Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)
Кафедра промислового маркетингу
(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи магістра

на тему: **«Вдосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства (на прикладі мережі будівельних супермаркетів)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПМмз-61
спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Загребельна Т.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Семенюк С.Б.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Якимишин Л.Я.
(прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Тимошик Н.С.
(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2019

АНОТАЦІЯ

Загребельна Т. Вдосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства (на прикладі мережі будівельних супермаркетів) – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Тернопіль, 2019.

В роботі проведений ґрунтовний аналіз конкурентного середовища досліджуваного об’єкта, його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також практики оцінювання рівня конкурентоспроможності. Запропоновано напрями вдосконалення методики оцінки рівня конкурентоздатності об’єкта, що досліджується, формування системи маркетингової інформації, яка потрібна для проведення оцінювання, а також розроблені заходи підвищення рівня конкурентоспроможності мережі будівельних супермаркетів.

Ключові слова: аналіз, оцінювання, конкуренція, конкурентоспроможність.

SUMMARY

T. Zahrebelna Improvement of enterprise competitiveness estimation (DIY supermarket chain as a case study) - Manuscript.

Research on obtaining the educational qualification level of the master's degree in the field of training 075 "Marketing" - Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj. - Ternopil, 2019.

The paper provides a thorough analysis of the competitive environment of the studied object, its internal strengths and weaknesses, as well as the practice of assessing the level of competitiveness. The directions of improvement of the method of estimation of the level of competitiveness of the object under study, the formation of the marketing information system that is required for the evaluation are offered, as well as the marketing methods of increasing the level of competitiveness of the network of construction supermarkets.

Keywords: analysis, evaluation, competition, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП……..5

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ……9

1.1. Сутність та основні види конкурентоспроможності підприємств……9

1.2. Критерії які відображають показники і фактори конкурентоспроможності підприємств……...20

1.3.Основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності……...32

Висновки до розділу І ……40

РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДІВ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ……..41

2.1. Аналіз конкурентного середовища мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка»……41

2.2. Дослідження сильних та слабких сторін мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС –Кераміка»……55

2.3.Оцінювання рівня конкурентоспроможності будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС –Кераміка»……66

Висновки до розділу ІІ……78

РОЗДІЛ ІІІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……79

3.1. Вдосконалення методики оцінки рівня конкурентоспроможності Торгова група «АРС – Кераміка»……79

3.2. Складові та методи формування системи маркетингової інформації для оцінюваня рівня конкурентоспроможності мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС- Кераміка»……..84

3.3. Маркетингові методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства мережі будівельних супермаркетів Торгова група «АРС – Кераміка»……..92

Висновки до розділу ІІІ……102

РОЗДІЛ IV НОРМАТИВНО _ ПРАВОВА БАЗА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ……103
Висновки до розділу IV……106
РОЗДІЛ V ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ…….107
Висновки до розділу V…….116
РОЗДІЛ VI ОХОРОНА ПРАЦІ В ГАЛУЗІ…….117
Висновки до VI розділу……..……..122
РОЗДІЛ VII БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ……...123
Висновки до розділу VII …….……..….126
ВИСНОВКИ…….128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……135
ДОДАТКИ…….143

ВСТУП

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення їх конкурентоспроможності, яка є вирішальним фактором комерційного успіху в «суворих умовах дійсності». Однак, про переваги та недоліки одних суб'єктів господарювання перед іншими неможливо однозначно говорити – тому доцільність оцінки їх конкурентоспроможності не викликає сумнівів. Процес оцінювання конкурентоздатності підприємства являє собою складну багатофакторну задачу, яка зводиться до інтерпретації й оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності ринкового суб'єкта і, в кінцевому результаті, формують його конкурентоспроможність, яку необхідно розглядати, з одного боку, у зовнішньому аспекті (характеризується позицією компанії на ринку), з іншого – у внутрішньому, що відображається економічними показниками діяльності та стану підприємства.

Багато українських компаній намагаються проводити певну роботу по вивченню конкурентів, але стикаються з труднощами методологічного характеру, оскільки при достатній кількості літератури, що з'явилася останніми роками з аналізу діяльності конкурентів і оцінці рівня конкурентоспроможності фірми, спостерігається значний дефіцит конкретних методичних рекомендацій, що можуть бути застосовані на практиці у господарській діяльності економічних агентів. Це зумовлює об'єктивну необхідність удосконалення механізму досягнення конкурентоздатності різних бізнес-одиниць та її оцінки, вимагає значних перетворень і пристосувань до умов нестабільної економічної ситуації, що склалася, а описані в літературі фактори й показники конкурентоспроможності підлягають глибокому критичному розгляду.

Щодо зарубіжної думки у цій галузі, то вона слабо висвітлюється і стосується проблеми досягнення конкурентоспроможності в стабільних прогнозованих ринкових умовах, що ускладнює, а то й унеможливлює її використання в сучасній практиці вітчизняних підприємств.

Класичними працями з основ конкурентоспроможності є роботи М. Портера, А. А. Томпсона, І. Ансоффа, К. Прахалада і Г. Хамела, Г. Асселя. На наукові досягнення цих авторів опираються російські вчені Багієв Г. Л., Градов А. П., Гальвановський М., Зав'ялов П., Тарасевич В., Фатхутдінов Р. А., Юданов А. Д., українські – Губський Б., Воронкова А. Є., Тарнавська Н., Акімова І. М., Шершньова З., Нємцов В, Сахненко І. В.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що на сьогоднішній день існує багато невирішених питань у сфері вдосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства. В основному така невизначеність стосується самого трактування терміну, що обумовлено різними вихідними позиціями економістів, котрі займаються проблематикою досліджуваної категорії, різноплановістю класифікацій факторів, критеріїв та показників, що описують конкурентоспроможність фірми, а також методів оцінки її рівня, необхідності зміни акцентів по досягненню й моніторингу рівня конкурентоздатності підприємства з врахуванням особливостей сучасного ринкового простору й пошуку нової парадигми конкурентоспроможності та ін.

Актуальність обраної тематики обумовлюється загостренням умов господарювання, переосмисленням ролі конкуренції в нашій країні, глобалізацією бізнесу, швидкими змінами споживчого попиту, скороченням життєвого циклу товарів, зростанням вимог працівників до умов праці і якості життя, приводить до зміни акцентів по досягненню й оцінці конкурентоспроможності економічного агента. Все це змушує підприємства проводити аналіз та оцінку рівня своєї конкурентоздатності, прогнозувати її зміни в майбутньому, а також здійснювати активний пошук шляхів і методів її підвищення.

Хоча ця проблема є одним із тих напрямів економічної науки, що найбільш інтенсивно розвивається, вона потребує глибокого конструктивного аналізу. Тому *значення* нашого дослідження полягає у систематизації основних теоретичних напрацювань у цій сфері наукової думки (в тому числі і власних), аналітичному огляді основних аспектів практики оцінювання конкурентоспроможності на прикладі сітки мережі магазинів Торгової групи «АРС-Кераміка»,

а також обґрунтуванні обраних методів оцінки конкурентоздатності та виявленні важелів зростання її рівня тощо.

Метою роботи є спроба упорядкування методологічних аспектів поняття «конкурентоздатність», вдосконалення методики оцінки рівня конкурентоспроможності економічного агента з урахуванням специфіки українських умов і розробка системи заходів щодо її підвищення.

Основні завдання дослідження зводяться до наступного:

- проаналізувати суть і складові конкурентоздатності підприємства;
- визначити групи показників, які найбільш повно її характеризують, а також фактори та критерії конкурентоспроможності суб'єктів ринку як важливих елементів категоріального апарату даного поняття;
- дослідити описані в літературі методи оцінки рівня конкурентоздатності підприємства;
- здійснити системний аналіз рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» та практики її оцінювання;
- розробити систему заходів щодо підвищення рівня конкурентоздатності компанії і провести її оцінку за вдосконаленою нами методикою.

Об'єктом даного проекту є конкурентоспроможність Торгової групи «АРС –Кераміка».

Предметом – методи оцінювання рівня конкурентоспроможності ринкового суб'єкта.

Враховуючи проблематику досліджуваного питання, основними методами, які використовувалися нами в процесі теоретичного обґрунтування й дискусійного аналізу тематики цієї роботи є системно-структурний, індуктивно-дедуктивний аналізи; під час внутрішніх досліджень – експертні оцінки, інтерв'ю, соціо-психометричні спостереження групової роботи, методи мережевого аналізу (дозволяють виявити мережу організаційних зв'язків всередині компанії та оптимізувати комунікаційні потоки між її співробітниками); для обробки інформації – класифікація даних, порівняння,

аналіз взаємовпливу, кореляційний, регресійний, факторний аналізи і т. п.; під час зовнішніх досліджень – методика «Таємний покупець (Mystery Shopping)», контент-аналіз, оцінка статистичних даних тощо.

Разом із проведенням аналітичної роботи з питань вдосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно відмітити ***наукову новизну*** даного проекту, яка полягає у наступному:

- розвинуто сучасні теоретичні підходи в дослідженні конкурентоспроможності суб'єктів ринкових відносин з виявленням та узагальненням підпорядкованості і взаємозв'язків понять та параметрів, що їх характеризують.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в розробці перспективних напрямів підвищення конкурентного потенціалу та вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Практичне значення мають такі розробки, як: методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства; методика SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємств-конкурентів; запропонована стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства і тактичні заходи щодо її реалізації.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися і обговорювалися на Х Регіональній науково- практичній інтернет – конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємиств в сучасному науково – технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 8 листопада 2019р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 7-ми розділів, висновків, загальним обсягом 135 сторінок основного тексту, а також 18 таблиць, 33 рисунки, списку використаних джерел із 100 найменувань і додатків (обсягом 10 сторінок).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНКИ

1.1. Сутність та основні види конкурентоспроможності підприємств

Розкриття змісту поняття «конкурентоспроможність» передбачає, насамперед, визначення категоріального апарату, теоретичні аспекти якого перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. На сьогодні вже накопичено достатній досвід у дослідженні конкурентоздатності продукції, підприємств, галузі, країни.

Теоретичні основи конкурентоспроможності і принципи конкуренції досліджуються такими відомими зарубіжними економістами як Ф. Котлер, Й. Шумпетер, М. Портер, А. Томпсон, І. Ансофф, Г. Ассель, К. К. Прахалад і Г. Хамел. Серед російських вчених варто виділити таких дослідників даного питання як Азоєв Г. Л., Челенков А. П., Градов А. П., Мойсеєва Н. К., Симонова Н. Е., Фатхутдінов Р. А., Юданов А. Д., Пєшкова Е. П., Голубков Е. П., Романов А. Н., Бревнов А. А., Багієв Г. Л., Мошнов В. А., Марченко В., Мостенська Т., Гудзинський О., Смоляр Л., Гальвановський М., Зав’ялов П., Тарасевич В. тощо. До вітчизняних науковців, які порушували у своїх працях питання конкурентоздатності належать Герасимчук В. І., Решетникова І. Л., Азарян Е. М., Ярошенко Ю. Ф., Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С., Іванов Ю. Б., Федонін О. С., Рєпіна І. М., Воронкова А. Є., Акімова І. М., Оберемчук В. Ф., Губський Б., Тарнавська Н., Шершньова З., Нємцов В., Дикань В. та ін.

Відверто кажучи, питання конкурентоспроможності до недавнього часу було мало розробленим вітчизняною економічною наукою в основному через швидку і радикальну трансформацію національної господарської системи України після розпаду СРСР; очевидність змісту даного поняття та його

близькість до категорії ефективності; багатоаспектність проблеми; високу теоретичну спрямованість і низький рівень практичного використання.

Термін «конкурентоспроможність», якщо говорити дослівно, означає «бути здібним до конкуренції». Він має універсальне значення і все більш застосовується не тільки стосовно продукції/послуг у цілому, а й стосовно окремих фірм і навіть країн [22].

Конкурентоздатність є «важливим атрибутом ринкової економіки і виступає не сама по собі, не як самоціль, а як засіб досягнення успіху на ринку» [18]. Сутність конкурентоспроможності «варто досліджувати як системну категорію, яка може бути представлена у вигляді властивості виробничо-господарських систем змінювати траєкторію руху чи намічений режим функціонування в процесі збереження, розвитку вже наявних чи створення нових конкурентних переваг» [47, с.26]. У зв’язку з цим дане поняття потрібно розглядати як надзвичайно складний об’єкт оцінки, прогнозування та управління.

Конкурентоспроможність (взагалі) - як соціально-економічна категорія - це спроможність, вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг [65,с.5]; здатність виконувати свої функції (призначення, місію) з необхідною якістю і вартістю в умовах конкурентного ринку [95] або до конкретної групи споживачів, сформованої по відповідних ознаках стратегічної сегментації. Якщо не зазначений ринок, на якому конкурентоспроможний об’єкт, це означає, що він у даний час є кращим світовим зразком [75].

Формуючи модель конкурентоспроможності, необхідно відзначити три крайності підходів до формування категорії: *по-перше*, наявність власного мотиву до діяльності, очікування позитивних для себе результатів; *по-друге*, наявність необхідних ресурсів для реалізації діяльності; *по-третє*, можливість і здатність протистояти суперникам.

Виходячи з цих умов Фатхутдінов Р.А. робить висновок, що конкурентоспроможність об’єкту – це стан, що характеризує реальну або

потенційну можливість виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників [90]. Таке визначення представляє найбільш загальну, застосовувану до всіх без виключення об'єктів характеристику. Проте для практичного використання дана категорія у цьому вигляді не придатна.

Поняття конкурентоздатності відноситься до оцінних, тому припускає наявність *суб'єкта* (органи державної влади, організації, інвестори, покупці і т. п.), *об'єкту* (товар, фірма, регіон, країна), *мети/критерію* (положення на ринку, темпи розвитку, можливість розплачуватися за отримані позикові кошти, споживчі властивості по відношенню до ціни товару та ін.) оцінки [39].

Беручи до уваги той факт, що конкурентоспроможність являє собою складну і комплексну категорію, побудовану на основі різноманітних підходів, в науковій та учбовій літературі існує безліч визначень конкурентоздатності у зв'язку із різним тлумаченням цього економічного поняття науковцями.

Але, незважаючи на багатомірність даної категорії, потрібно відмітити дві важливі обставини, які об'єднують точки зору більшості авторів:

1. зі всіх зрізів, по яких прийнято аналізувати конкурентоспроможність, в науковому обороті основу складає мікрорівень, а саме – конкурентоздатність товару/послуги [19, с. 83];
2. всі визначення базуються на теорії конкуренттної переваги, розробленої М. Портером [73].

Однак, до сьогодні ще не сформувався єдиний термінологічний апарат щодо проблеми досягнення й оцінювання конкурентоздатності об'єкту [19, с.83].

Так, Акімова І. М., дослідивши цілий ряд зарубіжних думок, виділяє два підходи до розуміння суті конкурентоспроможності різними авторами:

- *перший* розглядає конкурентоздатність з точки зору продуктивності;

- *другий* концентрує свою увагу на взаємозв'язку конкурентоспроможності з результатами діяльності одиниці бізнесу [14].

Губський Б.В. зауважує, що в більшості досліджень на всіх рівнях аналізу конкурентоспроможності виділяють цінову (здійснюється за рахунок цін) і

структурну/загальну (конкурують умови виробництва) конкурентоздат-ність економічних агентів [38].

Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. переконані, що категорія конкурентоздатності має різні тлумачення в економічній літературі. Так, для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, факторів управління та продуктивності використовуваних ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф) [55,с.67].

Цікавим є підхід Білецької І. І., яка, виходячи із змісту ряду монографій і публікацій по управлінню й маркетингу, відзначає, що все багатоманіття сформульованих визначень поняття «конкурентоспроможність» можна розглядати в двох площинах: маркетинговій та управлінській [19, с.83].

Маркетингове трактування базується на перевагах об’єкта перед аналогічним, що визначаються ринком. До авторів, чиї висловлювання щодо даної категорії мають яскраво виражений маркетинговий сенс, можна віднести Х. Анна, У. Стівенсона, російських вчених Багієва Г. Л., Градова А., Зав’ялова П., Райзберга Б., Романова А., Тарасевича В., Фатхутдінова Р. А. [90], Маркової В., Кузнєцової С. [58], Юданова А. [97], українських – Азаряна Е., Довганя Л., Книша М., Тарнавської Н. [85].

В рамках маркетингового підходу зі всіх різнохарактерних визначень увагу заслуговує думка, висловлена Багієвим Г.Л., про те, що «конкурентоспроможність характеризує спроможність товару бути купленим в числі перших на ринку серед товарів-конкурентів. А покупцю конкурентоспроможність товару розкриває рівень його привабливості і ступінь його конкурентних переваг» [16]. Отже, прибічники маркетингового підходу до визначення конкурентоздатності об’єкта, мають на увазі рівень його привабливості і/або здатність кращим чином задовільняти потреби споживачів. При цьому досягнення конкурентоспроможності зводиться до створення стійких відмінних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, а місцем формування – свідомість споживача [19, с.84].

Прихильники управлінського трактування – М. Портер [74, с.11], Акімова І., Гельвановський М., Жуковська В., Трофімова І., Губський Б., Оборська С., Шершньова З., Г. Хемел і К. К. Прахалад [19] та інші розглядають ширше категорію конкурентоспроможності, вважаючи, що її витоки виходять із ефективності бізнес-процесів об’єкта дослідження, а досягнення конкуренто-здатності знаходить вираження у володінні конкурентними перевагами і/або ключовими компетенціями. На думку К. К. Прахалада і Г. Хамела, ключові компетенції означають «знання і вміння людей, які є ширшими за їх посадові обов’язки» [19].

Точка зору більшості авторів, які висловлюються в рамках управлінського напряму, зводиться до ефективності, при цьому остання обов’язково пов’язується із конкурентною ситуацією. У більш новіших роботах увага приділяється й фактору часу [19, с.84]. Поняття ключових компетенцій тісно пов’язане з поняттям конкурентної переваги. Так, наприклад, російські вчені Маркова В., Кузнєцова С., Фатхутдінов Р. та український економіст Тарнавська Н. пропонують розглядати конкурентну перевагу як „реалізовану компетенцію підприємства” [58;90;85].

Виходячи із вищесказаного, єдиний термінологічний апарат щодо проблеми управління конкурентоздатністю до сьогоднішнього часу ще не сформувався.

Але, хоча в економічній літературі поняття конкурентоспромож-ності має різні інтерпретації, перш за все, воно аналізується в залежності від того, до якого економічного об’єкту застосовується.

Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки даної характеристики на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, національного господарства, або нації мають свою специфіку. Аналіз конкурентоздатності може бути проведений для кожного з рівнів, в залежності від цілей дослідження [19, с.81].

Тому на сьогоднішній день в науковій літературі утвердилася думка про такі найбільш укрупнені групи об’єктів оцінки конкурентоспромож-ності (див. рис.1 1).

Рис.1.1. Рівні конкурентоспроможності [31;22;30]

Приведена структуризація суб’єктів конкурентної боротьби дозволяє чіткіше охарактеризувати склад елементів цієї складної агрегованої категорії й виявити їх взаємозв’язки. Це, у свою чергу, допомагає обгрунтувати ефективні підходи до її аналізу, що відкриває додаткові можливості розкриття наявних резервів і визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоздатності на кожному з рівнів. Поза сумнівом, що конкурентоспроможність об’єктів всіх описаних рівнів знаходиться в тісному взаємозв’язку один з одним і робить безпосередній вплив на величину кожного з них. Наприклад, не можна серйозно розраховувати на обгрунтовано високу конкурентоспроможність галузі або підприємства, якщо в країні не відрегульовані основні баланси політичного, соціального і економічного характеру [31;с.22].

Беручи до уваги цей факт, можна виділити наступні різновиди поняття конкурентоспроможності в залежності від об’єкта дослідження: національної

економіки в цілому, галузі, підприємства, продукції з урахуванням їх особливостей.

При системному розгляді даних категорій виділимо ієрархічну структуру, яка послідовно включає всі вищеперелічені складові елементи (див. рис 1.2).

Рис 1.2. Піраміда видів конкурентоспроможності в залежності від об’єкта дослідження

Однак серед таких об’єктів базовим здається підприємство. Мова йде про те, що і на внутрішніх ринках країн світу, і на міжнародному ринку у зв’язку із глобалізацією й інтернаціоналізацією процесів конкуренції змагаються саме підприємства як суб’єкти господарювання. Не країни конкурують на світових ринках, а компанії-представники цих країн.

У складі країни основне завдання компанії полягає у створенні умовно чистої продукції (валової продукції за вирахуванням вартості матеріалів і незавершеного виробництва). Компанії формують визначені галузі виробництва країни» [42, с.42].

Сьогодні не існує єдиної методики, яка б давала повну характеристику категорії конкурентоспроможності підприємства.

Тому вивчення, аналіз та узагальнення існуючих в економічній літературі підходів дозволяє охарактеризувати це багатогранне поняття з погляду його взаємодії з певними критеріальними ознакаками.

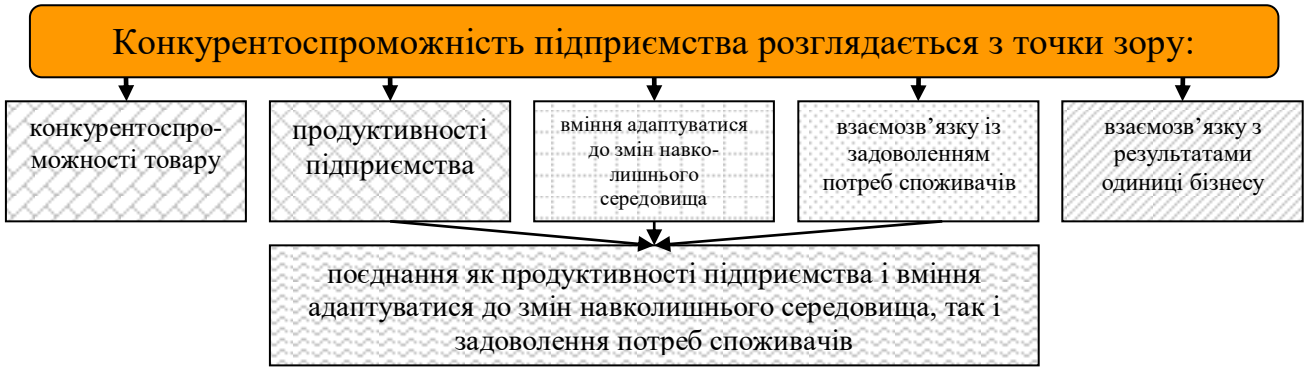

Рис.1.3. Різноманітність поглядів у трактуванні терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Підводячи підсумки відзначимо, що кожне з представлених визначень робить акцент на різних аспектах конкурентоспроможності й не дає цілісного уявлення про конкурентоздатність господарюючого суб'єкта [14]. Але, незважаючи на різноманіття підходів до визначення суті поняття, більшість дослідників визначають такі риси цієї економічної категорії:

- порівняльний характер [23, с.158; 55, с.67; 72,с. 26; 19, с.81; 90, с. 76]. Конкурентоздатність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, вона не витікає з його внутрішньої природи, а виявляється тільки за умов порівняння цього об'єкту з іншими. Тобто трактування цієї категорії спирається на факт існування конкуренції, яка припускає наявність суперників. Тому розрахунок базується на порівнянні по ключовим параметрам оцінюваного об'єкта і бази порівняння. По відношенню до них і визначається ступінь переваги. В іншому випадку, просто неправильно говорити про конкурентоспроможність яких-небудь об'єктів [53].

