

де ІТП – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом. Отриманий груповий показник ІТП характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

3. Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.5)$$

де  $Z$  — повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$Z_c$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -го року її служби;

$T$  – строк служби;

$i$  – рік.

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^{\Pi} C_j \quad (1.6)$$



де  $C_j$  – експлуатаційні витрати за  $j$ -ю статтею;

$\Pi$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$IEP = \frac{3}{3_0} \quad (1.7)$$

де  $IEP$  — груповий показник за економічними параметрами;

$3, 3_0$  – повні витрати споживача відповідно до продукції, що оцінюється, та прикладу.

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = IIP * (ITP / IEP) \quad (1.8)$$

де  $K$  — інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу – прикладу.

Показник  $K$  відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу,  $K = 1$  – конкурентоспроможність товарів рівна,  $K < 1$  – товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

1. Ступінь новизни товару.
2. Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику).
3. Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту тощо).

Отже, добросовісна конкуренція направлена на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг. На Заході вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності можливе, якщо націлити підприємства на:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;
- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, котрі випускаються;
- використання нової технології;
- використання нової техніки;
- розробку нового дизайну товарів;
- впровадження нововведень в системі розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. Конкурентоспроможність організації – поняття комплексне, котре має охоплювати не лише сферу якості продукції, що випускається. Такий метод має ще меншу цінність для практичного використання в сучасних умовах господарювання, аніж той, який заснований на теорії ефективної конкуренції. На сьогоднішньому етапі розвитку ринкових відносин необхідне більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності організації для адекватного висновку про його рівень. Оцінка конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг [29].

Останнім часом популярності набув метод визначення

конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага — це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [35].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують такими чином:

$$Ч_{ік} = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^{\Pi} K_i}; \quad Ч_{ів} = \frac{K_i * Ц_i}{\sum_{i=1}^{\Pi} K_i * Ц_i}; \quad \text{або } Ч_{ів} = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^{\Pi} \Pi_i} \quad (1.9)$$

Де  $Ч_{ік}$  ( $Ч_{ів}$ ) – частка ринку  $i$  – ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) аналізованої продукції;

$K_i$  і  $Ц_i$  – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої  $i$  – ю

організацією;

$\Pi_i$  – обсяг продажу  $i$  – ї організації;

$n$  – кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. В залежності від того, чому дорівнює співвідношення  $\text{ЧіК}/\text{ЧіВ}$ , визначають, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 [2. с.133].

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва  $r$  галузі та визначається наступним чином:

$$K_k = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^m \Pi_i} \quad (1.10)$$

Де,  $\Pi_1 = \max(\Pi_i)$ , для всіх  $i = 1 - n$ ,

$\Pi_2 = \max(\Pi_i/\Pi_1)$  для всіх  $i = 1 - (n-1)$ ,

$\Pi_3 = \max(\Pi_i/\Pi_1, \Pi_2)$ , для всіх  $i = 1 - (n-2)$ ,

$P_i = \max (P_i / P_1, P_2, P_3)$ , для всіх  $i = 1 - (n - 3)$ ;

$P$  – кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Розглядається оцінка конкурентоспроможності організації в табл. 1.1

Таблиця 1.1 — Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. В таких провідних країнах світу, як США, Франція, Німеччина, Англія та Канада, коефіцієнти концентрації розраховують і аналізують статистичні організації. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад,  $K_c$  буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одна організація контролює 77 % ринку, а решта – по 1%; п'ять рівноцінних організацій володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$IX = \sum_{i=1}^n (C_i^B)^2 \quad (1.11)$$

де  $IX$  – індекс Херфіндала ( $0 < IX < 1$ );

$C_i^B$  – частка  $i$  – ї організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії  $IX = 1$ . У галузі, де діє 100 рівносильних організацій з

рівними частками,  $I_X = 0,01$ .

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують індекс Розенблюта  $I_p$ :

$$I_p = 1 / (2 \sum_{i=1}^n (i * Ч_i) - 1) \quad (1.12)$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ) [4].

Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності. Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг давно завоював до себе симпатію, прихильність й успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених. Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші організації роблять краще нас. Також це вивчення, удосконалення та застосування методів роботи інших підприємств. На перший погляд може здатися, що йде мова про старий метод: підприємства, та й не тільки вони, завжди піддавалися шпигунству, їхня діяльність аналізувалася та вивчалася, кращі доробки використовувалися, по можливості, конкурентами. Однак на рубежі 70–х рр. деякі підприємства почали розвивати теорію, в основу якої покладене порівняння діяльності не лише підприємств – конкурентів, але й передових фірм з інших галузей. Фірми стали вчитися квантифікувати розходження в управлінні підприємствами. Концепція та методи, котрі вони розробили, дозволили скоротити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати динаміку структури та вибір стратегії діяльності підприємства [29].

При здійсненні бенчмаркінгу співробітники працюють у командах, що формуються з представників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників та організації є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності. Спеціалісти називають

бенчмаркінг видом діяльності, що пов'язаний з клієнтами, технологією та культурою підприємництва і здійснюється при плануванні з орієнтацією на створення цінностей і компетентності.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- ринкова частка;
- якість продукції;
- ціна продукції;
- технологія виробництва;
- собівартість продукції, що випускається;
- рентабельність продукції, що випускається;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продаж;
- канали збуту продукції;
- близькість до джерел сировини;
- якість менеджерської команди;
- нові продукти;
- співвідношення світових та внутрішніх цін;
- репутація фірми.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це дозволяє знайти позаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо – технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній.

Таким чином, користь бенчмаркінгу заключається в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної

конкуренції та задоволення потреб покупців.

На основі проаналізованих існуючих методів визначення конкурентоспроможності можна зробити наступний висновок. Конкурентоспроможність фірми розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певної організації, слід брати до уваги та вивчати обидві сторони даної проблеми.

## **1.2. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків [48,с. 56]. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. В ринкових відносинах конкуренцію як природне і об'єктивно існуюче явище – можна розглядати як закон товарного господарства, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, розширення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва і систем зарплати тощо [21]. Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, що вона виконує:

По – перше, як переконає світовий досвід, конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і у підсумку – суспільними потребами та виробництвом.



По – друге, конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам.

По – третє, конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливо – енергетичних ресурсів, робочого часу.

По – четверте, конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту.

По – п'яте, історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом.

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

За дослідженнями умовами виникнення конкуренції є такі:

1) наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників будь – якого конкретного продукту або ресурсу. Якщо виробництво зосереджено в руках одного власника, то панує монополія, яка по суті заперечує конкуренцію. Монополія і конкуренція – це антиподи;

2) свобода вибору господарської діяльності виробників. Кожний з них не тільки визначає що виробляти, а й має право вносити будь – які зміни у виробництво, визначати його обсяги тощо;

3) відповідність між попитом і пропозицією. Якщо, припустимо, попит

перевищує пропозицію, то у покупця не має свободи вибору, оскільки внаслідок дефіциту уся продукція реалізується. Там, де є дефіцит, там немає вільної конкуренції;

4) наявність ринку засобів виробництва. У конкурентній боротьбі велике значення має встановлення високої норми прибутку, що по суті, є орієнтиром у виборі господарської діяльності. Однак, вибір діяльності показує тільки можливість виробництва. Для того, щоб ця можливість перетворилася на дійсність, потрібно, маючи грошовий капітал, перетворити його на засоби виробництва [2, с. 67].

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, що відображають конкурентоспроможність продукції, що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група містить показники, що характеризують економічні параметри, – собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії тощо.

Друга група містить показники, що характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства предметом уваги повинна бути номенклатура продукції та її конкурентоспроможність.

Румянцева З. П. зазначає існування таких загальних правил оцінювання конкурентоспроможності продукції:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів з виробництв й реалізації аналогічних товарів;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару – аналога в якості бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, що підлягають оцінюванню;
- встановлення набору одиничних показників за відповідними групами параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по

товарним групам;

- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;

- розроблення товарної політики підприємства відносно виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва тощо. Щоб задовольнити свої потреби, покупець повинен придбати товар, а потім, якщо це досить складний виріб, нести витрати з його експлуатації – купувати паливо, мастила, запасні частини.

Третя група – нормативні параметри, що показують, наскільки відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, за які даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонт – здатність. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), що демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення. При оцінюванні конкурентоспроможності виробництва необхідно враховувати стратегію основних конкурентів [52, с. 167].

Конкурентоспроможність продукції – це та характеристика, що відображає її відмінність від товару – конкурента як ступенем відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратами на її задоволення.

Показник, що виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність продукції по відношенню до товару – конкуренту. Конкурентоспроможність будь – якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому є відносним показником. Конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей цієї продукції, які входять в склад її якості та важливих для споживача, визначають затрати споживача при купуванні, вживанні (експлуатації) та утилізації продукції.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не являється незмінним. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно – правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язане з конкурентоспроможністю продукції. Життєвий цикл продукції характеризується різними етапами, на кожному з яких вона має різні показники.

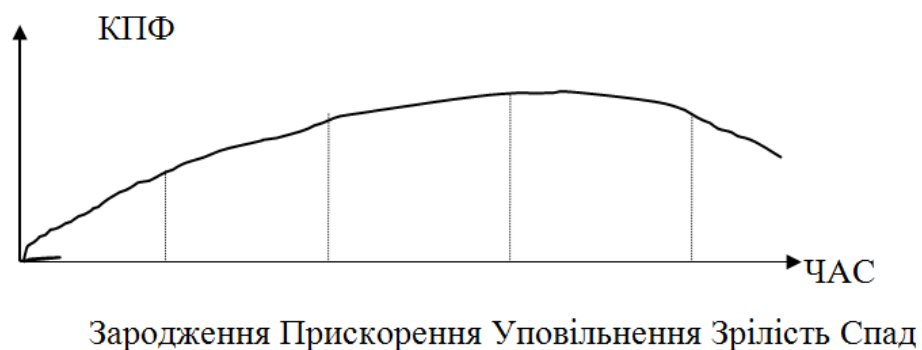


Рисунок 1.1– Стадії життєвого циклу товару

З рис. 1.1 ми бачимо, що на кожному етапі стан конкурентоспроможності продукції є різними, а отже, стадії конкурентоспроможності підприємства є різними. Але коли вона переходить в так звану «зрілість», тобто стає незмінною, тоді настає момент для проведення перетворень. Але при такому підході може виникнути ситуація, при якій проведення перетворень нічого не дасть. Справа в тому, що в силу різного часу змін подій, що відбуваються в параметрах, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в стадії загальної зрілості деякі з них будуть знаходитись в стані занепаду, і на їх зміни буде потрібно багато часу. Тому у відповідності з прийнятою стратегією

розвитку підприємства менеджерам необхідно відслідковувати зміни кожного фактора. Як зазначає Портер М. всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, діляться на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться такі:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно – грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати.

2. Господарська кон'юнктура. Вона містить кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони містять ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства [52, с. 189].

До внутрішніх факторів відносяться такі:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікаційний рівень керівників тощо).

2. Система технологічного оснащення. Обновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість

виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), не комплексна її перероблення приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексне перероблення знижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції: його обсяг та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець внаслідок непродуманої збутової політики. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажу продукції, необхідної ринкові, стимулювання збільшення об'ємів продаж, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться менеджерами, з одного боку, на основі формування "свого" покупця, проведення ефективної цінової політики тощо, а з іншого – шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням з доступними цінами.

Визначивши середовище, в якому підприємство буде працювати, йому необхідно перейти до встановлення своєї ролі, положення на ринку. Підприємству важливо виходити із максимізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів.

До форм та методів максимізації внутрішніх можливостей підприємства на основі проведення технологічної політики, спрямованої, по – перше, на постійне піднесення підприємства, необхідно, перш за все, віднести гнучке їх використання на «ноу-хау» в технологію виробництва та образ своєї продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у випуску даної продукції, по – друге,

на забезпечення високої якості, по – третє, на поставку продукції в строк.

### 1.3. Конкурентні стратегії та їхнє місце у «стратегічному наборі» підприємства

У «Стратегічному наборі» підприємства (системі стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний проміжок часу) загальні конкурентні стратегії посідають перше місце. Розглянемо докладніше сутність загальних конкурентних стратегій.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь – якому аспекті продуктів,.

Загально конкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 1.2) та в графічній формі (рис.1.3) [52, с. 245].



Рисунок 1.2 – Загальні конкурентні стратегії М. Портера

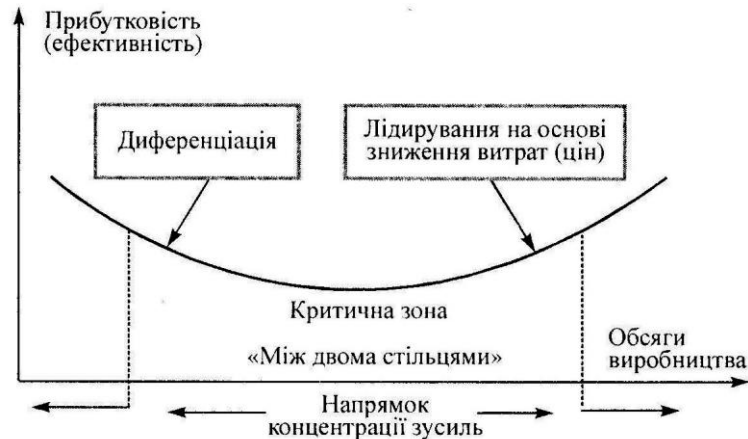


Рисунок 1.3 – Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

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

Стратегія «лідирування на основі зниження витрат (цін)». Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо – управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо [52, с. 24 ].

Особливості стратегії, що розглядається, такі:

– для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в



захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи такий, що дорівнює маржинальному по галузі, прибуток;

– для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. За обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів (із групи, що розглядається) лишається нереалізованою;

– для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

– для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

– для товарів – замінників (субститутів) — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил (відповідно до його «моделі галузевої конкуренції» М. Портера — і здатні формувати на ринку

та в галузі нижню межу цін і витрат.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги, коли:

- попит є еластичним за ціною;
- у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;
- є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;
- більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;
- покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця;
- найбільш ощадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідирування за допомогою низьких цін (витрат) пов'язане водночас з певними ризиками:

- 1) ризик «технологічного прориву» на основі винаходу поза межами системи контролю лідера зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- 2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;
- 3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.
- 4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат), можна зробити висновок про необхідність ретельного дослідження ситуації на підприємстві, всебічного обґрунтування вибору стратегії, оскільки ця стратегія не завжди доцільна.

Диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі

зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. Стратегічне лідирування у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації» [52, с. 305].

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може виявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);
- різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірмове обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або

відомого імені виробника;

- для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

- для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь – яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, — лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»

- для товарів – замінників (субститутів) — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;

- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців:

- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;

– підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

– є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

1. Реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);

2. Здійснюється прив'язка споживача до фірми – виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (зокрема, товару – замітника).

Крім того, використання стратегії лідирування у диференціації пов'язане з певними ризиками:

1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих

потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим;

Стратегія лідирування у диференціації за умови правильного її застосування створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера).

Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирування у зниженні витрат (цін)» і «лідирування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Розглянемо графік переваг від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва в разі вибору стратегії фокусування (рис. 1.4).

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. [52, с. 308].

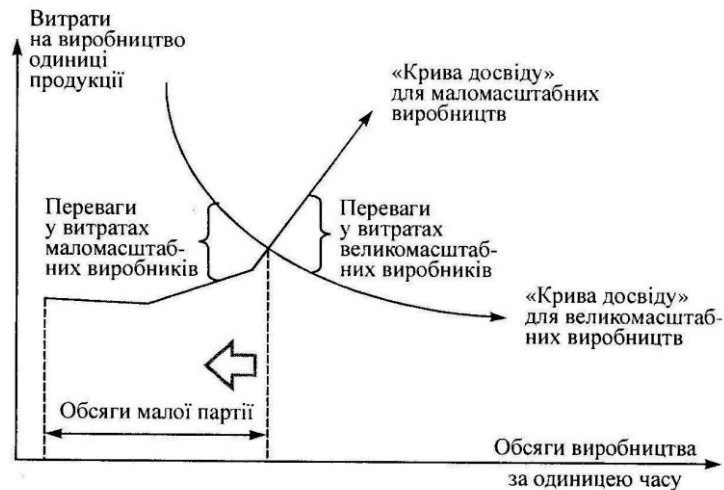


Рисунок 1.4 — Графічна інтерпретація переваг велико – та мало масштабного виробництва, що демонструє відносні переваги «стратегії фокусування».

Підприємства, які обрали стратегію фокусування, іноді називають «підприємствами – віолентами». Ця стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт по – різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегментів;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно «моделі галузевої конкуренції» М. Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

- 1) можливість у багатьох підприємства галузі, що обслуговують ринок

загалом, знайти ефективніші засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;

2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів

3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.

4) Запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку (кількість щорічних продаж) легкість доступу до ринку, тип товару, що виробляється, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливість технічних новин в галузі.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не являється незмінним. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно – правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПРОФІ – ЦЕНТР»

#### 2.1. Аналіз господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства

Загальна характеристика підприємства «Профі – Центр» Компанія «Профі– Центр» у м. Тернопіль була заснована у 2001 р., а вже з 5 січня 2002 р. проводились комп'ютерні курси. У січні 2003 р. крім комп'ютерних курсів компанія розпочала діяльність із мовними перекладами. У 2005 р. у «Профі– Центр» почали проводитись мовні курси, а вже у серпні 2009 р. компанія навчає за методикою CALLAN. Компанія «Профі– Центр» – єдина Акредитована школа Методу Каллана в Тернополі (від Callan Method Organisation London) та найбільша в Україні, а також сертифікований центр підготовки до іспитів на рівень знання англійської мови Cambridge English від Екзаменаційного департаменту Кембриджського університету. Також, «Профі– Центр» є срібним партнером "British Council" Британської Ради в Україні. Адреса: м. Тернопіль 46001, вул. Кульчицької 3– 5/31; вул. Й.Сліпого 8.

Компанія «Профі– Центр» – центр з вивчення іноземних мов, таких як: англійська, польська, французька, німецька, іспанська. Також компанія проводить вивчення англійської для дітей віком від 7 до 12 років.

Компанія «Профі– Центр» – це мережа шкіл англійської мови. Офіси якої розміщені в таких містах : Чернівці, Хмельницький, Івано– Франківськ, Рівне, Луцьк, Львів, Ужгород, Житомир, Одеса та Rzeszow. Розглянемо організаційну структуру навчально – консалтингової компанії.

Проведемо аналіз фінансового стану господарської діяльності навчально – консалтингова компанія ТОВ «Профі - Центр». Всі показники візьмемо з квартальних звітів підприємства (дод. А). Всі результати подаємо у таблицях та графіках.

Для початку проаналізуємо активи компанії «Профі - Центр». Результати подаємо у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників фінансового стану активів ТОВ «Профі - Центр» , тис. грн..

Показник	Квартал			
	станом на 31 березня 2018 р.	станом на 30 червня 2018 р.	станом на 30 вересня 2018 р.	станом на 31 грудня 2018р.
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1	1	-	-
Гроші та їх еквіваленти	8	19	23,4	311
Витрати майбутніх періодів	-	19	24,4	311
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	15,6	5

Примітка. Таблиця складена на основі річної фінансової звітності

Таблиця 2.2 – Розрахунок основних показників ряду динаміки «Необоротні активи» ТОВ «Профі - Центр»

Показник	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту, %		
	30.06/ 31.03	30.09/ 30.06	31.12/ 30.09	30.06/ 31.03	30.09/ 30.06	31.12/ 30.09	30.06/ 31.03	30.09/ 30.06	31.12/ 30.09
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0	-1	-	0	-	-	0	-	-

Гроші та їх еквіваленти	+11	+4,4	+287,6	137,5	23,1	1229,0	237,5	123,1	1329,0
Витрати майбутніх періодів	+19	+5,4	+286,6	-	28,4	1174,5	-	128,4	1274,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	+15,6	-10,6	-	-	67,9	-	-	32,1

Проаналізуємо, як змінилась ситуація впродовж кварталу розраховуючи абсолютне та відносне відхилення, а також темп приросту. Результати подамо у таблиці 2.2.

Отже, згідно таблиці 2.2 бачимо що, дебіторська заборгованість за розрахунками, а саме за виданими авансами станом на 31.03 дорівнювала 1 тис. грн. так само як і 30.06, тобто абсолютне відхилення 31.03 у порівнянні з 30.06 та 31.12 у порівнянні з 30.09 були аналогічні та дорівнювали нулю, щодо періоду 30.09 бачимо спад на 1 тис. грн. у порівнянні з періодом 30.06.

Гроші та їх еквіваленти становили 31.03 суму 8 тис. грн., а 30.06 цей показник збільшився на 11 тис. грн. та становив 19 тис. грн., також бачимо динаміку зростання і протягом наступних кварталів, а саме зростання на 4,4 тис. грн. 30.09, що в сумі дає 23,4 тис. грн., а також кардинальний ріст у наступному кварталі, а саме 30.12 збільшення показника гроші та їх еквіваленти на суму 287, 6 тис. грн., що в загальному становить 311 тис. грн.

Також бачимо ту ж тенденцію до зростання у показника витрати майбутніх періодів, тобто 30.06 вони зросли на 19 тис. грн. у порівнянні з 31.03 та становили 19 тис. грн., потім у наступному кварталі, тобто 30.09 також зросли на 5,4 тис. грн., що становили в загальному 24,4 тис. грн. та ще додатково збільшились на 286,6 тис. грн., що становило 311 тис. грн. у кварталі 31.12.

Щодо показника інша дебіторська заборгованість, бачимо наступну ситуацію, 30.09 він збільшився на 15,6 тис. грн. та становив у порівнянні з 30.06

– 15,6 тис. грн. відповідно, у кінці року, а саме 31.12 спостерігається спад на суму 10,6 тис. грн.

Найбільший темп приросту спостерігається у показника гроші та їх еквіваленти, а саме динаміка зростання, тобто 30.06 він збільшився на 237,5 %, 30.09 відбулось додаткове зростання на 123,1 %, а також колосальний ріст темпу приросту на 1329 %.