- часовий характер (динамічність*)* [23, с.158; 55, с.67; 96, с.12-13; 42, с.44]. Досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності його діяльності. Протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоздатності.

Таким чином, категорія конкурентоспроможності підприємства – це комплексне поняття, яке включає наступні аспекти: спроможність компанії продукувати конкурентоздатну продукцію; вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності; наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який дозволяє виконати поставлені завдання; орієнтацію діяльності організації на ринок і систематичну співпрацю зі споживачами; наявність конкурентної стратегії та тактики дій стосовно конкурентів; високу професійну підготовку персоналу; вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища та ін.

Основні задачі, що розв'язуються при аналізі конкурентоздатності підприємства, це: визначення («фіксація») стану конкурентоспроможності на момент «обстеження», виявлення тенденцій і закономірностей у підвищенні (чи зниженні) конкурентоздатності суб'єкта ринку за досліджуваний період, визначення «вузьких» місць, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства, виявлення резервів, які підприємство може використову-вати для підвищення рівня своєї конкурентоздатності. В залежності від поставленої задачі аналітичний огляд конкурентоспроможності може мати різний ступінь деталізації і глибину дослідження, але проведений аналіз повинен бути в усіх напрямах. Це пояснюється високим ступенем взаємозв'язку показників [84, с. 33-34].

При всій різноманітності думок щодо сутності поняття „конкурентоспроможність підприємства" вони подібні нечіткістю вираженого системоутворю-ючого підходу щодо досліджуваної категорії [14]. Цим обумовлюється необхідність розробки власного визначення, що найточніше відповідає цілям і завданням дослідження, що проводиться. У зв'язку з цим пропонується наступне трактування поняття конкурентоздатності, яке, на нашу думку, усуває згаданий недолік.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватися відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з

іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів. Під терміном «товар» у даному випадку слід розуміти не тільки будь-який матеріальний об'єкт, але й роботу, послугу, ідею тощо.

Як підприємство являє собою складну економічну систему, утворену з різних тісно пов'язаних між собою робочим процесом підсистем – трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, так і його конкурентоспроможність виникає внаслідок мультиплікативного з'єднання конкурентоздатності усіх згаданих підсистем і їхніх окремих елементів (персоналу, товару, основних фондів, нематеріальних активів тощо), тобто є синтетичною категорією.

Збереження стійкої конкурентної позиції протягом тривалого часу може бути досягнуто лише за умови наявності в компанії стратегічних цілей, що виступають як орієнтири та задають загальний напрямок розвитку бізнес-одиниці. По них узгоджуються конкретні методи, дії та процеси.

Основними аргументами на користь даної позиції є: ускладнення розв'язуваних підприємством проблем, посилення у зв'язку з цим ролі людського фактора, збільшення кількості зв'язків як усередині підприємства, так і в економічному полі „підприємство-зовнішнє середовище", прогресуюча динаміка конкурентного простору.

Причиною і наслідком конкурентоздатності фірми, галузі, національної економіки є конкурентоспроможність товару [19, с.88; 13, с.33; 24, с.69; 90, с.17; 92, с.71]. Тому на ринку між рівнем конкурентоспроможності продукції та конкурентоздатністю його виробника існує тісний взаємозв'язок. Вони співвідносяться між собою як частина і ціле. Конкурентоспроможність продукції є, з одного боку, необхідною умовою стійких конкурентних позицій підприємства, а з іншого – наслідком високого рівня конкурентоздатності самого товаровиробника [36, с.45; 39, с.29]. Спільною характеристикою

конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства – є, перш за все, лише порівняльність, а значить, відносність цих двох категорій. Якби на ринку не було конкурентів, з товарами яких споживач порівнює товар виробника, то не можна було б говорити і про його конкурентоздатність. А оскільки за товарами «стоять» їх виробники, то можна з повною впевненістю говорити про конкурентоспроможність відповідних підприємств, об'єднань, фірм, так само як і країн, в яких вони базуються [11]. Відмінними рисами цих двох категорій є те, що рівень конкурентоздатності підприємства можна розглядати як його характеристику протягом відносно тривалого періоду часу. Натомість рівень конкурентоспроможності продукції завжди оцінюється в конкретний часовий період стосовно конкретного ринку збуту [92, с.71; 65, с.93; 39]. Інша принципова відмінність зумовлюється тим, що пріоритет у проведенні оцінки рівня конкурентоспроможності продукції належить споживачу. Саме споживач, віддаючи перевагу при купівлі певному виду продукції, визначає обраний вид продукції найбільш конкурентноспроможним за певними критеріями. Оцінку ж конкурентоспроможності підприємства можуть проводить як безпосередньо споживачі, так і конкуренти, або партнери. Адже основною метою визначення рівня конкурентоздатності є одержання достовірної інформації для прийняття рішення, з одного боку, керівництвом підприємства про коригування концепції конкурентоздатності господарюючого суб'єкта і зміну стратегії в цьому напрямку діяльності, а з іншого – зовнішніми користувачами про реалізацію конкретних планів у відношенні до даного підприємства (придбання, інвестування, укладання контрактів, здійснення покупки продукції та ін.) [84, с.33-34]. Окрім того, критерії визначення конкурентоспроможності фірми та продукції є різні.

Наприклад, критерієм оцінки конкурентоздатності продукції розглядається ціна її придбання, натомість при оцінці конкурентоспроможності підприємства важливим є рівень витрат ресурсів або величина собівартості продукції [65, с.93;39].

Отже, враховуючи широке використання поняття «конкурентоспроможність», українські і зарубіжні аналітики ставлять акценти на різних складових цієї економічної категорії, висуваючи їх в якості основних. Звідси спектр визначень коливається від конкурентоспроможності товару до конкурентоспроможності націй.

Аналіз, систематизація й узагальнення публікацій стосовно поняття «конкурентоспроможність підприємства» показує, що в теперішній час щодо більшості з досліджуваних питань не існує уніфікованих підходів. Висвітлені наукові напрями характеризують лише певну критеріальну ознаку поняття, не зосереджуючись на систематизації інформації з метою уникнення непорозумінь у трактуванні цього терміну.

1.2. Критерії, які відображають показники і фактори конкурентоспроможності підприємств

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає перш за все визначення факторів, що впливають на відношення споживачів до фірми та її продукції, основних критеріїв, які виступають в якості характеристик стану підприємства на ринку, показників діяльності, результатом порівняння яких є визначення рівня конкурентоздатності фірми.

Фактор конкурентоспроможності – це безпосередня причина, наявність якої необхідна і достатня для зміни одного або кількох критеріїв конкурентоспроможності [44]. Багато дослідників у цій галузі дотримуються думки про необхідність виділення наступних факторів впливу на конкурентоздатність підприємства: конкурентоспроможність товарів підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках [24, с.72; 90, с.17]; вид товару та його асортимент; місткість ринку (кількість щорічних продажів); легкість доступу на ринок; однорідність ринку; конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку; конкурентноспроможність галузі; можливість технічних нововведень у галузі; конкурентноздатність

регіону і країни [27]; ступінь досконалості технологій виробництва і продажу, впровадження сучасних засобів автоматизації [24, с.72; 90, с.17]; вдосконалення системи діючих на підприємстві стимулів до праці [65, с. 93].

Должанський З.І., Загорна Т.О. пропонують здійснити такий поділ факторів конкурентоспроможності (див. рис.1.4).

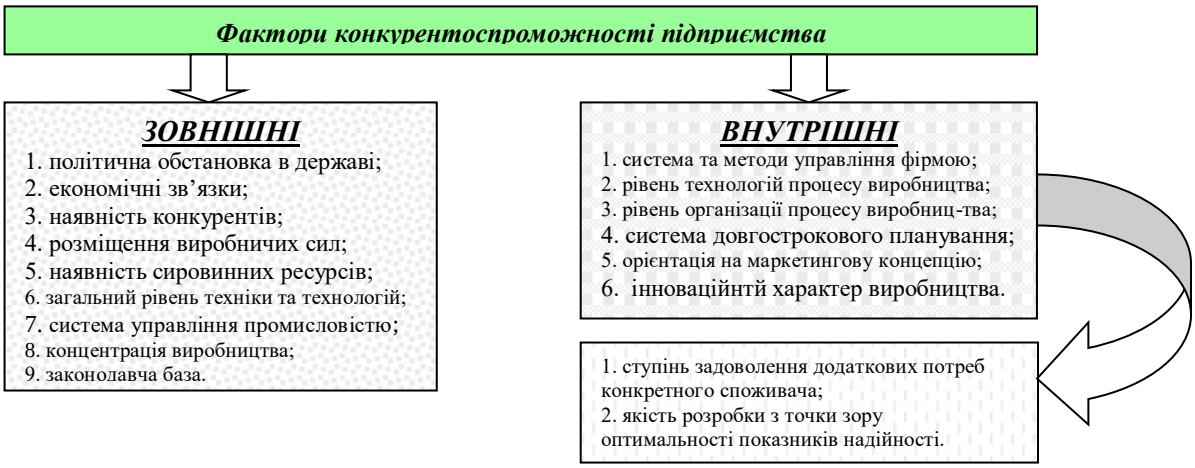

Рис.1.4. Система факторів конкурентоспроможності [44;39:32]

Д. Кревенс вказує, що при розробці стратегічних перспектив керівниц-тво компанії повинне в основу ставити ключові компетенції, які визначаються: конкурентними перевагами; універсальністю (конкурентна перевага в різних ситуаціях); складністю дублювання [50]. Він пропонує групування компетенцій (факторів) здійснювати згідно спрямованості функціональних процесів. Даний підхід до набору факторів в певній мірі повторює попередній. В той же час він дозволяє організації будувати свою структуру управління, орієнтуючись на міжфункціональну взаємодію (див. рис.1.5).

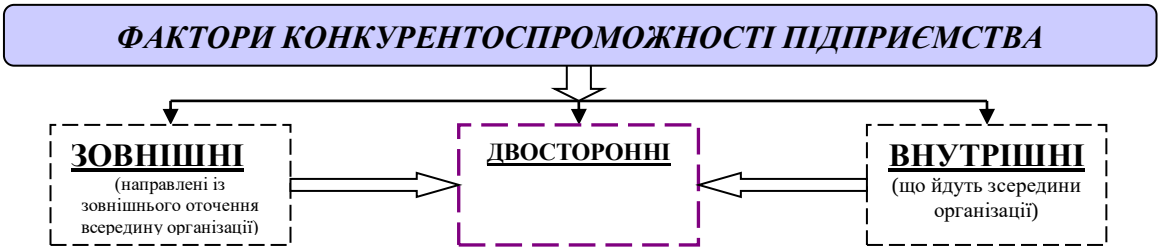

Рис.1.5. Фактори конкурентоспроможності [50]

Зовнішні процеси пов’язують організацію з її зовнішнім оточенням, забезпечуючи зворотний з нею зв’язок і формуючи зовнішню взаємодію. Вони задають також спрямованість компетенціям організації, які визначаються внутрішніми і двосторонніми функціональними процесами. Внутрішні процеси направлені на задоволення потреб споживачів. Дані процеси характеризуються безліччю компетенцій (чинників) [50].

Гайдук В. А. вважає, що конкурентоздатність підприємства залежить від таких факторів (див. рис.1.6).

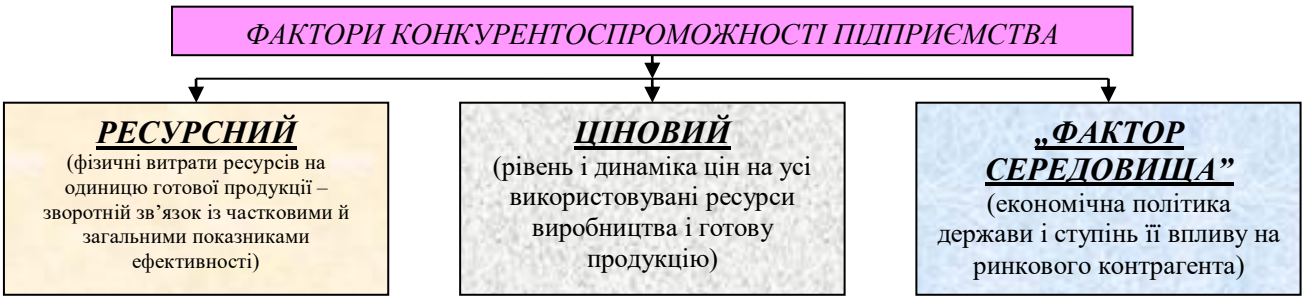

Рис.1.6. Фактори конкурентоспроможності [30, с. 23]

Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. зауважують, що все різноманіття чинників, що впливають на досліджуваний процес можна розділити на дві групи (див. рис.1.7).

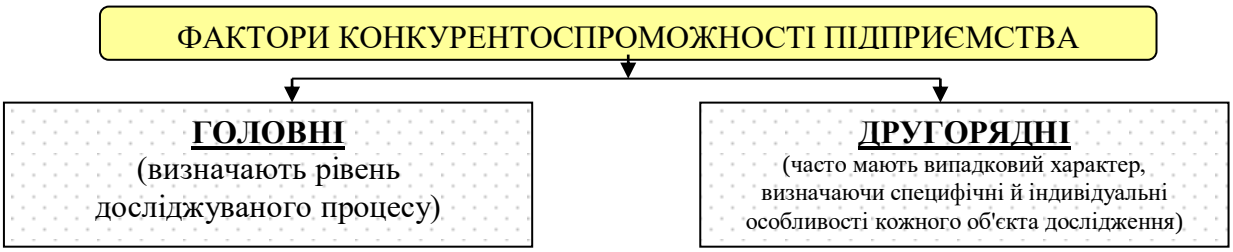

Рис.1.7. Фактори конкурентоспроможності підприємства [65, с.95]

Взаємодія головних та другорядних факторів і визначає „рухливість” досліджуваного процесу. У цій взаємодії синтезовано як необхідне, типове, що визначає закономірність досліджуваного явища, так і випадкове, що характеризує відхилення від цієї закономірності. Випадкові відхилення неминуче супроводжують будь-яке закономірне явище [65, с.95-96].

Харченко Т. Б. та Гайдук В. А. переконані, що на конкурентоспроможність фірми впливає ряд факторів, що об'єктивно впливають на підприємство, а також суб'єктивних, які залежать від команди управління підприємства, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності [92, с. 71]. Зрозуміло, що запропонована класифікація певною мірою повторює попередню.

Акімова І. М., Оберемчук В. Ф., Булах І. В. і Надтока Т. Б. вважають, що конкурентоздатність фірми пов'язана з тактичними і стратегічними факторами.

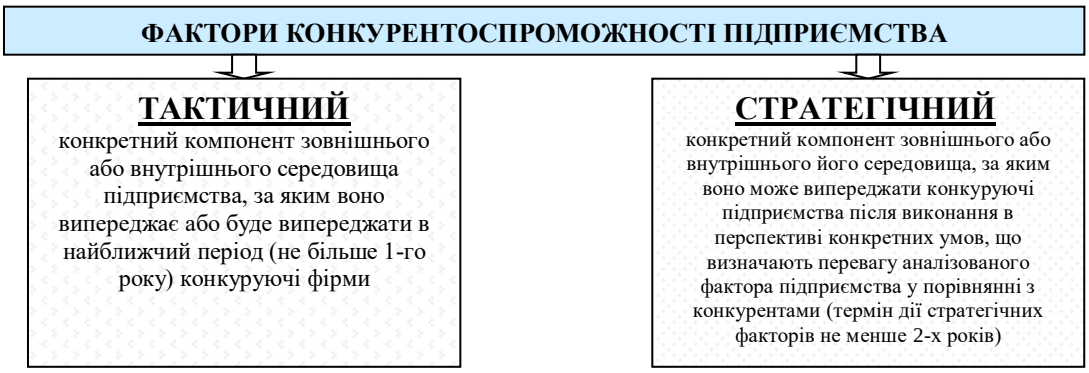

Рис.1.8. Система факторів конкурентоспроможності підприємства [23, с.158; 67, с.14]

Мєжевов А. Д. вказує, що визначення факторів конкурентоздатності підприємства повинно здійснюватися у конкретних галузях його господарської діяльності: у галузі управління, маркетингу, в галузі дослідження і розробки нових видів продукції, у сфері виробництва, пов'язані зі споживачами, пов'язані з конкурентами та ін. [61]

На питання, що робить організацію конкурентоздатною, Винокуров В. А. відповідає: по-перше, ресурси (потенціал), по-друге, вміння продуктивно їх використовувати [26].

Артур А. Томпсон-мол. і А. Дж. Стрікленд пропонують при розробці стратегії компанії на основі аналізу галузі й конкуренції виявляти ключові чинники (фактори) її успіху, зокрема такі як: якість і характеристики продукції; репутація (імідж); виробничі потужності; використання технологій; дилерська

мережа і можливості розповсюдження; інноваційні можливості; фінансові ресурси; витрати в порівнянні з конкурентами; обслуговування клієнтів [87].

Голубков Є. П. вказує, що при проведенні маркетингових досліджень для оцінки конкурентоспроможності організації слід використовувати шістнадцять чинників результативності її діяльності (імідж, концепція продукту, якість продуктів, рівень диверсифікації видів бізнесу, сумарна ринкова частка головних видів бізнесу, потужність науково-дослідної і конструкторської бази, потужність виробничої бази таін.), які він деталізує і доповнює за рахунок чинників конкурентоспроможності продукції й ефективності маркетингової діяльності [65, с.38]. У дослідженнях Д. Хасбі на цю тематику констатується, що конкурентоздатність організації визначається якістю продукції, відносною її ціною, просуванням продукції на ринки, потужністю збутової мережі [93].

Зулькарнаєв І. У. та Ільясова Л. Р. всю сукупність чинників, що впливають на конкурентоспроможність організації, пропонують розділити на три групи: цілі, які ставить перед собою організація; ресурси, які має в своєму розпорядженні організація; чинники зовнішнього середовища [46].

За розробленою класифікацією, усі фактори конкурентоспроможності фірми поділяються в залежності від ступеня їх впливу (див. рис.1.9).

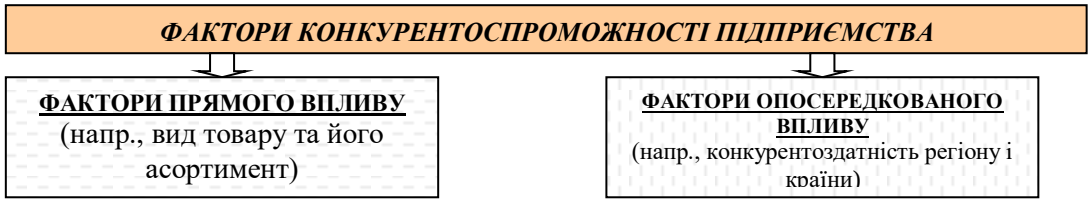

Рис.1.9. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Окрім цього, розроблена ще одна багаторівнева структура факторів, що діють на конкурентоспроможність підприємства і проведена їх диференціація (див. рис.1.10).

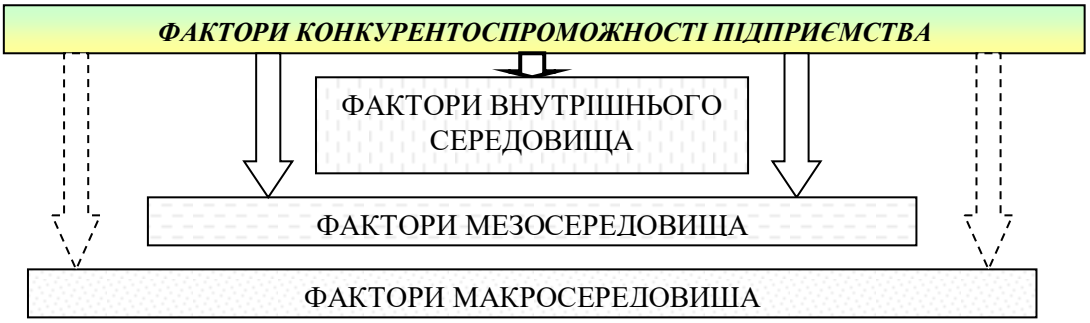

Рис.1.10. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Склад чинників, що використовуються для оцінки конкурентоздатності підприємств, повинен бути якнайповнішим і відображати істотні ознаки конкуренції, а також потенційні можливості підприємства і вірогідність досягнення результатів у майбутньому. Кожний окремий компонент конкурентоспроможності розкриває існуючі можливості відповідного виду функціональної діяльності і деталізує його за допомогою обмеженого набору чинників, які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства. Сукупний вплив всіх чинників оцінюється за допомогою відповідного окремого показника [14].

Критерій конкурентоспроможності – важливий елемент апарату даної категорії. Визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його товарів, а також рівнем продаж продукції фірми на ринках. Як основні критерії конкурентоздатності фірми можна в узагальненому вигляді запропонувати дві оцінні категорії: «цінність товарів (послуг) виготовлених підприємством» і «цінність підприємства як господарюючого суб’єкта» [12].

Реутов В. Є, аналізуючи ключові характеристики стану підприємства і застосовуваних підходів до оцінки й підвищення його конкурентоздатності, вважає можливим сформулювати основні критерії та рівні забезпечення конкурентоспроможності економічного агента (див. рис.1.11) [77, с.65].