Також спостерігається динаміка росту темпу приросту і у показника витрати майбутніх періодів, а саме збільшення темпу приросту 30.09 у порівнянні з 30.06 на 128,4 % та 31.12 зберігається тенденція до зростання ще додатково на 1274,5 %.

Згідно результатів таблиці 2.2 бачимо, що інша дебіторська заборгованість показує темп приросту лише у кінці року, а саме 31.12 у порівнянні з 30.09 на 32,1 %.

Також для повного аналізу фінансово – господарської діяльності проаналізуємо основні показники з пасивів компанії. Результати у таблицях та графіках.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних показників фінансового стану пасивів ТОВ «Профі – Центр» , тис. грн..

Показник	Квартал			
	Станом на 31 березня 2018 р.	Станом на 30 червня 2018 р.	Станом на 30 вересня 2018 р.	Станом на 31 грудня 2018р.
Зареєстрований капітал	50	50	50	50
Цільове фінансування	1,8	2	9	5
Поточна кредитна заборгованість за: розрахунками з бюджетом	2	2	11,2	33
Розрахунками зі страхування	3,7	5	3,4	-
Розрахунками на оплату праці	-	10	15,4	-

Примітка. Таблиця складена на основі річної фінансової звітності

Здійснено аналіз основних показників пасиву розраховуючи абсолютне та відносне відхилення, а також темп приросту. Результати подаємо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок основних показників ряду динаміки  
«Пасивів» ТОВ «Профі - Центр»

Показник	Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %			Темп приросту, %		
	30.06/ 31.03	30.09/ 30.06	31.12/ 30.09	30.06/ 31.03	30.09/ 30.06	31.12/ 30.09	30.06/ 31.03	30.09/ 30.06	31.12/ 30.09
Зареєстрований капітал	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Цільове фінансування	0,2	7	-4	11,1	350	44,4	111,1	450	55,6
Поточна кредитна заборгованість за: розрахунками з бюджетом	0	9,2	21,8	0	460	194,6	0	560	294,6
Розрахунками зі страхування	1,3	-1,6	-3,4	35,1	32	dil 0	135,1	68	dil 0
Розрахунками на оплату праці	10	5,4	-15,4	-	54	dil 0	-	154	dil 0

Примітка. Таблиця складена на основі річної фінансової звітності

Опираючись на результати з таблиці 2.4 бачимо, що зареєстрований капітал протягом усього року був рівний нулю, тобто темп приросту був аналогічний.

Щодо показника цільове фінансування спостерігаємо, що 31.03 він становив 1,8 тис. грн., а 30.06 він був рівний 2 тис. грн., тобто бачимо зростання на 0,2 тис. грн., тенденція до зростання продовжується і в наступному кварталі, а саме збільшується на 7 тис. грн. та становить 9 тис. грн. у порівнянні з 30.06, але на кінець 30.09 відбувся спад на 4 тис. грн., тобто у кінці року сума цільового забезпечення становила 5 тис. грн..

Поточна кредитна заборгованість за розрахунками з бюджетом протягом 2 кварталів знаходилася на одному рівні, а точніше сума була 2 тис. грн., проте останніх пів року, а саме два останніх квартали показували тенденцію росту, тобто 30.06 ця сума становила 2 тис. грн., а вже 30.09 зросла на 9,2 тис. грн. та становила 11,2 тис. грн., ситуація погіршується і далі, а саме зростає заборгованість на 21,8 тис. грн. ,що в кінці року становить 33 тис. грн..

Краща ситуація спостерігається у показника заборгованість за розрахунками зі страхування, оскільки заборгованість скорочується 30.09 у порівнянні з 30.06 на 1,6 тис. грн. та в кінці 31.12 скорочується на 3,4 тис. грн. та в результаті спостерігаємо відсутність заборгованості.

Показник заборгованість за розрахунками на оплату праці 30.06 становила 10 тис. грн., а 30.09 сума була збільшена на 5 тис. грн., що в результаті було 15 тис. грн., проте ситуація виправилась в кінці року, а саме зменшилась на 15,4 тис. грн. та заборгованість становила нуль.

Колосальний темп приросту спостерігається в період 30.06 – 30.09 , тобто темп приросту зріс 30.06 на 111,1 % та 30.09 на 450 %, проте знизився 31.12 та становив лише 55,6 %.

Швидке зростання в 2 кварталі, але в той же час швидкий спад у 3 та 4 кварталах спостерігається у показника поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом. А саме, 30.09 у порівнянні з 30.06 темп сягнув 560 %, але знизився 31.12 на 294,6 % в порівнянні з 30.09.

Заборгованість за розрахунками зі страхування 30.06 зросла на 135,1 % порівнюючи з 31.03, але в період 30.06 – 30.09 зменшилась на 68 %.

Щодо показника кредиторська заборгованість пов'язана з розрахунками на оплату праці, то темп приросту зріс лише 30.09 у порівнянні з 30.06 на 154%.

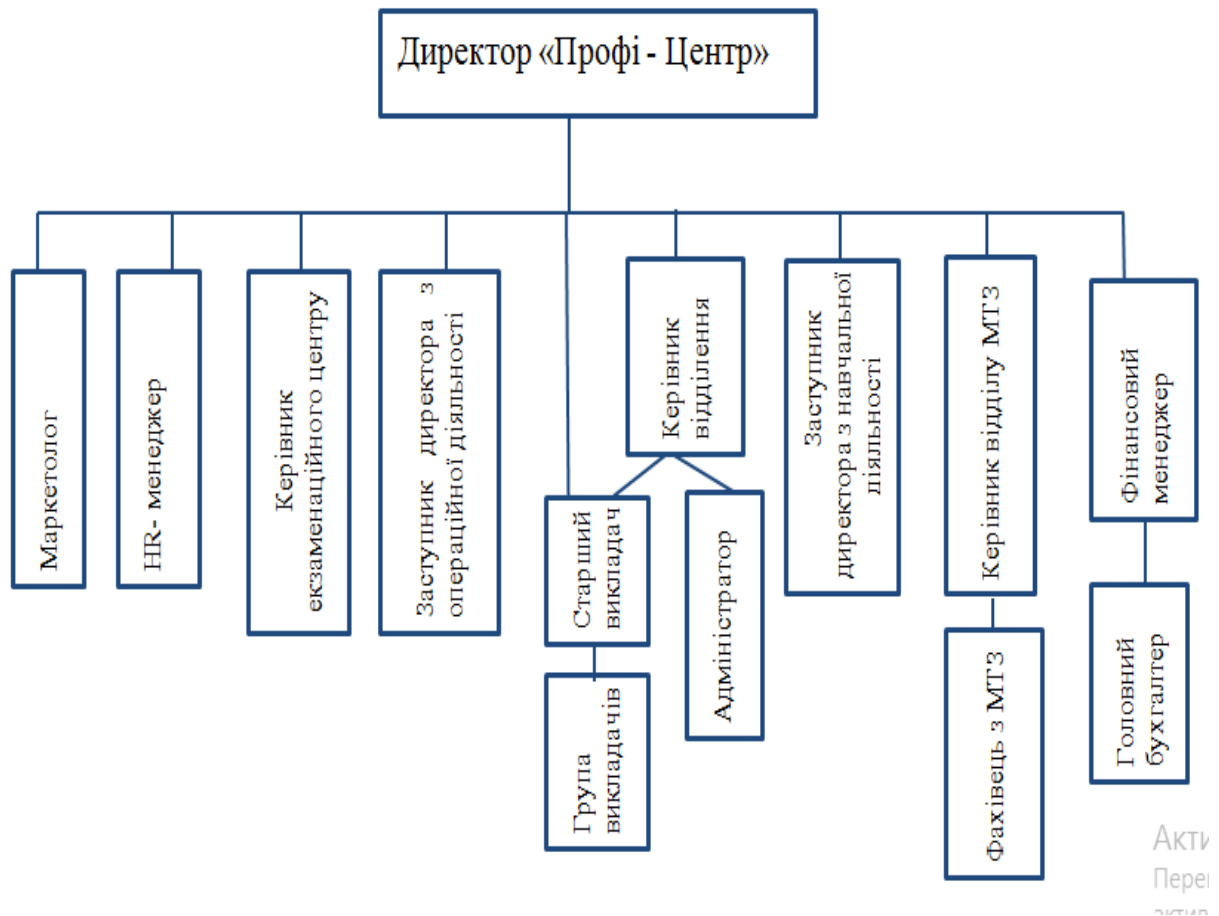


Рисунок 2.1 — Організаційна структура ТОВ «Профі – Центр»

Директор «Профі – Центр» здійснює керівництво навчально консалтинговою компанією.

Заступник директора з операційної діяльності контролює та впроваджує бізнес – процеси компанії, напряду співпрацює з керівником відділення, допомагає вирішити питання які виникають під час роботи адміністраторів.

Керівник відділення складає графік викладачів, відправляє щотижневу звітність щодо роботи відділення, та контролює роботу адміністраторів. Адміністратори приймають оплати, записують людей на навчання формують навчальні групи.

Старший викладач проводить заняття та проводить стажування нових викладачів на відділені. Йому підпорядковуються викладачі які проводять навчання студентів.

В обов'язки керівника матеріально – технічного відділу входить забезпечення компанії усіма необхідними матеріалами, керівнику підпорядковується фахівець з матеріально технічного забезпечення, який відправляє та скупляє всі необхідні матеріали.

Маркетолог здійснює всю роботу пов'язану з рекламою, моніторить ринок, запускає рекламну кампанію, здійснює аналіз ефективності введення реклами.

HR – менеджер підбирає персонал компанії та проводить оцінку персоналу. Йому підпорядковується рекрутер який здійснює пошук та найм персоналу.

Керівник екзаменаційних тестів слідкує за проведенням міжнародних тестів та за роботою методистів. В свою чергу методисти тестують та проводять підготовку до міжнародних тестів.

Заступник директора з навчальної діяльності проводить навчання для методистів щодо нововведень в навчальному процесі компанії, проводить семінари для методистів. Методисти стажують нових викладачів на різні відділення.

Фінансовий менеджер здійснює управління фінансами компанії, йому підпорядковується головний бухгалтер який в свою чергу забезпечує ведення бухгалтерського обліку на підприємстві.

Для того щоб ефективно оцінити можливості компанії та зрозуміти позитивні сторони необхідно здійснити фінансовий аналіз компанії рис. 2.2. Баланс складається з активів (оборотні та необоротні), пасивів (власний капітал, довгострокові зобов'язання та забезпечення та поточні зобов'язання та забезпечення)

## **2.2. Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Профі – Центр»**

Не існує підприємства, яке б не мало зовнішнього середовища і не було б в постійній взаємодії з ним. Будь-яке підприємство має потребу в регулярному



отримані з зовнішнього середовища предметів, товарів , щоб забезпечити собі засоби для існування. При цьому кожен бізнес повинен віддати на аутсорсинг щось, щоб компенсувати його існування. Як тільки зв'язок з навколишнім середовищем порушується, компанія вмирає. Останнім часом через загострення і ускладнення конкуренції, а також різкого прискорення процесів зміни навколишнього середовища підприємства все частіше змушені приділяти увагу питанням взаємодії з навколишнім середовищем, все частіше розвивають здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі.

Для такої адаптації важливо розрізняти різні показники макросередовища, також уважно спостерігати за змінами, аналізувати результати діяльності не лише власного підприємства, а й інших підприємств конкурентів. Важлива враховувати різні правові, демографічні, економічні та інші компоненти.

Макросередовище створює певні досить загальні умови для підприємства. У більшості випадків макросередовище не є специфічним для окремого підприємства. Однак ступінь впливу стану макросередовища на різні підприємства неоднакова. Це пов'язано як з відмінностями в напрямках діяльності підприємства, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі підприємства.

Розрізняють такі компоненти макросередовища:

- 1) економічні;
- 2) політичні;
- 3) правові;
- 4) демографічні;
- 5) науково– технічні;
- 6) природні;
- 7) соціально– культурні.

Ці всі компоненти макросередовище є дуже важливими для досліджуваного підприємства і тому вони потребують аналізу ТОВ «Профі – Центр».

Таблиця 2.3 — Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність навчально – консалтингової компанії «Профі – Центр»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	1. Купівельна спроможність населення.	1. Зниження платоспроможності населення.	-	3
	2. Рівень інфляції.	2. Збільшується величина виручки та зниження купівельної спроможності споживачів	+/-	3
	3. Фінансово– кредитна політика в країні.	3. Неспроможність стабілізуватись.	-	2
	4. Загальна господарська кон'юнктура.	4. Пропозиція відповідає попиту.	+	3
Політичні	1. Політична стабільність суспільства	1. Політична нестабільність.	-	3
	2. Взаємодія виконавчої та законодавчої гілок влади.	2. Середній рівень взаємодії.	+	1
Правові	Стан законодавства, який регулює господарську діяльність.	Недосконалість законодавства.	-	2
Демографічні	1. Чисельність населення.	1. Невисока тенденція зростання	+	1
	2. Частка активного населення.	2. Широкий вибір працівників	+	2
Науково–технічні	1. Темпи технологічних змін.	1. Низький	+	1
	2. Інноваційний потенціал галузі.	2. Високий	+	3
	3. Технічний рівень і якість надання послуг.	3. Високий	+	3

Природні– чі	1. Рівень забруднення навколишнього середовища	1. Низький	+	2
	2. Стан і перспективи використання джерел сировини та енергоресурсів.	2. Середній	+	2
Соціально– культурні	1. Рівень освіти в Україні.	1. Високий	+	3
	2. Соціальні умови життя.	2. Низькі	–	1

Примітка. Таблиця складена автором на основі досліджень

Отже, такі компоненти макросередовища економічні, політичні, правові, демографічні, науково– технічні, природні; соціально– культурні впливають на макросередовище компанії «Профі – Центр».

Після аналізу впливу факторів макросередовища на навчально – консалтингову компанію «Профі – Центр» здійснимо перелік можливостей і загроз макросередовища для навчально – консалтингової компанії «Профі – Центр», проаналізуємо можливі варіанти дій для підприємства і систематизуємо їх у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 — Перелік можливостей і загроз макросередовища для навчально – консалтингової компанії «Профі – Центр»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1.Можливості (фактори сприятливого впливу)		
1.1 Збільшення платоспроможності населення	+3	Це дозволить ТОВ «Профі – Центр» надати послуги вивчення іноземних мов більшій кількості клієнтів .

1.2 Зменшення податкової ставки	+2	Це дозволить ТОВ «Профі – Центр» отримати більше прибутку, щоб використати його для розширення своєї діяльності.
1.3 Швидке зростання ринку	+3	Це дозволить ТОВ «Профі – Центр» відкрити нові офіси, а результатом буде збільшення доходів.
1.4 Зниження рівня інфляції	+3	Це дозволить ТОВ «Профі – Центр» укласти довгострокові договори з постачальниками меблів для відкриття нових офісів.
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
2. Зменшення платоспроможності населення	- 2	При такій ситуації ТОВ «Профі – Центр» зменшить надання навчальних послуг.
2.2 Зростання податкової ставки	- 3	При зростанні податкової ставки ТОВ «Профі – Центр» буде отримувати менший прибуток.
2.3 Застій ринку	- 3	Призведе до відсутності можливості відкриття нових відділень.
2.4 Зростання рівня інфляції	- 3	Призведе до того, що зростуть ціни на навчально – консалтингові послуги.

Примітка. Таблиця складена автором на основі досліджень

Отже, при можливостях (фактори сприятливого середовища) ТОВ «Профі – Центр» збільшуватиме надання послуг на нових ринках, результатом чого стане збільшення доходу, що дасть можливість розширювати свою діяльність. При загрозах (фактори несприятливого середовища) ТОВ «Профі – Центр» отримає менший дохід, тому потрібно шукати нові шляхи надання послуг за оптимальною ціною.

### 2.3. Аналіз безпосереднього оточення ТОВ «Профі – Центр»

Другим компонентом зовнішнього середовища являється безпосереднє середовище, яке охоплює такі елементи, із якими фірма знаходиться в близькому контакті. Аналіз близького оточення підприємства являється важливим для компанії, перш за все тому, що з цією частиною зовнішнього

середовища він може близько функціонувати, важливим є те, що мета факторів близького оточення підприємства закладається в тому, що виявляються можливості і загрози для компанії в мікросередовищі. У стратегічному аналізі надають перевагу факторам безпосереднього оточення, тобто споживачам, постачальникам і конкурентам. Позитивні досягнення підприємства багато в чому залежить від того, наскільки його продукція (послуги) відповідають вимогам споживачів. Досить часто аналіз потреб зводиться до діагностики продажів. Зниження продажів є сигналом того, що продукт більше не відповідає певним вимогам споживачів. Однак бувають ситуації, коли такий метод недостатній або неможливий.

Успішні фірми добре знають про необхідність орієнтуватися на споживачів. Концепція маркетингу показує те, що підприємство підвищує свої шанси на досягнення своїх планів, якщо компанія хоче досягнути кращого задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Коли компанія проводить аналіз мікросередовища, то вона повинна цілком та повністю вивчити потреби та бажання своїх діючих і потенційних клієнтів, визначити в якій стороні компанія може розвиватись і знайти можливості для задоволення потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.

Таблиця 2.5 — Оцінювання характеристик профілю покупців "Профі – Центр"

Параметри	Індикатори	Оцінка в балах		
		Відносно постійні	Не дуже змінюються	<i>Значно змінюються під впливом різноманітних факторів</i>
Зміна переваг та потреб покупців	1.1. Ступінь зміни потреб покупців	Відносно постійні	Не дуже змінюються	<i>Значно змінюються під впливом різноманітних факторів</i>
	1.2. Ступінь зміни переваг покупців стосовно товарів, що входять до послуг підприємства	Відносно постійні	Не дуже змінюються	<i>Значно змінюються під впливом різноманітних факторів</i>

Прихильність покупців до послуг підприємства	2.1. Частота придбання товарів даного підприємства	Дуже рідко	Нерегулярно	<i>Регулярно</i>
	2.2. Частка послуг підприємства, які купують найбільше (встановлюють експертним шляхом на основі розрахунків)	1– 30%	31– 60%	<i>61– 100%</i>
	2.3. Ступінь залежності студентів від адміністратора (встановлюють експертним шляхом)	<i>Відносно незалежні</i>	Не дуже залежні	Дуже залежні
Торговельна сила покупців	3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	Немає оповіщення	Недостатній рівень інформованості	<i>Широке оповіщення</i>
	3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги підприємства	Дуже чутливі	<i>Не дуже чутливі</i>	Нечутливі
	3.3. Ступінь залежності студентів від адміністратора (встановлюють експертним шляхом)	1– 30%	<i>31– 60%</i>	61– 100%
	3.4. Фінансовий стан покупця	Нижчий за середній	<i>Середній рівень</i>	<i>Вищий за середній</i>
	3.5. Чутливість покупців до змін	<i>Дуже чутливі</i>	Не дуже чутливі	Нечутливі

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, зміна переваг та потреб покупців значно змінюються під впливом різноманітних факторів, прихильність покупців до послуг підприємства висока, торговельна сила покупців на хорошому рівні.

Оцінимо ступінь змінюваності потреб, вимог, смаків покупців стосовно тих послуг, які входять до профілю підприємства, про прихильність покупця до послуг підприємства і про торговельну силу покупців, використовуючи шкалу оцінок за 10– ти бальною шкалою, значення яке може бути: незначна, значна, сильна, середня.

Таблиця 2.6 — Шкала оцінок характеристик профілю покупців

Параметри	Бали	Значення
1.Ступінь зміни потреб та вимог покупців	4	Незначна
2.Прихильність покупців до товарів підприємства	8	Сильна
3.Торговельна сила покупців	10	Середня

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, оцінка характеристик профілю споживачів ТОВ «Профі – Центр», що показує висновок про ступінь мінливості потреб та вимог покупців стосовно тих послуг, що входять у профіль підприємства, про прихильність покупця до товарів підприємства і про торгову силу покупців. Про те, чому покупці надають перевагу, що більше їх цікавить.

Тепер проведемо оцінку адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку по параметрах та індикаторах підприємства, а результати відобразимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 — Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

Параметри	Індикатори	Оцінка в балах		
		Не відповідає	Частково відповідає	Цілком відповідає
Спроможність товариства задовольнити потреби та вимоги	1.1. Відповідність надання послуг вимогам покупців	Не відповідає	Частково відповідає	<i>Цілком відповідає</i>
	1.2. Прийнятність ціни товарів	Не прийнятна	<i>Частково прийнятна</i>	Цілком прийнятна
Можливість розширення кола	1.3. Відповідність якості надання послуг вимогам споживачів	Не відповідає	Частково відповідає	<i>Цілком відповідає</i>

Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	<i>Інформація відсутня</i>	Виявлено не задоволений попит	Виявлено «ринкове вікно»
	2.2. Наявність привабливих сегментів	<i>Не виявлені привабливі сегменти</i>	Виявлено один привабливий сегмент	Виявлено кілька привабливих сегментів

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, спроможність підприємства задовольнити потреби та вимоги споживачів є цілком реальною, ціна доступна, якість надання послуг цілком відповідає заданим вимогам. Про наявність незадоволеного попиту інформація відсутня.

Вплив постачальників на підприємство відносно суттєвий. Ціна, якість, вчасність доставки, умови постачання, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності.

Для вивчення постачальників, необхідно згрупувати їх за видами товарів, який поставляється, визначити конкурентну силу постачальників, повністю проаналізувати середовище..

У компанії «Профі - Центр» є декілька постачальників які постачають навчальні книги, крісла для студентів ІСО, конференційні столики. Після того як проаналізуємо постачальників будемо бачити їх надійність репутацію та імідж, рівень каналу розподілу, територіальну доступність та комунікативність, концентрованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом, фінансовий стан, ціну товару.

Для даного аналізу використовують метод експертних оцінок з використанням 5– ти бальної шкали, для того щоб оцінити привабливість постачальників.



Постачальники	Найменування товару, товарної групи, яку постачають	Індикатори конкурентної сили постачальника, оцінка в балах				Узагальнююча оцінка конкурентної сили постачальника в балах	Індикатори діяльності постачальника							Оцінка привабливості постачальника, в балах (середня)
		Репутація та імідж	Рівень каналу розподілу	Доступність територіальна, комунікативна)	Концентрованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом		Фінансовий стан	Надання гарантій якості товару який постачають	Умови постачання та форми розрахунків	Інтервал та обсяг постачання	Обов'язковість виконання умов постачання	Ціна товару, який постачають, грн. за од.	Надання додаткових послуг	
British Council, Лондон	Книги Callan Method	5	4	3	5	17	4	5	4	3	5	5	3	4,1
ТМФ, Україна	Стільць ІСО (для студентів)	5	5	4	5	19	5	5	4	4	5	4	3	4,3
ТМФ– 2, Україна	Столик конференцій–ний	5	5	4	4	18	5	5	4	3	5	4	4	4,3

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, усі постачальники отримали високі бали, це свідчить про те що вони є надійними постачальниками. Тепер оцінимо постачальників за допомогою карти постачальників підприємства.