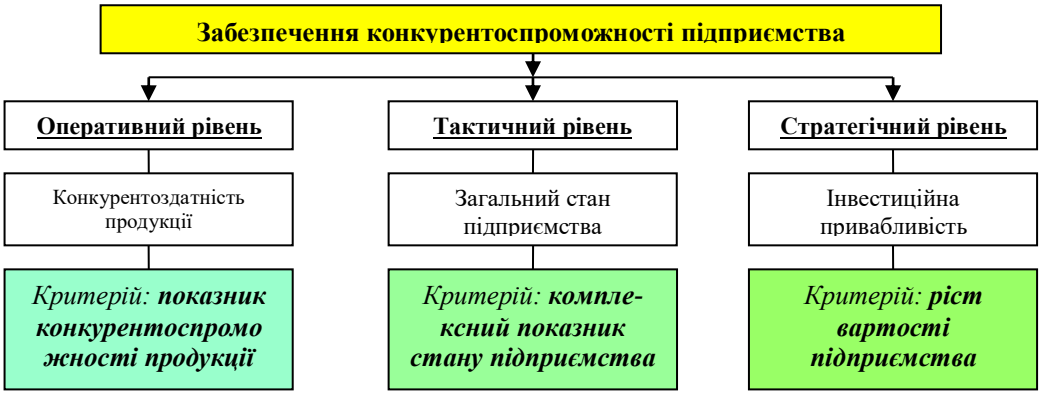

Рис.1.11. Критерії конкурентоспроможності підприємства [77, с.65]

Баумгартен Л. В. та Мойсєєва Н. К. пропонують також враховувати як критерії, що визначають конкурентоздатність організації наступні: критерій, що відображає в динаміці ступінь задоволення споживача; часовий критерій ефективності виробництва [18;с. 63].

Бєлоусов В. Л. [20] можливі критерії конкурентоспроможності організації групує по окремих елементах комплексу маркетингу (продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту на ринок або маркетингові комунікації), а також враховує ділову активність і ефективність діяльності.

Максимов І. відносить до основних критеріїв конкурентоздатності фірми ефективність її виробничої діяльності, фінансове положення, ефективність організації збуту і просування товару на ринку, конкурентоздатність продукції [56].

Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. вважають, що високу конкурентоспроможність підприємства забезпечують такі економічні критерії: наближеність до ринку, створення автономій для підрозділів, цехів, філій разом із централізацією фінансових та інвестиційних питань, простота організації, максимальне використання здібностей працівників і створення для цього відповідної творчої атмосфери, здійснення ефективного контролю за найважливішими проблемами підприємства тощо [65, с.37].

В багатогранній роботі по досягненню конкурентоздатності важливе місце належить визначенню показників, які повинні характеризувати та давати змогу оцінювати конкурентоспроможність того чи іншого об’єкту.

Показник рівня конкурентоздатності підприємства – це узагальнюючий показник його життєздатності, вміння ефективно використовувати свій виробничий, науково-технічний, трудовий, фінансовий потенціал. Він відображає підсумки роботи всіх служб і підрозділів, тобто характеристика стану його внутрішнього середовища, а також здатність його реагування щодо змін зовнішніх чинників [36, с.45].

Таран В. А. запропонував розгляд показників конкурентоспроможності фірми по нижченаведених групах:

1) економічний потенціал та ефективність діяльності (активи, основний капітал, власний і позиковий капітал, обсяг продажу, частка ринку, прибуток);

2) рівень управління (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності);

3) виробничий і збутовий потенціали, що вказують на можливість фірми виробляти і реалізовувати ту чи іншу продукцію в необхідних кількостях і в необхідний термін (наявність сировинної бази, виробничі й збутові потужності, обсяг і напрямки капіталовкладень, що визначають виробничу політику і т. д.);

4) науково-дослідний потенціал (організація і напрямок наукових досліджень, щорічні витрати на НДДКР, число патентів на винаходи, оцінка можливості заняття фірмою монопольного положення в будь-якій галузі техніки і т. п.);

5) фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу – відношення власного капіталу до загальної суми активів тощо);

6) репутація фірми, її ринкова стратегія, *інноваційна* діяльність;

7) стан і рівень кваліфікації трудових ресурсів [77, с. 66].

Іванов Ю. Б., Харченко Т. Б. вважають за необхідне приймати як основні показники конкурентоздатності наступні: ринкові показники (частка збуту

продукції): в експорті країни; на цільових зовнішніх ринках; на внутрішньому ринку; на галузевих сегментах ринку; *показники інноваційної діяльності* підприємства: кількість створених нових видів продукції, кількість проданих ліцензій і виданих патентів; *показники виробничої діяльності* підприємства: обсяг інвестицій у виробництво; кількість нових освоєних видів продукції; структура виробничих витрат; продуктивність праці на виробництві; динаміка обсягу виготовленої продукції за окремими видами; *показники маркетингової діяльності* підприємства: захищеність продукції патентами; рівень якості післяпродажного сервісу; величина витрат на рекламу; показники оцінки ефективності роботи відділу маркетингу; показники маркетингових досліджень; цінова політика; *показники фінансової діяльності* підприємства: величина прибутку від основних видів діяльності; коротко- і довгострокова кредиторська заборгованість, коротко- і довгострокова дебіторська заборгованість; кредитні можливості організації [92;47]. Наведена система показників конкурентоспроможності підприємства може бути доповнена або зменшена залежно від цілі і суб'єкта оцінки, особливостей галузі та видів діяльності компанії. Для проведення системного аналізу показників конкурентоздатності підприємства доцільно подати наступний підхід щодо досліджуваного питання (див. рис.1.12).

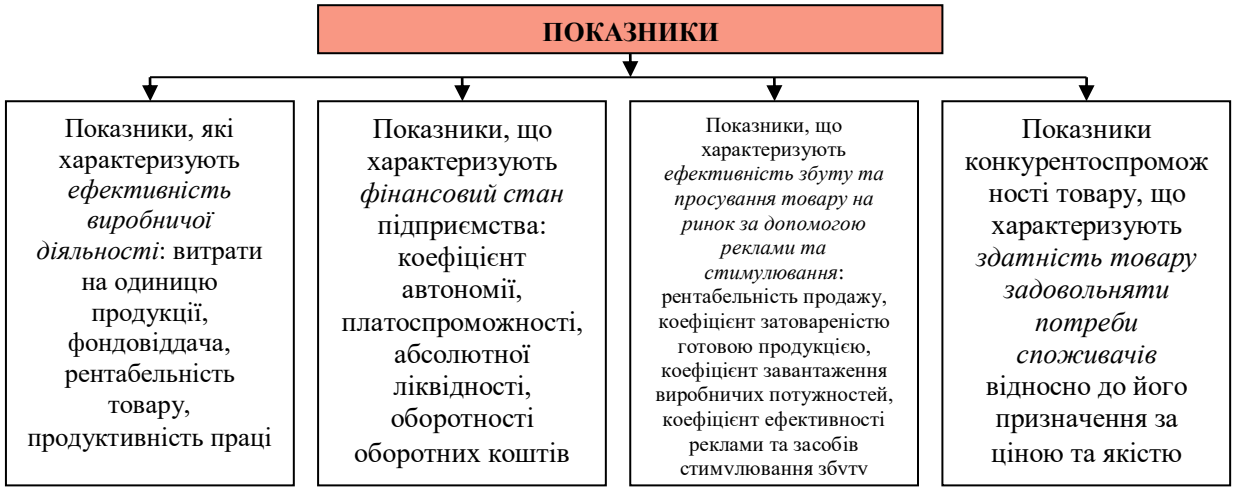

Рис.1.12. Показники конкурентоспроможності підприємства [15;с.4]

Должанський І.З., Загорна Т.О. в процесі оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства визначають необхідність поділу всіх показників на кількісні і якісні (тому й методи оцінки деякі автори поділяють на кількісні і якісні).

Таблиця 1.1

Характеристика кількісних і якісних показників конкурентоздатності підприємства [39]

№п/п	Група	Назва показника і коротка характеристика
1	2	3
1.	**КІЛЬКІСНІ**	1.1 відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період. Збільшення цього співвідношення обсягів реалізованої продукції;
		1.2 відношення прибутку до загальної вартості продажу (profit to sales). Підвищення цього показника свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності фірми;
		1.3 відношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції (sales to finished goods) свідчить про спад попиту на продукцію фірми та затоварювання готової продукції;
		1.4 відношення загальної вартості продажу та вартості матеріальних виробничих запасів (sales to inventories) показує, що сталося, або зниження попиту на готову продукцію, або збільшення запасів сировини. Зменшення цього показника свідчить про уповільнення обігу запасів;
		1.5 відношення обсягу до суми дебіторської заборгованості (sales to receivables) показує, яка частка реалізованої продукції поставлена покупцями на основі комерційного кредиту.
2.	**ЯКІСНІ**	2.1 потреба у капіталовкладеннях фактичних та перспективу як в цілому, так і по окремим видах продукції і по конкретних ринках;
		2.2 асортимент конкурентоздатної продукції, її обсяги та вартість (продуктова диференціація);
		2.3 набір ринків або їх сегментів для кожного продукту (ринкова диференціація);
		2.4 потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
		2.5 перелік заходів та засобів, якими фірма може забезпечити собі перевагу на ринку;
		2.6 створення заохочуючого уявлення про фірму у покупців;
		2.7 виготовлення високоякісної продукції, постійне оновлення продукції на основі власних розробок та винаходів, забезпечених патентним захистом;
		2.8 добропорядне та чесне виконання зобов’язань за угодами відносно строків поставок товарів та послуг.

Цікавою є думка Гринько Т., яка пропонує виражати кількісне співвідношення екстенсивності й інтенсивності розвитку підприємства в показниках виробничих і фінансових ресурсів.

Показниками екстенсивності розвитку у цьому випадку є кількісні показники використання ресурсів: чисельність працюючих, величина витрачених предметів праці, величина амортизації, обсяг основних виробничих фондів та авансованих оборотних коштів. Показники інтенсивності росту – це якісні показники використання ресурсів, тобто продуктивність праці, матеріаловіддача, фондовіддача, кількість обертів оборотних коштів (коефіцієнт закріплення оборотних коштів) та ін. [37, с.68].

Савіцкая Г.В. зауважує, що конкурентоспроможність підприємства необхідно визначати за допомогою таких груп показників, які відображають конкурентоздатність продукції, що випускається та ефективність використання ресурсів. Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри – собівартість, ціну виробу і споживання, умови платежу та поставок, строки й умови гарантії і т. д. До другої групи належать показники, що відображають стан та використання основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан організації [79].

Білецька І.І. вважає за потрібне проводити аналіз конкурентоздатності фірми на основі наступних показників: організаційно-технічного рівня виробництва та якості продукції; обсягу виробництва; використання основних фондів і матеріаломісткості; використання праці й заробітної плати; собівартості продукції; стану обігових коштів; прибутку; коефіцієнтів ліквідності, автономії, лівериджу та ін. [19]

Опираючись на вищевикладене та на підставі підходів, вказаних в роботах [29;47;71;56], уточнемо систему показників оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2

Показники конкурентоспроможності підприємства

Груповий (інтегральний) показник конкурентоспроможності	Одиничний показник конкурентоспроможності
1. Ефективність виробничої діяльності (Ев): Ев = а1.1 В + а1.2 Ф + а1.3 Рт + а1.4 П;	1.1. Витрати виробництва на одиницю продукції(В) 1.2. Фондовіддача (Ф) 1.3. Рентабельність продукції (Рт) 1.4. Продуктивність праці (П)
2.Фінансове положення підприємства (Фп): Фп = а2.1 Ка + а2.2 Кп + а2.3 Кал + а2.4 Ко;	2.1. Коефіцієнт автономії (Ка) 2.2. Коефіцієнт платоспроможності (Кп) 2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) 2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Ко)
3. Ефективність організації збуту (Ез): Ез = а3.1 Рп + а3.2 Когп + а3.3 Кзп + а3.4 Кр;	3.1. Рентабельність продаж (Рп) 3.2. Коефіцієнт оборотності готової продукції (Когп) 3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Кзп) 3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (Кр)
4. Показник конкурентоспроможності продукції (КСп): КСп = а4.1Яп + а4.2 Ц + а4.3 Уп + а4.4 Тп+ а4.5 Ро;	4.1 Якість продукції (Яп) 4.2. Ціна продукції (Ц) 4.3. Умови платежу (Уп) 4.4. Термін постачання (Тп) 4.5. Рівень гарантійного і сервісного обслуговування на всіх етапах життєвого циклу (Ро)
Конкурентоспроможність підприємства (Кпр): Кпр. = а51 Ев + а52 Фп + а53 Ез + а54 КСп	

Індивідуальні показники дозволяють оцінити величину резерву підвищення конкурентоздатності фірми за окремими напрямами і компонентами. Саме на їх основі здійснюється процес управління конкурентними перевагами [14]. Інтегральні показники доцільно використовувати при стратегічному плануванні, при прийнятті рішень, пов'язаних із подальшим розвитком підприємства, оскільки вони дають усереднину характеристику конкурентоспроможності по всіх видах ресурсів, усій номенклатурі продукції і по всіх видах діяльності. У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості, для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (Кпр) експертним шляхом визначаються вагові коефіцієнти всіх показників.

Методика визначення інтегральних показників поетапно описана Виноградовою О. О. і Марченко О. І. [25], а також Реутовим В. Є. [77, с.66-67], Шальміновою А. С. і т. д.

Проведення повноцінного економічного дослідження конкурентоздатності та використання великого набору показників неможливе без використан-ня комп'ютерної техніки [39, с.33]. Аналіз літературних джерел показав, що:

1) різні автори, залежно від їх наукових поглядів та сфери маркетингових досліджень, обґрунтовують свій набір факторів, що визначають фінансово-господарський організації;

2) найбільш вдалий склад чинників, що широко використовувється при проведенні стратегічного аналізу і маркетингових досліджень, приведений в роботах Артура А. Томпсона-мол. і А. Дж. Стрікленда, Девіда Кревенса і Голубкова Е. П. [87;50;34]. В узагальненому вигляді, згідно [87;34;50], конкурентоздатність організації визначається сукупністю факторів, що характеризують результативність її діяльності на ринку, атрибути якості продукції та ефективність маркетингової діяльності. Решта авторів в тій чи іншій мірі використовують основні положення відзначених робіт, намагаючись застосувати їх для конкретних напрямів діяльності;

4) підсумковим критерієм оцінки конкурентоспроможності як продукції, так і організації можна вважати частку ринку, що займає дана продукція/ організація і пов’язані з нею показники [87;50;58;43;70];

5) частина дослідників сходяться на думці про необхідність поділу показників конкурентоздатності на дві групи: кількісні і якісні, інші класифікують показники в залежності від сфери їх використання: показники фінансової, виробничої, збутової, інноваційної діяльності, кадрової роботи тощо.

1.3. Основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності

Для забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції необхідно використовувати переважно системний підхід.

Зауважимо, неоднозначність методологічних підходів, які існують в сучасній економічній літературі щодо дослідження рівня конкурентоздатності ринкового суб’єкта зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки, що кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників й характеризують різні сфери і сторони діяльності фірми.

Тому їх використання може бути зручним та доцільним в залежності від цілей і завдань організації, специфіки галузі та досліджуваного об’єкта, а також наявності відповідної інформації.

Помилка у виборі методу вимірювання може призвести до ухвалення помилкових управлінських рішень.

Варто відзначити, що багато авторів як у своїх окремих публікаціях, так і в фундаментальних наукових працях, застосовуючи поняття «конкурентоспроможність» при характеристиці методики оцінювання, підсвідомо мають на увазі ступінь переваги одного об’єкту над іншим, що відображає «рівень конкурентоспроможності» [22;90;53].

Реутов В. Є. вважає, що залежно від порядку визначення конкурентоспроможності підприємства оцінка може бути диференційованою чи комплексною.

Диференційована оцінка – це визначення конкурентоздатності за кожним показником окремо, узагальнена (комплексна) – за окремими напрямами використання резервів конкурентоспроможності [77, с.66].

Спіріна М., проаналізувавши як наукову, так і навчальну літературу, вказує на необхідність поділу основних методів оцінки конкурентоздатності на наступні: ресурсний, факторний, рейтинговий [84, с.35].

Войчак А. В. пропонує оцінювати стан фінансово-господарської діяльності організації на основі визначення орієнтирів щодо сильних і слабких сторін внутрішнього середовища фірми [28].

Кротков А.М., Єлєнєва Ю.Я. переконані, що в теорії і практиці традиційно існує чотири підходи до оцінки бізнесу – дохідний (income approach); порівняльний (ринковий) (market approach); витратний (на основі активів) підхід (asset based approach); заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів [51].

Цікавим є підхід Краюхіна Г. А., який виділяє такі основні напрями визначення рівня конкурентоспроможності підприємства (див. табл.1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [14;49]

№п/п	Метод	Характеристика
1.	На основі результатів господарської діяльності підприємства	Оцінка передбачає визначення таких інтегральних показників: частки ринку, що контролюється підприємством; обсягу і динаміки збуту за окремими видами продукції і по підприємству в цілому; величину прибутку, одержаного протягом останніх років діяльності; кількість освоєних нових видів продукції тощо.
2.	Базується на використанні факторного аналізу	Доцільним є виділення і обґрунтування певної сукупності показників; проведення аналізу впливу кожного окремого показника на рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому.
3.	На основі місії стратегічних програм і планів підприємства	Дозволяє оцінити характер впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства місії стратегічних програм і планів підприємства з точки зору ефективності їх реалізації. Такий підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства з позицій менеджменту підприємства.

Багато авторів сходяться на думці про необхідність об'єднання всіх використовуваних методів визначення й оцінки рівня конкурентоздатності підприємства в наступні дев'ять груп (див. рис.1.13):

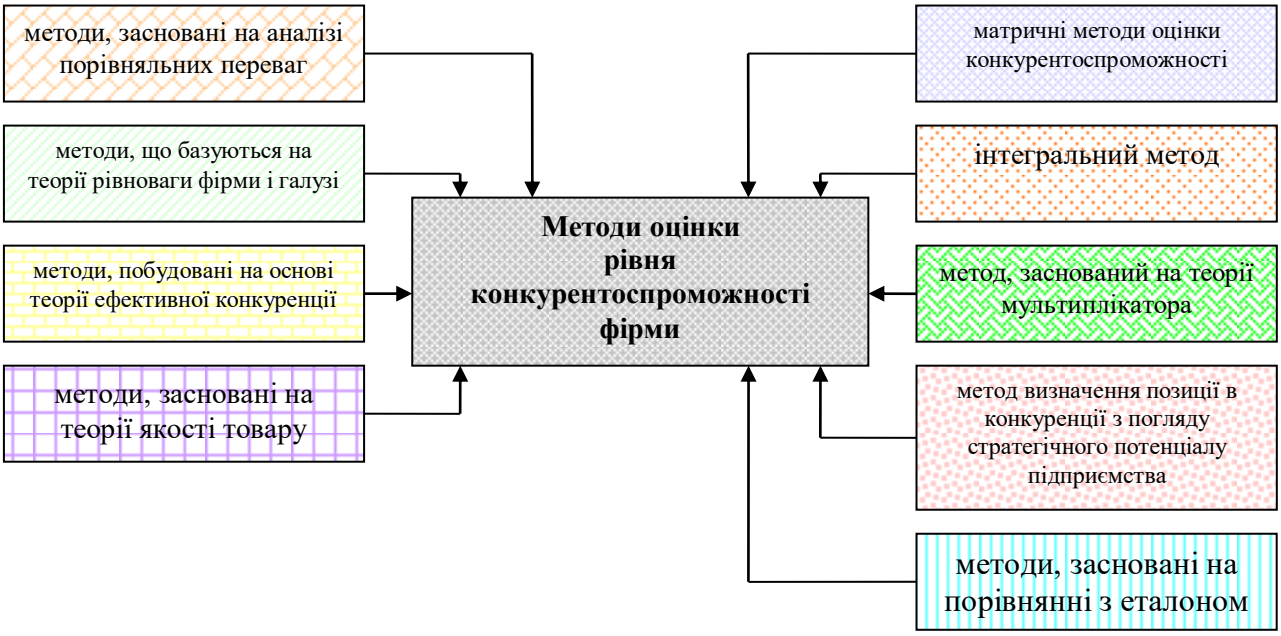

Рис.1.13. Методи оцінки рівня конкурентоздатності фірми [48;13;15]

Наступний підхід дозволяє диференціювати усі методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства у такі групи (певною мірою повторює попередній): матричні методи; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії фірми і галузі; методи, засновані на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу); методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи оцінки конкурентоздатності за ринковою часткою [14]. Цінність такого підходу полягає у виділенні в окрему групу методів оцінки конкурентоздатності за ринковою часткою. Зулькарнаєв І.У. та Ільясова Л.Р. [46] у своїй науковій практиці пропонують використовувати саме такий напрямок оцінки. Ця методика дозволяє визначити частку підприємства на ринку і темпи її зміни. Вони стверджують, що чим вище ринкова частка господарської одиниці, тим вищою є її конкурентоспроможність. Аналогічної думки дотримується і Д. Кревенс, який вважає, що частка ринку може використовуватися для визначення ринкової позиції організації, для прогнозу об'ємів продаж [50]. Хоча така методика

дозволяє визначити залежність для розрахунку частки ринку і темпів її зміни на основі одиничних показників, відмовившись від експертних методів, її важко використовувати в практиці роботи конкретних організацій, зважаючи на велику кількість недоліків. Автори даного підходу вводять багато обмежень щодо його практичного застосування, крім цього виникають істотні труднощі з отриманням початкової інформації по групі однорідних організацій. Широке використання розглянутого напрямку стримується цілями оцінки, оскільки, керуючись часткою ринку, досить складно розробити стратегію підвищення конкурентоздатності, неможливо розглянути причини змін в конкурентній позиції фірми і виробити заходи реагування. Також дана характеристика не відображає всіх вимог, що висуваються до оцінки різними групами користувачів.

На думку зарубіжних науковців варто використовувати простіший, більш „привілейований” підхід до оцінки рівня конкурентоздатності підприємства – метод, який базується на визначенні статусу компанії з використанням конкурентної карти ринку (дана методика набула значного поширення в США – країні, де приділяється велика увага досліджуваному питанню). Варто відзначити, що багато вітчизняних науковців досліджують дану методику в рамках оцінки рівня конкурентоздатності за ринковою часткою.

Конкурентна карта ринку будується з використанням двох показників: розміру ринкової частки та її динаміки і дозволяє виділити чотири стандартних положення підприємств на ринку: лідери; організації з сильною конкурентною позицією; організації зі слабкою конкурентною позицією; аутсайдери. Перехресна класифікація розміру часток і їх динаміки дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої легко встановити місце досліджуваного суб’єкта господарювання в структурі ринку, ступінь домінування, особливості розвитку конкурентної ситуації. Критерієм конкурентоспроможності в рамках даної моделі є завоювання найвищого статусу в процесі конкурентного суперництва [11;с.12]. Таким чином, цей метод дозволяє використовувати частку ринку і темпи її зростання для

отримання комплексної оцінки конкурентоспроможності організацій у вигляді конкурентного їх статусу.

Підходи до оцінки рівня конкурентоздатності, засновані на теорії якості товару, використовують Бєлоусов В. Л. [20] і Свірєйко Н. Е. [82].