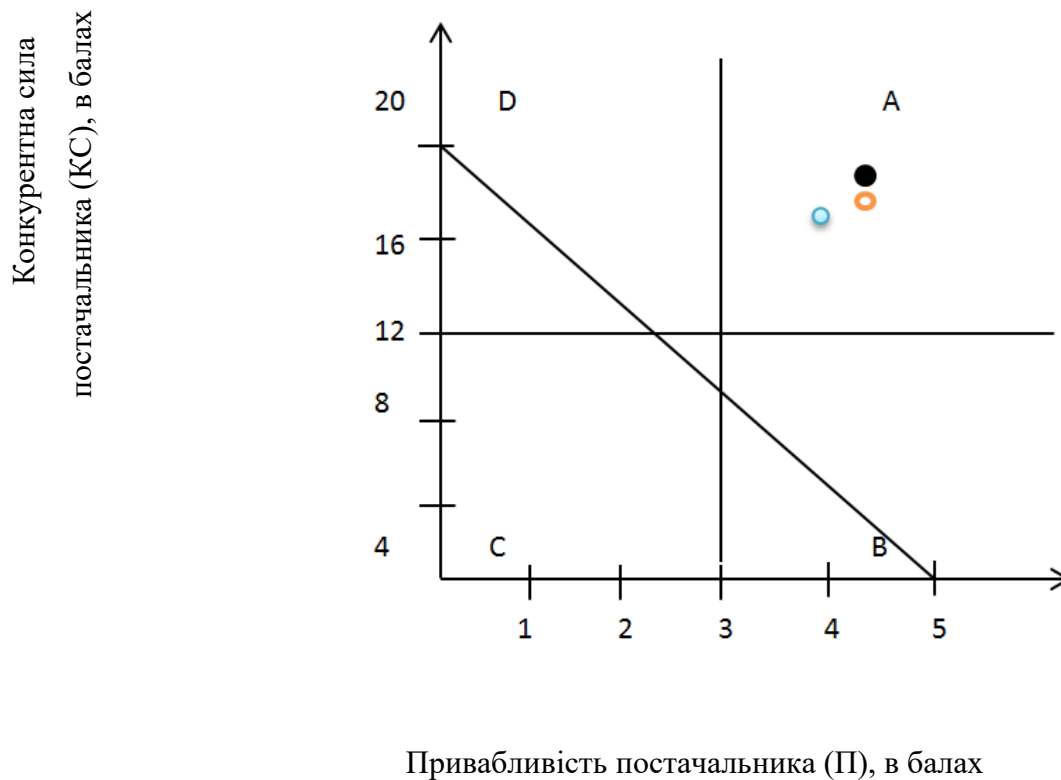


Рисунок 2.2 – Карта постачальників підприємства

Отже, ми бачимо, що British Council, ТМФ і ТМФ – 2 є надійними постачальниками у відношенні їх конкурентної сили та привабливості, вони усі знаходяться у секторі А, отже з цими підприємствами доцільно проводити договірну політику, укласти контракти, що забезпечують ТОВ «Профі – Центр» стабільне функціонування на ринку в перспективі.

Аналіз пропозиції та ринкової практики конкурентів – це обов’язковий перший крок перед розробкою маркетингової стратегії товару. Він включає в себе докладне вивчення діяльності основних гравців галузі, починаючи з аналізу цін, реклами, асортименту і закінчуючи докладним SWOT– аналізом конкурентів.

Основними конкурентами ТОВ «Профі – Центр» в Україні є «Поліглот», «English club». Однак не зважаючи на значну конкуренцію підприємство має стабільний потік студентів за рахунок надання послуг високого рівня.

Оцінку діяльності основних конкурентів ТОВ «Профі – Центр» здійснимо

за допомогою методу експертних оцінок шкалою від 1 до 5 балів. Результати оцінки діяльності конкурентів зображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 — Оцінка діяльності основних конкурентів ТОВ «Профі – Центр»

	Показники	Конкуренти		
		ТОВ «Профі – Центр»	ТОВ «Поліглот»	ТОВ «English club»
1	Доля ринку	4	5	3
2	Рентабельність обігу	5	5	4
3	Рентабельність капіталу	4	5	4
4	Частка власних оборотних коштів	4	4	4
5	Рівень ціни домінуючої продукції	4	4	4
6	Широта асортименту продукції	5	5	5
7	Якість продукції	5	5	5
8	Система збуту	4	5	3
9	Система управління	4	5	4
	Середній бал	4,4	4,8	4

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, ми бачимо, що дані конкуренти є активними в конкурентній боротьбі, найбільш активним та небезпечним є ТОВ «Поліглот», менш активним є ТОВ «English club», що становить меншу загрозу, найвищі бали «Поліглот» отримала по доля ринку, рентабельність обігу, рентабельність капіталу, широта асортименту продукції, система збуту. Найменші бали отримав конкурент ТОВ «English club» по таких позиціях доля ринку та система збуту.

Для узагальнення усіх результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінювання, яке певним чином впливає на підприємство, отримані дані зводимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 — Оцінка факторів мікросередовища ТОВ «Профі – Центр»

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство (+/-)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство (бали)
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Умовно незмінний	+	2
	2. Стан і тенденції попиту на послуги підприємства	Умовно незмінний	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб та вимог покупців	Високий	+	2
	4. Торгова сила покупців	Середня	+	1
	5. Ступінь прихильності студентів до послуг підприємства	Середня	+	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	Низька	-	2
	2. Ступінь привабливості постачальників	Середній	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Високий	-	1
	2. Сила конкурентного тиску	Середня	-	1
	3. Число активних конкурентів	Високе	-	3

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Досліджування факторів мікросередовища слід поділити на фактори сприятливого (можливості) і несприятливого (загрози) впливу на товариство. У результаті поділу факторів мікросередовища складається перелік можливостей та загроз, з якими підприємство може зіткнутись в майбутньому. Відповідні фактори можливостей та загроз розташовуються в переліку за ступенем зменшення їх важливості.

Таблиця 2.11 — Перелік можливостей та загроз безпосереднього середовища ТОВ «Профі – Центр»

Фактори	Оцінка ступеня впливу	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1. Конкурентна сила постачальників	+3	ТОВ «Профі – Центр» співпрацює і буде співпрацювати з такими постачальниками як British Council, ТМФ і ТМФ– 2 з метою стабільного постачання товарів
2. Ступінь привабливості постачальників	+3	Постачальники, з якими співпрацює товариство дотримується графіку доставки товарів, а отже і підприємство буде далі співпрацювати з ними.
3. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	+2	Ступінь прихильності покупців до товарів ТОВ «Профі – Центр» є вище середньої, але в подальшій своїй діяльності підприємство буде відкривати нові офіси.
Загрози		
1. Сила конкурентного тиску	– 1	Значна частина конкурентів застосовують усі можливі засоби і методи для збільшення надання послуг тому ТОВ «Профі – Центр» активно конкурує з ними
2. Скорочення доходів споживачів	– 3	Менша кількість людей зможе користуватися послугами підприємства.
3. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	– 2	Враховуючи велику кількість конкурентів, активно тримаємо свої позиції по всій Україні

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, ми бачимо досить широкий перелік можливостей і загроз безпосереднього середовища підприємства. Таким чином, можемо зробити висновок, що підприємству необхідно використовувати свої можливості, проте постійно слідкувати за наявністю загроз та можливим ступенем їх впливу.

## **2.4. Аналіз впливу факторів мікромаркетингового середовища на діяльність досліджуваного підприємства**

У процесі внутрішнього аналізу середовища компанії здійснюється вивчення та оцінка факторів за функціональними сферами підприємства, які впливають на його стан. Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства складною методологічною проблемою є визначення об'єктів обстеження та їх основних параметрів. У науковій літературі з управління розглядається декілька підходів до визначення складу внутрішнього середовища підприємства. У ряді з них до факторів внутрішнього середовища відносять структуру підприємства, його культуру і ресурси; або цілі, завдання, структуру, технологію, персонал; або рівні менеджменту, майстерність менеджера, ролі менеджера.

Варто зазначити, також, внутрішнє середовище підприємства як сукупність усіх внутрішніх факторів, що обумовлюють певні процеси його життєдіяльності. Внутрішні фактори регулюються, тобто є об'єктами управління з боку підприємства, але водночас вони безпосередньо впливають на його діяльність, визначаючи його потенціал. Ґрунтуючись на даному постулаті управління, аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється за такими функціональними сферами: маркетинг, фінанси, виробництво і технології, персонал, організація управління, організаційна культура та імідж. При цьому особливого значення в процесі аналізу набувають елементи системи управління підприємства.

Оцінювання діючих стратегій слід здійснювати на основі показників, що відображають результати діяльності підприємства. Для оцінювання діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за

допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.12).

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 2.12 — Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Збільшення прибутку	Неповне 2 бали
Організаційна	Зміна кадрової політики	Повне 3 бали
Маркетингова	Залучення нових клієнтів	Неповне 2 бали
Соціальна	Покращення іміджу підприємства	Неповне 2 бали
Фінансова	Збільшення прибутку на 4% до кінця 2018 року	Повне 3 бали
Підсумкова оцінка	12 балів	

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Загальна, маркетингова та соціальна цілі були виконані не повністю, а організаційна та фінансова в повному обсязі. Отже, бачимо, що товариство досить таки успішно справилося з досягненнями поставлених цілей, хоча більша частина з них все ж досягнуті не повністю, про що свідчить підсумкова оцінка 12 балів.

Адаптація підприємства до умов функціонування, як «відкритої системи», на ринку комунальних послуг в місті та реалізація стратегії супроводжуються певним ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику.

Аналіз використання потенціалу підприємства охоплює такі сфери діяльності підприємства:

- організацію управління;
- маркетинг, дослідження та розробки;
- технологію;
- персонал;

- фінанси;
- організаційну культуру та імідж.

Організування адміністративної діяльності ТОВ «Профі – Центр» здійснюється з допомогою використання таких елементів як повноваження, делегування та відповідальність.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. Наприклад, директор ТОВ «Профі - Центр» делегує частину своїх повноважень заступнику директора, такі як: приймання на роботу і звільнення з роботи працівників товариства, представлення підприємства в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами.

Відповідальність – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне виконання. Відповідальність не може делегуватись. Наприклад, керівник відділення делегував адміністратору зробити та надіслати щомісячний звіт. Але якщо звіт не буде надіслано, то винним у цьому буде керівник відділення.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань. Кожна посада на підприємстві має свої повноваження. Наприклад, керівник відділення контролює виконання адміністраторами службових обов'язків, готує та подає директору товариства щотижневі, щомісячні та щорічні звіти. Фінансовий менеджер контролює використання грошових коштів і матеріальних цінностей підприємства.

На ТОВ «Профі – Центр» – лінійно – функціональний тип організаційної структури.

Переваги:

- Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.



Недоліки:

- Багато обов'язків в директора;
- Ускладнена реалізація новинок без залучення керівників вищої ланки;
- Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі.

Метою діяльності товариства є отримання прибутку. Основні види діяльності:

- компанія пропонує вивчення іноземних мов;
- надає інформаційно– консультативні послуги;
- проводить підготовку до здачі міжнародних тестів;
- проводить пробну здачу міжнародних тестів.

Основними постачальниками є British Council, ТМФ і ТМФ– 2. Споживачами підприємства є особи віком від 14 і вище та діти від 7 до 13 років.

Основними конкурентами організації в Тернопільській та сусідніх областях є «Поліглот», «English club». Конкуренція з даними підприємствами підштовхує керівників фірми до покращення якості наданих послуг та бажання залишатися конкурентоспроможними.

Ціни на продукцію ТОВ «Профі – Центр» є доступними , та послуги які пропонує компанія якісними.

Таблиця 2.13 — Оцінка маркетингової активності ТОВ «Профі – Центр»

Елементи маркетингової діяльності	Бали*
Здійснення сегментації ринку	2
Вивчення потреб і переваг споживачів	3
Вивчення конкурентів	2
Ступінь зміни асортименту послуг з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років	2
Рівень контролю за якістю послуг	3

Використання торгової марки	2
Облік еластичності попиту при встановленні ціни	2
Застосування системи знижок з ціни	3
Використання прогресивних методів продажу	2
Рівень сервісу	3
Ефективність руху послуг	2
Використання заходів СТИЗ	2
Ефективність рекламних заходів	2
Разом	31

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

- \*1 бал – використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася.  
 2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності.  
 3 бали – систематичне використання елементів маркетингу.

Отже, ступінь маркетингової активності підприємства можемо класифікувати як «високий», що є позитивним для досліджуваного підприємства.

ТОВ «Профі – Центр» займається вивченням іноземних мов таких як англійська, німецька, іспанська, польська, французька, підготовкою до міжнародних тестів IELTS, TOEFL, Cambridge FCE чи APTIS та здачею пробного міжнародного іспиту. Кожного разу коли проводиться підготовка до тестів та пробна здача необхідно певна комп'ютерна техніка, якою володіє компанія «Профі - Центр».

Відділ матеріально – технічного забезпечення володіють практичними навиками в веденні капітального ремонту обладнання, яка вже була у користуванні.

Оцінку персоналу підприємства здійснюватимемо, проаналізувавши динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки та якість розстановки кадрів. Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на підприємстві.

Таблиця 2.14 — Характеристика руху кадрів ТОВ «Профі – Центр»

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+,-) %	
Середня облікова чисельність працівників, осіб	30	31	+1	+3,2
Прийнято працівників, осіб	1	0	+1	–
Вибуло працівників, осіб,	0	0	0	–
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0	–
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,030	0,061	+0,031	+50.8

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, ми бачимо, що персонал ТОВ «Профі – Центр» у 2019 р. розширився порівняно з 2018 р. на 1 людину, що становить 3,2 %. Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт загального обігу кадрів дуже низькі, що свідчить про те, що працівники не звільняються з підприємства.

Таблиця 2.15 — Кадровий склад ТОВ «Профі – Центр»

Категорії персоналу	2018 рік		2019 рік		Відхилення (+;- )	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Адміністративно–управлінський персонал	7	23,33%	8	25,80%	+1	+9,57
Викладацький персонал	21	70%	21	67,74%	0	0
Допоміжний персонал	2	6,67%	2	6,46%	0	0
Разом	30	100%	31	100%	+1	0

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, ми бачимо, що персонал підприємства збільшився за рахунок адміністративно–управлінського персоналу, в той час, як чисельність допоміжного персоналу та викладацького не змінилася. Варто відмітити, також, що частка адміністративно–управлінського персоналу в розрізі усього персоналу підприємства є оптимальною, а плинність кадрів низька.

Таблиця 2.16 — Характеристика персоналу за освітою та віком

Вік	З вищою освітою, осіб		Із середньою спеціальною освітою, осіб		Із загальною середньою освітою, осіб		Всього, осіб		Частка в загальній кількості, %	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
До 30 років	19	19	–	–	–	–	19	19	63,3	61,29
Від 30 до 45	10	11	–	–	–	–	10	11	30	35,48
Від 45 до 55	–	–	1	1	–	–	1	1	6,7	3,23
Понад 55	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Разом	29	30	1	1	–	–	30	31	100	100

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, проаналізувавши дані вищенаведеної таблиці можемо зробити висновок, що на підприємстві досить «молода структура персоналу», оскільки переважають працівники віком до 30 років та від 30 до 45 років і один працівник віком понад 45 років, а працівники понад 55 років відсутні. Також, значну частку персоналу підприємства складають працівники з вищою та середньою спеціальною освітою, що безумовно є хорошим показником для розвитку ТОВ «Профі – Центр».

Як бачимо, ступінь мотивації персоналу є високим. На досліджуваному підприємстві використовують мотиваційні заходи матеріального і нематеріального характеру. До мотиваційних заходів матеріального характеру відносять: преміювання працівників, нагородження цінними подарунками за якісно виконану роботу, штрафи за запізнення на роботу та за відсутність на роботі без поважної причини тощо. До заходів нематеріального характеру – похвали та грамоти за якісно виконану роботу, присвоєння почесних звань, поміщення фотографії працівника на Дошку пошани, надання поїздок закордон.

Щодо системи оплати праці, на підприємстві ТОВ «Профі – Центр» 8–ми годинний робочий день, тобто є стала ставка. За системою посадових окладів оплачується робота усіх працівників компанії. Наприклад, зарплата

адміністратора складає 4 282,2 грн, що дорівнює тарифній ставці.

За системою посадових окладів оплачується робота працівників. Наприклад, зарплата адміністратора за місяць дорівнює:

$$3 \text{ п.окл.} = 3 \text{ окл.} - \text{ЄСВ} \quad (2.1)$$

$$3 \text{ п.окл.} = 5\,490 - 22\% = 4\,282,2 \text{ (грн.)},$$

де 3 п. окл. – сума заробітку, нарахованого за системою посадових окладів оплати праці;

ЄСВ – сума податку яку сплачує підприємство за працівника.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу ТОВ «Профі – Центр» ми складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства. Для систематизації сформуємо таблицю.

Таблиця 2.17 — Перелік сильних і слабких сторін ТОВ «Профі – Центр»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство
Організація управління	– налагоджене партнерство з потачальниками	+3	– залежність від постачальників	– 2
	– ефективна взаємодія різних структурних підрозділів	+2	– відсутність кадрового відділу	– 1
Маркетинг	– сильна рекламна компанія	+2	– недостатньо кабінетів на вечірній час	– 3
	– збір інформації	+2		

Дослідження і розробки	– проведення маркетингових досліджень	+2	– відсутність інноваційних можливостей	– 2
Персонал	– висока компетентність спеціалістів	+3	–	–
	– високий рівень сервісу	+3		
	– висока кваліфікація персоналу	+3		
	– високий рівень мотивації праці	+3		
Фінанси	– підприємство залишається фінансово незалежним	+2	–	–
	– достатня кількість власних оборотних коштів	+2		
Організаційна культура й імідж	– високий імідж підприємства	+3	–	–
	– хороша корпоративна етика	+2		
	– сильна культура організації	+3		

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, відповідно до даних табалиці 2.17, можна зробити висновок, що на ТОВ «Профі – Центр» переважають сильні сторони над слабкими, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного оточення. Це є досить позитивним явищем у роботі ТОВ «Профі – Центр».

Але необхідним є контролювати слабкі сторони для того щоб забезпечити підприємству хороший розвиток, завжди покращувати слабкі сторони, шукати шляхи покращення підприємства.

Після проведеного нами аналізу використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також конкурентів можемо виявити відносні конкурентні переваги підприємства. Для цього складемо карту аналізу сильних і слабких сторін, або так званий «Профіль полярностей».

Таблиця 2.18 — Профіль полярностей ТОВ «Профі – Центр»

Показники	Оцінки ТОВ «Профі – Центр»	Оцінки ТОВ «Поліглот»	Профіль полярностей
Ступінь досягнення цілей	3	3	0
Рівень ризику (Z– фактор)	2	2	0
Ступінь доцільності організаційної структури	2	3	– 1
Рівень комунікаційних зв'язків	3	3	0
Стиль управління	3	3	0
Рівень прибутку	2	3	– 1
Доля ринку	3	3	0
Система контролю якості послуг	2	2	0
Широта асортименту	3	3	0
Гнучкість цінової політики	2	2	0
Доцільність договірної політики	2	2	0
Система організації збуту	2	3	– 1
Рівень сервісу	3	2	1
Система стимулювання клієнтів	3	2	1
Ступінь маркетингової активності	2	2	0
Дослідження та розробки (НДДКР)	3	2	1
Стан матеріально– технічної бази	2	3	– 1
Кваліфікаційний склад кадрів	3	2	1
Рух кадрів	2	3	– 1
Ступінь мотивації кадрів	3	2	1
Фінансові можливості підприємства	2	3	– 1
Організаційна культура	3	3	0
Рейтингова оцінка підприємства	3	3	0

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Отже, відповідно до наведеної таблиці можемо зробити такі висновки: ТОВ «Профі – Центр» не поступається своєму основному конкуренту у багатьох позиціях (система організації збуту, рівень сервісу, система стимулювання покупців, дослідження та розробки, кваліфікаційний склад

кадрів, ступінь мотивації кадрів), проте у деяких позиціях програє (рівень прибутку, доля ринку, фінансові можливості підприємства). Конкурент «Поліглот» має перевагу в одному показнику, необхідно компанії «Профі – Центр» покращити свої показники.

Для того щоб виявити конкурентні переваги, проводять різні види досліджень.

Таблиця 2.19 — Переваги ТОВ «Профі – Центр» згідно проведених досліджень

Переваги	Кількість балів у %
Метод викладання	95
Час занять	85
Відсутність домашніх завдань	97
Місце розташування	90
Вартість занять	88
Швидкість вивчення мови	94

Примітка. Таблиця складена автором на основі власних досліджень

Переваги підприємства згідно проведених досліджень подані у рис. 2.3.

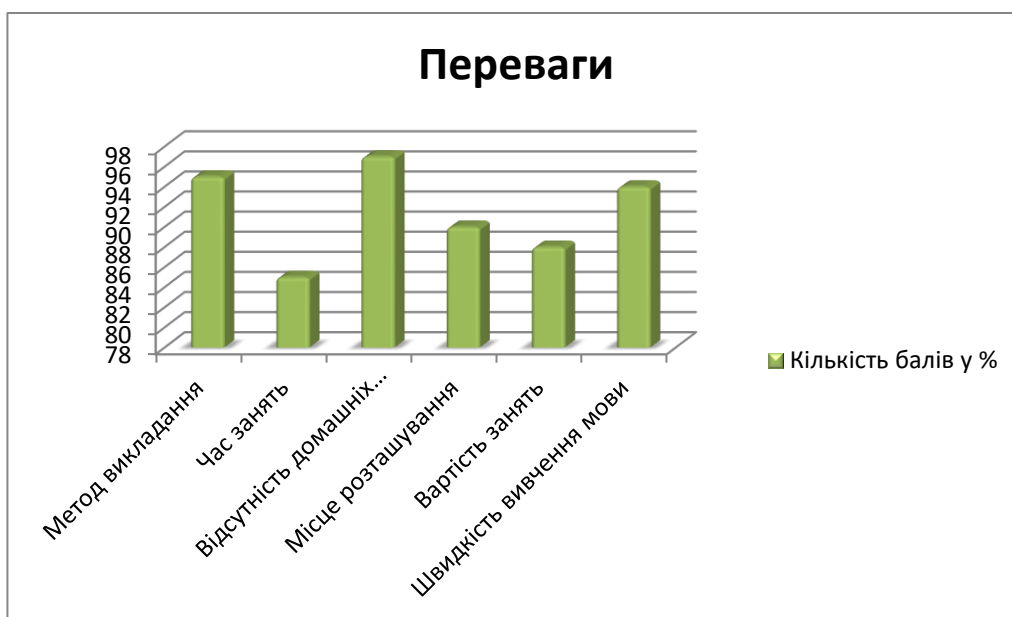


Рисунок 2.3 – Переваги підприємства згідно анкетуванню.

Отже, згідно проведених досліджень бачимо, що студентам найбільше до



вподоби відсутність домашніх завдань – 97%, на другому місці метод викладання – 95%, на третьому місці швидкість вивчення мови – 94%, на четвертій позиції місце розташування – 90%, на п'ятому місці вартість занять – 88%, на шостому місці час занять – 85%. Всі позиції є досить високими.

## **Висновки до розділу 2**

Станом на 30 грудня 2018 року необоротних активів дебіторської заборгованості за розрахунками немає, є інша поточна дебіторська заборгованість яка зменшилась та становить 5 тисяч гривень, гроші та їх еквіваленти суттєво збільшилися та становлять 311 тисяч гривень, з них усі рахунки в банках. Запасів, інших оборотних активів, витрати майбутніх періодів на підприємстві немає.

Станом на 30 грудня 2018 рік з пасивів зареєстрований пайовий капітал не змінився 50 тисяч гривень, з'явився нерозподілений прибуток у розмірі 277 тисяч гривень, цільове фінансування зменшилось і становить 5 тисяч гривень, розрахунки з бюджетом збільшилися 33 тисячі гривень, рахунки зі страхування зменшилися 3,4 тисяч гривень, баланс становить 316 тисяч гривень.

Персонал ТОВ «Профі – Центр» у 2019 р. розширився порівняно з 2018 р. на 1 людину, що становить 3,2 %. Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт загального обігу кадрів дуже низькі, що свідчить про те, що працівники не звільняються з підприємства.

На підприємстві переважає досить «молода структура персоналу», оскільки більшість працівників віком до 30 років та від 30 до 45 років та один працівник віком понад 45 років, а працівники понад 55 років відсутні. Також, згідно проведених досліджень значну частку персоналу підприємства складають працівники з вищою та середньою спеціальною освітою, що безумовно є хорошим показником для розвитку ТОВ «Профі – Центр».

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ПРОФІ – ЦЕНТР»

#### **3.1. Покращення конкурентоздатності підприємства за рахунок впровадження віртуальної телефонії Vinotel**

Віртуальна телефонія Vinotel – це найкраще рішення під для відділів продажів, колл – центрів та компаній загалом. Підключивши Creatio до віртуальної телефонної системи, співробітники, які обслуговують клієнтів, можуть надати якісну підтримку, підвищити ефективність щоденних завдань та підвищити якість обслуговування. Інтеграція системи Creatio з телефонією Vinotel надає багато можливостей.

Можливо швидко створити карту клієнта за допомогою вхідного дзвінка, якщо клієнт дзвонить вперше, з'явиться вікно з проханням створити карту клієнта в системі Creatio. Прив'язка клієнта до працівника Усі дзвінки існуючих клієнтів переходять до пов'язаних працівників.

Набір номера одним кліком із картки клієнта в системі Creatio. Можливо здійснювати вихідні дзвінки безпосередньо з CRM Creatio. Для цього достатньо перейти до картки обраного клієнта і натиснути «зателефонувати». Історія викликів та аудіо запис розмов на картці клієнта, вся історія викликів та аудіозапис розмов із клієнтом зберігаються в CRM Creatio.

Виклик аналітики, можна відстежувати показники ефективності відділу, використовуючи готові інструменти аналітики. Система дозволяє оцінити ефективність роботи працівників за кількістю дзвінків за певний період та їх тривалістю, визначити клієнтів, з якими вони довго не спілкувалися, а також проаналізувати рівень задоволеності клієнтів.

Активізація послуги відстеження дзвінків дозволяє компанії оперативно вносити корективи в рекламний бюджет та перерозподіляти його на користь ефективнішої реклами. За даними компанії "Профі - Центр", більша частина

інформації про курси, записи на тестування в 50– 70% випадків відбувається по телефону, і таким чином інтернет – маркетолог позбавлений можливості відстежити який канал і ключовий запит при цьому «спрацював».

Найпопулярнішим на сьогодні є динамічне відстеження дзвінків, завдяки якому можливо відстежувати ефективність реклами, з точністю до конкретного оголошення, а поведінка користувача з точністю до пошукового запиту. За допомогою динамічного відстеження дзвінків кожному відвідувачеві на сайті присвоюється індивідуальний номер.

Такий механізм підміни номерів дозволяє перетворити дію користувача на форумі (дзвінок в компанію за підсумками відвідування сайту) в повноцінну онлайн – подію і автоматично реєструвати ці параметри для великої кількості користувачів. В цьому і полягає основна перевага динамічного колл – трекінгу перед класичним (статичним), який жорстко прив'язує номери до основним рекламним каналам і не дозволяє сильно «заглибитися» в деталі.

Основні переваги Vinotel Tracking Call – це використання алгоритмів визначення точної кількості телефонних номерів для заміни на сайті, а також можливість підключення мобільних номерів для відстеження дзвінків. Для того, щоб зрозуміти ефективну реалізацію системи Vinotel, ми протестували телефонію, яку зараз використовує Profi – Center. Метод тестування: навмання в період з 9:00 до 18:00 три рази було здійснено п'ять одночасних дзвінків на один телефонний номер компанії. Завдання полягало в тому, щоб записати кількість успішних додзвонів. Результати:

1) У компанії одно канална міська телефонна лінія. Це означає, що чотири людини не могли додзвонитися до компанії, поки один розмовляв по телефону, тобто 80% клієнтів не додзвонилися.

2) В компанії мобільні телефони також одно каналні, але в телефоні є можливість переключитися на інший дзвінок, тому коли клієнт дочекався завершення розмови, то адміністратор зміг прийняти виклик. Це зайняло більше часу і 60% клієнтів не змогли одночасно додзвонитися.

Це говорить про те, що компанії необхідно впровадження нової системи

яка буде багатоканальна та дасть змогу різним клієнтам телефонуючи на один і той самий номер в один і той самий час зателефонувати в компанію.

Метод тестування: в випадковий час в період з 9:00 до 18:00 ми тричі навмисне «Не додзвонювалися» в компанію. Завдання полягало у тому, щоб зафіксувати час передзвону або його відсутність. Результати:

1) 100% компанія «Профі – Центр» не передзвонювала клієнтам по пропущених дзвінків на міський номер компанії тому, що пропущені виклики не фіксуються.

2) При дзвінках на мобільні номери ситуація трохи краще, але цифра все одно не втішна – 31%, через те, що не всі дзвінки були замічені як пропущені. Після провадження нової системи будуть записані всі пропущені дзвінки. Вони фіксуються та зникнуть лише після передзвону на пропущений номер.

Метод тестування: дзвінки здійснювалися за годину до заявленого графіку роботи, через годину після заявленого графіка роботи, у неділю протягом дня. Завдання: зрозуміти, що відбувається, коли клієнти дзвонять в неробочий час. Результати:

1) У компанії при дзвінках на міські номери чути звичайні гудки.

2) При дзвінках на мобільний номер також чути звичайні гудки, при пропущених дзвінках в неробочий час компанія не передзвонює клієнтам.

При встановленні нової системи Vinotel одразу буде чути інформативне голосове привітання з якого зрозуміло, коли компанія буде на зв'язку, також інформація про графік роботи.

Система GetCall – це програма передзвону клієнтам, яка встановлюється на сайт. Відвідувач, який бажає зв'язатися з компанією, вводить свій номер телефону в спеціальну форму на сайті, і система протягом 30 секунд автоматично з'єднує його з адміністратором.

Більшість клієнтів, в тій чи іншій мірі, сумніваються в своєму рішенні. У такі моменти дії адміністратора можуть стати вирішальними. Коли є можливість передзвонити відвідувачам сайту, то можна отримати на 20– 50% більше звернень в компанію.

У робочий час:

1. Клієнт залишає свій номер телефону;
2. Система миттєво дзвонить вільним співробітникам;
3. Перший співробітник, який зняв трубку, автоматично з'єднується з клієнтом.

У неробочий час:

1. Клієнт залишає свій номер телефону і зручний час для дзвінка (в рамках вашого робочого часу);
2. Точно в зазначений час система дзвонить вільним співробітникам;
3. Перший співробітник, який зняв трубку, автоматично з'єднується з клієнтом.

Все швидко, просто і не вимагає додаткових дій від співробітників.

Таблиця 3.1 – Тестування системи Vinotel

Метод тестування	Поточний результат без системи Vinotel	Очікуваний результат з системою Vinotel
З 9:00 до 18:00 тричі було зроблено по п'ять одночасних дзвінків на один телефонний номер компанії	80% клієнтів не додзвонилися на стаціонарні, 60% клієнтів не додзвонилися на мобільні телефони	100% клієнтів додзвонилися на офісні номери
В випадковий час в період з 9:00 до 18:00 тричі навмисно «Не додзвонювалися» в компанію	100% «Профі – Центр» не передзвонювали клієнтам з міського номеру компанії 31% не передзвонювали на мобільні	100% передзвону на всі пропущені виклики
Дзвінки здійснювалися за годину до заявленого графіку роботи, через годину після заявленого графіка роботи, у неділю протягом дня	Звичайні гудки по телефону, в вихідні дні немає повідомлення про графік роботи	Голосове повідомлення про графік роботи в вихідні дні

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі проведених досліджень.

Отже, з впровадженням нової телефонії покращиться обслуговування студентів, що призведе до збільшення постійної частки студентів та позитивно вплине на розвиток компанії.

Таблиця 3.2 – Витрати на систему Бінотел за 1 місяць

Послуга	Вартість, грн.
Коригуюча знижка	– 243
Додаткові телефонні номери (понад пакету)	40
Бінотел Про	435
Додаткові послуги 1	540
Додаткові послуги 2	180
Оренда багатоканальних телефонних номерів	594
Всього	1 546

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі прайс листа

Отже, за 1 місяць часу на систему Бінотел витрачають 1 546 гривень, це не багато для такої ефективної системи яка буде працювати на користь компанії. Прогнозований дохід становить 20 000 грн. розрахуємо термін окупності системи Бінотел.

Формула для розрахунку терміну окупності:

$$T_0 = \frac{B}{D_{\text{п}}} \quad (3.1)$$

Де,  $T_0$  – термін окупності;

$B$  – витрати;

$D_{\text{п}}$  – прогнозований дохід.

Тобто,  $T_0 = 1\,546 / 20\,000 = 0,07$ , тобто для окупності впровадження інвестиційного проекту необхідно 0,07 року.

### **3.2. Стратегічні напрями розвитку компанії «Профі – Центр» та шляхи їх реалізації**

Актуальність розробки заходів та напрямків для забезпечення конкурентних переваг підприємства зумовлена тим, що в ринкових умовах

висока конкурентоспроможність підприємства є запорукою отримання високого та стабільного доходу. У зв'язку з цим перед будь – яким підприємством постійно виникає проблема нормально функціонувати в існуючому конкурентному середовищі.

Важливо визначити конкурентні переваги підприємства, що призведе його до стабільного і домінуючого становища на ринку. Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства (а також отримання для подальшого споживання) всіх видів ресурсів. На даному етапі компанія ставить перед собою такі цілі зміцнення конкурентних переваг:

1. Завантаженість кабінетів у ранковий час;
2. Зменшення просідання студентів у літній період;
3. Створення нових офісів у східній частині регіону;

Рекомендації щодо досягнення цілей:

1. Для завантаженості кабінетів у ранковий час рекомендовано ввести доцільну систему знижок для студентів, які згодні навчатися у ранкових групах.
2. Запустити рекламну кампанію лише на літній період. Завдяки цьому можливе зменшення просідання студентів влітку. Також можливо на літній період збільшити кількість індивідуальників.
3. Для успішного функціонування нових офісів у східній частині регіону необхідно провести моніторинг ринку та конкурентів. Також потрібно знайти приміщення та знайти кваліфікований персонал.

Важливими завданнями компанії «Профі – Центр» є формулювання стратегічних цілей. Під час реалізації стратегічних цілей можуть з'являтися нові ідеї та підходи, але бачення не повинно зазнавати суттєвих змін. Ці формулювання є центральним блоком при формуванні стратегічного бачення.

Для компанії дуже важливим є взаємодія з студентами, зробити так, щоб кожен студент мав свого куратора який буде вести цілу групу, також розширення офісу, комфортні кабінети, якісний маркетинг, комплексна система реклами яка буде давати результат, високий рівень навчання та задоволення

потреб студентів.

Ці характеристики об'єднані в чотири основні стратегічні напрямки:

- 1) напрям 1 – підвищення активної взаємодії з студентами;
- 2) напрям 2 – розширення офісу;
- 3) напрям 3– створення он – лайн програми для студентів;
- 4) напрям 4 – впровадження комплексного інтернет маркетингу.

#### Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії

Стратегічний напрям 1 – підвищення рівня обслуговування та взаємодії з студентами. Мета – збільшення частки постійних студентів. Цілі:

- а) впровадження нової телефонної системи Vinotel;
- б) вчасне реагування на пропущені дзвінки;
- в) розподіл по кураторах;
- г) рівномірне розподілення дзвінків;

Бачення – впровадження CRM системи яка буде розпізнавати кожен номер студента, направлення дзвінка до куратора групи для більш тіснішої взаємодії з студентом.

Таблиця 3.3 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напряму 1)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Покращення рівня взаємодії з студентами.	1.1 Впровадження інтернет системи яка дозволить переводити дзвінки
	1.2 Налаштування CRM системи
	1.3 Тестування системи
	1.4 Підключення системи на всі офіси

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Стратегічний напрям 2 – розширення офісу. Мета – підвищення комфорту навчання студентів та розширення офісу. Цілі:

- а) збільшення кількості навчальних груп;
- б) підвищення якості навчання студентів;
- в) зменшення часу очікування на групу;

Бачення – нові комфортні кабінети для навчання студентів.



Таблиця 3.4 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напрямок 2)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Впровадження двох нових кабінетів	1.1. Оренда кабінетів (розрахунки проведено в пункті 3.3)
	1.2. Проведення ремонтних робіт в кабінетах
	1.3. Закупівля меблів та обладнання для офісу

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Стратегічний напрям 3 – створення он – лайн системи для студентів.

Мета – забезпечення високого рівня комфорту студентів. Цілі:

- а) розроблення та впровадження он – лайн системи;
- б) формування якісної системи;
- в) створити просту та доступну систему;
- г) полегшення роботи адміністратора з студентом;
- д) надання інформаційних послуг щодо навчання в он лайн системі;
- е) спрощений інтерфейс системи для швидкого доступу до необхідних даних.

Бачення – он – лайн система яка буде синхронізуватися з розкладом компанії, де кожен студент зможе мати свій особистий он – лайн кабінет, буде бачити розклад компанії, баланс рахунку, кількість пропущених занять, сторінку на якій зупинилась група, та інформаційні питання що стосуються навчання.

Таблиця 3.5 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напрямок 3)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Досягнення зручного та якісного навчання студентів	1.1 Розроблення комплексної он – лайн програми
	1.2. Тестування он – лайн програми
	1.3. Опрацювання відгуків студентів про програму
	1.4. Доопрацювання системи

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Стратегічний напрям 4 – впровадження комплексного інтернет маркетингу. Мета – впровадження комплексної реклами яку можливо проаналізувати. Цілі:

- а) рекламування компанії;
- б) оновлення сайту;
- в) аналітика реклами;
- г) залучення інформаційних ресурсів.

Таблиця 3.6 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напрямок 4)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Оновлення та оптимізація сайту (SEO – оптимізація)	1.1 Оновлення всієї інформації компанії на сайті
	1.2 Впровадження системи замовлення дзвінка з сайту
	1.3 Впровадження заявок на сайті для швидкого зв'язку з клієнтом
2. Пошукова та медійна реклама	2.1 Ремаркетинг
	2.2 Пошукова реклама на Google Ads
	2.3 Медійна реклама на Google Ads

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Отже, необхідно оновити всю інформацію компанії на сайті, впровадити нову систему замовлення дзвінка з сайту це буде ефективно для стратегічного напрямку компанії.

Таблиця 3.7 – Витрати на рекламу  
(напрямок 4)

Вид реклами	Кількість днів реклами в місяць	Вартість за день, грн	Вартість за місяць, грн.
Ремаркетинг	4	300	1 200
Пошукова реклама на Google Ads	6	350	2 100
Медійна реклама на Google Ads	4	200	800
Всього			4 100

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Отже, розробка стратегії розвитку компанії «Профі – Центр» потребує аналітики та тестування по таких пунктах як впровадження он – лайн системи чи нова система Vinotel. Ці стратегії пропонуються до виконання на 2020 рік. Прогнозований дохід становить 50 000 грн. розрахуємо термін окупності системи Бінотел. Формула для розрахунку терміну окупності:

$$T_0 = \frac{B}{D_p} \quad (3.2)$$

Де,  $T_0$  – термін окупності;

$B$  – витрати;

$D_p$  – прогнозований дохід.

Отже,  $T$  окупності = 4 100 грн / 50 000 грн = 0,08, тобто для окупності впровадження інвестиційного проекту необхідно 0,08 року.

### 3.3. Проект по впровадженню двох нових кабінетів

Для того щоб підвищити конкурентоздатність підприємства необхідно впровадити два нових кабінети, так як в компанії є попит студентів на вечірні години, а можливості посадити людей на навчання немає так як всі кабінети які є в компанії заняті. Планові ціни на види занять з вивчення іноземної мови подані в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8– Планові ціни на види занять

Вид заняття	Вартість заняття, грн./заняття
Групове	110
Додатково платне	245
Індивідуальне	320

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі поточних цін

Одна група складається в середньому з 5 осіб, додатково платні та індивідуальні заняття проводяться лише для одного студента.

Усі розрахунки проводяться для впровадження двох нових кабінетів. Заняття групове на 17:00 та на 19:00 відбувається кожного робочого дня з понеділка по п'ятницю тобто всього 80 занять в місяць, але так як групи періодично відмінюють заняття віднімаємо 10% від занять. Щоб дізнатись реальну кількість занять в місяць беремо Кількість занять в місяць і віднімаємо 10%.

$$80 - 10\% = 72$$

Щоб дізнатись к-сть занять в день беремо к-сть занять в місяць та ділимо на к-сть робочих днів.

$$72 / 20 = 3,6 \text{ занять в день}$$

Щоб дізнатись кількість занять за робочий тиждень беремо к-сть занять за день та множимо на к-сть робочих днів в тижні.

$$3,6 * 5 = 18$$

Заняття додаткові бувають один раз на тиждень, так само як індивідуальні заняття бувають раз на тиждень.

Таблиця 3.9 – Дохід за робочий тиждень з усіх занять в двох кабінетах

Послуга	Дохід, грн.
Заняття групове (17:00, 19:00 год)	9 900
Заняття додаткове (15:00 год)	245
Заняття індивідуальне (13:00 год)	320
Разом	10 465

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Згідно даних таблиці 3.9 розрахуємо дохід за один робочий день з усіх видів послуг. Для розрахунку необхідно дохід за робочий тиждень поділити на к-сть робочих днів в тижні. Результати доходу за один робочий день з двох кабінетів подаємо у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Дохід за робочий день з усіх занять у двох кабінетах

Послуга	Дохід, грн.
Заняття групове (17:00, 19:00 год)	1 980
Заняття додаткове (15:00 год)	49
Заняття індивідуальне (13:00 год)	64
Разом	2 093

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Для розрахунку додаткового доходу за місяць з двох кабінетів необхідно дохід за день помножити на к – сть робочих днів. Групові заняття тривають 2 години, враховуючи перерву протягом заняття у 20 хвилин. Для розрахунку доходу за квартал необхідно дохід за день помножити на 3 місяці (60 робочих днів). Послуги вивчення іноземної мови надаються щорічно крім святкових та державних вихідних днів. Для розрахунку доходу за рік необхідно дохід за день помножити на 12 місяців (239 днів)

Компанія «Профі – Центр» працює з понеділка по п'ятницю, це 5 робочих днів в тиждень, тобто 20 днів в місяць. На 2019 рік припадає 104 дні вихідних, 15 святкових днів та 10 робочих днів канікул в компанії, відповідно усього 239 робочих днів. Всі доходи від двох кабінетів відобразимо в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Додатковий дохід від 2– ох кабінетів

Послуга	Дохід за 1 місяць, грн.	Дохід за квартал, грн.	Дохід за рік, грн.
Заняття групове (17:00, 19:00 год)	39 600	118 800	475 200
Заняття додаткове (15:00 год)	980	2 940	11 760
Заняття додаткове подвійне (13:00 год)	1 280	3 840	15 360
Разом	41 860	125 580	502 320

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

В компанії «Профі - Центр» можна здійснити оплатити через платіжний термінал, або перевести кошти на рахунок товариства. Комісія користування подана в таблиці 3.12.

Згідно проведених досліджень 70% студентів оплачують через платіжний

термінал, у той час як 30% на рахунок ТОВ. Загальний дохід без урахування комісії склав 502 320 грн, результати загального доходу з урахуванням комісії подано в таблиці 3.13.