Бєлоусов В.Л. пропонує розраховувати ефективність фінансово-господарського механізму організації на основі підсумкових показників конкурентоспроможності окремих видів продукції, які він називає „коефіцієнтами маркетингового тестування конкурентоспроможності” [20].

У свою чергу Свірєйко Н.Є. вважає за потрібне визначати конкурентоспроможність організації, заздалегідь оцінивши конкурентоздатність кожного *і*-ого виду продукції [82].

Інші методичні підходи до оцінки механізму забезпечення конкурентоздатності підприємства в певній мірі повторюють попередні, але в них є свої особливості.

Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. пропонують оцінку рівня конкурентоздатності підприємства здійснювати наступними методами (див. Додаток 4). Застосування кожного з них обумовлено певними цілями аналізу та наявністю інформації про об’єкти оцінки [55]. Артур А. Томпсон-мол. і А. Дж. Стрікленд є прихильниками методу балів для визначення рівня конкурентоздатності компанії – „для оцінки конкурентоспроможності організації менеджери складають список ключових факторів успіху даної галузі і конкурентних переваг або недоліків (6 - 10 показників). Потім проводиться оцінювання організації за всіма показниками (бажано використовувати оцінки від 1 до 10). Результати підсумовуються для отримання оцінки комплексного показника конкурентоздатності організації. Аналогічна процедура проводиться і для найбільш сильних організацій конкурентів” [87;34]. Голубков Е. П. щодо використання еталонного методу оцінки рівня конкурентоздатності організації відзначає, що «порівняння комплексного показника конкурентоспроможності організації (продукції) з еталонним значенням дає уявлення про рівень відповідності конкурентоспроможності організації (продукції) еталонним

вимогам, що вивчається» [34]. Максимов І. вважає, що найкраще оцінювання фінансово-господарського стану підприємства здійснювати методом ранжування досягнутих значень показників [56].

Зозульов О. класифікує основні методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності фірми таким чином (див. рис.1.14).

Рис.1.14. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [45]

Фасхієв В. А., Попова О. В. переконані, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності організацій засновані на застосуванні різних коефіцієнтів для аналізу виробничої діяльності, фінансового положення, ефективності інвестицій і т. д. [89]

Багато науковців вважають, що поділ методів оцінки стану фінансово-господарської діяльності підприємств повинен здійснюватися відповідно до наступних методів (див. рис.1.15):

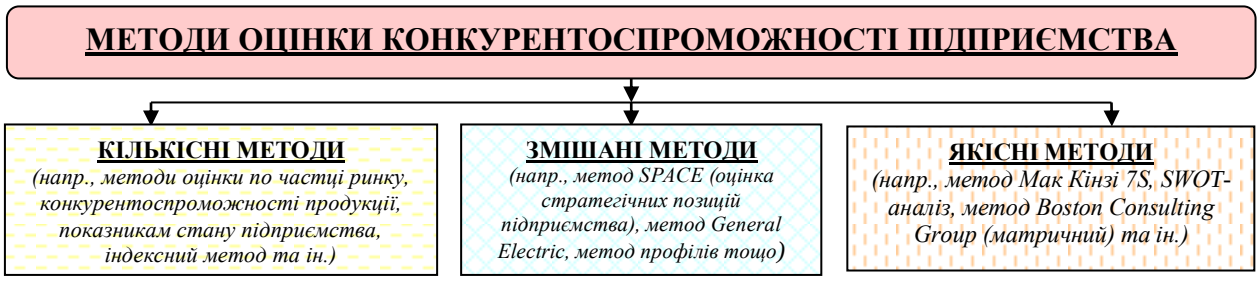

Рис.1.15. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності фірми [14]

Кількісний підхід до оцінки конкурентоздатності дозволяє прогнозувати реальні шанси в конкурентній боротьбі, у конкретній сфері діяльності, приймати на цій основі найдоцільніші як з економічної, так і стратегічної точки зору рішення. Савчук С.І. розглядає кількісні методи оцінки

конкурентоздатності різних економічних об’єктів, серед них автор виділяє: диференціальні, інтегро-диференціальні, вартісні (економічні) [80]. Баумгартен Л. В. також пропонує використовувати різноманітні підходи, за допомогою яких окремі критерії функціонування підприємства, виражені кількісно, об’єднуються в комплексну оцінку конкурентоспроможності [18].

Як правило, якісні методи мають низький ступінь математичної формалізації, їх відрізняє трудомісткість реалізації і дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності при аналізі і визначенні напряму посилення конкурентних позицій фірми [14].

Сахненко І.В. переконує, що найбільш об’єктивну оцінку можна отримати за допомогою методів комплексного оцінювання досліджуваної категорії, яке включає визначення групових та одиничних показників конкурентоспроможності що дозволяє встановити кількісні значення показників, провести їх ранжирування по значимості, виявити резерви тощо. Дана методика охоплює всі найбільш важливі аспекти господарської діяльності фірми, дозволяє швидко й ефективно отримати картину положення економічного агента на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дозволить застосовувати даний метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Крім того, цей підхід враховує проблеми адаптації вітчизняних підприємств до нестабільних умов функціонування і дає змогу швидко реагувати на зміну ринкового середовища. Перспективою подальшого використання методу можуть бути визначення експертним шляхом вагових коефіцієнтів показників, а також автоматизація даної методики [17].

Таким чином, будь-яка методика оцінки конкурентоздатності суб’єкта ринку спирається на сутність цінності, що є джерелом одержання переваги (матеріальної, нематеріальної, грошової, соціальної тощо), динамічності виявлення, масштабу розповсюдження та інших умов й грунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових, збутових можливостей. Вона є останнім етапом маркетингового дослідження та

покликана визначити потенційні можливості підприємства і заходи, які керівництво закладу повинно зробити для забезпечення конкурентних позицій на конкретному ринку. Результати досліджень беруться за основу при розробці стратегії фірми, її технічної, асортиментної та збутової політики.

Богомолова І. П., Хохлов Є. В. стверджують, що першим і основоположним етапом проведення оцінки конкурентоспроможності фірми, незалежно від методу дослідження, є формування мети такого оцінювання (цілей стратегії підприємства щодо підвищення конкурентоздатності) [22].

Загалом, Виноградова О. О., Марченко О. І., Зав'ялов П. С., Мазаракі А. А. та ін. вважають, що процедура оцінки стану фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає проведення такої роботи (див. рис.1.16):

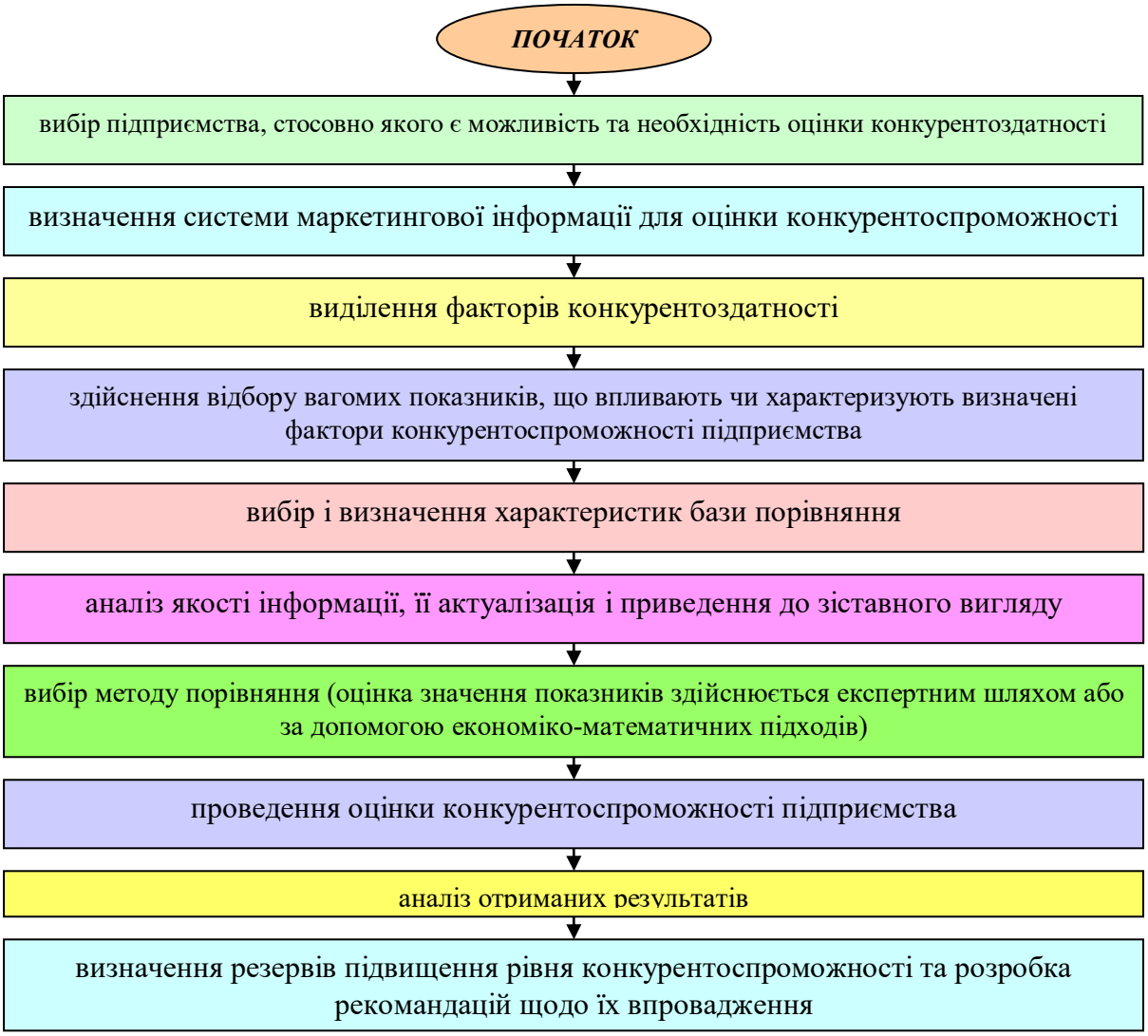

Рис.1.16. Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства [25,с.43; 55,с. 68]

Проведений аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що вони характеризують лише окремі сторони його діяльності і володіють рядом недоліків.

Зрозуміло, що в теоретичному плані розробка якоїсь комплексної методики оцінки рівня конкурентоспроможності організації, що може бути застосована до всіх без виключення об'єктів є дуже трудомістким і практично нездійсненним завданням. Набагато більш значущі досягнення, на наш погляд, могла б дати розробка найбільш загальних положень по проведенню даної оцінки, які легко адаптувалися б до особливостей різних суб'єктів ринку.

Незважаючи на те, що кожний з напрямів оцінки стану фінансово-господарської діяльності підприємства використовує специфічний набір засобів, стратегій, прийомів, спрямованих на підвищення об'єктивності оцінювання переваг фірми по відношенню до конкурентів, їх реалізація пов'язана з виконанням загальних процедур: кількісної оцінки конкурентних позицій; вибору конкурентної позиції фірми, що оптимізує його результати; управління процесом підвищення конкурентоспроможності організації.

Висновки до розділу I

Отже, в теоретичному плані розробка якоїсь комплексної методики оцінки рівня конкурентоспроможності організації, що може бути застосована до всіх без виключення об'єктів є дуже трудомістким і практично нездійсненним завданням. Набагато більш значущі досягнення, на наш погляд, могла б дати розробка найбільш загальних положень по проведенню даної оцінки, які легко адаптувалися б до особливостей різних суб'єктів ринку.

Таким чином, будь-яка методика оцінки конкурентоздатності суб'єкта ринку спирається на сутність цінності, що є джерелом одержання переваги (матеріальної, нематеріальної, грошової, соціальної тощо), динамічності виявлення, масштабу розповсюдження та інших умов й грунтується на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових, збутових можливостей.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕТОДІВ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ

2.1. Аналіз конкурентного середовища мережі будівельних супермаркетів Торгова група «АРС-Кераміка»

Сьогодні компанії представляють на ринку м. Тернополя мережу супермаркетів будівельних матеріалів; елітні салони керамічної плитки та сантехніки; магазин з продажу професійного електроінструменту, садово-городнього інвентарю, дерево- і металообробних станків та ручного інструменту; фірму, що професійно займається будівництвом та ремонтом; салон штор; меблевий центр. Крім цього, підприємство «Торгова група «Арс-Кераміка» має свої торгівельні точки в Івано-Франківську, Львові, Кам'янець-Подільському, Кременці, Підволочиську, Борщові, Золочеві. Мережа дилерів Торгової групи «АРС-Кераміка»» охоплює усі райони Тернопільської області, торгові представники також є в Рівненській, Волинській, Вінницькій областях

Діяльність торгової групи в основному зорієнтована на роздрібну торгівлю через мережу 20 магазинів «Арс», асортимент яких включає практично все, що потрібно для будівництва, ремонту, оздоблення приміщень, а також найбільший вибір меблів у Західній Україні. Таким чином, магазини на сьогоднішній день є тим місцем, де споживачі можуть відчути «новий формат» обслуговування, високої якості, «комфортних» цін і т. д.

«Допоміжним вектором» діяльності підприємства є також оптова торгівля, яка на даному часі складає великий відсоток річного обсягу продажу. Також гуртова торгівля зорієнтована на підприємства, що в даний час займаються продажем будівельних та оздоблювальних матеріалів. Це, наприклад, торговий комплекс «Західний», «СТеН», «Оріон», «БудЛюкс», «ЛакЖак» та інші. За цими двома напрямами варто їх проаналізувати та дослідити.

Застосовуючи найсучасніші розробки світового масштабу щодо дизайну, враховуючи особливості місцевого ринку, вдосконалюючи та використовуючи знання щодо запропонованих сучасних дизайнерських товарів та послуг, аналізована мережа будівельних супермаркетів поступово та динамічно розвивається і впевнено займає місце лідера на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів

Загалом, комерційна діяльність торгової групи поділяється на п'ять основних напрямків (в залежності від об'єкта продажу).

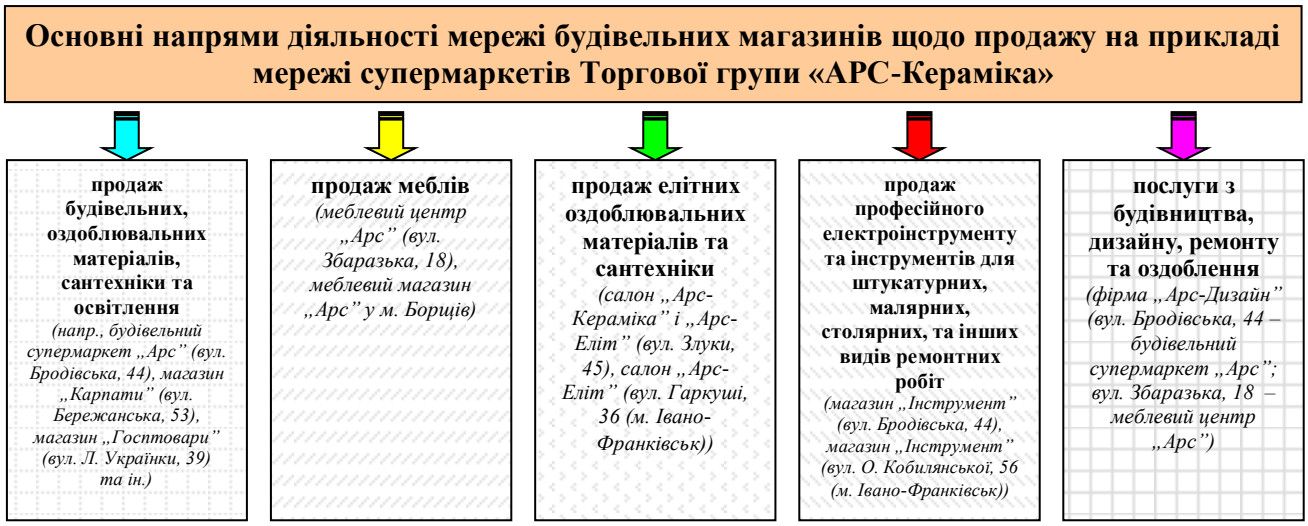

Рис.2.1. Основні напрями діяльності мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка»

Мережа будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка» сьогодні активно освоює різноманітні нововведення як в управлінській, так і у маркетинговій сфері, постійно вдосконалює господарську діяльність, забезпечуючи собі при цьому ефективне та прибуткове функціонування.

Саме такий підхід пояснює наявність сильних конкурентних переваг підприємства у боротьбі за споживача. Це дає змогу постійно збільшувати обсяги продаж, розширювати частку ринку, ефективніше використовувати існуючу систему товароруху, сформувати оптимальну структуру асортименту, оперативно проводити моніторинг цін на ті чи інші позиції товарної номенклатури, правильно використовувати як основні, так і синтетичні засоби

маркетингових комунікацій, а головне – підтримувати образ інноваційної компанії на ринку.

На даний час перед компанією стоїть ряд завдань, а саме: уніфіковане (в форматі магазинів самообслуговування) розширення мережі в регіонах; розширення товарного асортименту з метою задоволення потреб споживачів у комплексному характері представленої продукції для будівництва, ремонту та оздоблення; вдосконалення системи сервісного обслуговування з метою ефективнішого позиціонування фірми як такої, що пропонує найкращі додаткові послуги для клієнтів; створення відділу маркетингу тощо.

Аналіз конкурентного середовища мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка» вимагає виділення кола основних конкурентів підприємства на ринку м. Тернополя за напрямками діяльності. При визначенні привабливості щодо навколишнього середовища, яке є індикатором росту та місткості, а також якості ринку, аналізу діяльності реальних і потенційних конкурентів, враховується товарно-ринкове позиціонування існуючих конкуруючих організацій.

Оцінка привабливості зовнішнього середовища підприємства полягає у визначенні тих факторів впливу, які або сприяють веденню комерційної діяльності організації на ринку, або, навпаки, її гальмують (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність Торгової групи «АРС-Кераміка»

Група факторів	Склад	*Напрям*		
		будівельний	меблевий	еліт
1	2	3	4	5
Мікро	СПОЖИВАЧІ	+	+	+
	КОНКУРЕНТИ	+ -	+	+
	ПОСТАЧАЛЬНИКИ	+	+	+
	ПОСЕРЕДНИКИ	+	+	+
	КОНТЕКТНІ АУДИТОРІЇ	+	+	+
макро	ЕКОНОМІЧНІ	+ -	+ -	+ -
	СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ	+	+	+
	ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ	+ -	+ -	+ -
	ТЕХНОЛОГІЧНІ	+	+	+
	ПРИРОДНО- ГЕОГРАФІЧНІ	+ -	+	+

***** Умовні позначення: «+» – позитивний вплив, «-» – негативний вплив

Як видно з таблиці, зовнішнє середовище бізнесу в цілому є сприятливим. Така ситуація обумовлюється наявністю постійно зростаючого попиту на продукцію (хоча він зростає повільніше, ніж кілька років тому), складністю «втриматися» на цьому ринку новим конкурентам, збільшенням витрат на оренду приміщень під бізнес, вигідними умовами співпраці Торгова група «АРС-Кераміка» з постачальниками, позитивним ставленням місцевих жителів до фірми, хорошою репутацією «АРС-Кераміка» у сфері банківських розрахунків, зростанням доходів населення, постійним вдосконаленням як матеріалів, так і технологій у сфері будівництва й декору приміщень, що веде до інтенсифікації споживацької поведінки. Збільшення попиту на продукцію мережі магазинів Торгової групи «АРС-Кераміка» також обумовлюється наявністю у покупців вільних коштів (в тому числі через надходження грошей з-за кордону) для проведення ремонту в помешканні, значним приростом зростання обсягів будівельних робіт у м. Тернополі за останні роки, швидким розвитком приватного будівництва (як в м. Тернополі, так і в районних центрах), великою кількістю нових генпланів забудови, збільшенням кількості середнього класу населення, підвищенням вимог споживачів до якості продукції, її зовнішнього вигляду і сервісного обслуговування. Саме ці фактори свідчать про динамічний розвиток ринку й в основній своїй масі визначають комерційну діяльність підприємства, формують його товарну, збутову, цінову і комунікаційну політики.

Зростання споживчого попиту (існує пряма залежність між обсягами продаж і доходами споживачів) на меблі, товари для будівництва, ремонту та оздоблення веде до загострення умов конкуренції. Враховуючи високу чутливість попиту до ціни на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів (маються на увазі стратегічні (показові) групи товарного асортименту: гіпсокартон, цемент, шпаклівка, сухі будівельні суміші, базові фарби, гіпс, профіль, ґрунтовка, камінь, цегла та ін.) і постійний ріст ємності ринку, конкурентне середовище характеризується жорстким ціновим протистоянням підприємств (тому часто ведуться розвідки, шпіонаж і т. п.). Крім цього, число

конкурентів постійно зростає в основному через відкриття невеликих торгових точок, які спеціалізуються на продажі двох-трьох видів продукції. Такі фірми у веденні бізнесу намагаються «виділитися», завоювавши прихильність споживача рідкісною продукцією, якої немає в основних конкурентів і дуже високим рівнем сервісу в гарантійний і післягарантійний періоди. Але, хоча на ринок непросто ввійти, а втриматися на ньому ще важче. Несприятливий вплив чинять економічні (високі темпи інфляції, зростання ціни на паливо на світових ринках, дефолт європейської валюти і американського долара тощо) й політико-правові (часта зміна митних тарифів, нестабільність політичної ситуації, недосконалість податкової системи і законодавства, корумпованість органів державної влади та ін.) фактори навколишнього середовища.

При проведенні аналізу ринку ми розрахуємо «індекс Харфіндела-Хіршмана як певну суму квадратів ринкової частки підприємств, які в даному середовищі діють на торговому ринку. Індекс при цьому набрав значення 769,31 одиниць (IXX<1000).» Ці дані промовисто свідчать про те, що ринок товарів для будівництва, ремонту та оздоблення є немонополізованим (а конкурентним), входження на ринок є достатньо простим, а можливість завоювання частки ринку – цілком реальним завданням.

Оцінка конкурентного середовища передбачає також проведення аналізу окремих факторів класичної моделі певного середовища (конкурентного). Велике значення має вплив кожного окремого із фактору конкуренції а саме: може бути загроза чи поява певних в одному напряму нових конкурентів, та відповідна поведінка постачальників, а також певна ринкова влада споживачів, і деяка загроза чи поява товарів які можна замінити на товари - замінники, що зумовлює конкуренцію впевній галузі при цьому змінюється від одного ринку до другого і визначає ціну та витрати, розміри капіталовкладень у постачанні та збуті продукції а також в кінцевому результаті приведе до прибутковості бізнесу [39, с.44].

Враховуючи цю модель, визначимо особливості впливу вищеперелічених факторів на комерційну діяльність Торгової групи «АРС-Кераміка» (компанія сьогодні знаходиться на стадії зрілості).