Таблиця 3.12 – Загальний дохід з двох кабінетів з комісією

Оплата	Загальний дохід без комісії	Загальний дохід з комісією
Оплата через термінал	351 624	327 010,32
Оплата на рахунок ТОВ	150 696	143 161,2
Разом	502 320	470 171,52

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Тобто, підприємство отримує дохід 470 171,52 грн, так як сплачує комісію за оплату терміналом та на рахунок ТОВ «Профі – Центр». Розрахуємо капітальні витрати пов'язані з ремонтом двох кабінетів, результати подано в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Капітальні витрати на відкриття двох нових кабінети

Товари та матеріали	Ціна за од. товару	Кількість	Сума, грн
Фарба для стін	200	6	1 200
Ковролін (м <sup>2</sup> )	450	22	9 900
Чарти	100	14	1 400
Стілець ІСО	600	18	10 800
Стіл до стільця	500	18	9 000
Пюпітр	530	2	1 060
Лампа	300	4	1 200
Плінтус	120	8	960
Додаткові витрати	–	–	2 500
Ремонтні роботи	–	–	35 000
Радіатор біметалевий	5 220	2	10 440
Кондиціонер	11 115	2	22 230
Магнітно – маркерна дошка	1 296	2	2 592
Жалюзі	780	2	1 560
Разом	–	–	109 842

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Рахуємо додаткові витрати на заробітну плату викладачам та адміністратору. Для впровадження двох нових кабінетів взяли на роботу нових двох викладачів та одного адміністратора. Для того, щоб дізнатися які витрати сплачує компанія на заробітну плату викладачам посадовий оклад помножити на 1,22 (ЄСВ). Для того щоб дізнатись які витрати у компанії на інших працівників необхідно посадовий оклад помножити 1,22 (ЄСВ).

Таблиця 3.14 – Розрахунок додаткових витрат на заробітну плату, включно з нарахуваннями

Посада	Посадовий оклад, грн.	З нарахуванням ЄСВ 22%
Викладач 1	3 996, 7	5 124
Викладач 2	3 996, 7	5 124
Адміністратор	4 282, 2	5 490

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Таблиця 3.15 – Витрати на фонд оплати праці з нарахуванням

Посада	ФОП на місяць, грн	ФОП на квартал, грн	ФОП на рік, грн
Викладач 1	5 124	15 372	61 488
Викладач 2	5 124	15 372	61 488
Адміністратор	5 490	16 470	65 880
Разом	15 738	47 214	127 368

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Розрахуємо поточні витрати пов'язані з впровадженням двох нових кабінетів. Розрахунки подано в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Планові поточні витрати на впровадження двох кабінетів

Показники	Сума за місяць, грн.	Сума за рік, грн.
Оренда	8 000	96 000
Освітлення	500	6 000
Опалення	2 500	30 000
Офісне приладдя для студентів	300	3 585
Кава, чай, вода	1360	16 252
Витрати на заробітну плату	–	127 368
Реклама в соціальних мережах	4 000	48 000
Всього	11 300	135 600

Примітка. Таблиця розроблена автором самостійно на основі досліджень

Розрахувавши дохід і витрати від надання послуг знайдемо чистий прибуток (ЧП), який визначається за формулою (3.3):

$$\text{ЧП} = \text{Д} - \text{В} \quad (3.3)$$

Де, ЧП – чистий прибуток,

Д – дохід,

В – витрати.

$$\text{ЧП} = 470\,171,52 - 327\,205 = 142\,966,52 \text{ грн.}$$

Розрахуємо простий термін окупності двох додаткових кабінетів в компанії «Профі – Центр» за формулою (3.4):

$$\text{PP} = \text{IC} / \text{PN}, \quad (3.4)$$

де PP – період окупності, роки;

IC – величина капітальних вкладень, грн.;

PN – середньорічний прибуток, грн.

$$\text{Звідси, PP} = 109\,842 / 142\,966,52 = 7,7 \text{ місяців.}$$

Отже, проведені розрахунки показали, що впровадження двох кабінетів окупиться за 7,7 місяців, що є досить хорошим показником.

### **Висновки до розділу 3**

З впровадженням нової телефонії покращиться обслуговування студентів, що призведе до збільшення постійної частки студентів та позитивно вплине на розвиток компанії. Актуальність розробки заходів та напрямків для забезпечення конкурентних переваг підприємства зумовлена тим, що в ринкових умовах висока конкурентоспроможність підприємства є запорукою отримання високого та стабільного доходу. У зв'язку з цим перед будь – яким підприємством постійно виникає проблема нормально функціонувати в



існуючому конкурентному середовищі. Віртуальна телефонія Vinotel – це найкраще рішення під для відділів продажів, колл – центрів та компаній загалом. Підключивши Creatio до віртуальної телефонної системи, співробітники, які обслуговують клієнтів, можуть надати якісну підтримку, підвищити ефективність щоденних завдань та підвищити якість обслуговування. Інтеграція системи Creatio з телефонією Vinotel надає багато можливостей.

Можливо швидко створити карту клієнта за допомогою вхідного дзвінка, якщо клієнт дзвонить вперше, з'явиться вікно з проханням створити карту клієнта в системі Creatio. Прив'язка клієнта до працівника Усі дзвінки існуючих клієнтів переходять до пов'язаних працівників.

Система Бінотел буде дуже ефективною так як безпосередньо впливатиме на якість спілкування з клієнтом і щоб досягти ще вищого рівня надання послуг ця програма буде необхідною для компанії.

Згідно проведених досліджень, можемо сказати що впровадження системи Бінотел при прогнозованому доході у 20 тис. грн. окупиться протягом 3 – х місяців. Для досліджуваного підприємства програма буде цінною за рахунок того що збільшиться потік постійних клієнтів.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, було запропоновано чотири основні стратегічні напрями для підвищення ефективності надання послуг підприємством. Важливими завданнями компанії «Профі – Центр» є формулювання стратегічних цілей. Під час реалізації стратегічних цілей можуть з'являтися нові ідеї та підходи, але бачення не повинно зазнавати суттєвих змін. Ці формулювання є центральним блоком при формуванні стратегічного бачення.

Для компанії дуже важливим є взаємодія з студентами, зробити так, щоб кожен студент мав свого куратора який буде вести цілу групу, також розширення офісу, комфортні кабінети, якісний маркетинг, комплексна система реклами яка буде давати результат, високий рівень навчання та задоволення потреб студентів.

Впровадження такої системи як он – лайн система яка буде синхронізуватися з розкладом компанії, де кожен студент зможе мати свій особистий он – лайн кабінет, буде бачити розклад компанії, баланс рахунку, кількість пропущених занять, сторінку на якій зупинилась група, та інформаційні питання що стосуються навчання. Отже, ми дослідили основні позитивні зміни в компанії при використанні шляхів реалізації стратегічних напрямів компанії.

Також було створено проект, суть якого полягає у відкритті двох нових кабінетів, оскільки на даний момент навчально – консалтингова компанія ТОВ «Профі - Центр» знаходиться на стадії швидкого зростання кількості студентів. Відповідно до цього, чисельність студентів компанії значно збільшиться, що відповідно призведе до збільшення прибутку компанії. Також це позитивно вплине на імідж компанії, так як студентам не потрібно буде довго очікувати на нові групи. Проведені розрахунки показали, що впровадження двох кабінетів окупиться за 7,7 місяців, що є досить хорошим показником.

## РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

### **4.1. Аналіз стану розвитку навчально – консалтингових компаній з вивчення іноземних мов**

Не одна кар'єра людини починалася з вдалого навчання та практики в іншомовних країнах. Престижне і перспективне навчання в університетах Великобританії, Швейцарії, США та у багатьох розвинених країнах. На додаток до успішних програм MBA існують не такі відомі аналоги це – CFA та ACCA. Щоб брати участь в будь – яких із цих проектів, важливо знати іноземну мову.

Цей корисний навик дозволяє отримати доступ до закордонних сайтів і друкованих ЗМІ. Згодом можливо навчитися не лише читати, писати, спілкуватися іншою мовою, а й мислити, а значить, створювати презентації на іноземних мовах, відвідувати все сторонні міжнародні конференції та тренінги, проводити ділову переписку.

Фахівці, що говорять на іноземних мовах, з кожним роком стають все необхіднішими для компаній. Причому не лише працівники у сфері економіки, менеджменту чи адміністративної роботи, а також представники промислових, технічних спеціальностей, навіть будівельники.

Одна з проблем для роботодавців полягає в тому, що вони говорять на багатьох розмовних і ділових мовами, але технічну іноземну мову зустрічають набагато рідше. Саме тому багато іноземних компаній згодні платити великі кошти тим, хто володіє іноземною мовою яка їх цікавить. Працівники у сфері архітектури, будівництві, ведені бухгалтерського обліку, хімії, фізиці які свobodно володіють іноземними мовами, завжди будуть необхідні в таких компаніях і можуть розраховувати на досить хорошу заробітну плату. Про те, більшість із цих представників спеціальності на сьогоднішній день не знають, яку користь для них може принести знання іншої мови.

По – перше, безумовно, англійська є безсумнівно популярною мовою –

офіційною мовою міжнародного бізнесу і комерції, Інтернету і технологій, науки та мистецтва. 75 % мовного простору для бізнесу зайнято нею. Багато хто зустрічає англійську у спілкуванні з акціонерами чи партнерами у робочому просторі та й у відпустці. Англійська використовується для заповнення анкет, підведення підсумків, в діловому і особистому листуванні.

У всіх міжнародних корпораціях англійська є загальним корпоративним мовою, використовуваним для передачі даних керівництву і зв'язку з філіями в інших країнах. Тому люди у різних сферах діяльності та і просто активні, ділові люди не можуть уявити своє життя без англійської. Програмістам необхідно бути з англійською «доброзичливими», хоча б для розуміння англійських програм.

Таким чином, вільне володіння англійською мовою вже не дивовижний навик, а необхідність. Зараз вона викладається в дитячих садах, школах, університетах, не кажучи вже про численні курси і тренінги з іноземної мови. А в деяких країнах навіть математика і деякі інші предмети в шкільній програмі викладаються англійською мовою.

За англійською мовою по популярності йде німецька, це інженерна і фінансова мова. Попит на неї значно виріс за останні п'ять років з появою багатьох німецьких партнерів і інвесторів. Досить часто імпортуються різні товари з Німеччини. Знання такої мови як німецька також вітається в німецьких чи австрійських банках.

Французька мова займає в рейтингу точно не останнє місце. Трішки менше прихильників польського, болгарського і скандинавського мов. Але робота для знавців цих мов також є, можна займатись перекладами.

Аналіз ринку компаній з вивчення іноземних мов. На теперішній час в середовищі є дуже багато різних компаній перекладу, вивчення, підготовки до тестів іноземних мов. Для того щоб зробити аналіз обирали компанії які займаються приблизно однаковими видами діяльності та надають схожі послуги.

Лідрами на ринку надання вивчення іноземних мов є:

- Green Forest;
- American English Center ;
- Поліглот;
- Профі - Центр.

GREEN FOREST — частина найбільшої мережі шкіл англійської мови в Україні. У школі працюють 150 викладачів, які пройшли підготовку в Green Forest Teaching Centre by Nadia Diachuk. Також є власна студія відео та аудіо запису, для створення якісних матеріалів англійською. 650 безкоштовних додаткових авторських спецкурсів, тренінгів, вебінарів, занять по Skype для студентів школи кожного семестру [57].

American English Center — унікальна школа англійської мови, яка вже 21 рік успішно працює на території України. Головна «родзинка» Центру полягає в тому, що викладають тут не тільки висококваліфіковані українські викладачі, а й викладачі з Америки. ПРАКТИКА! ПРАКТИКА! І ще раз ПРАКТИКА! – Ось девіз занять. На кожному занятті студенти відточують майстерність діалогу, викладу своїх думок, проведення дискусій. Поступово – від рівня до рівня. American English Center – це перш за все злагоджена команда професіоналів. American English Center – найбільша в Україні школа вивчення англійської мови з американськими викладачами [58].

Запорукою успішної роботи “Поліглота” є цінність знань та професійного розвитку. Спеціальна підготовка та регулярна навчальна робота, а також обмін досвідом допомагають завжди тримати руку на пульсі найефективніших новинок у галузі освіти. Навчальний Центр “Поліглот” — прогресивний і високопрофесійний навчальний центр Ужгороді та Мукачеві, який надає якісні послуги вивчення іноземних мов. Історія Поліглота розпочалася в 2008 році, коли дві подруги Крістіна Воронова та Ольга Лапчук вирішили здійснити свою сміливу мрію і відкрити Навчальний центр (перша назва — “English 4 U”). Зараз Поліглот – це компанія, в якій є серце і душа. Коли люди звертаються в центр, вони одразу відчувають себе членами великої сім’ї Поліглота. Сім’ї, де

цінується кожен, де весело вчитись і розкривати свій потенціал. Мета центру – це допомогти всім говорити іноземною мовою – як і малятам, так і дорослим [59].

CALLAN method – це методика, яка враховує вимоги сучасної людини і дозволяє вивчати мову у 4 рази швидше, порівняно з іншими відомими методами, до того ж практично без домашніх завдань! Головною засадою методу є те, що на заняттях моделюється мовне середовище. Тоді як за інших підходів більшість часу говорить викладач, а учень у цьому процесі відіграє пасивну роль, метод Каллана забезпечує 100% залучення учня в процес навчання. Мова засвоюється природно, так як ви у дитинстві вивчали свою рідну мову: спочатку засвоювали слова на слух, вчилися їх вимовляти, аж тоді – читати і писати. Логічна послідовність подання матеріалу та систематичне повторення є запорукою швидкого засвоєння мови. При інших методиках багато часу витрачається на пояснення та сприйняття правил, а не на вивчення самої мови. Метод Каллана – навпаки, полягає у виробленні автоматичних мовних навичок, адже ви постійно говорите на заняттях, викладачі корегують вимову й виправляють помилки. Ви постійно чуєте англійську від викладача та від інших студентів. Дослідження Кембриджського університету підтверджують, що жодна інша методика за той самий час не дає такого рівня мовних навичок, як Метод Каллана. Вивчення мови з нуля до практично вільного володіння відбувається орієнтовно за 2,5 роки. Це 12 рівнів різної тривалості. Проходження 1– 4 рівня дає знання, достатні для туриста і спілкування в побуті. 5– 7 рівень – це вже змога серйозно заявити про себе в навчанні та роботі, маючи достатній запас для спілкування з англомовними колегами чи викладачами на професійні теми. 8– 12 рівень – ви вже вільно спілкуєтесь англійською, є розуміння акцентів та вимов, є достатній лексикон для дискусій та ділових переговорів, не становить проблем чи не розуміння перегляд програм чи прослуховування радіо [60].

Найголовніше – лише «Профі– центр» дає гарантію якості своїх послуг. Усюди існує неписана політика: «Ти вчишся для себе, ти зацікавлений в

результаті, а ми лише допомагаємо. Якщо ти погано вчишся, чи тобі не дається мова – це твої проблеми...». «Профі– центр» гарантує успішну здачу визнаного тесту на знання англійської мови Cambridge FCE (аналогічні TOEFL, IELTS). Цей тест проходять успішно 95% випускників, що навчались за методом Каллана. У випадку ж невдачі – якщо тест не піддався – «Профі– центр» готовий БЕЗКОШТОВНО навчати свого випускника аж до досягнення позитивного результату!!! Навчання проходить двічі на тиждень у невеликих групах – 6– 10 чоловік. Тривалість заняття – близько 2– х годин включно із короткою перервою – кава– паузою. Інтенсивність вивчення англійської на занятті – 60 секунд на хвилину, 60 хвилин на годину. Українська мова, як і будь– яка інша, крім англійської, протягом заняття «поза законом». «Профі– центр» регулярно проводить заняття для корпоративних клієнтів – вони мають багаторічну співпрацю із Агрохолдингом «Мрія», «Приватбанком» та багатьма іншими потужними компаніями, які надають великого значення розвитку і саморозвитку своїх працівників. «Профі– центр» сьогодні успішно функціонує не лише в Тернополі, але і у всьому західноукраїнському регіоні – Чернівці, Хмельницький, Івано– Франківськ, Рівне, Луцьк, Львів, Ужгород, Житомир, Одеса та Rzeszow [61].

#### **4.2. Нормативно – правова база діяльності підприємства**

Компанія ТОВ «Профі – Центр» діє на підставі нормативно – правових документів. Товариство з обмеженою відповідальністю — це таке товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність лише в межах їх вкладів (часток). При заснуванні даного товариства, за чинним законодавством України, створюється статутний фонд розміром не менше суми, еквівалентної 100 мінімальним заробітним платам (станом на січень 2002 р.), за рахунок вкладів його учасників, причому не менше 30 % вказаного в установчих документах вкладу кожен учасник має внести до моменту реєстрації ТОВ, а решту вкладу — не пізніше року з дати такої реєстрації [56]

Засновниками (учасниками) товариства з обмеженою відповідальністю, що створилися на базі КСП, стали колишні члени цих підприємств у кількості, як правило, до 15 чоловік. Учасниками товариства, крім фізичних осіб, можуть бути і юридичні особи. Трудова участь учасників ТОВ у його виробничій та інших видах діяльності не є обов'язковою [56].

Важливо зазначити, що учасник ТОВ може поступитися своїм вкладом або його частиною іншому (іншим) учасникові за його згодою або третій особі, якщо це передбачено статутом. У цьому випадку відбувається одночасний перехід до такої особи всіх прав та обов'язків, що належали учаснику, який поступився своєю часткою [56].

Учасник ТОВ за власним бажанням може вийти з його складу. При цьому йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді, а також належна частка прибутку, одержаного товариством у поточному році до моменту виходу такого учасника з товариства. Учасники товариства мають право брати участь в управлінні товариством, розподілі прибутку й отриманні дивідендів пропорційно вкладу кожного з них у формування статутного фонду. Водночас вони повинні дотримуватися вимог статуту товариства, правил внутрішнього розпорядку та виконувати рішення зборів учасників товариства і розпорядження дирекції. Учасник ТОВ може бути виключений з товариства за одностайною згодою всіх учасників за умови, якщо він систематично не виконує своїх обов'язків щодо товариства або своїми діями перешкоджає досягненню його цілей [56].

При створенні ТОВ на базі КСП нерідко в статутах таких товариств передбачені так звані асоційовані учасники. Це — фізичні особи, які здали в оренду товариству свої земельні і майнові паї. Їм надається можливість брати участь у зборах учасників ТОВ з правом дорадчого голосу. За рішенням зборів учасників ТОВ асоційованим учасникам може надаватися соціальна допомога в різних формах. Їм також надається перевага порівняно з іншими громадянами при найнятті на роботу в товариство [56].

Вищим органом управління ТОВ є збори учасників, які скликаються не



рідше двох разів на рік, а виконавчим — дирекція на чолі з генеральним директором або одноособовим директором. Важлива особливість управління ТОВ полягає у тому, що учасники товариства при прийнятті відповідних рішень мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному фонді. До виключної компетенції зборів учасників товариства належить визначення основних напрямів діяльності товариства, внесення змін до його статуту, обрання голови товариства. Функціями голови товариства є ведення зборів учасників товариства й організація ведення протоколу зборів, скликання зборів учасників товариства відповідно до передбаченої статутом періодичності, надання учасникам товариства для ознайомлення книги протоколів зборів за їх вимогою, скликання позачергових зборів за вимогою учасників, які володіють у сукупності більш як 20 відсотками голосів. Голова товариства не має права втручатися в діяльність виконавчого органу ТОВ. Діяльність виконавчого органу контролює ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами з числа учасників товариства [56].

Майно ТОВ становлять основні фонди та оборотні засоби, інші цінності, вартість яких відображена у балансі даного підприємства. Товариство є власником майна, а також землі, переданих йому учасниками у власність, виробленої продукції, одержаних доходів і іншого майна та землі, набутих у процесі господарської діяльності. Для покриття можливих збитків ТОВ створює резервний фонд в розмірі не менше 25 % від статутного фонду. Товариство за рішенням зборів учасників за рахунок відрахувань від чистого прибутку може створювати фонд матеріального заохочення, дивідендний фонд, фонд соціального розвитку та інші фонди, встановлювати їх розміри, порядок формування і використання [56].

ТОВ набуває права власності на землю в разі купівлі земельних ділянок (після закінчення мораторію на продаж земельних ділянок 1.01.2005 р.) або придбання їх на підставі інших цивільно – правових угод. У своїй діяльності воно використовує, крім власної землі, орендовані земельні паї (ділянки) у фізичних та юридичних осіб [56].

ТОВ самостійно визначає напрями господарської діяльності, на власний розсуд розпоряджається виробленою продукцією й одержаними доходами, з урахуванням своїх економічних інтересів вибирає партнерів, реалізує свою продукцію та надає послуги підприємствам, організаціям і громадянам за цінами і тарифами, що встановлюються ним самостійно або на договірній основі [56].

Джерелом формування фінансових ресурсів товариства є дохід, одержаний від усіх видів господарської діяльності, передбачених статутом, амортизаційні відрахування, кошти, одержані від продажу майна, цінних паперів, вклади учасників товариства, кредитні ресурси, а також інші надходження, не заборонені законом. Прибуток ТОВ утворюється з надходжень від усіх видів господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З прибутку від звичайної діяльності до бюджету вносяться передбачені законодавством податки та інші платежі. Чистий прибуток, одержаний після здійснення зазначених платежів, залишається у повному розпорядженні товариства. Воно самостійно визначає форми і розміри оплати праці учасників та найманих працівників. Проте заробітна плата не може бути нижчою за встановлений державою її мінімальний рівень [56].

ТОВ, які створені в процесі реструктуризації КСП, мали відносно невеликий статутний фонд, що формувалася за рахунок майнових паїв засновників, оскільки такі товариства є правонаступниками КСП, в тому числі і їх боргових зобов'язань, то їх статутний фонд збільшувався на вартість майна, яке передавалося цим формуванням для покриття вказаних зобов'язань. Розміри землекористування більшості ТОВ досить великі завдяки оренді земельних паїв колишніх членів КСП. Водночас ТОВ орендують у них і майнові паї. Цими обставинами і зумовлюється необхідність широкого використання цими підприємствами найманої праці. Припинення діяльності ТОВ може бути здійснене шляхом його реорганізації або ліквідації на тих же засадах, що й інших видів господарських товариств [56].

Товариство з додатковою відповідальністю, як і товариство з обмеженою відповідальністю, має поділений на частки статутний фонд. Проте його учасники відповідають за борги не лише своїми внесками до статутного фонду, а й додатково — належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного з них (за умови, коли самих внесків не вистачає для покриття боргів). При цьому установчі документи передбачають межу їх відповідальності. Інші регулюючі норми щодо діяльності товариства з додатковою відповідальністю ідентичні нормам, передбаченим для товариства з обмеженою відповідальністю [56].

Повним називають таке товариство, учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном. Істотною особливістю цього виду товариства є те, що його справи ведуть або всі учасники, або один чи кілька з них. Останні виступають від імені товариства в межах повноважень, визначених дорученням, підписаним рештою учасників товариства. Таке доручення може бути скасовано за вимогою навіть одного з учасників товариства [56].

В установчому договорі про повне товариство визначається розмір внеску кожного учасника. Вони можуть передавати свою частку іншим учасникам або третім особам за згодою всіх членів товариства, а також мають право вийти зі складу товариства, попередивши про свій намір не пізніше ніж за три місяці. Якщо товариство було створено на визначений строк, то вихід з нього допускається лише за наявності поважних причин і коли попередження надійшло не пізніше ніж за шість місяців. При цьому учаснику сплачується вартість його внеску відповідно до балансу, складеного на день виходу, а також частка прибутку, одержаного повним товариством у поточному році [56].

Солідарна відповідальність учасників повного товариства всім своїм майном настає в разі його ліквідації за умови, що наявного майна такого товариства не вистачає для сплати всіх боргів. Кожний учасник відповідає за борги товариства незалежно від строку їх виникнення [56].



## РОЗДІЛ 5

### ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### **5.1. Обґрунтування ефективності впровадження віртуальної телефонії Vinotel**

Віртуальна телефонія Vinotel – це найкраще рішення під для відділів продажів, колл – центрів та компаній загалом. Підключивши Creatio до віртуальної телефонної системи, співробітники, які обслуговують клієнтів, можуть надати якісну підтримку, підвищити ефективність щоденних завдань та підвищити якість обслуговування. Інтеграція системи Creatio з телефонією Vinotel надає багато можливостей.

Набір номера одним кліком із картки клієнта в системі Creatio. Можливо здійснювати вихідні дзвінки безпосередньо з CRM Creatio. Для цього достатньо перейти до картки обраного клієнта і натиснути «зателефонувати».

Історія викликів та аудіо запис розмов на картці клієнта, вся історія викликів та аудіозапис розмов із клієнтом зберігаються в CRM Creatio.

Виклик аналітики, можна відстежувати показники ефективності відділу, використовуючи готові інструменти аналітики. Система дозволяє оцінити ефективність роботи працівників за кількістю дзвінків за певний період та їх тривалістю, визначити клієнтів, з якими вони довго не спілкувалися, а також проаналізувати рівень задоволеності клієнтів.

Активізація послуги відстеження дзвінків дозволяє компанії оперативно вносити корективи в рекламний бюджет та перерозподіляти його на користь ефективнішої реклами. За даними компанії "Профі– Центр", більша частина інформації про курси, записи на тестування в 50– 70% випадків відбувається по телефону, і таким чином інтернет – маркетолог позбавлений можливості відстежити який канал і ключовий запит при цьому «спрацював».

Найпопулярнішим на сьогодні є динамічне відстеження дзвінків, завдяки якому можливо відстежувати ефективність реклами, з точністю до конкретного

оголошення, а поведінка користувача з точністю до пошукового запиту. За допомогою динамічного відстеження дзвінків кожному відвідувачеві на сайті присвоюється індивідуальний номер.

Такий механізм підміни номерів дозволяє перетворити дію користувача на форумі (дзвінок в компанію за підсумками відвідування сайту) в повноцінну онлайн – подію і автоматично реєструвати ці параметри для великої кількості користувачів. В цьому і полягає основна перевага динамічного колл – трекінгу перед класичним (статичним), який жорстко прив'язує номери до основним рекламним каналам і не дозволяє сильно «заглибитися» в деталі.

Основні переваги Vinotel Tracking Call – це використання алгоритмів визначення точної кількості телефонних номерів для заміни на сайті, а також можливість підключення мобільних номерів для відстеження дзвінків.

Таблиця 5.1– Результати проведеного тестування системи Vinotel

Метод тестування	Поточний результат без системи Vinotel	Очікуваний результат з системою Vinotel
З 9:00 до 18:00 тричі було зроблено по п'ять одночасних дзвінків на один телефонний номер компанії	80% клієнтів не додзвонилися на стаціонарні, 60% клієнтів не додзвонилися на мобільні телефони	100% клієнтів додзвонилися на офісні номери
В випадковий час в період з 9:00 до 18:00 тричі навмисно «Не додзвонювалися» в компанію	100% «Профі – Центр» не передзвонювали клієнтам з міського номеру компанії 31% не передзвонювали на мобільні	100% передзвону на всі пропущені виклики
Дзвінки здійснювалися за годину до заявленого графіку роботи, через годину після заявленого графіка роботи, у неділю протягом дня	Звичайні гудки по телефону, в вихідні дні немає повідомлення про графік роботи	Голосове повідомлення про графік роботи в вихідні дні

Отже, результати показали що впровадження нової телефонії покращиться обслуговування студентів до 100% порівняно з теперішньою системою, що призведе до збільшення постійної частки студентів та позитивно вплине на розвиток компанії.

## 5.2. Обґрунтування ефективності стратегічного напряму розвитку

## компанії

Важливими завданнями компанії «Профі – Центр» є формулювання стратегічних цілей. Під час реалізації стратегічних цілей можуть з'являтися нові ідеї та підходи, але бачення не повинно зазнавати суттєвих змін. Ці формулювання є центральним блоком при формуванні стратегічного бачення.

Для компанії дуже важливим є взаємодія з студентами, зробити так, щоб кожен студент мав свого куратора який буде вести цілу групу, також розширення офісу, комфортні кабінети, якісний маркетинг, комплексна система реклами яка буде давати результат, високий рівень навчання та задоволення потреб студентів.

Таблиця 5.2 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напрямок 1)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Покращення рівня взаємодії з студентами.	1.1 Впровадження інтернет системи яка дозволить переводити дзвінки
	1.2 Налаштування CRM системи
	1.3 Тестування системи
	1.4 Підключення системи на всі офіси

Отже, для покращення рівня взаємодії з студентами потрібно виконати впровадження інтернет системи яка дозволить переводити дзвінки, налаштування CRM системи, провести тестування системи та підключити систему на всі офіси, це буде дуже ефективно для компанії.

Таблиця 5.3 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напрямок 3)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Досягнення зручного та якісного навчання студентів	1.1 Розроблення комплексної он-лайн програми

	1.2. Тестування он–лайн програми
	1.3. Опрацювання відгуків студентів про програму
	1.4. Доопрацювання системи

Таблиця 5.4 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напрямок 2)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Впровадження двох нових кабінетів	1.1. Оренда кабінетів (розрахунки проведено в пункті 3.3)
	1.2. Проведення ремонтних робіт в кабінетах
	1.3. Закупівля меблів та обладнання для офісу

Отже, впровадження двох нових кабінетів дозволить посадити більшу кількість студентів на навчання, зменшить час очікування на групу.

Таблиця 5.5 – Шляхи реалізації стратегічних напрямів компанії  
(напрямок 4)

Стратегічні цілі	Оперативні цілі
1. Оновлення та оптимізація сайту (SEO – оптимізація)	1.1 Оновлення всієї інформації компанії на сайті
	1.2 Впровадження системи замовлення дзвінка з сайту
	1.3 Впровадження заявок на сайті для швидкого зв'язку з клієнтом
2. Пошукова та медійна реклама	2.1 Ремаркетинг
	2.2 Пошукова реклама на Google Ads
	2.3 Медійна реклама на Google Ads

Отже, оновлення та оптимізація сайту (SEO – оптимізація) та пошукова і медійна реклама надасть можливість компанії привернути до себе увагу більшої кількості потенційних студентів, що буде лише позитивно впливати на компанію.

### 5.3. Ефективність впровадження двох нових кабінетів



Для того щоб підвищити конкурентоздатність підприємства необхідно впровадити два нових кабінети, так як в компанії є попит студентів на вечірні години, а можливості посадити людей на навчання немає так як всі кабінети які є в компанії заняті.

Таблиця 5.6 – Загальний дохід з двох кабінетів з комісією

Вид оплати	Загальний дохід без комісії	Загальний дохід з комісією
Термінал	351 624	327 010,32
Рахунок ТОВ	150 696	143 161,2
Разом	502 320	470 171,52

Тобто, підприємство отримує дохід 470 171,52 грн, так як сплачує комісію за оплату терміналом та на рахунок ТОВ.

Розрахуємо капітальні витрати пов'язані з ремонтом двох кабінетів, результати подано в таблиці 5.7.

Таблиця 5.7 – Капітальні витрати на відкриття двох нових кабінети

Товари та матеріали	Ціна за од. товару	Кількість	Сума, грн
Фарба для стін	200	6	1 200
Ковролін (м <sup>2</sup> )	450	22	9 900
Чарти	100	14	1 400
Стілець ІСО	600	18	10 800
Стіл до стільця	500	18	9 000
Пюпітр	530	2	1 060
Лампа	300	4	1 200
Плінтус	120	8	960
Додаткові витрати	–	–	2 500
Ремонтні роботи	–	–	35 000
Радіатор біметалевий	5 220	2	10 440
Кондиціонер	11 115	2	22 230

Магнітно – маркерна дошка	1 296	2	2 592
Жалюзі	780	2	1 560
Разом	–	–	109 842

Рахуємо додаткові витрати на заробітну плату викладачам та адміністратору. Для двох нових кабінетів взяли на роботу нових двох викладачів та одного адміністратора.

Розраховуємо за формулою (5.1)

$$\text{Витрати на з/п викладачам} = \text{посадовий оклад} * 1,22 (\text{ЄСВ}) \quad (5.1)$$

$$\text{Витрати на з/п іншим працівникам} = \text{посадовий оклад} * 1,22 (\text{ЄСВ}) \quad (5.1)$$

Таблиця 5.8 – Розрахунок додаткових витрат на заробітну плату, включно з нарахуваннями

Посада	Посадовий оклад, грн.	ЄСВ 22%
Викладач 1	4 200	5 124
Викладач 2	4 200	5 124
Адміністратор	4 500	5 490

Таблиця 5.9 – Витрати на фонд оплати праці з нарахуванням

Посада	на місяць, грн	ФОП на квартал, грн	ФОП на рік, грн
Викладач 1	5 124	15 372	61 488
Викладач 2	5 124	15 372	61 488
Адміністратор	5 490	16 470	65 880
Разом	15 738	47 214	127 368

Розрахуємо поточні витрати пов'язані з впровадженням двох нових кабінетів. Розрахунки подано в таблиці 5.10.

Таблиця 5.10 – Поточні витрати

Показники	Сума за місяць, грн.	Сума за рік, грн.
Оренда	8 000	96 000
Освітлення	500	6 000
Опалення	2 500	30 000
Офісне приладдя для студентів	300	3 585
Кава, чай, вода	1360	16 252
Витрати на заробітну плату	–	127 368
Реклама в соціальних мережах	4 000	48 000
Всього	11 300	135 600

Розрахувавши дохід і витрати від надання послуг знайдемо чистий прибуток (ЧП), який визначається за формулою (5.2):

$$\text{ЧП} = \text{дохід} - \text{витрати} \quad (5.2)$$

$$\text{ЧП} = 470\,171,52 - 327\,205 = 142\,966,52 \text{ грн.}$$

Розрахуємо простий термін окупності двох додаткових кабінетів в компанії «Профі – Центр» за формулою (3.10):

$$\text{PP} = \text{IC} / \text{PN}, \quad (5.3)$$

де PP – період окупності, роки;

IC – величина капітальних вкладень, грн.;

PN – середньорічний прибуток, грн.

$$\text{Звідси, PP} = 109\,842 / 142\,966,52 = 7,7 \text{ місяців.}$$

Отже, проведені розрахунки показали, що впровадження двох кабінетів окупиться за 7,7 місяців, що є досить хорошим показником.

## **РОЗДІЛ 6 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

### **6.1 Завдання в галузі охорони праці**

Кожна людина, кожний індивід для забезпечення своїх життєво необхідних потреб здійснює певний вид трудової діяльності. Така діяльність людини супроводжується потенційною небезпекою, може призводити до травм, захворювань. Погіршення самопочуття, інших негативних наслідків. Тому для мінімізації таких негативних явищ в процесі трудової активності людини розробляються і закріплюються державою методологічні основи, правові бази охорони праці трудящих.

У нових соціально – економічних умовах роль держави суттєво змінюється. Закон України «Про охорону праці» вперше чітко визначив політику держави у сфері захисту інтересів як найманих працівників, так і роботодавців у трудовому процесі, законодавчо закріпив право працівника на безпечну працю. Згідно з цим Законом роль держави та її інститутів в охороні праці не зводиться до створення правових норм і адміністративного нагляду. Держава розробляє й реалізує заходи, спрямовані на створення цілісної системи державного управління охороною праці, організує контроль за виконанням відповідних законодавчих і нормативних актів, координує діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади в цій сфері, ініціює розробку конкретних програм у галузі безпеки та гігієни праці, стежить за їх виконанням.

Управління охороною праці — це підготовка, прийняття і реалізація правових, організаційних, науково– технічних, санітарно– гігієнічних, соціально– економічних та лікувально– профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я й працездатності людини в процесі трудової діяльності . Основними завданнями управління охороною праці є: опрацювання заходів щодо здійснення державної політики з охорони праці на регіональному

і галузевому рівнях, а також підготовка, прийняття та реалізація заходів, спрямованих на:

- забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці;
- забезпечення утримання в належному стані виробничого устаткування, будівель і споруд;
- пропаганду охорони праці;
- облік, аналіз та оцінку стану умов і безпеки праці;
- забезпечення страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та профзахворювання.

Державне управління формулює державну політику в галузі охорони праці — пріоритет життя і здоров'я працівника щодо результатів виробничої діяльності. Держава приймає нормативно— правове законодавство в галузі охорони праці, встановлює обов'язки, права і відповідальність щодо проведення державної політики, створює відділи з питань охорони праці при держадміністраціях, навчально— методичні й експертно— технічні центри, систему нагляду за охороною праці, санітарно— епідеміологічні служби, органи пожежної, екологічної безпеки, фонд соціального страхування від нещасних випадків і профзахворювань та інші наглядові і контролюючі органи, а також систему виробничо— технічного, інформаційного, наукового й фінансового забезпечення діяльності в галузі охорони праці.

У Законі України "Про охорону праці" задекларовані основні принципи державної політики в галузі охорони праці:

- пріоритет життя і здоров'я працівників щодо результатів виробничої діяльності підприємства;
- повна відповідальність роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці;
- підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій та продукції;

- обов'язковий соціальний захист працівників, повне відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;
- використання економічних методів управління охороною праці;
- комплексне розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямків економічної та соціальної політики, досягнень у галузі науки і техніки та охорони довкілля;
- запровадження єдиних нормативів з охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності й виду діяльності;
- інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;
- співробітництво і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами під час прийняття рішень з охорони праці;
- міжнародне співробітництво в галузі охорони праці, використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці.

Для реалізації цих принципів було створено Національну раду з питань безпечної життєдіяльності населення при Кабінеті Міністрів України, Держгірпромнагляд та його територіальні органи, Фонд соціального страхування від нещасних випадків, Національний науково – дослідний інститут промислової безпеки та охорони праці, навчально – методичні центри. Розроблені та реалізуються загальнодержавна, галузеві, регіональні програми покращення стану безпеки, гігієни праці і виробничого середовища.

Проект проводиться на прикладі навчально – консалтингової компанії «Профі – Центр». Підприємство проводить курси вивчення іноземних мов,

таких як іспанська, англійська, французька, німецька та польська мови.

Для працівників компанії є важливим шумоізоляція, освітленість робочих місць, відсутність електромагнітних випромінювань, позитивний психологічний клімату в колективі.

## **6.2 Загальний аналіз стану охорони праці на підприємстві**

Площу приміщень, в яких розташовують персональні комп'ютери в компанії, визначають згідно з чинними нормативними документами. Відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007– 98 з розрахунку на одне робоче місце, обладнане ПК, встановлено такі норми:

- площа — не менше 6,0 кв. м;
- об'єм — не менше 20,0 куб. м.

В компанії «Профі – Центр» заземлені конструкції, що знаходяться у приміщеннях (батареї опалення, водопровідні труби, кабелі із заземленим відкритим екраном тощо), надійно захищені діелектричними щитками або сітками від випадкового дотику. Також в приміщенні компанії є медичні аптечки першої допомоги, системи автоматичної пожежної сигналізації та переносні вуглекислотні вогнегасники. Підходи до засобів пожежогасіння вільні.

Робочі місця, згідно з п. 4.3 ДСанПіН 3.3.2.007– 98, розташовані відносно світлових прорізів так, щоб природне світло падало переважно з лівого боку. Конструкція робочого місця користувача персонального комп'ютера забезпечує підтримання оптимальної робочої пози офісного працівника. Конструкція робочого столу відповідає сучасним вимогам ергономіки і забезпечує оптимальне розміщення на робочій поверхні використовуваного обладнання (дисплея, клавіатури, принтера) і документів.

Правилами встановлюються висота робочої поверхні робочого столу, параметри ширини і глибини для робочих столів, які забезпечують можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля.

Відповідно до п. 4.8 ДСанПіН 3.3.2.007– 98 робочий стілець є підйомно –

поворотним, регульованим за висотою, з кутом нахилу сидіння та спинки, від спинки до переднього краю сидіння поверхня сидіння плоска, передній край — заокругленим. Регулювання за кожним із параметрів здійснюється незалежно, легко і надійно фіксується.

Приміщення обладнані шафами для зберігання документів, магнітних дисків, полицями, стелажми, тумбами тощо з урахуванням вимог до площі приміщень. Поверхня підлоги в компанії рівна, неслизька, з антистатичними властивостями.

Відповідно до розд. VI Правил № 65 щодня перед початком роботи в компанії очищають монітор від пилу та інших забруднень. Після закінчення роботи персональний комп'ютер і периферійні пристрої відключені від електричної мережі. Персональні комп'ютери, периферійні пристрої підключаються до електромережі тільки з допомогою справних штепсельних з'єднань і електророзеток заводського виготовлення (п. 2.9 Правил № 65). Штепсельні з'єднання та електророзетки, окрім контактів фазового та нульового робочого провідників, мають спеціальні контакти для підключення нульового захисного провідника. Конструкція їх така, щоб приєднання нульового захисного провідника відбувалося раніше, ніж приєднання фазового та нульового робочого провідників. Порядок роз'єднання при відключенні зворотній. В компанії є неприпустимими:

- експлуатація кабелів та проводів з пошкодженою або такою, що втратила захисні властивості за час експлуатації, ізоляцією;
- застосування саморобних подовжувачів, застосування для опалення приміщення нестандартного (саморобного) електронагрівального обладнання або ламп розжарювання;
- користування пошкодженими розетками, розгалужувальними та з'єднувальними коробками, вимикачами та іншими електровиробами, а також лампами, скло яких має сліди затемнення або випинання;



- використання електроапаратури та приладів в умовах, що не відповідають вказівкам (рекомендаціям) підприємств – виготовлювачів.

В «Профі – Центрі» приміщення для роботи з персональними комп'ютерами обладнані системами опалення, кондиціонування повітря. У приміщеннях на робочих місцях забезпечують оптимальні значення параметрів мікроклімату: температури, відносної вологості та рухливості повітря відповідно до норм та правил, а також ДБН В.2.5– 67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», затверджених наказом Мінрегіону від 25.01.2013 р. № 24.

Відповідно до санітарних норм мікроклімату виробничих приміщень ДСН 3.3.6.042– 99 в офісних приміщеннях температура повітря повинна становити 22–25°C, відносна вологість повітря — 40–60%, швидкість руху повітря — не більше 0,1 м/с, так і є в компанії.

Як відомо, тривала робота за комп'ютером та з документами при недостатньому рівні освітленості може призвести до значного перенапруження зору, тому вимоги до освітлення є досить важливими для компанії.

Як вже зазначалося, відносно вікон робоче місце організоване так, щоб природне світло було з лівого боку (п. 4.3 ДСанПіН 3.3.2.007– 98). Робоче місце розміщене таким чином, щоб уникнути попадання прямого світла в очі.

Штучне освітлення приміщення здійснюється системою загального рівномірного освітлення (п. 3.2.2 ДСанПіН 3.3.2.007– 98). У приміщеннях при переважній роботі з документами допускається використання системи комбінованого освітлення, тобто встановлення світильників місцевого освітлення додатково до загального.

Як джерела штучного освітлення використовується люмінесцентні лампи. Згідно з п. 3.2.5 ДСанПіН 3.3.2.007– 98 система загального освітлення у вигляді суцільних або переривчатих ліній світильників, що розташовані збоку від робочих місць (зазвичай ліворуч) паралельно лінії зору працівників.

Допускається застосування ламп розжарювання у світильниках місцевого освітлення та, у разі влаштування відбитого освітлення у виробничих чи адміністративно– громадських приміщеннях, металогалогенних ламп потужністю 250 Вт.

Коефіцієнт пульсації не перевищує 5% (п. 3.2.14 ДСанПіН 3.3.2.007– 98). Рівень освітленості на робочому столі в зоні розташування документів в межах 300–500 лк. Світильники місцевого освітлення встановлені таким чином, щоб не створювати відблисків на поверхні екрана, а освітленість екрана не перевищує 300 лк.

Для забезпечення нормованих значень освітленості у приміщеннях відповідно до п. 3.2.15 ДСанПіН 3.3.2.007– 98 здійснюється миття вікон і світильників не рідше 2 разів на рік, а також своєчасно замінюються лампи, що перегоріли.

Рівні шуму та вібрації на робочих місцях осіб, що працюють з ПК, визначаються відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007– 98.

Вимоги щодо рівня неіонізуючих електромагнітних випромінювань, електростатичних та магнітних полів встановлюються відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007– 98, а також Вимог до роботодавців щодо захисту працівників від шкідливого впливу електромагнітних полів, затверджених наказом Міненергетики від 05.02.2014 р. № 99, ДСанПіН 3.3.6.096– 2002.

Значення напруженості електростатичного поля на робочих місцях (як у зоні екрана дисплея, так і на поверхнях обладнання, клавіатури, друкувального пристрою) не перевищують гранично допустимих відповідно до встановлених норм.