Протягом тривалого часу на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів компанія «АРС-Кераміка» займала монополістичне положення, загроз від конкуренції не було. Швидкі темпи зростання ринку, які випереджували темпи росту підприємств, що займаються продажем матеріалів для будівництва та ремонту (фірми не могли задовольнити зростаючі потреби власними силами, тому поява нових підприємств була об'єктивним явищем) і відсутність фінансових бар'єрів для входження в галузь зумовили появу нових конкурентів. Схожа ситуація спостерігається і зараз, адже саме розвиток конкурентних відносин створює передумови для зміцнення конкурентоздатності різних суб'єктів ринку.

Потенційними конкурентами підприємства є всеукраїнські торгові мережі будівельних гіпермаркетів (наприклад, у місті зараз функціонує один із закладів з продажу будівельних матеріалів національної мережі «ЕпіЦентр»), які є серйозним конкурентом і завоював ринок м. Тернополя, пропонуючи низьку ціну і широкий асортимент товарів. Магазини такого формату (наприклад, гіпермаркет «Нова Лінія», дотримуються стратегії розширення мережі за допомогою збільшення кількості магазинів (переважно в регіонах), активно займаються розвитком власних девелоперських проектів, а також фірми, які працюють на ринку м. Тернополя у суміжних галузях і мають достатні потужності для повної або часткової диверсифікації своєї комерційної діяльності (наприклад, будівельні компанії).

Входження України в СОТ також вплинуло на діяльність фірм, які функціонують на ринку через появу нових міжнародних операторів, що прагнуть розширити мережу для підвищення товарообороту (один із способів отримання великого прибутку) – вплив глобалізаційних процесів. Прибутковість господарської діяльності мережі магазинів «Торгова група «Арс-Кераміка» буде поступово знижуватися (зараз підприємство працює з певною

нормою прибутку). З другої сторони, входження України в СОТ призвело до зняття митних бар'єрів при міжнародному обміні товарами народного споживання. Така ситуація спричинила зниження цін на меблі і будівельно-оздоблювальні матеріали, сприяла збільшенню обсягів закупівель споживачами (зросте місткість і потенціал ринку). У разі збільшення кількості товарів-замінників, впливу нових модних тенденцій і дизайнерських рішень (така ситуація характерна для ринку) виникне необхідність в оперативному плануванні комерційної діяльності, що потребуватиме додаткових фінансових затрат. Зниження рентабельності підприємства відбуватиметься через зменшення попиту на «старі зразки товару» й обмеження ціни на продукцію, яка вже не є конкурентоздатною через появу товарів-субститутів (наприклад, для елітного товару (через тривалий термін оборотності) і продукції, що допродується). Постачальники й покупці, користуючись своїми перевагати в роботі з підприємством (для постачальників – це вигідні умови співпраці, для споживачів – система накопичувальних карток), знижують прибуток фірми також. Конкуренція в галузі негативно впливає на прибутковість бізнесу.

Основними конкурентами на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів (орієнтація – масовий споживач) м. Тернополя Торгової групи «АРС-Кераміка» (будівельний супермаркет «АРС», магазин «Карпати», магазин «Госптовари», магазин «Будівельник») є такі чотири типи торгівельних закладів: гіпермаркет «ЕпіЦентр» (вул. Поліська, 7); магазини, які пропонують схожий набір товарів, але глибина асортименту яких є невисокою (наприклад, «БудЛюкс», «СТеН», «Оселя», «Наша Оселя», «S'nie'zka» (Єврокераміка) та ін.); ринок (в т.ч. ТК «Західний»); невеликі (в основному спеціалізовані) торгові точки, які займаються продажем кількох видів продукції (наприклад, «Світ Кераміки», «Зігда», «Ніагара», «Світ Вагонки», «BOSS Шурупів», «Вілайн», «Сахара», «Колізей», «ЛакЖак», «Антік-Реал», «Оазис» тощо. Отже ці спеціалізовані підприємства на ринку освоюються з монопродуктом, і в першу чергу велику увагу надають показникам зростання продуку виробництва та реалізації, що приведе до завоювання великої частки ринку.

Оцінювання основних конкурентів мережі будівельних магазинів (супермаркетів) Торгової групи «АРС-Кераміка» проведемо по таких параметрах (за А. Роу): 1) «стратегічна орієнтація/політика»; 2) «якість продукту»; 3) «організація збуту та реалізації»; 4) «маркетингові можливості»; 5) «збутовий потенціал»; 6) «фінансова ситуація»; 7) «рівень наукових досліджень і розробок»; 8) «витрати»; 9) «якість підготовки керівників і персоналу»; 10) «марка/імідж фірми»; 11) «бізнес-портфель» і тощо. Використання експертного методу, де експертами надаються вагові коефіцієнти і характеристики діяльності компанії в балах у дослідженні конкурентного середовища Торгова група «АРС-Кераміка» дає змогу скласти узагальнену таблицю конкурентного положення фірми на ринку по ключових параметрах успіху (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Бальна оцінка Торгова група «АРС-Кераміка» по відношенню до основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Квагом., *бали*	Індивідуальна оцінка, *бали*									
		АРС	ЕпіЦентр	ринок	Оселя	Наша оселя	Західний	Світлиця	СТеН	БудЛюкс	S´niez´ka
1. Ефективність стратегії і планування	7	10	9,3	2	5,6	5,3	3,6	2,6	6,6	7,3	4,3
2. Асортимент продукції	8	9	8,3	6,3	6,6	5,3	5	3,6	5	7,3	5,6
3. Якість продукції	8	9	8	3,4	7	5,3	4,3	4,3	6,3	6,3	6,3
4. Ефективність маркетингових досліджень	6	8,3	7,3	1	4,3	3,3	1,6	2,3	4,6	5,6	3
5. Ефективність політики розподілу	6	8,3	6,3	2,3	3,3	4,3	3,3	2,3	5	5,3	3,6
6. Дисципліна поставок	8	9,3	7,3	6,3	7,6	6,6	5,6	4	7,3	6,6	5,6
7. Рівень сервісного обслуговування	9	10	6,6	4,3	6	6,3	5,6	3	7,6	7	5,6
8. Ефективність менеджменту	8	9,3	7,6	4	7	5,6	4	3	6,6	6,3	5,3
9. Ефективність реклами	9	10	9,3	3,3	6,6	6,3	6	3,6	6	7	6
10.Ефективність стимулювання збуту	9	10	6,6	5,6	6,3	6,3	6,3	4	7,6	8	5,3
11. Можливості цінового маневрування	8	9,6	8,3	9	7	6,3	7	5	7,3	6,3	5,6
12. Фінансове становище	5	10	10	4,3	6,3	5	5	4	6,6	6,6	5,3
13. Інноваційні можливості	5	9,6	8,3	4	4,3	4,6	4,6	3,6	5,3	6	5
14. Частка ринку	6	9,6	5,7	5,6	3,3	3,3	5,4	1,6	4,2	5,3	2,3
15. Імідж фірми	8	10	9	5,3	5,6	4	5,3	3,6	6	7,3	5,6
Результати оцінки	**-**	**1044,8**	**862,3**	**505,3**	**653,8**	**585,4**	**539,1**	**384,8**	**687,9**	**730,1**	**559,1**

На основі цих даних можна дати оцінку конкурентного положення підприємства на ринку, вказати на сильні і слабкі сторони, що стосуються її конкурентоспроможності. При цьому аналізі забезпечується певна форма повного та більш точного образу про внутрішню мотивацію поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінки діяльності конкурентів (в балах) та інших елементів зовнішнього середовища і дозволяє при цьому більш рівномірно та стабільно організувати діяльність підприємства в певному руслі досягнути найбільш ефективний напрям при умові оптимізаційного співвідношення до певного інноваційного потенціалу на ринку.

Побудуємо матрицю-карту стратегічних груп конкурентів мережі супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка» на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів, беручи до уваги результати проведеної бальної оцінки

Такий підхід допоможе нам виділити підприємства, які залежно від конкурентного стану і маркетингової спрямованості займають одне із чотирьох стандартних положень на ринку: лідери, челенджери, послідовники, нішери. На ринку конкурентного суперництва за певних критерій конкурентоспроможності в даній моделі можна завоювати найбільш конкурентний статус на ринку.

Певні стратегічні групи, які можна оцінити, дають особливі спеціальні характеристики фірм конкретної галузі в загальному та й відмінності з конкретної стратегічної групи, тому важливо конкретно визначати два необхідні параметри, це частка ринку та якість товарів (центр кола).

При порівнянні параметрів підприємства та результатів роботи підприємства з його основними конкурентами дає фірмі змогу зробити швидку оцінку стану підприємства в певній галузі та «стратегічній групі», а також певною мірою спрогнозувати конкретні можливі заходи розвитку даної ситуації, що дасть можливість розробити та вдосконалити відповідні стратегії розвитку і певною мірою посилити позитивниу тенденцію і послабити негативну (у певних межах можливого).

Так, об’єктами, які є в одній стратегічній групі близько один до одного (це, наприклад, «Тіккуріла», «Зігда», «Ексклюзив», «BOSS Шурупів», «МАК», «Імперія Вагонки», «Ніагара», «Вілайн», «Колізей», «Світ Кераміки», «MIRROR», «Оазис» – в одну групу, «Новий Дім», «Антік-Реал», «Інтербуд», «Пан Майстер», «ЛакЖак» – в іншу). Навколо кожної стратегічної групи малюємо коло (рис. 2.2).

Розміри кола приблизно відбивають ширину товарного асортименту (тобто пропорційні радіусу кола 4см=10балів).

Як видно з рисунку 2.2, для компанії основним конкурентом є той, що входить до однієї стратегічної групи лідерів, якщо ці певні стратегічні групи розміщені на карті і мають близьке положення, де фіксується та спостерігається певна конкуренція між підприємствами чи фірмами різних стратегічних груп. При посиленні чи послаблені окремих позиційних груп певних підприємств в самому осередку групи конкурентні переваги набувають або втрачають свої позиції. При зміні певної характеристики декількох підприємств можуть створюватися умови за для переходу підприємства з одної певної стратегічної групи до іншої. При переході до другої групи потрібно переглядати стратегічний баланс підприємств та стратегій фірм. Дуже велике значення має оцінювання місця та відповідної ролі підприємства в новій стратегічній групі при визначенні та розробці аналізу нових конкурентів.

Мережа будівельних супермаркетів Торгова група «АРС-Кераміка» крім продажу матеріалів для будівництва, ремонту та оздоблення приміщень, які орієнтовані на масового споживача, займається торгівлею елітної сантехніки та кераміки від виробників, що вважаються найкращими у своїх напрямках (салон «АРС-Кераміка» і «АРС-Еліт» (вул. Злуки, 45)).

Рівень конкуренції на цьому ринку є доволі низьким, хоча сегмент, на який орієнтована діяльність даного торгового закладу, повільно, але впевнено зростає.

Підприємство характеризується нішевою спрямованістю і обслуговує покупців із високими запитами щодо дизайну, якості, престижу торгової марки.

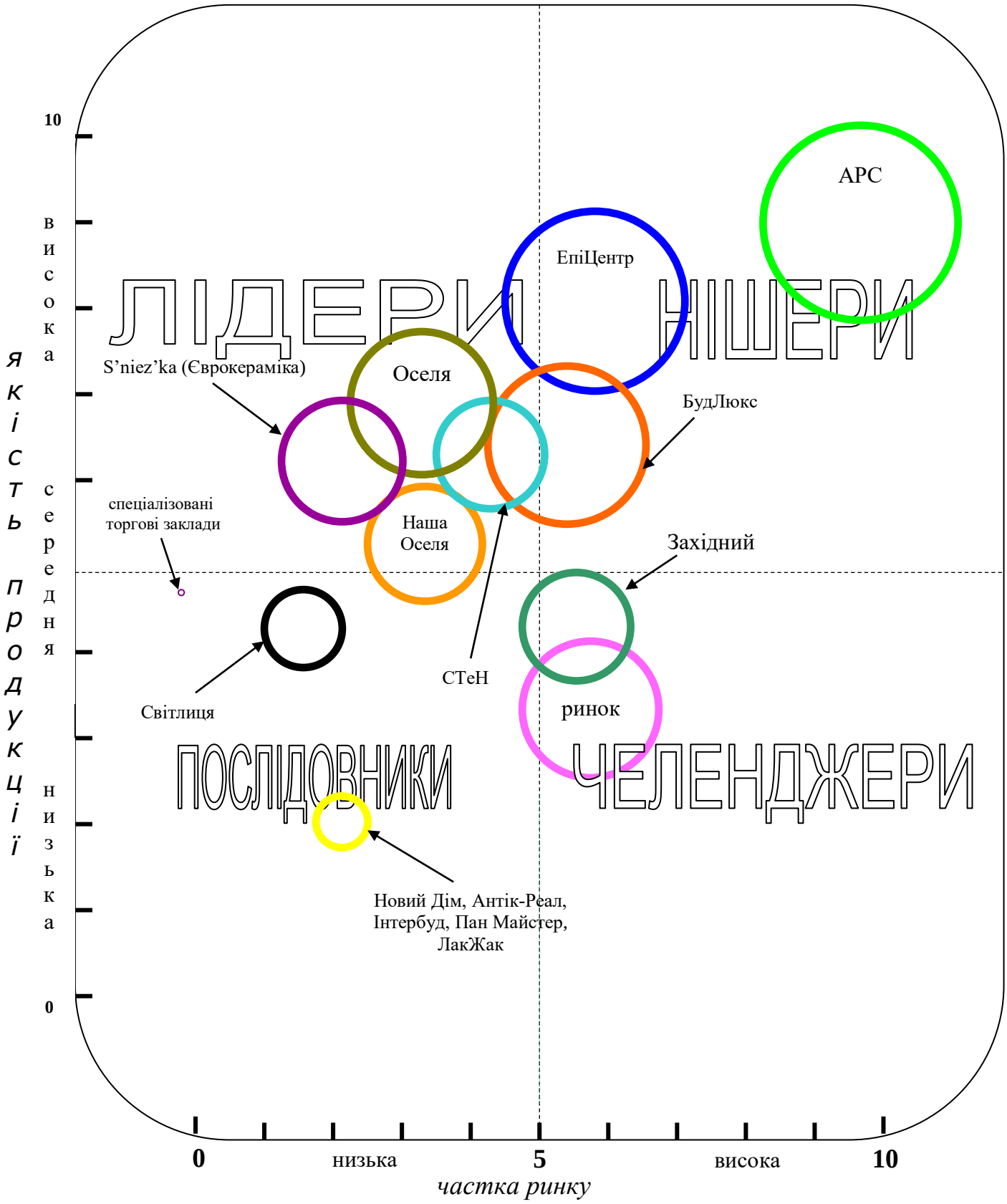

Рис.2.2. Карта стратегічних груп конкурентів Торгової групи «АРС-Кераміка» на ринку будівельних та оздоблювальних матеріалів м. Тернополя

Орієнтація на покупців із високим доходом і доходом вище середнього сприяє диверсифікації господарської діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка», присутності на всіх сегментах ринку м. Тернополя. Конкурентами салону «АРС-Еліт» є будівельний гіпермаркет «ЕпіЦентр» (вул. Поліська, 7); невеликі (в основному спеціалізовані) торгові точки, які є дилерами кількох відомих торгових марок (наприклад, «Світ Кераміки» (мозаїка, керамічна плитка), «Оазис» (змішувачі, гідромасажні ванни, душеві колони та кабіни, меблі для ванної кімнати), «MIRROR» (натяжна стеля) і т. п.), а також в певній мірі магазини основної групи конкурентів (торговий комплекс «Західний», мережа магазинів «Оселя» і «БудЛюкс», торгівельний центр «Наша Оселя»), у яких може бути представлено один-два зразки елітної сантехніки та оздоблювальних матеріалів.

Основними конкурентами супермаркету «Інструмент» (вул. Бродівська, 44) є будівельний гіпермаркет «ЕпіЦентр» (відділи професійного електроінструменту, садово-городнього інвентарю, дерево- та металообробних станків, інструментів для штукатурних, малярних, столярних, слюсарних, електромонтажних та інших видів ремонтних робіт), невеликі (в основному спеціалізовані) торгові точки, які є дилерами однієї або кількох торгових марок – «Вілайн» (ТМ «DeWalt»), «STIHL» (ТМ «STIHL»), «Мотостиль».

Салон штор «Гарденія» на ринку м. Тернополя конкурує із такими торговими закладами – ательє-салоном штор «Руслана», салонами штор «Оксана Бачинська», «Еліт», «Окраса Оселі», «Оля», «Софі», «Вишукані гардини», «Ексклюзив», студією декору «Фрейя». Значне перевищення пропозиції над попитом і гостра конкуренція ускладнюють діяльність підприємства на ринку. «Арс-Дизайн», яке надає увесь комплекс послуг з будівництва, дизайну, ремонту та оздоблення приміщень є унікальною у своєму роді, адже лише воно займається цим видом діяльності на ринку м. Тернополя, тому суттєвого впливу конкуренції не відчуває. Хіба що з боку будівельних компаній (наприклад, «КреаторБуд», «Будівельник» тощо), майстрів і/або будівельних бригад, приватних дизайнерів приміщень і ландшафтів.

Щодо меблевого центру «Арс» то, проаналізувавши кон'юнктуру ринку меблів м. Тернополя, керівництво Торгова група «АРС-Кераміка» розробило свою концепцію продажу престижних меблів як імпортних, так і українських виробників, що зарекомендували себе та забезпечують стабільну якість. Сегменти, на які орієнтується діяльність компанії (споживачі з високим доходом і доходом вище середнього) забезпечують потенціал росту обраної ніші (через наявність платоспроможного попиту), її прибутковість, низький ризик конкуренції.

У зв'язку із використанням стратегії лідерства в ніші й унікальністю даного закладу (загальна площа цього виставково-торгівельного комплексу складає більше 5000 кв. м.) конкуренція не жорстка, але дуже однобока, адже в основному конкурентами меблевого центру є фірми, які виступають в якості дилерів однієї-двох торгових марок на місцевому ринку. Охарактеризуємо їх в табл.2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика конкурентів меблевого центру «АРС»

№ п/п	Назва товарної групи	Конкуренти
1.	КОРПУСНІ МЕБЛІ	„Wajnert" (ТМ „„Wajnert", „Gerbor"); „12 Стільців"; студія меблів „Гарнітур"; „Р.К.С." (ТМ „Р.К.С."); „Бульвар"; „Галерея М"; „ЕнранАкрос"; „МебліСІТУ" (ТМ „Black Red White")
2.	М'ЯКІ МЕБЛІ	магазин-салон „Імперія Меблів"; „Wajnert"; студія меблів „Гарнітур"; „Галерея М"; „Бульвар"; „МебліСІТУ"; „Р.К.С."
3.	КУХНІ	„ДоМІно" (кухні київської фабрики „РОДА"); „Р.К.С."; студія меблів „Гарнітур" (кухні „Wellman"); „МебліСІТУ"; „Кухні ЯРЕС"; „ІнтерСтиль" (житомирські кухні); „ЕнранАкрос"
4.	ОФІСНІ МЕБЛІ	„ЕнранАкрос"; „Крісла/Стільці"; „МебліСІТУ", „Світ Крісел"
5.	СПАЛЬНІ	„Бульвар" (ТМ „БІОмеблі"); магазин-салон „Імперія Меблів"; „Wajnert"; „Галерея М"; „Р.К.С."; „МебліСІТУ"
6.	СТОЛОВІ ГРУПИ	„12 Стільців"; студія меблів „Гарнітур"; „МебліСІТУ"
7.	ДИТЯЧІ МЕБЛІ	„Галерея М"; „ЕнранАкрос"; „Р.К.С."; „МебліСІТУ"
8.	МЕБЛІ ДЛЯ ПРИХОЖОЇ	„ІнтерСтиль"; „Галерея М"; „Бульвар"; „12 Стільців"
9.	ПРЕДМЕТИ ОЗДОБЛЕННЯ, ПОСУД, ТЕКСТИЛЬ, КИЛИМИ, СУПУТНІ ДЕКОРАТИВНІ МАТЕРІАЛИ	Посудний ряд „Luminarc"; студія декору „Фрейя"; ТРЦ „Подоляни" (2 поверх); ТЦ „ОРНАВА" (2 поверх); ТЦ „Grand" (1 поверх); ЦУМ (2 поверх); магазини „Килими", „Дарунок", „Сюрприз", „Барви"; будівельний гіпермаркет „ЕпіЦентр" (відділ декору)

Розмістимо вищеперелічені конкуруючі підприємства на матриці БКГ (рис.2.3), беручи до уваги наступні зведені дані щодо оцінки цих фірм (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Визначення місця меблевого центру «АРС» і конкуруючих фірм методом балів

№ п/п	Назва підприємства	Зростання ринку		Відносна частка ринку	
		ПОВІЛЬНЕ	ШВИДКЕ	ВЕЛИКА	МАЛА
1.	Меблевий центр „АРС”		×	×	
2.	Wajnert		×		×
3.	12 Стільців	×		×	
4.	студія меблів «Гарнітур»		×		×
5.	Р.К.С.	×		×	
6.	Бульвар	×		×	
7.	Галерея М	×		×	
8.	ЕнранАкрос	×			×
9.	МебліCITY		×	×	
10.	магазин-салон „Імперія меблів”	×		×	
11.	ДоМІно		×		×
12.	Кухні ЯРЕС		×		×
13.	ІнтерСтиль		×		×
14.	Крісла/Стільці	×			×
15.	Світ Крісел		×		×

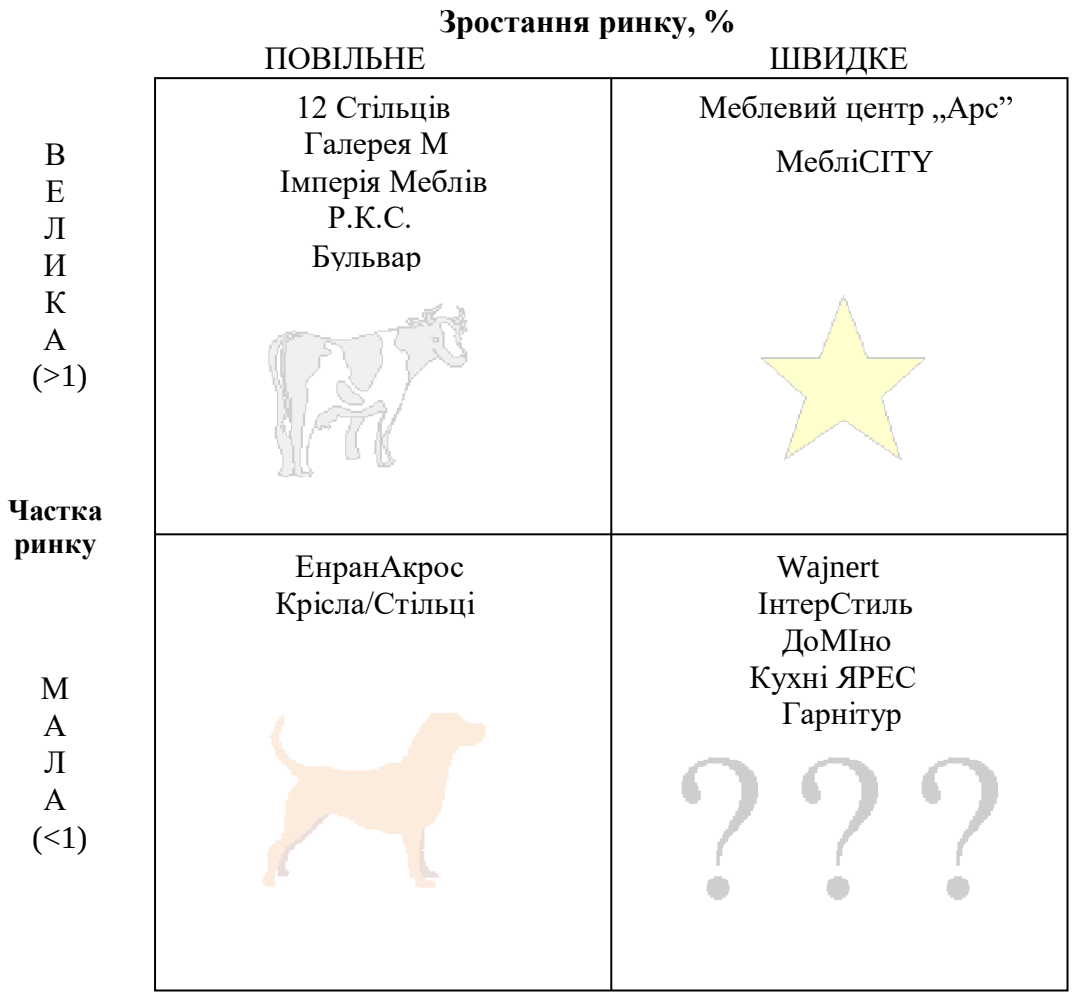

Рис.2.3. Матриця БКГ для меблевого центру «АРС»

2.2. Дослідження сильних та слабких сторін мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка»

Аналіз зовнішнього середовища (п.2.1), підкріплений оцінкою внутрішнього стану Торгової групи «АРС-Кераміка»», вказує на перспективний розвиток та є вихідною базою, щоб оцінити сильні і слабкі сторони досліджуваного підприємства на ринку щодо продажу меблів, професійного електроінструменту та будівельно-оздоблювальних матеріалів м. Тернополя. Для проведення такої оцінки, насамперед, необхідно з'ясувати, чи можуть підприємства завойовуватись «внутрішніми силами» на певному етапі, щоб скористатись зовнішніми можливостями та визначити чи існують слабкі сторони, які ускладнюють проблеми, які пов'язані із зовнішніми факторами.