При організації праці, що пов'язана з використанням персональних комп'ютерів, для збереження здоров'я працюючих, запобігання професійним захворювання і підтримки працездатності передбачено регламентовані перерви для відпочинку. Режими праці і відпочинку передбачає додаткові нетривалі перерви в періоди, що передують появі об'єктивних і суб'єктивних ознак стомлення і зниження працездатності.

Відповідно до п. 5.3 ДСанПіН 3.3.2.007– 98 протягом дня передбачаються:

- перерви для відпочинку і вживання їжі (обідні перерви);  
перерви для відпочинку і особистих потреб (згідно з трудовими нормами);
- додаткові перерви, що вводяться для окремих професій з урахуванням особливостей трудової діяльності.

Тривалість обідньої перерви визначається чинним законодавством про працю і правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Пунктом 5.8 ДСанПіН 3.3.2.007– 98 встановлюються такі внутрішньозмінні режими праці та відпочинку при роботі з ЕОМ при 8–годинній денній робочій зміні залежно від характеру праці:

- для розробників програм слід призначати регламентовану перерву для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожну годину роботи за персональним комп'ютером;
- для операторів персональних комп'ютерів слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години;
- для операторів комп'ютерного набору слід призначати регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 10 хвилин після кожної години роботи за персональним комп'ютером.

У всіх випадках, коли виробничі обставини не дозволяють застосувати регламентовані перерви, тривалість безперервної роботи з персональним комп'ютером не перевищує 4 години.

З метою зменшення негативного впливу монотонності застосовується чергування операцій обробки тексту і числових даних (зміна змісту роботи), чергування вводу даних та редагування текстів. Для зниження нервово–емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії,

запобігання втомі доцільні деякі перерви використовувати для виконання комплексу вправ, приклади яких також наведено в ДСанПіН 3.3.2.007– 98.

В окремих випадках — при хронічних скаргах працюючих на зорове стомлення, незважаючи на дотримання санітарно– гігієнічних вимог до режимів праці і відпочинку, а також застосування засобів локального захисту очей — допускається індивідуальний підхід до обмеження часу робіт з персональним комп'ютером, зміни характеру праці, чергування з іншими видами діяльності, не пов'язаними з персональним комп'ютером.

Підсумовуючи вищенаведене, згадаємо головні вимоги до організації охорони праці офісних працівників згідно з чинним законодавством:

- належне освітлення приміщення і робочого місця, відсутність відблисків;
- оптимальні параметри мікроклімату, а саме: температура, відносна вологість, швидкість руху, рівень іонізації повітря;
- належні ергономічні характеристики основних елементів робочого місця;
- зменшення рівня небезпечних і шкідливих факторів, серед яких: шум та вібрація; рентгенівське, електромагнітне, ультрафіолетове та інфрачервоне випромінювання; наявність пилу, озону, оксидів азоту у повітрі.
- 

### **6.3 Аналіз пожежної безпеки**

Система охоронної сигналізації у складі охоронно– пожежної сигналізації виконує завдання своєчасного оповіщення служби охорони про факт несанкціонованого проникнення або спробу проникнення людей у будівлю або його окремі приміщення з фіксацією дати, місця і часу порушення рубежу охорони. Система пожежної сигналізації призначена для своєчасного виявлення місця спалаху і формування сигналів для систем оповіщення про пожежу та автоматичного пожежогасіння.

Підприємство крім установки пожежної сигналізації на своєму об'єкті, укладає договір на обслуговування даної системи з фірмою, що має на це

ліцензію. В обслуговування входить проведення встановлених нормами регламентних робіт, а так же усунення несправностей у роботі системи. Періодичність перевірки узгоджується із замовником, але проводиться не рідше одного разу на місяць.

Під час пожежі весь перелік організаційно– технічних заходів на об'єкті має одну головну мету – порятунок життя людей. Тому на перше місце тут виходять завдання раннього виявлення спалаху і сповіщення персоналу. Вирішення цих завдань і покладено на пожежну сигналізацію, основні функції якої сформульовані в її визначенні. Пожежна сигналізація (по ГОСТ 26342– 84) – це одержання, обробка, передача і уявлення в заданому вигляді споживачам за допомогою технічних засобів інформації про пожежу на об'єктах, що охороняються.

Основні функції пожежної сигналізації забезпечуються різними технічними засобами. Для виявлення пожежі служать сповіщувачі, для обробки і протоколювання інформації і формування сигналів тривоги – приймально– контрольна апаратура і периферійні пристрої (підключаються до контрольної панелі через зовнішні лінії зв'язку). Крім цих функцій, пожежна сигналізація повинна формувати команди на включення автоматичних установок пожежогасіння та димовидалення, систем оповіщення про пожежу, технологічного, електротехнічного і іншого інженерного устаткування об'єктів. Сучасна апаратура має власну розвинену функцію трансляції та оповіщення про пожежу. В компанії «Профі – Центр» встановлена пожежна система згідно вимог.

В офісах встановлені порошкові або вуглекислотні вогнегасники. До складу вуглекислотних вогнегасників входять «чисті» вогнегасні склади (вогнегасна речовина (по ГОСТ 8050– 85) – двоокис вуглецю (CO<sub>2</sub>), яка, потрапляючи на палаюче речовина, охолоджує його і виробляє гасіння; випаровуючись, вона не залишає слідів), не пошкоджують офісну техніку та інші об'єкти, але коштують такі вогнегасники на порядок дорожче. Кількість вогнегасників у приміщенні

розрахована за спеціальною таблицею (НПБ 166– 97 "Пожежна техніка. Вогнегасники. Вимоги до експлуатації")

Крім того, слід передбачати по одному вуглекислотному вогнегаснику з величиною заряду вогнегасної речовини 3кг і більше:

- на 20м<sup>2</sup> площі підлоги в таких приміщеннях: офісні приміщення з ПЕОМ, комори, електрощитові, вентиляційні камери та інші технічні приміщення;
- на 50м<sup>2</sup> площі підлоги приміщень архівів, машзалів, бібліотек, музеї.

Вогнегасники слід розташовані на об'єкті, відповідно до вимог ГОСТ 12.4.009 (розділ 2.3) таким чином, що вони захищені від дії прямих сонячних променів, будь-яких механічних впливів і інших несприятливих чинників, таких як вібрація, підвищена вологість та інших. Вогнегасники розміщені в легкодоступних і помітних місцях. Не допускається зберігання та експлуатація вогнегасників в місцях, де температура може перевищувати 500С і під прямими променями сонця. Необхідно дотримуватися обережності при випуску вогнегасної речовини з розтруба вуглекислотного вогнегасника, так як температура на його поверхні знижується до– 60– 700С. При гасінні електроустановок, що знаходяться під напругою, не допускається підводити розтруб ближче 1 м до електроустановки та полум'я. Після застосування вогнегасника в закритому приміщенні, приміщення необхідно провітрити. Кожен співробітник офісу в обов'язковому порядку повинен бути ознайомлений з правилами експлуатації вогнегасників.

В компанії періодично перевіряється масу заряду вогнегасника (не рідше одного разу на два роки). Величина маси балона з запірно– пусковим пристроєм без заряду вибивається на корпусі запірного пристрою. Сумарна маса вогнегасника визначається додаванням до неї маси CO<sub>2</sub>, зазначеної на етикетці або в паспорті. Через 5 років проводиться перезарядку та переогляд балона. Перезарядка і ремонт вогнегасників проводиться в спеціалізованих організаціях

на зарядних станціях. Експлуатація вогнегасників без чеки і пломби заводу–виготовлювача або організації, що виробляла перезарядку, не дозволяється.

Не допускається експлуатація вогнегасників на підприємствах без призначення особи, відповідальної за пожежну безпеку на об'єкті.

Особа, відповідальна за пожежну безпеку на об'єкті, проходила спеціальне навчання за навчальними програмами, погодженими Державним департаментом пожежної безпеки МНС України, і після складання заліку отримала посвідчення встановленого зразка. Один раз на три роки навчальним закладом, який видав посвідчення, проводиться перевірка знань особи, відповідальної за пожежну безпеку на об'єкті.

Особа, відповідальна за пожежну безпеку на об'єкті, забезпечує:

- виконання вимог Правил експлуатації вогнегасників;
- утримання вогнегасників у працездатному стані шляхом своєчасного проведення їх огляду та організації технічного обслуговування;
- контроль за систематичним веденням експлуатаційних документів;
- навчання працівників підприємства правилам застосування вогнегасників за призначенням.

Для забезпечення працездатного стану та якісної експлуатації вогнегасників на підприємстві організовано їх технічне обслуговування. Для виконання робіт з технічного обслуговування вогнегасників підприємство уклало договір з пунктом технічного обслуговування вогнегасників.

Вогнегасники перед придбанням та розміщенням на об'єкті обов'язково проходять первинний огляд особою, відповідальною за пожежну безпеку на об'єкті.

Під час проведення первинного огляду встановлюють, що:

- вогнегасники мають сертифікат відповідності;
- на кожний вогнегасник у наявності є паспорт;

- пломби на вогнегасниках не порушені;
- вогнегасники не мають видимих зовнішніх пошкоджень;
- стрілки індикаторів тиску закачних вогнегасників перебувають у межах робочого діапазону (у зеленому секторі шкали індикатора) залежно від температури експлуатації;
- на маркуванні кожного вогнегасника і в його паспорті вказано виробника та пункт технічного обслуговування вогнегасників, які мають право проводити його технічне обслуговування, дату виготовлення (продажу) та дату проведення технічного обслуговування.

Після проведення первинного огляду вогнегасникам присвоюються облікові (інвентарні) номери за прийнятою на об'єкті системою нумерації.

Особа, відповідальна за пожежну безпеку на об'єкті, оформлює журнал обліку вогнегасників на об'єкті.

Вогнегасники розміщуються у легкодоступних і помітних місцях, а також поблизу місць, де найбільш імовірна поява осередків пожежі. При цьому забезпечується їх захист від дії сонячних променів, опалювальних і нагрівальних приладів, а також хімічно агресивних речовин (середовищ), які можуть негативно вплинути на їх працездатність.

План евакуації включає в себе графічну та текстову частину. Графічна частина являє собою креслення поверхових планів будівлі, які не зашарашуються другорядними деталями. Суцільними зеленими стрілками показують основні рекомендовані шляхи евакуації, пунктирними стрілками вказують резервні шляхи евакуації. На планах евакуації умовними знаками показано розміщення вогнегасників, пожежних кранів, телефонів. Текстова частина виконується у вигляді таблиці. Вона містить інструкції про дії при пожежі, доповнені для наочності знаками безпеки і символами. Розміри планів евакуації вибирають не менше 600 мм x 400 мм для поверхових та секційних планів евакуації та 400 мм x 300 мм для локальних планів евакуації.



Що стосується контролю з боку держави, то функції по контролю за виконанням правил пожежної безпеки покладені на органи Держпожнагляду. Пожежний інспектор може перевірити будь – яку організацію, що знаходиться на підвідомчій йому території. Врахувати всі вимоги правил пожежної безпеки часто досить важко, тому при першій перевірці дуже часто пожежний інспектор виписує припис на усунення порушень пожежної безпеки. Так само встановлюється термін виправлення порушень. Для перевірки усунення порушень пожежний інспектор прийде з повторним візитом, так званої контрольної перевіркою і перевірить виконання раніше виписаного приписи.

#### **6.4. Рекомендації з поліпшення умов праці й пожежної безпеки**

В компанії не виявлено порушень щодо пожежної безпеки чи умов праці, але для того щоб систематизувати та покращити умови праці та пожежну безпеку рекомендується здійснити комплекс заходів.

Реалізація цілеспрямованих заходів з покращення умов і охорони праці дозволить підвищити рівень пожежної безпеки та умов праці. Тому, насамперед, необхідно:

- удосконалити управління охороною і безпекою в організаціях;
- забезпечити на постійній основі комплексну оцінку робочих місць з позиції потреб ергономіки, санітарно– технічних нормативів і державних нормативних правових актів з охорони праці;
- систематично проводити профілактичні засоби виробничого травматизму, які включають в себе атестацію робочих місць, за умовами праці; впровадження системи сертифікації організації робіт з охорони праці; навчання та інструктаж; підвищення кваліфікації;
- створювати та впроваджувати сучасні засоби індивідуального і колективного захисту, приладів контролю.
- формувати заздалегідь сприятливих умов праці на нових робочих місцях.

#### **6.5 Організація фінансування та матеріального забезпечення заходів**

## **захисту населення і територій від НС мирного та воєнного часу.**

У компанії «Профі – Центр» матеріальний резерв створюється для запобігання і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та надання термінової невідкладної допомоги постраждалим працівникам. Номенклатура та обсяги матеріальних резервів визначаються та затверджуються директором.

Створення, утримання та поповнення матеріальних резервів здійснюється за рахунок власних коштів.

Місце розміщення матеріальних резервів визначаються і затверджуються рішеннями директора.

Директор, на балансі якого перебувають матеріальні резерви, щороку проводить перевірку наявності, якості, умов зберігання, готовності до використання матеріальних цінностей.

У «Профі – Центрі» матеріальні резерви використовуються виключно для:

- здійснення запобіжних заходів у разі загрози виникнення надзвичайних ситуацій;
- ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- проведення невідкладних відновлювальних робіт і заходів;
- надання постраждалому населенню необхідної допомоги для забезпечення його життєдіяльності;
- розгортання та утримання тимчасових пунктів проживання і харчування постраждалого населення;
- забезпечення пально–мастильними та іншими витратними матеріалами транспортних засобів підприємств та громадян, залучених для евакуації постраждалого населення із зони надзвичайної ситуації та можливого ураження.

Додаткові кошти для фінансування заходів із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій місцевого рівня можуть виділятися за рішенням директора.

Кошти, виділені на запобігання та ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій, використовуються для:

- проведення пошуково– рятувальних, аварійно– відновних та інших невідкладних робіт з метою усунення безпосередньої загрози життю і здоров'ю людей, що виникла внаслідок цих ситуацій;

- надання згідно із законодавством матеріальної допомоги потерпілим внаслідок надзвичайних ситуацій;

- розгортання та утримання тимчасових пунктів проживання і харчування потерпілих;

- проведення евакуаційних заходів;

- забезпечення дій рятувальних та інших підрозділів або організацій, залучених до ліквідації надзвичайних ситуацій;

- завчасного реагування на загрозу виникнення надзвичайної ситуації, недопущення або пом'якшення її можливих наслідків.

Всі кошти які використані для фінансування заходів із запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, звітують про їх використання в установленому порядку.

Кошти резервного фонду бюджету «Профі – Центр» використовуються на здійснення таких дій:

1. заходів з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного, соціального характеру;

2. заходів, пов'язаних із запобіганням виникненню надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру;

3. заходів, пов'язаних із підготовкою та проведенням позачергових виборів народних депутатів України;

4. інших непередбачених заходів, які можуть здійснюватися за рахунок коштів бюджету, але не мають постійного характеру і не могли бути передбачені під час складання проекту бюджету.

До непередбачених заходів, визначених у пункту 4 не можуть бути віднесені:

– капітальний ремонт або реконструкція, крім випадків, пов'язаних з ліквідацією надзвичайних ситуацій та проведенням заходів, пов'язаних із запобіганням виникненню надзвичайних ситуацій техногенного, природного та соціального характеру, а також реконструкцією об'єктів житлового та комунального призначення з високим ступенем готовності для забезпечення житлом військовослужбовців;

– придбання житла, крім випадків відселення мешканців з будинків, пошкоджених під час проведення антитерористичної операції, аварійних будинків унаслідок надзвичайної ситуації та забезпечення сімей загиблих військовослужбовців, які брали безпосередню участь у антитерористичних операціях.

Рішення про виділення коштів з резервного фонду бюджету приймається тільки в межах призначення на цю мету у відповідному бюджеті і втрачає чинність після закінчення відповідного бюджетного періоду.

Отже, у розділі “Безпека в надзвичайних ситуаціях” розглянуто питання проведення аварійно–рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах та населених пунктах, організації фінансування та матеріального забезпечення заходів захисту населення і територій від НС мирного та воєнного часу.

## **6.6 Організація та проведення інших невідкладних аварійно – відновлювальних робіт на об'єктах економіки під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій мирного часу**

Унаслідок надзвичайних ситуацій у населених пунктах країни і на підприємствах можуть виникнути руйнування, зараження місцевості радіоактивними та хімічними речовинами. Люди можуть опинитися у завалах, пошкоджених та палаючих будинках, інших непередбачуваних ситуаціях. У зв'язку з цими обставинами буде потрібне проведення заходів із рятування людей, надання їм допомоги, локалізації аварій та усунення пошкоджень. При вирішенні цих проблем виходять з того, що в осередках ураження і районах

лиха будуть проводитися не тільки суто рятувальні роботи, а й деякі невідкладні, що не пов'язані з рятуванням людей. Рятувальні та інші невідкладні роботи (РіНР) проводяться з метою порятунку людей та надання допомоги ураженим, локалізації аварій та усунення пошкоджень, створення умов для наступного проведення відновлювальних робіт. При проведенні РіНР великого значення має дотримання певних умов. Такими умовами є: своєчасне створення угруповань, сил, що залучаються для проведення РіНР, своєчасне ведення розвідки, швидкий рух і введення сил у осередок ураження, безперервне проведення РіНР до їх повного завершення, тверде й оперативне управління силами, що залучаються до проведення РіНР, і всебічне забезпечення їх діяльності.

Заходи, що відносяться до рятувальних робіт:

- розвідка маршрутів, за якими вводяться або виводяться формування ЦО;
- локалізація і гасіння пожеж;
- пошук і рятування людей з– під завалів;
- відкриття зруйнованих захисних споруд і рятування людей;
- подача повітря у завалені захисні споруди;
- надання ураженим першої медичної допомоги та їх евакуація;
- санобробка людей та знезараження їх одягу;
- знезараження місцевості, споруд, техніки.

Крім рятувальних робіт, в осередках ураження проводяться невідкладні роботи, до яких відносяться:

- прокладання маршрутних шляхів на заражених територіях і будівництва проїздів у завалах;
- локалізація аварій на комунально – енергетичних мережах, лініях зв'язку та їх відновлення;
- закріплення або ліквідація конструкцій споруд, які загрожують падінням та перешкоджають проведенню рятувальних робіт;

- ліквідація боєприпасів та інших вибухонебезпечних предметів (балони з газом, бочки з бензином тощо).

Керівництво проведенням усіх цих робіт у надзвичайних ситуаціях проводяться надзвичайними комісіями держави, області, міста тощо.

При аваріях на об'єктах народного господарства, установах, якщо їх наслідки не виходять за межі об'єктів захисних зон, керівництво роботами проводиться адміністрацією підприємств .

Виникнення стихійних лих, а також аварій та катастроф можна в деяких випадках прогнозувати. Ці прогнози, як правило, закладаються в плани ЦО підприємств, установ, що передбачають попереджувальні заходи, які повинні зменшити наслідки аварій і катастроф.

Характер та обсяг таких заходів залежать від виду та рівня аварії або стихійного лиха, масштабів і часу їх виникнення.

Загалом до таких заходів відносяться:

- приведення в готовність засобів захисту;
- перевірка готовності систем оповіщення;
- підготовка і видача населенню засобів індивідуального захисту та особистої профілактики;
- проведення санітарно – епідеміологічних заходів;
- підготовка до евакуації або відселення та їх проведення;
- вивезення матеріальних цінностей;
- захист продуктів харчування, джерел води тощо;
- герметизація приміщень і т.п.

Способи і послідовність проведення цих робіт залежать від обставин, що склались у районі аварії чи катастрофи, та наявності сил і засобів для проведення таких робіт.

Ліквідація наслідків надзвичайної ситуації проводиться для відновлення роботи підприємств, організацій, навчальних закладів тощо.

При ліквідації наслідків надзвичайної ситуації здійснюються такі заходи:

- розвідка осередків надзвичайних ситуацій;
- локалізація і гасіння пожеж;
- від будівля споруд і шляхів сполучення;
- проведення ізоляційне обмежених заходів в осередках інфекційного зараження;
- проведення спецобробки населення;
- дезактивація, дегазація техніки, майна, доріг, місцевості тощо.

Розвідку осередків надзвичайних ситуацій проводять сили Збройних сил, ЦО і невоєнізовані формування підприємств, організацій тощо. Воєнізовані сили розвідки ЗС і ЦО включають підрозділи радіаційної, хімічної, біологічної та інженерної розвідок. У завдання цих підрозділів входить виявлення загального стану в осередках та визначення меж ураження, руйнування, повені І пожеж, а також виставлення спостереження на особливо важливих напрямках (станціях, переправах, перехресті доріг тощо).

У місцях розташування евакуйованого населення, на маршрутах виходу з осередків надзвичайних ситуацій розвідка ведеться силами невоєнізованих формувань підприємств та організацій.

Аварійно– рятувальні й лікувально– евакуаційні заходи проводяться додатково до заходів, вжитих підрозділами ЗС, ЦО, медичних установ в осередках надзвичайних ситуацій. Ці роботи виконує населення, яке потрапило в осередок або розміщене на шляху розширення ураженого повітря, пожежі, повені тощо. Для допомоги у проведенні цих робіт в осередки надзвичайних ситуацій направляють сили і засоби спеціальних формувань ЗС, ЦО, Мінохорони здоров'я, комунальних служб, Міністерства охорони навколишнього середовища та інші.

Локалізація і гасіння пожеж проводяться з метою збереження матеріальних цінностей держави й окремих громадян. Здійснюється це протипожежними формуваннями ЗС, ЦО, МВС, Мінохорони навколишнього середовища із залученням до цих робіт робітників, службовців і населення, що близько

проживає до осередку надзвичайної ситуації.

Відбудівля споруд і шляхів сполучення здійснюється з метою поновлення роботи життєво важливих органів міста, району тощо. До них належать: телеграф, телефон, лікарні, мости, залізниця, шляхи евакуації і підвезення матеріальних засобів та інші.

Щоб запобігти поширенню епідемічних хвороб, проводять протиепідемічні заходи. До цих робіт залучають медичні заклади, санітарні дружини підприємств, навчальних закладів.

Усі протиепідемічні заходи в осередку організовує санепідемстанція або пересувний протиепідемічний загін. Проводять цю роботу медичні служби поліклінік, амбулаторій та інших лікувально– профілактичних заходів.



## РОЗДІЛ 7 ЕКОЛОГІЯ

### 7.1 Поняття екологічної відповідальності та її види

Поняття «відповідальність» розглядається в якості обов'язка виконувати встановлені поведінкові норми, зазнаючи несприятливі наслідки в разі їх порушення. З цієї позиції екологічна відповідальність є різновидом соціальної відповідальності, яка може наступити в разі вчинення екологічних порушень, які виражаються неузгодженими з інтересами охорони екологічного середовища діями людини, які засновані на задоволенні економічних потреб і завдають шкоди природі. Екологічна відповідальність представлена двома формами: економічної і юридичної. Економічна відповідальність (еколого–економічна) має в основі правомірну діяльність. Її регулювання відбувається за рахунок економічних методів, що є наслідком причинного зв'язку і шкоди економічній діяльності, яка веде до порушення стану природного середовища. Чинне законодавство містить види екологічної відповідальності з точки зору економіки:

- обов'язкові платежі, що здійснюються суб'єктами господарювання за викиди, скиди забруднюючих речовин понад належних нормативів і за певними нормативами;
- відшкодування втрат лісового виробництва;
- плата за використання вод в промисловому виробництві, поховання шкідливих відходів і ін.

У сфері захисту екології економічна відповідальність проявляється через заподіяння шкоди, який виходить за рамки правопорушень. Для неї не характерні категорії права у вигляді провини, протиправної поведінки. Юридична відповідальність заснована на неправомірних діях, які проявляються при здійсненні екологічних правопорушень. Подібна відповідальність підлягає регулюванню за допомогою адміністративно–правових методів.

Екологічне правопорушення являє собою винне діяння, що представляє небезпеку для суспільства. Воно зазіхає на правопорядок, встановлений в державі, а також зачіпає безпеку екології і здатне завдати шкоди навколишньому природному середовищу, здоров'ю людей (в тому числі створення реальної загрози цього заподіяння). Відповідно до характеру і ступеня небезпеки для суспільства екологічні порушення права класифікуються на проступки, делікти (адміністративні, дисциплінарні, цивільні) і злочини. Фізичні та юридичні особи, які вчинили їх, підлягають відповідальності.

Дисциплінарна відповідальність передбачена для співробітників підприємств за вчинення ними екологічних порушень в ході виконання посадових і трудових обов'язків.

Екологічне правопорушення характеризується в першу чергу такими рисами, як екологічна спрямованість, екологічна небезпека, екологічна протиправність. Сутність екологічної спрямованості правопорушення полягає в тому, що поведінка правопорушника спрямована на негативну зміну стану навколишнього природного середовища, порушення правового режиму природних ресурсів. Екологічна небезпека включає не лише ймовірність порушення екологічних інтересів суспільства, але й підвищену небезпеку для існуючих екологічних зв'язків у самих екосистемах. Екологічна протиправність полягає в повному або частковому невиконанні вимог, ігноруванні правил, закріплених нормами екологічного законодавства.

Не вдаючись до детального аналізу наведених вище ознак, хотілося б підкреслити, що головна ознака, яка дозволяє відмежувати екологічне правопорушення від інших (в тому числі тих, які пов'язані з природними об'єктами) і дає підстави визнавати його самостійним видом в системі правопорушень, полягає в заподіянні ним шкоди природі, природним об'єктам, екосистемам (а через них і людині).

## **7.2 Екологічні вимоги до навчальних та офісних приміщень**

Підвищений електромагнітний фон. Останні роки відзначається постійне збільшення інтенсивності техногенних випромінювань. Практично будь-яке робоче місце в офісі обладнане комп'ютером та іншою оргтехнікою. З кожним роком зростає енергоспоживання, збільшується навантаження на кабелі. У зв'язку з цим збільшуються значення техногенних електромагнітних полів на робочих місцях. В той же час різні споруди (в тому числі бетонні конструкції) затримують природне геомагнітне поле землі, що благотворно позначається на здоров'ї людини. Таким чином, виникає електромагнітна дисгармонія з природою, що може стати причиною різних патологій. Несприятливий вплив електромагнітних полів проявляється насамперед у порушеннях нервової, імунної і ендокринних систем.

Повністю виключити вплив електромагнітних полів на робочому місці неможливо, проте в компанії «Профі – Центр» робочі місця оснащені новими комп'ютерами які мають мінімальне випромінювання та немає так званого «Ефекту тремтіння екрану»

Недостатня іонізація повітря офісів. Виробнича діяльність людства, розвиток виробництв, хімічні забруднення призвели до різкого зменшення кількості легких іонів в повітрі, особливо негативних. Велике скупчення оргтехніки, моніторів і комп'ютерів в офісах руйнують корисні негативні аероіони в приміщеннях і генерують шкідливі позитивні іони. Природні аероіони розряджаються у фільтрах кондиціонерів і повітря виходить хоча і чистий, але «мертвий». Навіть хімічно чисте повітря, що втратив такі свої фізичні властивості як іонізацію стає менш стійким до несприятливих впливів. Відзначено, що люди, подовгу працюють в таких приміщеннях, хворіють частіше. Аероіони, проникаючи в легені людини, заряджають кров, роблять клітини і тканини організму більш стійкими, тобто підвищують імунітет.

Некомфортний мікроклімат. Дуже часто при створенні та організації робочих місць забувається, що для комфортних умов роботи важливі значення складових мікроклімату приміщення: температура повітря, відносна вологість, швидкість руху повітря, температура поверхонь, радіаційна температура.

Людським організмом мікроклімат сприймається як багатofакторна функція, всі його компоненти знаходяться у взаємозв'язку один з одним. Певному поєднанню температури, вологості, швидкості руху повітря в приміщенні притаманні відповідні відчуття людини: комфортні або некомфортні. Так, наприклад в компанії «Профі – Центр» є сучасні кондиціонери які не пересушують повітря, проводиться постійна їх чистка для того, щоб запобігти розповсюдженню та осідання пилу в кабінетах. Проводиться постійне провітрювання аудиторій.

Агресивне візуальне середовище. Людина яка постійно працює в місті досить часто доводиться зустрічатися з агресивною візуальною середовищем на вулиці. Це багатоповерхові будинки з великою кількістю вікон на стінах, панелі будинків, стіни облицьовані одноманітною плиткою, одноманітна цегляна кладка, всілякі решітки, перегородки, гофрований алюміній, шифер і т. п. В більшості міст панує неприродний темно– сірий колір. В інтер'єрах офісних приміщень часто відбивається міський ландшафт: прямі лінії, прямі кути, неприродне кольору стіни, великі однорідні поверхні.

Таке середовище, далеке від природнього також діє як шкідливий екологічний фактор, надаючи негативний емоційний вплив на людину.

«Попереджений — значить озброєний» – гасло, яке працює і в даному випадку. Послуги еколога коштують відносно недорого, в порівнянні з витратами на оренду, виплату лікарняних допомог та інших витрат. Знаючи про небезпеку, можна відмовитися від запропонованого варіанту офісу, забажати від орендодавця внести зміни, що поліпшують екологічну ситуацію, встановити деякі очисні прилади, або отримати у екологів консультацію про шляхи поліпшення екологічної ситуації в приміщенні до прийнятної для здоров'я рівня.

## **ВИСНОВОК**

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це відносна

характеристика, яка відображає відмінності даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку (кількість щорічних продаж) легкість доступу до ринку, тип товару, що виробляється, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливість технічних новин в галузі.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не являється незмінним. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно – правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

З впровадженням нової телефонії покращиться обслуговування студентів, що призведе до збільшення постійної частки студентів та позитивно вплине на розвиток компанії. Система Бінетел буде дуже ефективною так як безпосередньо впливатиме на якість спілкування з клієнтом і щоб досягти ще вищого рівня надання послуг ця програма буде необхідною для компанії.

Згідно проведених досліджень, можемо сказати що впровадження системи Бінетел при прогнозованому доході у 20 тис. грн. окупиться протягом 3 – х місяців. Для досліджуваного підприємства програма буде цінною за рахунок того що збільшиться потік постійних клієнтів.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, було запропоновано чотири основні стратегічні напрями для підвищення ефективності надання послуг підприємством. Важливими завданнями компанії «Профі – Центр» є формулювання стратегічних цілей. Під час реалізації стратегічних цілей можуть з'являтися нові ідеї та підходи, але бачення не

повинно зазнавати суттєвих змін. Ці формулювання є центральним блоком при формуванні стратегічного бачення.

Для компанії дуже важливим є взаємодія з студентами, зробити так, щоб кожен студент мав свого куратора який буде вести цілу групу, також розширення офісу, комфортні кабінети, якісний маркетинг, комплексна система реклами яка буде давати результат, високий рівень навчання та задоволення потреб студентів.

Впровадження такої системи як он – лайн система яка буде синхронізуватися з розкладом компанії, де кожен студент зможе мати свій особистий он – лайн кабінет, буде бачити розклад компанії, баланс рахунку, кількість пропущених занять, сторінку на якій зупинилась група, та інформаційні питання що стосуються навчання. Отже, ми дослідили основні позитивні зміни в компанії при використанні шляхів реалізації стратегічних напрямів компанії.

Також було створено проект, суть якого полягає у відкритті двох нових кабінетів, оскільки на даний момент навчально – консалтингова компанія ТОВ «Профі - Центр» знаходиться на стадії швидкого зростання кількості студентів. Відповідно до цього, чисельність студентів компанії значно збільшиться, що відповідно призведе до збільшення прибутку компанії. Також це позитивно вплине на імідж компанії, так як студентам не потрібно буде довго очікувати на нові групи. Проведені розрахунки показали, що впровадження двох кабінетів окупиться за 7,7 місяців, що є досить хорошим показником.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. Абрамов, В. Данюк, А. Колот – О.: ОКФА, 1995.– 96 С.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Донецький держ. ун– т економіки і торгівлі ім. М.Туган– Барановського. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. — 294с.
3. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: учебное пособие для вузов – пер. с англ. под ред. А.М. Никитина, – М.: Юнити– Дана, 1999. – 743 С.
4. Берега В.В. Социально – адекватный менеджмент (в поисках новой парадигмы) / Монография – К.: Издательский центр „Академия”, 2001.– 272 С.
5. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей – 2 вид. стер., К.: Знання Прес, 2001. – 314 С.
6. Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джемми Т. Путеводитель по царству мудрости – лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – М: ЗАО „Олимп– Бизнес”, 2001. – 416 С.
7. Бородатий В.П. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. екон. спец. – К.:, 1997. – 270 С.
8. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: учебное пособие – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2000.– 398 С.
9. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. — М, 1998.– 304с.
10. Єганов О.Ю. та ін. Економіка праці: Навч. посіб. / Укр. держ. мор. техн. ун– т ім. С.Й. Макарова — Миколаїв: УДМТУ – 2001. – 48 С.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом – Нижний Новгород, 1997.– 607 С.  
Економіка виробничого підприємства: Навчальний посібник / И. М. Петрович,

- І.О. Будицева, І. Г. Устінова та ін.; за ред. Й. М. Петровича, – 3-є вид., випр. – К.5 Т-во „Знання”, КОО, 2002. – 405С.
12. Економіка праці: Навчальний посібник / В.А. Никифорак, Л.С. Білик – Чернівці: Рута, 2001. – 75 С.
13. Економіка праці: навчальний посібник для студентів / Е.П. Михайлов, А.В. Мерзляк, М.Х. Корецький, Г.О. Михайлова: Д.: Наука і освіта, 2001. – 227 С.
14. Жуков В.І. Сучасні проблеми соціально– трудових відносин в Україні (соціологічний аналіз), 1998. – 155 С.
15. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник / КНЕУ – К., 2000.– 200 С.
16. Злупко С.М., Радецький Й. І. Людський потенціал, зайнятість і соціальний захист населення в Україні: навчальний посібник, 2001.– 192 С.
17. Ильин А.И. Управление предприятием / М.И. Плотницкий, А.С. Головачев – Минск: Вышэйш. Школа, 1997. – 275 С.
18. Кабушкин Н.И. Менеджмент: Учебное пособие, – Мн.: БГЗУ, 1999.– 644 С.
19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / КНЕУ – К.: 1998 – 228 С.
20. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: Збірник / Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ– Київ) / Ю.В. Полунєєв (ред.), В.Г. Підвисоцький (упоряд.). — К. : ЛАТ&К, 2006. — 175с
21. Кредісов А.І., Танченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999. – 556 С.
22. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для студентов вузов обучающихся по экономическим и технологическим специальностям – М.: Русская деловая литература, 1998. – 767 С.
23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., „Кондор”, 2003.
24. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І.. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник для студ.



- спец. "Міжнародна економіка" / Національний ун– т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного ун– ту "Львівська політехніка", 2004. — 188с
25. Куценко В.І. Соціальний фактор розвитку суспільства і держави – К., 1997.– 31 С.
26. Ламбен Жан– Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б.Колчанова. – СПб: Питер, 2004. – 800 с.
27. Лукашевич Н.П., Сингаевская И.В., Бондарчук Е.И. Психология труда: Учеб.– метод, пособие / Под ред. Н.П. Лукашевича – К.: МАУП, 1997.– 104с.
28. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І.. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник / Національний ун– т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного ун– ту "Львівська політехніка", 2004. — 188с
29. Маркетинг / Під ред. М. Бейкера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.
30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие – М.: Новосибирск: Инфра– М, 2000. – 387 С.
31. Мельник Л.П. Психология управления: курс лекцій, – К.: МАУП, 1999.– 176 С.
32. Менеджмент в охороні здоров'я ; Структура та поведінка організацій охорони здоров'я / Стівен М. Шортел (уклад.)Любов Тарануха (пер.), Арнольд Д. Калюжний (уклад.). — К. : Основи, 1998. — 556с
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 С.
34. Милгрош П, Робертс Яж. Экономика организации и менеджмент: в 2– х т., пер. с англ. под ред. И.И. Елисеевой, В.Л. Тапмбовцеса, – СПб.: Питер, 1999. – Т.2 – 422 С.
35. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. – практ. посіб. – К.: Т– во „Знання”, КОО, 2002.
36. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства – М.: ОАО «НПО «Изд– во «Экономика», 2000. – 207с.
37. Петюх В.М. Управління персоналом: навчально– методичний посібник для

самостійного вивчення дисципліни / КНЕУ, – К., 2000.– 122 С.

38. Піддубний І.О. Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун–т. — Х. : ВД "Інжек", 2006. — 270с.

39. Проблеми праці, економіки та моделювання: Збірник наукових праць / Б.М. Ігумнов та ін., Технологічний університет Поділля – Хмельницький, 1998. – Ч. 1 – 265 С.

40. Сирота О.Н., Пономаренко В.А. Мотивация труда на предприятиях: состояние, пути развития – Луганск: світлиця, 1996. – 44С.

41. Смолін Ігор Валентинович. Конкурентоспроможність підприємств: Навч. посіб. / Київський національний торговельно– економічний ун–т. — К., 2006. — 204с.

42. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практ. пособие. – 3–е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2001.

43. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. – К.: Изд–во Европ. Ун–та, 2002. – 576 С.

44. Тогунов И.А. Конкуренция в здравоохранении и медицине // Менеджер здравоохранения, 2005, № 12.

45. Управление персоналом / И.П. Продиус, Т.А, Владимирова, Д.В. Запорожан, Ю.И. Продиус: Одесский национальній політехнічний університет.

46. Инженерная академия Украины – О.: одесский медуниверситет, 2001. – 252 С.

47. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – 2–е изд. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 С.

48. Управление персоналом: учебное пособие для Вузов – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.– 446 С.

49. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. – М.: Изд. Эксмо, 2004. – 544 с.

50. ХаеТ Г.Л., Еськов А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды. – Донецк: ИЗП НАН Украины, 2000. – 562 с.

51. Хмарський В. Європейська стоматологія в Україні: [Стоматологічні послуги в Києві. Центр стоматології "Дентал- Сіті"] // Міжнар. туризм. – 2003. – № 6. – С.110 – 111. –
52. Хершген Х. Маркетинг: Основи професійного успіху: Підручник для вузів / Пер. з нім. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 344 с.
53. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2- ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 700с.
54. Шутов Михайло Михайлович. Економіка та менеджмент охорони здоров'я: регіональний аспект: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. — Х. : Основа, 2000. — 367с.
55. Щекин Г.В. Основи кадрового менеджмента: Учебник. – 4- е изд., испр.– К.:МАУП,2002.
56. Янченко В.М., Касумова М.К., Мчедлидзе Т.Ш. Управление медицинским бизнесом: Система управления стоматологической организацией. – СПб.: ООО «МЕДИ издательство», 2005. – 272 с.
57. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/23717/>
58. Green Forest курси англійської мови [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://enguide.ua/ua/kyiv/courses/green-forest>
59. American English Center [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://americanenglish.ua/ua/pro-nas/laskavo-prosimo>
60. Поліглот вивчення іноземної мови [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://polyglot.org.ua/index.php/about-us/>
61. Метод Калана вивчення іноземних мов [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://speak.in.ua/english/ternopol/pro-fcenter.html>
62. Вивчення іноземних мов за методом Калана [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kirovograd24.com/society/2019/09/06/unikalnii-metod-kallana-u-kropivnitskomu-bezdoganna-angliiska-mova-z-nulja-za-dva-roki-.htm>

## Додаток А

Дослідження активів компанії «Профі – Центр» станом на 30 червня 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду тис. грн.	На кінець звітнього періоду тис. грн.
I. Необоротні активи	1000	–	–
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	–	–
накопичена амортизація	1002	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби	1010	–	–
первісна вартість	1011	–	–
знос	1012	–	–
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	–	–
II. Оборотні активи	1100	–	–
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	–	1
з бюджетом	1135	–	–
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	–	–
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	–	8
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–
Інші оборотні активи	1090	–	–
Усього за розділом II	1095	–	9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	–	9

## Додаток Б

Дослідження активів компанії «Профі – Центр» станом на 30 червня 2018 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду тис. грн.	На кінець звітнього періоду тис. грн.
Зареєстрований капітал	1400	–	50
Капітал в дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток	1420	–	–
Неоплачений капітал	1425	–	(50)
Вилучений капітал	1430	–	–
Усього за розділом I	1495	–	–
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	–	–
Довгострокові забезпечення	1520	–	–
Цільове фінансування	1525	–	1,8
Усього за розділом II	1595	–	1,8
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	–	–
розрахунками з бюджетом	1620	–	2
у тому числі 3 податку на прибуток	1621	–	1,5
розрахунками зі страхування	1625	–	3,7
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Поточні забезпечення	1660	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	–
Усього за розділом III	1695	–	7,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	–	9

## Додаток В

### Активи компанії «Профі – Центр» станом на 30 червня 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду тис. грн.	На кінець звітнього періоду тис. грн.
I. Необоротні активи	1000	–	–
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	–	–
накопичена амортизація	1002	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби	1010	–	–
первісна вартість	1011	–	–
знос	1012	–	–
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	–	–
II. Оборотні активи	1100	–	–
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	–	1
з бюджетом	1135	–	–
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	–	–
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	–	19
Витрати майбутніх періодів	1170	–	19
Інші оборотні активи	1090	–	–
Усього за розділом II	1095	–	19
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	–	19

## Додаток Г

## Пасиви «Профі – Центр» станом на 30 червня 2018 рік

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду тис. грн.	На кінець звітної періоду тис. грн.
Зареєстрований капітал	1400	–	50
Капітал в дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток	1420	–	–
Неоплачений капітал	1425	–	–
Вилучений капітал	1430	–	–
Усього за розділом I	1495	–	–
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	–	–
Довгострокові забезпечення	1520	–	–
Цільове фінансування	1525	–	2
Усього за розділом II	1595	–	2
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	–	–
розрахунками з бюджетом	1620	–	2
у тому числі 3 податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	–	5
розрахунками з оплати праці	1630	–	10
Поточні забезпечення	1660	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	–
Усього за розділом III	1695	–	17
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	–	19

## Додаток Д

## Активи підприємства «Профі – Центр» станом на 30 вересня 2018 року

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду тис. грн.	На кінець звітнього періоду тис. грн.
I. Необоротні активи	1000	–	–
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	–	–
накопичена амортизація	1002	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби	1010	–	–
первісна вартість	1011	–	–
знос	1012	–	–
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	–	–
II. Оборотні активи	1100	–	–
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	–	–
з бюджетом	1135	–	–
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	–	15,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	–	23,4
Витрати майбутніх періодів	1170	–	24,4
Інші оборотні активи	1090	–	–
Усього за розділом II	1095	–	39
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	–	39



## Додаток Е

Таблиця 2.6 – Пасиви компанії станом на 30 вересня 2018 року

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду тис. грн.	На кінець звітнього періоду тис. грн.
Зареєстрований капітал	1400	–	50
Капітал в дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток	1420	–	–
Неоплачений капітал	1425	–	–
Вилучений капітал	1430	–	–
Усього за розділом I	1495	–	–
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	–	–
Довгострокові забезпечення	1520	–	–
Цільове фінансування	1525	–	9
Усього за розділом II	1595	–	9
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	–	–
розрахунками з бюджетом	1620	–	11,2
у тому числі 3 податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	–	3,4
розрахунками з оплати праці	1630	–	15,4
Поточні забезпечення	1660	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	–
Усього за розділом III	1695	–	30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	–	39

## Додаток К

## Активи підприємства станом на 31 грудня 2018 року

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду тис. грн.	На кінець звітної періоду тис. грн.
I. Необоротні активи	1000	–	–
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	–	–
накопичена амортизація	1002	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби	1010	–	–
первісна вартість	1011	–	–
знос	1012	–	–
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	–	–
II. Оборотні активи	1100	–	–
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	–	–
з бюджетом	1135	–	–
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	–	5
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	–	311
Витрати майбутніх періодів	1170	–	311
Інші оборотні активи	1090	–	–
Усього за розділом II	1095	–	316
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	–	316

## Пасиви компанії станом на 31 грудня 2018 року

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду тис. грн.	На кінець звітнього періоду тис. грн.
Зареєстрований капітал	1400	–	50
Капітал в дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток	1420	–	227
Неоплачений капітал	1425	–	–
Вилучений капітал	1430	–	–
Усього за розділом I	1495	–	277
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	–	–
Довгострокові забезпечення	1520	–	–
Цільове фінансування	1525	–	5
Усього за розділом II	1595	–	5
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	–	–
розрахунками з бюджетом	1620	–	33
у тому числі 3 податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Поточні забезпечення	1660	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	–
Усього за розділом III	1695	–	34
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	–	–
Баланс	1900	–	316