Тому для розробки заходів і виділення коштів, за рахунок яких підприємство могло б підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити свій динамічний розвиток на ринку, а також з метою оцінювання реальних можливостей торгової мережі «АРС» у конкурентній боротьбі, варто проводити так зване управлінське обстеження, що є методичним аналізом функціональних зон фірми, таких як маркетингове середовище, бухгалтерський облік, фінансові операції, трудові ресурси, інформаційне забезпечення, корпоративна культура, система сервісного обслуговування, наявність чітко виражених цілей і стратегій, профіль збутового потенціалу (цільова оцінка), фаза життєвого циклу підприємства та його окремих частин (філій), оптимальність розмірів компанії (рівень концентрації) тощо.

Основними причинами для проведення дослідження сильних і слабких сторін в діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» є необхідність пошуку найкращих засобів (резервів) досягнення результатів; потреба узгодження своїх дій з реальними, а не з бажаними факторами; при оцінюванні причин, які важливі для розуміння того, що зроблено і чому воно зроблено.

При повному уявленні про фактори, особливий вплив яких є на межі потенційної загрози або в деякій мірі має позитивний вплив на роботу

підприємства, керівництво фірми повинно дійти до однозначного висновку щодо їх співвідношення в діяльності.

Тому для дослідження сильних і слабких сторін внутрішнього середовища Торгової групи «АРС-Кераміка»» використаємо метод SWOT-аналізу (лише ту його частину, що безпосередньо стосується оцінки сильних і слабких сторін компанії), експертні методи, де експертами надаються вагові коефіцієнти та характеристики діяльності підприємства у балах, а також методику семантичного диференціалу, яка допоможе виявити несприятливі для діяльності фірми фактори і ті характеристики, які забезпечують їй стабільний, а головне – динамічний і впевнений розвиток на ринку меблів та матеріалів для будівництва, ремонту, оздоблення приміщень.

Таку оцінку будемо проводити з врахуванням функціональних складових внутрішнього потенціалу Торгової групи «АРС-Кераміка» (рис.2.4).

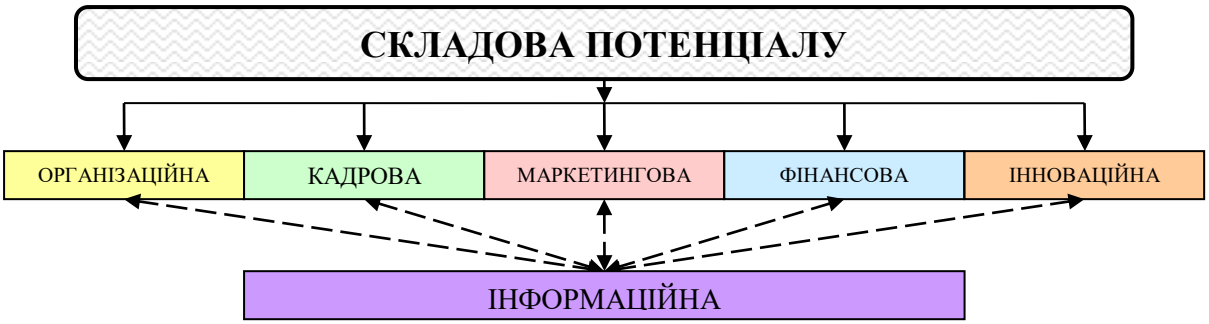

Рис.2.4. Функціональні складові потенціалу Торгова група «АРС -Кераміка»

З точки зору системного підходу, структурованість вищеперелічених внутрішніх факторів досягнення конкурентних переваг

Торгова група «АРС-Кераміка» певною мірою визначає структуру зовнішніх факторів впливу й оптимізує її.

За допомогою методики семантичного диференціалу, що являє собою шкалу протилежних значень характеристик Торгова група «АРС-Кераміка» і підприємств, які виступають на ринку в якості основних конкурентів по стратегічних (показових) групах товарної номенклатури – (будівельний гіпермаркет «ЕпіЦентр», мережа магазинів «Оселя» і «БудЛюкс»(„Буд+”))

визначаємо по яких параметрах фірма випереджає, а по яких програє в конкурентів

Для проведення такого аналізу в якості відповідних характеристик нами були використані фактори внутрішнього середовища (в основному) і фактор якості впливу бізнес-середовища на діяльність оцінюваних підприємств.

Такий підхід дозволив нам визначити становище Торгової групи «АРС-Кераміка» за всіма складовими характеристиками.

Таблиця 2.5

Аналіз сильних і слабких сторін в діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» за допомогою методу семантичного диференціалу

Широкий асортимент продукції	1	1	1	1	1	1	1	Вузький асортимент продукції
Висока якість продукції	1	1	1	**1**	1	1	1	Низька якість продукції
Високий рівень стратегічного планування	1	1	1	**1**	1	1	1	Низький рівень стратегічного планування
Високий рівень інноваційної діяльності	1	1	1	**1**	1	1	1	Низький рівень інноваційної діяльності
Висока цінова гнучкість	1	1	1	**1**	1	1	1	Низька цінова гнучкість
Висока ефективність збутової політики	1	1	1	**1**	1	1	1	Низька ефективність збутової політики
Високий рівень сервісу	1	1	1	1	1	1	1	Низький рівень сервісу
Добре налагоджена комунікація	1	1	1	1	1	1	1	Погано налагоджена комунікація
Висока соціальна відповідальність	1	1	1	1	1	1	1	Низька соціальна відповідальність
Високий рівень кваліфікації трудових ресурсів	1	1	1	1	1	1	1	Низький рівень кваліфікації трудових ресурсів
Високий імідж закладу	1	1	1	**1**	1	1	1	Низький імідж закладу
Позитивне фінансове становище	1	1	1	**1**	1	1	1	Негативне фінансове становище
Великі обсяги продаж	1	1	1	**1**	1	1	1	Малі обсяги продаж
Бізнес-середовище, яке справляє позитивний вплив	1	1	1	1	1	1	1	Бізнес-середовище, яке справляє негативний вплив

* *Умовні позначення:*

Торгова група «АРС-Кераміка»

ЕпіЦентр

БудЛюкс

Оселя

Таким чином, Торгова група «АРС-Кераміка» має багато внутрішніх можливостей для ефективного ведення комерційної діяльності на ринку меблів, професійного електроінструменту та будівельно-оздоблювальних матеріалів м.

Тернополя. Компанія пропонує найвищу якість і високий рівень диференціації продукції, досконалу систему сервісного обслуговування, а також широкий асортимент товарів й високу цінову гнучкість, що дозволяє володіти незаперечною перевагою, адже ціновий фактор у конкурентній боротьбі зараз є чи не найголовнішим. Високий рівень стратегічного і тактичного планування, інноваційної діяльності, соціальної відповідальності, а також активна участь у житті місцевої громади, позитивне фінансове становище, власний фірмовий стиль та високий імідж закладу і хороший рівнень кваліфікації трудових ресурсів незаперечно є ключовими в досягненні успіху на ринку. Великі обсяги продаж забезпечуються ефективною організацією збутової політики, добре налагодженими комунікаційними зв'язками зі споживачами, досконалим розумінням потреб свого покупця тощо. Вплив вищеперелічених відносних переваг Торгової групи «АРС-Кераміка»» створює додаткові сприятливі чинники для вдосконалення господарської діяльності підприємств по відношенню до конкурентів в цілому за сучасних умов ведення бізнесу і на майбутнє.

Особливо негативний вплив чинять фактори зовнішнього бізнес-середовища, а саме високий рівень податків, процентних ставок, зростання цін на паливо, ріст інфляції, дефолт європейської валюти і американського долара можуть привести до фінансової нестабільності підприємства і галузі взагалі. Але для запобігання таких тенденцій Торгова група «АРС-Кераміка» має достатній запас фінансової міцності, стійкий фінансовий стан, високу рентабельність активів і не залежить від позикових джерел фінансування.

Експертний метод розширює коло основних конкурентів до десяти. Ця методика дає змогу проаналізувати внутрішні можливості Торгової групи «АРС-Кераміка»» і співставити їх із аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Коефіцієнт вагомості визначає міру впливу того чи іншого фактора діяльності на успішне функціонування в ринковому середовищі. Найвищі сумарні результати Торгової групи «АРС-Кераміка» свідчать про те, що результати дають достатні внутрішні сили, щоб передусім

скористатись сприятливою можливостю і деякими змінами, які в даний час очікують на майбутньому ринку.

За допомогою методу SWOT-аналізу (лише тієї його частини, що безпосередньо стосується оцінки сильних і слабких сторін внутрішнього середовища компанії) вивчимо конкурентні переваги і слабкі сторони Торгової групи «АРС-Кераміка» в організаційній, кадровій, маркетинговій, фінансовій, інноваційній сферах. При оцінці сильних і слабких сторін в SWOT-аналізі ми не розраховуємо на всі особливості підприємств, а тільки на ті, які відносяться до факторів успіху, в першу чергу по тих, по яких підприємство виграє в конкурентній боротьбі. Метою застосування у нашому дослідженні даної методики є виявлення проблем і можливостей використання внутрішніх ресурсів і резервів, які є основою побудови системи управління конкурентними перевагами. Завдяки аналізу внутрішнього середовища підприємство має потенціал, яке Торгова група «АРС-Кераміка»» використовує для того, щоб створити, зберегти і надійно розвинути цей потенціал для переваг в порівнянні з конкурентами.

Внутрішнє середовище - це мета підприємства, його структура та задачі, і відповідно технологія, а також персонал підприємства. Внутрішній потенціал середовища «АРС-Кераміка» є тією атмосферою, яка найбільш інтенсивно піддається активному впливові, і тому для управління цими чинниками є дуже важливим щодо забезпечення сильних конкурентних позицій Торгової групи «АРС-Кераміка»». У зв’язку із цим складним внутрішнім середовищем, аналіз буде проводитися ретельно, чітко, системно, комплексно (див. Додаток 9).

При аналізі сильних і слабких сторін підприємства виявлено, що Торгова група «АРС-Кераміка» має достатньо резервних сил для того, щоб утримувати лідируючі позиції на ринку, але в той же час діагностика внутрішніх проблем і «вузьких місць» дає змогу говорити про необхідність застосування оперативних заходів щодо їх усунення або зменшення впливу на діяльність підприємства, адже внутрішні слабкі сторони здатні ускладнити можливість стабільного і прибуткового функціонування бізнесу чи його розвитку.

Аналіз фінансової діяльності показав, що зараз відбувається ріст операційних витрат. В основному така ситуація пов’язана з побудовою й обслуговуванням власної торгівельної мережі, витратами на просування нових торговельних марок в умовах гострого суперництва між провідними конкурентами, постійним зростанням вартості розміщення рекламних повідомлень в усіх засобах масової інформації, високими адміністративними витратами та ін.

Вивчення фінансової складової потенціалу Торгової групи «АРС-Кераміка» дозволяє керівництву визначити внутрішні сильні сторони в довгостроковій перспективі. Тому оцінка фінансової діяльності дає змогу говорити про хороші результати у цій сфері, а саме про виправдане розміщення інвестицій, ефективне поточне використання фінансових ресурсів, вкладання коштів у розвиток товарів з найбільшою доданою вартістю, низький ризик фінансової дестабілізації фірми тощо.

Саме за рахунок високої ділової активності й покращення інноваційної діяльності як в маркетинговій, так і в управлінській сферах, компанія реалізовує різноманітні проекти, пов’язані із впровадженням нових технологій, здатних підвищити ефективність і продуктивність (наприклад, pocket-computer, система звукового повідомлення на складі тощо) торгівельного процесу, відкриває нові торгові точки в межах стратегії уніфікованого (в форматі магазинів самообслуговування) розширення мережі у регіонах. В результаті інвестицій у нові технології фірма беззаперечно створює собі значну і стабільну конкурентну перевагу, адже поточна ефективність застосування різних нововведень створює можливість для подальшої оптимізації комерційної діяльності компанії. Єдиним негативним моментом є потреба у значній кількості фінансових ресурсів під такі проекти. Це неминуче веде до збільшення кількості накладних витрат у структурі балансу фірми, але, з іншого боку, створює додаткові можливості для ефективного управління всіма процесами, що відбуваються на підприємстві сьогодні і в найближчій перспективі.

Діяльність Торгова група «АРС-Кераміка»» у сфері НДДКР спрямована на збільшення потужностей за рахунок модернізації збутових можливостей, переходом на торгівлю новими зразками високорентабельної продукції – товарами преміум-класу (конкуренція є низькою, рівень націнки – високим), диференціацією товарного асортименту для різних споживачів – із середнім, вище середнього і високим рівнем доходу (наприклад, меблевий центр «АРС», салон «АРС-Кераміка» і «АРС-Еліт»). Саме така орієнтація забезпечує прибутковість і стійкість підприємства на ринку (можливість повної або часткової диверсифікації), низький ризик конкуренції, потенціал росту торгової мережі й можливість «присутності» компанії на всіх без виключення сегментах ринку м. Тернополя. Широко представлені стратегічні (показові) групи товарного асортименту (за цінами, на основі яких покупець робить висновок про цінову політику підприємства) постійно користуються попитом, адже ціни на таку продукцію є найнижчими в регіоні й позитивно впливають на функціонування бізнесу, але їх подальше зростання в номенклатурі фірми уповільнюється через низький рівень націнки і високу конкуренцію. Такій ситуації також сприяє тенденція до зростання вартості на ринку первинних будівельних матеріалів (незалежно від країни походження), що робить торгівлю колись популярних виробів середньої й низької цінових груп менш рентабельним для Торгової групи «АРС-Кераміка»».

Таким чином, впровадження нових технологій і збільшення збуту елітної продукції (меблі, керамічна плитка і сантехніка) дозволило прискорити темпи росту частки фірми на ринку й трохи збільшило рівень прибутку. Виведення нових товарів в умовах великого потенціалу ринку через ріст доходів населення і швидке зростання величини попиту на продукцію Торгової групи «АРС-Кераміка», високої лояльності покупців до фірми й посилені інвестиції у нові технології може знизити собівартість товарів, збільшити збут високорентабельної продукції.

Високий рівень конкурентноспроможності і частка ринку у відсотках відповідно до загальної місткості є ціллю для підприємства. Важливою ціллю є

різноманітність продукції та її якість, що чітко контролюється і оцінюється керівництвом. Ринкова демографічна статистика контролює зміни на конкурентному ринку, де в кінцевому результаті підприємство працює в інтересах споживачів. При ефективному збуті та просуванні певного виду продукції є великі запаси товарів на складі; творчоспрямована реклама, акції зі стимулювання збуту й PR також є гарним доповненням до розширення асортименту товарів Торгової групи «АРС-Кераміка»».

Позитивними факторами маркетингової складової потенціалу Торгової групи «АРС-Кераміка»» є також значні товарні запаси, високий рівень сервісного обслуговування і контролінгу, наявність стратегічного й тактичного видів планування та високий рівень лояльності покупців. Усе це веде до зміцнення позицій підприємства на ринку, а також ефективного його функціонування у довгостроковій перспективі.

Успіх функціонування підприємства в нинішній час залежить від ринкової демографії, яка, як бачимо дуже впливає на кількість споживачів і кількість продажу продукції, внаслідок чого підприємство не втрачає сьогодні актуальності та своєчасо реагує на певні зміни. Хоч із за нинішніх умов дуже активізувався процес «соціального» розшарування суспільства, переоцінка цінностей відбувається через поступове збільшення чисельності середнього класу населення (основа для розвитку бізнесу) і зростання вимог споживачів з високими доходами до якості продукції, дизайнерських рішень, сервісного обслуговування і т.д. Саме така ситуація створює позитивні передумови для укріплення позицій Торгової групи «АРС-Кераміка»» на ринку. Маркетингові дослідження, де застосовують розробку та вихід на нові ринки збуту продукції (через вихід на нові сегменти (наприклад, меблевий центр «АРС») і розширення мережі) є однією із важливих умов збереження та зміцнення ринкового статусу Торгової групи «АРС-Кераміка»».

На даному етапі не реагування на зміну ринкової кон’юнктури є причиною того, що основна більшість підприємств в м. Тернополі, які

працюють на основному ринку меблевої і будівельної продукції потрапили в дуже скрутне фінансове становище.

Негативний вплив на комерційну діяльність Торгової групи «АРС-Кераміка» має знос основних фондів, в основному через недостатню кількість амортизаційних відрахувань (у зв'язку з напруженою конкуренцією), що в найближчому майбутньому приведе до необхідності додаткових витрат на їх оновлення та ремонт. Збільшення темпів росту собівартості реалізації всіх видів продукції негативно вплинуло прибутковість компанії: норма валового прибутку знизилася в порівнянні з аналогічним періодом минулого року і зараз складає десяту частину.

В межах розгляду маркетингу варто відзначити, що Торгова група «АРС-Кераміка» є диверсифікованим підприємством, тому на відміну від спеціалізованих компаній, які мають справу з монопродуктом, насамперед, приділяють велику увагу показнику зростання і збільшення найбільшої частки ринку, фірма «відчуває», що необхідно для збільшення величини прибутку. Це є позитивним фактором, що знижує ймовірність непрогнозованого впливу ринкового середовища на діяльність торгової мережі «АРС».

Щодо кадрової діяльності, то варто відмітити, що більшість проблем Торгової групи «АРС-Кераміка» в цій сфері приховані у людських ресурсах. Адже імідж корпорації створюється не тільки за допомогою клієнтів та суспільної думки, а й співробітників підприємства. Негативний вплив, насамперед, має такий фактор як молодий вік працівників і висока плинність неуправлінського персоналу (особливо це стосується професій складувальника і продавця-консультанта). Тому значні кошти витрачаються на навчання й підготовку цих працівників щодо знання товарного асортименту, а також курси підвищення кваліфікації, тренінги щодо ефективності продаж тощо. Позитивний вплив на господарську діяльність фірми справляє висока компетентність та підготовка вищого керівництва, демократичний тип управління, швидкий кар'єрний ріст, ефективна система винагород як для керівників тактичного (начальники відділів) й операційного рівнів (менеджери

у торгових залах), так і для продавців-консультантів. Дуже низьким є відсоток втрати провідних фахівців фірми. Слабкою стороною кадрової складової потенціалу Торгової групи «АРС-Кераміка» є велика частка управлінців із педагогічною освітою, а також збільшення витрат на заробітну плату для персоналу й потреба в постійному пошуку додаткової робочої сили через розширення мережі.

Особливостями організаційної структури, котра майже не змінювалася з часу відкриття торгової мережі, є те, що останніми роками з'явилися навчальний, аналітичний і комп'ютерний відділи (див. Додаток 5). Висока взаємопов'язаність лінійних відділів веде до зниження швидкості проходу керуючих впливів (мається на увазі інформаційне забезпечення діяльності), а також гнучкості керівників відділів у прийнятті важливих, а головне оперативних рішень, адже необхідно постійно узгоджувати свою діяльність із багатьма структурними підрозділами на фірмі. Крім цього, велика кількість відділів Торгової групи «АРС-Кераміка» веде до значного «розпорошення» зусиль для досягнення глобальних цілей компанії (кожен робить те, що хоче). Відсутність відділу маркетингу негативно впливає на ефективність організаційної складової діяльності підприємства, так як його функції розподілені між багатьма відділами, що ускладнює, а то й унеможливлює реалізацію багатьох маркетингових програм і заходів. Сильною стороною організаційної структури фірми є наявність аналітичного відділу, функції якого зводяться до моніторингу конкурентного середовища, пошуку факторів, які впливають на діяльність підприємства як у м. Тернополі, так і в регіонах, здійснення розрахунків основних показників, що відображають підсумки роботи всіх служб і підрозділів фірми, прогнозування господарської діяльності, оцінювання рівня конкурентоздатності тощо.

Таким чином, оцінювання сильних і слабких сторін функціонування Торгової групи «АРС-Кераміка»» охопило маркетинг, фінанси, персонал, організаційну культуру, інноваційну політику підприємства. Але, окрім вищеперелічених п'яти функціональних складових потенціалу фірми варто

виділити і шосту – інформаційну. Саме вона, на наш погляд, «приводить в дію» всі інші. Через погане або несвоєчасне надання інформації виникають значні, часом неповоротні проблеми в усіх інших сферах.

Тому Торгова група «АРС-Кераміка» надає велике значення інформаційному забезпеченню своєї діяльності.

Крім цього, для отримання необхідних даних керівництво фірми постійно проводить дослідження потреб, поведінки споживачів, продукції, ринку, конкурентів, цін, ефективності реклами і заходів стимулювання збуту.

Але громіздкість оргструктури інколи заважає узгодженому обміну інформацією, тому остання, навіть якщо є комерційно важливою, інколи стає непридатною для використання в роботі тих чи інших лінійних підрозділів.

Беззаперечними перевагами Торгової групи «АРС-Кераміка»» є можливість продавати товар по нижчим цінам, ніж конкуренти через вигідні умови співпраці з постачальниками, постійний доступ фірми до можливостей закупівель нової продукції, достатня кількість основних фондів (торгівельного устаткування, транспорту для доставки тощо), зниження термінів виконання замовлень (через вдосконалення сервісного обслуговування), наявність адекватних механізмів контролю, високий рівень планування, можливість впливати на існуючу ситуацію на ринку, наявність конкретної матеріальної зацікавленості персоналу, потужна комунікаційна підтримка й правильне позиціонування на ринку та ін.

До слабких сторін належать сезонні коливання попиту, постійне зниження рентабельності всіх видів продукції фірми, збільшення накладних витрат через інвестиції у нові технології, інтенсифікацію рекламної підтримки, розширення мережі (на оплату праці, орендну плату і т. п.), неповоротність організаційної структури, повільність апарату керування, фактично абсолютна незмінність структури організації, незважаючи на постійні зміни ринку.

2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка»

Досвід з оцінювання рівня своєї конкурентоздатності у підприємств м. Тернополя є невеликий. Така ситуація обумовлюється відсутністю потрібних знань у працівників інституційного рівня управління для проведення такої оцінки з точки зору методологічного підходу (часто відбувається на рівні інтуїції, професійного чуття, досвіду роботи), швидким розвитком ринку, що вимагає додаткових фінансових затрат для моніторингу поточної ситуації, активізацією процесів формування конкурентного простору (зараз йде жорстка боротьба «за розтановку сил») на ринку меблів й будівельно-оздоблювальних матеріалів м. Тернополя тощо. Не виключенням є те що Торгова група «АРС-Кераміка», яка робить «перші кроки» у цій сфері. До недавнього часу потреби займатися оцінкою своєї конкурентоздатності і витрачати на це додаткові грошові засоби не було, тому що фірма займала монополістичне становище і загрози у вигляді конкуренції не було. Швидкі темпи зростання ринку, які випереджували темпи росту підприємств, що займаються продажем матеріалів для будівництва та ремонту (фірми не могли задовольнити зростаючі потреби власними силами, тому поява нових підприємств була об’єктивним явищем) і відсутність фінансових бар’єрів для входження в галузь зумовили появу нових конкурентів. Схожа ситуація спостерігається і зараз, адже саме розвиток конкурентних відносин створює передумови для зміцнення конкурентоздатності різних суб’єктів господарювання. Тому сьогодні фірма намагається оцінювати рівень своєї конкурентоспроможності (цим займається аналітичний відділ) і постійно шукає методи її підвищення.

Комплексна оцінка стану фінансово-господарської діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» – це доволі трудомісткий процес, адже фірма на ринку м. Тернополя представлена мережею будівельних супермаркетів, кожен з яких обслуговує той чи інший сегмент (як відомо, кожен ринок характеризується «своїм» покупцем), тому таку оцінку потрібно проводити для кожного із них.

Наприклад, салон «АРС-Кераміка» і «АРС-Еліт», меблевий центр «АРС» представляють продукцію преміум-класу, що призначена для споживачів із високими і вище середнього рівнями доходів; магазин «Карпати» пропонує товари для покупців із середніми доходами; будівельний супермаркет «АРС», магазини «Госптовари», «Будівельник», «Інструмент», салон штор «Гарденія» (в межах меблевого центру «АРС») орієнтовані на масового споживача. Але так чи інакше, оцінювання рівня конкурентоздатності Торгової групи «АРС-Кераміка»» розпочинається із визначення аналітичним відділом кола фірм-конкурентів на одному із сегментів регіонального ринку, де конкурентоспроможність підприємства в даному випадку має показник порівняння, і може мати оцінений показник шляхом порівняння умов, що є результатом діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» за певною групою підприємств, що визначені його конкурентами.

Групування в групи фірм-конкурентів проходить як за напрямами діяльності (будівельно-оздоблювальні матеріали, меблі, інструмент, товари еліт-класу), так і за сегментами, на які орієнтована робота конкретних магазинів торгової мережі (здійснюється перехресний аналіз конкурентого середовища). Процес виділення конкурентів часто ґрунтується на інтуїтивному підході й хорошому знанні ринку. Все ж таки певні ознаки відбору можна виділити:

1) одиничний регіональний ринок діяльності, тобто певний сегмент (наприклад, це стосується меблів, елітної керамічної плитки та сантехніки), він залучений в певних містах, районах, областях, і відповідно до сегменту відповідає асортиментній структурі товарного руху, їхньої ширини та глибиниь асортименту продукції і певних послуг, де пропонується, а саме застосування одних і тих самих каналів розподілу товарів при наявністі доступу до них, а також певна рівновага можливості до формування «ресурсного потенціалу» підприємств – це стосується ринку закупівлі продукції та їх ресурсів, ринку певних інвестицій та впровадження інновацій. При конкурентній боротьбі враховують той факт, що є нерівність старту, наприклад, будівельний супермаркет «АРС» і магазин «S’niez’ka» (Єврокераміка), меблевий салон

«АРС» та «Wajnert» і т.д. Але основу оцінки рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» формує процес збору і вивчення усієї можливої маркетингової інформації про діяльність підприємств-конкурентів, що необхідна для обраного методу оцінювання.

Збір необхідних даних покладений на відділи збуту, постачання, реклами й аналітичний відділ, останній підсумовує отримані дані, визначає їх якість та актуальність. Джерелом отримання кількісної інформації про основні результати фінансово-господарської діяльності фірм-конкурентів є різні форми податкової звітності, статистичні дані підприємств. Також визачають кон'юнктурну залежність регіонального «споживчого» ринку. До джерел отримання інформації також відносять певні матеріали преси (наприклад, газета «Бізнес»), Інтернет-ресурси (наприклад, аналітична інформація про ринки, темпи їх розвитку, ємність, відкриття нових підприємств та ін. Цю інформацію керівник відділу отримує через підписку на «дайджесті торгівця будівельними матеріалами»). Якісну інформацію про діяльність конкуруючих організацій, їх стратегію й тактику ведення бізнесу Торгова група «АРС-Кераміка» отримує шляхом різних опитувань споживачів, також використовують вибіркові спостереження, де залучають експертів, проводять контрозвідку (найчастіше використовується метод «Mystery Shopping»), контент-аналіз, через чутки і плітки тощо (всі ці заходи здійснюються власними силами).и Зрозуміло, що вся ця дискусія, а іноді й відсутність доступу до певної інформації, яка є базою про діяльність фірм-конкурентів (з незалежних від компанії обставин) нерідко не дає об'єктивної оцінки стосовно переваг підприємств над його конкретними конкурентами.

Тому все частіше виникає потреба в інших методах отримання необхідних даних – через друзів і знайомих, підкуп тощо. Тому цей підхід забезпечує підприємство інформацією.

Крім цього, аналітичний відділ виділяє вагомі фактори впливу та найсуттєвіші параметри, формує основний перелік критеріїв та показників, оцінка значення яких є потрібною і так чи інакше відповідає обраному методу

оцінювання рівня конкурентоздатності, проводить оцінку результатів дослідження й розробляє рекомендації щодо покращення діяльності фірми по відношенню до основних конкурентів.

Отже, працівники відділу аналітики Торгової групи «АРС-Кераміка» враховують основні фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємств на споживчому ринку меблів, товарів для будівництва, ремонту, оздоблення приміщень м. Тернополя:

1. «якість задоволення попиту» (обсяг та структура товарообороту, темпи певного його росту, ширина та глибина товарного асортименту, оновленість асортименту, конкурентоспроможність конкретних реалізованих товарів, якість сервісу, чіткі форми та методи торгівлі),

2. «ефективність функціонування господарської системи» (ефективність використання товарних, трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, ефективність залучення капіталу, рівень комерційної маржі»),

3. «ресурсний потенціал» (організація товарозабезпечення, ефективність укладених угод про закупівлю товарів, місце розташування торгового підприємства, обсяг та склад матеріально-технічної бази, обсяг та джерела надходження фінансових ресурсів, організація менеджменту, обсяг, стан та склад трудових ресурсів),

4. «конкурентоздатність регіону» (саме на основі врахування вищеперелічених факторів конкурентоспроможності підприємства обчислюють узагальнюючі показники ефективності діяльності: рентабельність капіталу, рентабельність обороту, фінансова стійкість, платоспроможність та ліквідність, тривалість операційного та фінансового циклів тощо.

Керівництво Торгової групи «АРС-Кераміка»» також виділяє зовнішні і внутрішні групи факторів, що впливають на конкурентоздатність фірми. Зрозуміло, що зовнішні фактори не піддаються впливу з боку компанії, тому до уваги в основному беруться саме внутрішні фактори (див. рис.2.5):

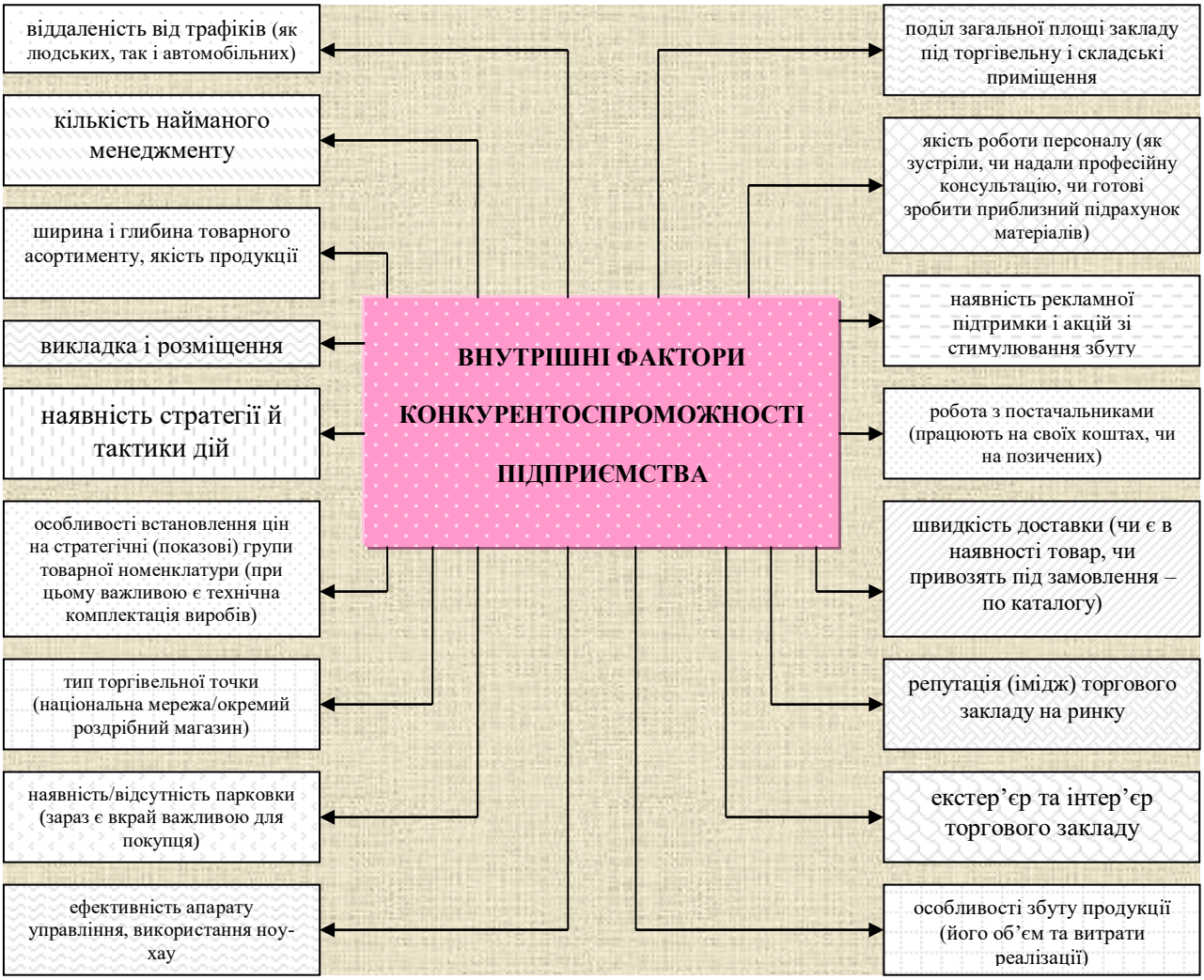

Рис.2.5. Внутрішні фактори, що враховуються при оцінці конкурентоздатності Торгової групи «АРС-Кераміка» на ринку

В процесі оцінки увагу приділяють таким чотирьом складовим (рис.2. 6):

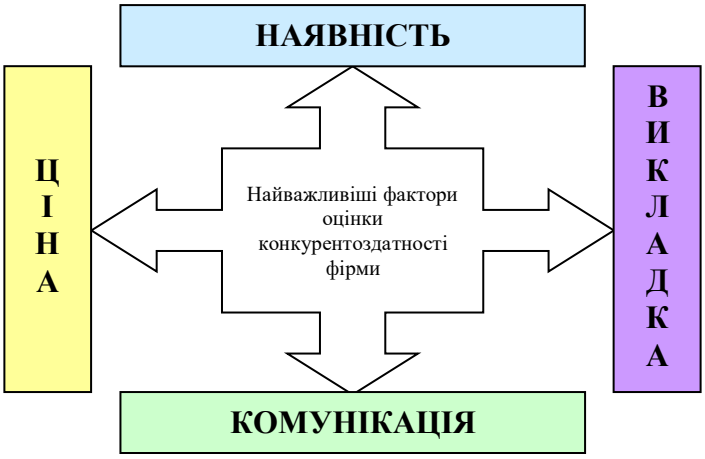

Рис.2.6. Найважливіші складові оцінки рівня конкурентоспроможності Торгової група «Арс-Кераміка»

Після виділення факторів, які визначають конкурентоспроможність компаній, аналітичний відділ ґрунтовно підходить до визначення кола критеріїв та оціночних показників (як кількісних, так і якісних).

Критерії оцінки стосуються різних напрямів діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» (див. табл.2.6).

Таблиця 2.6

Критерії та напрямки оцінки конкурентоздатності Торгової групи «АРС-Кераміка»

Напрям діяльності	Критерій оцінки
1. Торгівельно-збутова діяльність	1.1 « Обсяг та склад товарообороту»
	1.2 «Перелік та обсяг торгівельних послуг, що надаються»
	1.3 «Збутова потужність»
	1.4 «Стан торгівельної мережі (розміщення, домтупність)»
	1.5 «Обсяг, склад витрат обігу та їх рівень»
	1.6 «Товарне забезпечення обороту»
	1.7 «Організація торгівельних процесів та обслуговування споживачів, прогресивність методів обслуговування, характер організації торгівельних процесів»
2. Фінансова діяльність	2.1 «Обсяг та структура капіталу, його ціна»
	2.2 «Рентабельність діяльності та використання капіталу»
	2.3 «Фінансове становище та платоспроможність підприємства»
	2.4 «Обсяг та склад оборотного капіталу та його використання»
	2.5 «Тривалість операційного циклу та його окремих елементів»
	2.6 «Структура та напрямки використання фінансових ресурсів підприємства»
	2.7 «Обсяг та склад інвестицій»
3. Кадрова робота	3.1 «Забезпеченість робочою силою»
	3.2 «Ефективність праці»
	3.3 «Рівень заробітної плати та соціальних виплат, його відповідність ринковому рівню»
	3.4 «Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини)» і т. д.
4. Комерційна діяльність	4.1 «Асортиментна політика»
	4.2 «Цінова політика»
	4.3 «Рекламна діяльність»
	4.4 «Політика формування торгівельних надбавок»
	4.5 «Характер комерційних угод та їх ефективність»
	4.6 «Конкурентоспроможність реалізованої продукції» (торгова марка, швидкість реалізації)
5. Організаційна та управлінська діяльність	5.1 «Система планування»
	5.2 «Оперативне управління»
	5.3» Професійний рівень працівників управлінського та інституційного рівнів управління»
	5.4 «Раціональність організаційної структури»
	5.5 «Інформаційне забезпечення та технологія управління»

Формуючи систему оціночних показників, аналітичний відділ Торгової групи «АРС-Кераміка» використовує як кількісні (рис.2.7), так і якісні

показники, при аналізі вони мають бальну оцінку якості, яка отримана на певній основі експертного співвідношення фактичного стану із можливим.

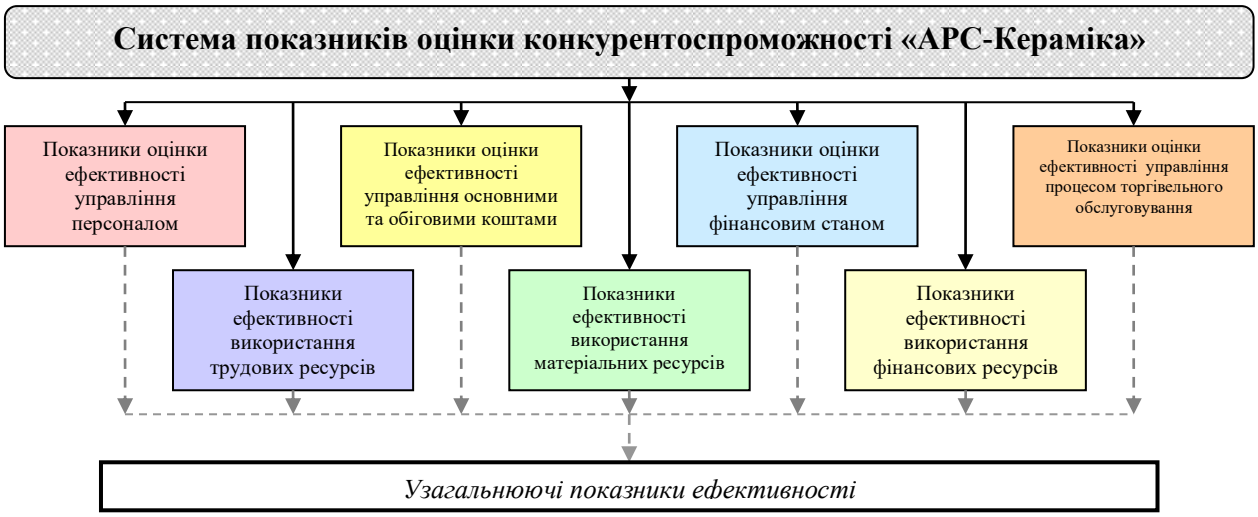

Рис.2.7. Система кількісних показників оцінки конкурентоздатності Торгової групи «АРС-Кераміка»

Систему кількісних показників, оцінка значення яких відповідає обраному методу оцінювання рівня конкурентоспроможності, охарактеризуємо детальніше:

1. *показники оцінки ефективності управління персоналом* (загальна сума фонду зарплати, середня зарплата, рівень плинності кадрів, загальна сума накладних витрат для утримання персоналу тощо);

2. *показники оціночної ефективності в управлінні основними та обіговими коштами* (фондоозброєність, певний процент обігових активів у повному загальному обсязі активів підприємства, їх структура, коефіцієнт зносу основних коштів і т. д.);

3. *показники оціночної ефективності в управліні фінансового стану даного підприємства* (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної платоспроможності, показники автономії, показники дебіторської і кредиторської заборгованості, величина прибутку від основних видів діяльності (доступний лише для вищого керівництва підприємства) та ін.);

4. *показники оцінки ефективності управління процесом торгівельного обслуговування* (стійкість реалізованого асортименту, коефіцієнт завершеності покупок, скарги покупців на порушення і відношення персоналу за певний час тощо);

5. *показники оцінки ефективності використання трудового ресурсу* (якісна праця, прибуток і дохід на одного робітника);

6. *показники оцінки ефективності використання певних фінансових ресурсів* (коефіцієнт оборотності капіталу, капіталомісткість, певний проміжок обороту власного капіталу, коефіцієнт рентабельності підприємства, коефіцієнт власного капіталу і реалізації товарів, рівень капіталовкладень в малооборотній групі);

7. *показники оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів* (фондовіддача, фондоємність, товарооборот на одиницю торгівельної площі, період обороту обігових коштів і рівень їх рентабельності, коефіцієнт оборотності (ліквадності) запасів (оптимальним вважається термін 60 днів: якщо продукція збувається швидше – це дуже добре, повільніше – аналізуються додаткові фактори (часто така ситуація характерна для елітного товару; продукції, що допродується; нового товару та інших ресурсів.

На основі обчислення показників у вищенаведених групах аналітичним відділом здійснюється розрахунок *узагальнюючих показників ефективності* – Це дохідність ресурсів, ресурсорентабельність, рентабельність обороту, витратовіддача, дохідність потенційних витрат, капіталовіддача. Щодо показників *інноваційної діяльності*, то їх значення не розраховується, натомість велика увага приділяється показникам розширення мережі, наприклад, прибутковість по регіонах тощо. Процес обчислення показників, що відображають стан фінансово-господарської діяльності Торгової групи «Арс-Кераміка» є автоматизованим і не вимагає великих витрат часу (для цього існують звіти і програмне забезпечення). Складніше із обчисленням оціночних показників для фірм-конкурентів.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності компанія «АРС-Кераміка» використовує *метод балів* (у дещо спрощеному вигляді), який має на меті визначити загальну об'ємну оцінку підприємства в боротьбі за ринок при наявності декілька конкурентів (в основному ця методика застосовується для оцінювання конкурентоздатності торгових точок у районних центрах). Цей метод передбачає складання матриці оціночних показників для порівняння фірми з конкурентами, але аналітичним відділом не встановлюється значущість та вклад конкретного показника в загальну оцінку конкурентоспроможності. Узагальнена бальна оцінка конкурентоздатності являє собою сумування значень окремих оціночних показників, причому оціночний розрахунок балів, які отримані суміжними підприємствами за певним показником здійснюється шляхом порівнянням їх конкретних значень із кращими в даній ситуації – шкала оцінювання від «0» до «5» (або «+» та «-») по кожному підприємству. Використання такого методу потребує великої кількості інформації (особливо важко її дістати в районному центрі) про фірми-конкуренти, носить, як правило, суб'єктивний характер і є надзвичайно трудомістким. Частіше цей підхід має спрощений характер і застосовується для оцінки конкурентів під час здійснення спостереження (дослідник використовує готову таблицю у вигляді матриці з вписаними найголовнішими параметрами функціонування фірми (шкала оцінювання така ж). У м. Тернополі та інших великих обласних центрах відділ аналітики обчислює не лише показники діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка», а й фірм-конкурентів.

Оперативну оцінку своєї конкурентоздатності керівництво отримує через використання якісного методу (у дещо спрощеному вигляді), предметом уваги якого є номенклатура продукції та її конкурентоспроможність. Адже, як відомо, конкурентоспроможність підприємства визначається через продукцію, яку воно виготовляє та продає. Тому для аналізу «портфелю фірми» менеджер з постачання, що відповідає за певну торгову марку визначає специфічні характеристики, які описують конкурентоспроможність усіх позицій, що належать до однієї торгівельної марки, тому буде достатньо провести їх пряме

порівняння по найважливішим параметрам. В основному така оцінка здійснюється з врахуванням життєвого циклу товару (етап життєвого циклу визначається інтуїтивно).

При оцінюванні діяльності підприємства на перший план виходить показник рентабельності, потім продуктивності, здатність задовольняти потреби споживача, тому з-поміж усіх показників, що характеризують той чи інший товар, менеджери та маркетологи відділу постачання використовують показники (якісні та кількісні), які певною мірою визначають рівень задоволення потреб. Цілком зрозуміло, чим вищий рівень задоволення потреб, тим більш якісний та конкурентоспроможний товар Торгової групи «АРС-Кераміка». Таким чином, узагальнена оцінка, що здійснюється відділами постачання і збуту, проходить по всіх стратегічних позиціях товарної номенклатури. Однак, часто аналіз конкурентоспроможності продукції Торгової групи «АРС-Кераміка» здійснюється без використання кількісних методів оцінювання, а лише за допомогою інтуїції, професійного чуття і знання ринку. Тому на цій основі працівники відділу постачання виділяють три типи товарів (рис.2.8).

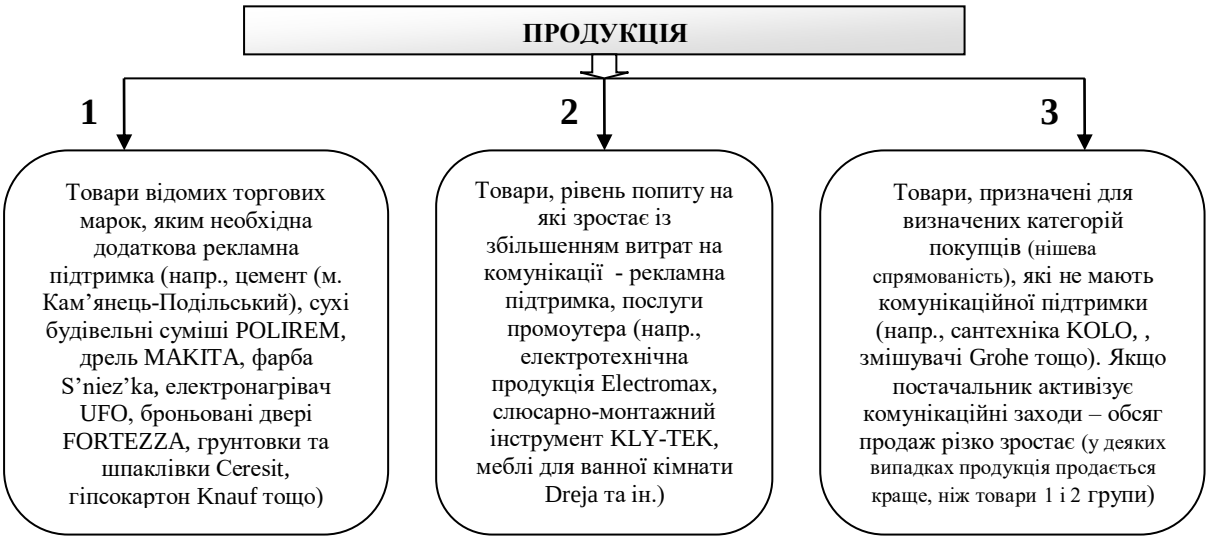

Рис.2.8. Типи продукції Торгової групи «АРС-Кераміка» залежно від успіху продаж на певному ринку і в певний проміжок часу.

При роботі з товаром першої групи керівництву Торгової групи «АРС-Кераміка» достатньо лише узгодити з постачальником цінову політику, місце розміщення товару у торговому залі. Це не потребує значних фінансових витрат, але прибутковість такої продукції є малою у зв'язку з невеликою націнкою і загостренням умов конкуренції у даній товарній групі. Хоча орієнтація на продаж однотипного товару (стратегічна (показова) група продукції) є необхідним фактором успішного функціонування, Торгова група «АРС-Кераміка» постійно займається «розкруткою» нових, ще невідомих товарів.

Така позиція дає можливість підприємству «правильно вести бізнес», отримувати значні прибутки, формувати імідж інноваційної фірми і т.п. У цьому випадку на перше місце виходить тісна співпраця підприємства з постачальником продукції (етап впровадження товару на ринок). Відділ постачання враховує те, що конкурентоспроможність товару описується багатьма факторами і показниками, тому часто проводить факторний порівняльний аналіз кількох торгових марок продукції однієї товарної групи по визначальним характеристикам для споживача (наприкдад, якість, дизайн, ціна, імідж торгової марки, її популярність тощо), використовуючи шкалу вимірювання «+» та «-».

Така оцінка здійснюється у вигляді таблиці і дає змогу швидко розробити систему заходів, що дозволять найкраще просувати ту чи іншу торгову марку. За низької якості і широкої інформованості споживачів про товарну марку (в основному через рекламу) варто зробити акцент на ціні (наприклад, сантехніка Cersanit, Коломбо); за відмінної якості і високої ціни на товар, при високому рівні технічної досконалості продукту (наприклад, сантехніка KOLO, KLUDI) варто зосередити увагу покупця на приналежності продукції до товарів преміум-класу.

Таким чином, якщо товар має високі конкурентні властивості, то це є умовою успішної реалізації на ринку в заданих кількісних об'ємах. Тому

керівництво буде враховувати форми і різні методи обслуговування, при цьому використовувати рекламу, заходи стимулювання збуту і т.д.

Інколи метою дослідження є оцінювання перспективи збуту продукції на основному ринку, тоді в аналізі використовуєть інформацію, через яку ідуть відомості про товари, що в перспективі вийдуть на ринок, а також інформацію про динаміку попиту на товари і послуги. Отже, незважаючи на дослідження, працівники підприємств вважають, що основою оцінки конкурентоздатності товару є глибоке дослідження ринку, яке проводиться систематично.

Цікавою є ще одна модель оцінки конкурентоспроможності продукції, що використовує Торгова група «АРС-Кераміка» у своїй діяльності. Ця модель орієнтується на створення і розвиток ключових факторів успіху, яких немає у конкурентів, тому щоб «втриматися на плаву» підприємство створює та підтримує попит на товари з високими якісними властивостями для того, щоб максимізувати прибуток. Маркетологи та менеджери підприємсва орієнтуються на те, що при виході цих товарів на ринок підприємство отримуватиме хоча й короткострокову, але значну конкурентну перевагу.

Хоча кількісна оцінка становища підприємства є одним з головних напрямів дослідження конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка», але в основному через непрогнозовано-хаотичний характер ринкового середовища посилюється значення теорії ймовірності. Все більшої ваги набирають якісні методи оцінки конкурентоздатності (наприклад, метод SWOT, GAP, LOTS, «Мак-Кінзі»). Керівництво їх вважає кращими і кориснішими, хоча вони доволі обмежено і фрагментарно використовуються у практиці оцінювання конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка», мають низький ступінь математичної формалізації і дають дискретні оцінки, доволі трудомісткі.

Таким оцінюванням займається вище керівництво фірми, і, враховуючи результати кількісних методів досліджень (проводить аналітичний відділ) розробляються стратегічні програми розвитку фірми.

Висновки до розділу II

Таким чином, оцінка конкурентоздатності Торгової групи «АРС-Кераміка» на конкретному товарному чи регіональному конкурентоспроможному ринку, або частині, побудована на конкретному чіткому аналізі технологічних та фінансових можливостях підприємств, що входить у цю групу.

Оцінка конкурентоспроможності Торгової групи «АРС – Кераміка» є останнім заключним результатом маркетингового дослідження і має на меті з'ясувати потенційні можливості фірми та запропонувати заходи, які підприємства вживають для певних лідируючих позицій лідера в ринковому просторі.

РОЗДІЛ III
ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вдосконалення методики оцінки рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС – Кераміка»

Вдосконалення оцінки рівня конкурентоздатності будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка» вимагає проведення роботи щодо пошуку найкращого методу оцінювання, беручи до уваги всю сукупність показників діяльності фірми, які визначає аналітичний відділ для внутріфірмових потреб (наприклад, на вимогу керівника відділу збуту, постачання, вищого керівництва), а також можливості збору й обробки інформації про діяльність різних суб'єктів ринкових відносин. Тому питання вибору оптимального методу оцінки конкурентоспроможності для Торгової групи «АРС-Кераміка» на ринку меблів та будівельно-оздоблювальних матеріалів м. Тернополя потребує негайного вирішення.

Пропонується комплексне оцінювання конкурентоспроможності проводити наступними методами (див. рис.3.1):

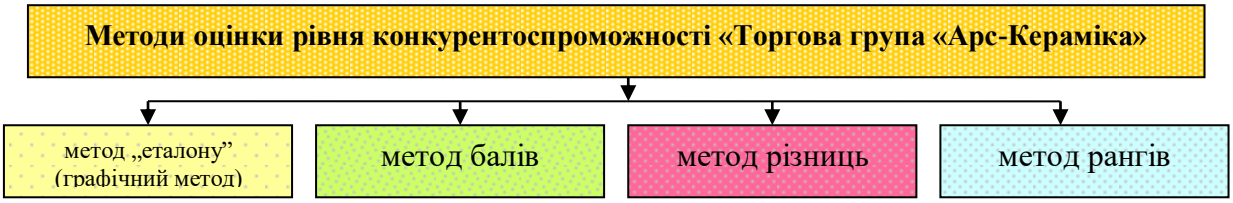

Рис.3.1. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка»

Використання для оцінки конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» графічного методу спрощує можливість застосування засобів EXCEL для проведення такого оцінювання. Насамперед, нами були визначені напрямки (зони) оцінки конкурентоспроможності. Для наочності отриманого результату ми обмежилися п'ятьма напрямами оцінювання. Максимальна (еталонна)

кількість балів оцінки, однакова за кожним напрямком і складає «1» (відображає еталонний стан функціонування підприємства). Кількість балів, набраних в процесі експертного дослідження, в порівнянні з еталонним значенням для Торгової групи «АРС-Кераміка» та основних її конкурентів (за стратегічними позиціями товарного асортименту) відображена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Бальна оцінка Торгової групи «АРС-Кераміка» та основних фірм-конкурентів по основних напрямах діяльності (виконується в EXCEL)

Мережа супермаркетів	Торгівельно-збутова діяльність	Фінансова діяльність	Кадрова робота	Комерційна діяльність	Організаційно-управлінська діяльність
АРС-Кераміка	1	0,98	0,71	1	0,84
Епіцентр	1	0,94	0,6	0,9	0,8
Ринок	0,2	0,12	0,09	0,3	0,01
Оселя	0,56	0,49	0,58	0,72	0,5
Наша оселя	0,47	0,4	0,41	0,6	0,39
Західний	0,3	0,35	0,21	0,45	0,1
Світлиця	0,14	0,1	0,03	0,29	0,01
СТеН	0,5	0,41	0,53	0,62	0,47
БудЛюкс	0,68	0,7	0,6	0,84	0,72
S'niez'ka	0,31	0,36	0,23	0,49	0,15

Для здійснення побудови графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності Торгової групи «Арс-Кераміка» виконуємо дії за допомогою засобів EXCEL (рис.3.2).

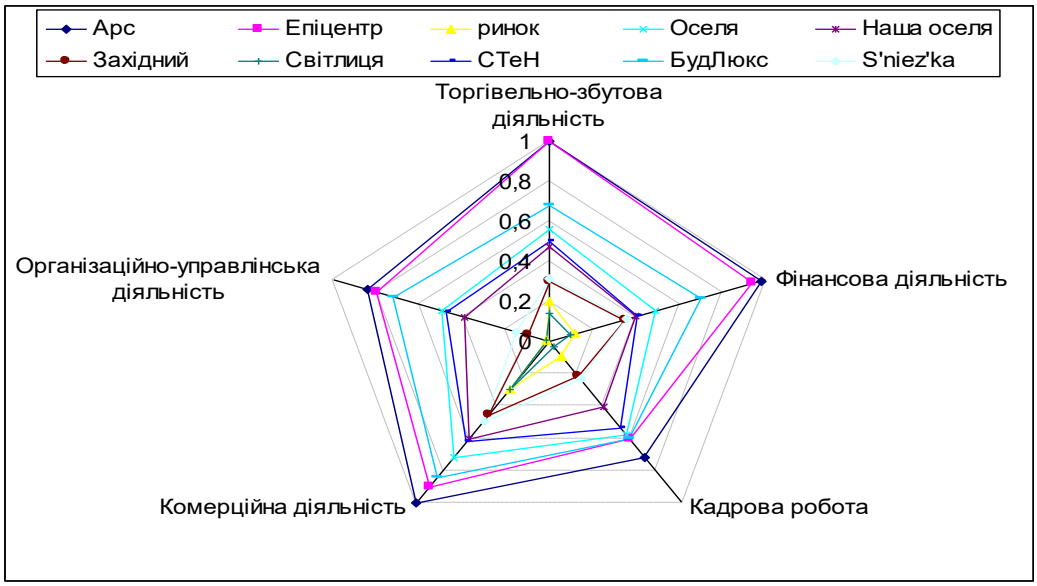

Рис.3.2. Багатокутник конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» (метод «еталону»)

Для оцінки рівня конкурентоспроможності Торгової групи «Арс-Кераміка» застосуємо метод різниць (табл.3.2), який дає змогу окреслити переваги та недоліки компанії по відношенню до основного конкурента – будівельного гіпермаркету «ЕпіЦентр» за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки).

Таблиця 3.2

Проведення оцінки конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» методом різниць

№ п/п	Об'єкт оцінки	Показник «АРС-Кераміка»	Показник «ЕпіЦентр»	**Переваги (+) Недоліки (-)**
1.	Рентабельність обороту, %	8,9	8,4	+0,5
2.	Рентабельність капіталу, %	3,2	3	+0,2
3.	Тривалість операційного цикл»у, *днів*	58	61	+3
4.	Комерційна маржа (рівень торгівельної надбавки), %	15	15	0

Використання методу рангів (один з найпростіших) дозволить визначити місце Торгової групи «АРС-Кераміка» і основних фірм-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування (від 1 до 5) досягнених значень показників – найбільша сумарна кількість набраних рангів свідчить про найкращий стан оцінюваного підприємства (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка рівня конкурентоспроможності Торгова група «АРС-Кераміка» методом рангів

№ п/п	Об'єкт оцінки	АРС-Кераміка	Найближчі конкуренти		
			ЕпіЦентр	БудЛюкс	Оселя
1.	Рентабельність обороту, %	5	5	4	3
2.	Рентабельність капіталу, %	5	5	3	3
3.	Тривалість операційного цикл, *днів*	5	4	4	2
4.	Комерційна маржа (рівень торгівельної надбавки), %	5	5	3	4
	ВСЬОГО	20	19	14	12
	Місце в конкурентній боротьбі	I місце	II місце	III місце	IV місце

Вдосконалення методики бальної оцінки, що використовується зараз на підприємстві розпочнемо із складання матриці оціночних показників для порівняння Торгової групи «АРС-Кераміка» з конкурентами (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4

Проведення оцінки конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» методом балів

№ п/п	Об'єкт оцінки	АРС-Кераміка	ЕпіЦентр	БудЛюкс	Оселя	$К_{ваг.}$, *бали*	Найкраще значення ($Б_{max}$), *бали*	$Б_{ij}$			
								Арс	ЕпіЦентр	БудЛюкс	Оселя
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Рентабельність обороту, *%*	8,9	8,4	7	5,8	7	8	8	7,6	6,3	5,2
2.	Рентабельність капіталу, *%*	3,2	3	2,5	2	8	6	6	5,6	4,7	3,8
3.	Тривалість операційного циклу, *днів*	58	61	67	65	6	10	10	9,5	8,7	8,9
4.	Комерційна маржа (рівень торгівельної надбавки), *%*	15	15	18	19	9	7	7	7	5,8	5,5
Узагальнена оцінка		-	-	-	-	-	-	227	218	186,1	169,7

Проведення такої роботи дозволило оцінити місце підприємства у конкурентній боротьбі, а також ступінь наближення фірм-конкурентів до показників Торгової групи «АРС-Кераміка».

Виявилося, що за наявності добре налагодженої роботи по формуванню системи оціночних показників (як аналітичним відділом «вручну», так і за допомогою програмного забезпечення керівництво Торгової групи «АРС-Кераміка» може оперативно проводити оцінку своєї конкурентоспроможності одним із вищепредставлених методів.

Альтернативним методом якісної оцінки стану фінансово-господарської діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» може стати методика експертного оцінювання, яка дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності достатніх даних про їх фінансово-господарську діяльність, використовуючи в якості показників аналізу лише елементи комплексу маркетингу. Такий підхід може бути надзвичайно корисним для оцінки

конкурентоспроможності мережі супермаркетів торгової групи, що розміщені у регіонах. При застосуванні такого підходу не враховується кон'юнктура ринку й галузева структура, не розробляються стратегічні рішення і рекомендації, залишається без уваги менеджмент підприємства, що робить його використання для оцінки конкурентоздатності Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку міста Тернополя непридатним.

Аналогічним чином пропонується застосовувати і фінансово-економічний метод, простота і доступність у використанні якого сприятиме ефективному проведенні аналізу по наступним чотирьом групам показників: ліквідність, управління активами, управління заборгованістю, рентабельність фірми. Використання такого методу може ускладнюватися особливостями ведення бізнесу в регіонах, недостовірністю, або складністю отримання потрібних даних (стосується лише фінансової діяльності) тощо.

Аналіз інших якісних методик оцінки (не враховуючи тих, певні елементи яких в тій чи іншій мірі використовує Торгова група «АРС-Кераміка» у своїй практиці – SWOT-аналіз, GAP, LOTS «Мак-Кінзі», або тих, що були застосовані нами – модель БКГ, метод картування стратегічних груп показав, що їх застосування для оцінювання конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» є недоцільним через велику кількість недоліків та обмежень.

Таким чином, для повноцінного дослідження конкурентоспроможності продукції, реалізацією якої займається Торгова група «АРС-Кераміка» (якісний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства), варто дотримуватися методичного підходу (розрахунок одиничних, групових та інтегральних показників), а не покладатися тільки на інтуїцію й професійне чуття. Адже, конкретні кількісні оцінні параметри конкурентоздатності товару можуть показати набагато більше, ніж суб'єктивна думка когось із співробітників.

3.2. Складові та методи формування системи маркетингової інформації для оцінювання рівня конкурентоспроможності мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка»

Для проведення оцінки конкурентоспроможності мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС-Кераміка» керівництво має зібрати всю можливу інформацію, яка необхідна для здійснення такого оцінювання. Адже роль маркетингової інформації на даний час зростає з переходом компанії на вищий розширений рівень свого розвитку, а саме розширення території ринку збуту в межах стратегії уніфікованого розвитку мережі в регіонах (у форматі магазинів самообслуговування)), загостренням конкурентної боротьби у галузі, збільшенням вимог споживачів до якості, безпеки, дизайну продукції і сервісного обслуговування (передпродажного, підчаспродажного, післяпродажного), швидким розвитком науково-технічного прогресу як у сфері технології будівництва (технологічні інновації), так і у вдосконаленні самого товару – т. з. продуктові інновації.

Відсутність комплексного підходу до збору, передачі, накопичення й обробки потрібних даних для оцінки конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» та її товарів на ринку зараз виникає через неузгодженість дій різноманітних лінійних підрозділів у процесі формування системи маркетингової інформації (у зв’язку із складністю оргструктури фірми).

Ситуація ускладнюється високою диференціацією пропонованої продукції й великою кількістю супермаркетів (магазинів торгової мережі «АРС»), які працюють на різних регіональних, товарних ринках, а також їх сегментах, швидким, інколи непрогнозованим, розвитком ринкових відносин, а також відсутністю спеціалістів, відповідальних за підбір корисних для оцінки даних, що робить процес формування системи маркетингової інформації доволі громіздким і непослідовним. На сьогоднішній день збір й обробка інформації відбувається за допомогою чотирьох допоміжних функціональних підсистем:

підсистема збору внутрішньої інформації, підсистема збору зовнішньої інформації, підсистема маркетингових досліджень, підсистема аналізу даних.

Зрозуміло, що такої інформаційної системи в сучасних умовах недостатньо, адже потреба в маркетинговій інформації постійно зростає, і менеджери Торгової групи «АРС-Кераміка» часто відчувають брак достовірних, актуальних, а головне – вичерпних даних. Незважаючи на те, що кожне робоче місце є автоматизованим, процес обміну інформацією носить усний характер, що знижує ефективність її опрацювання, а головне – якість ведення бізнесу.

Система маркетингової інформації для оцінки рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» має включати не лише кількісні (формальні) дані (натуральні і вартісні показники), наприклад, чисельність персоналу, активи, обсяги реалізації, частка ринку, рентабельність, керівництво, наявність філій, основні види послуг, ціни напродукцію, витрати на рекламу і збут та ін., а й якісні (експертні оцінки, результати думок покупців, прогнозні або модельні значення), що стосується репутації фірм-конкурентів, досвіду роботи вищого керівництва у цій сфері, використовуваних маркетингових стратегій, рівня обслуговування клієнтів тощо.

Основними складовими формування системи маркетингової інформації є, як правило, первинні (збирають уперше для оцінки конкурентоспроможності: спостереження, опитування, експеримент, панель, робота в фокус-групі тощо), і вторинні (фінансові та статистичні звітності підприємств; конкретні відомості про оборот та реалізацію та збут товарів; рахунки покупців; попередні дослідження; про друк в державних установах, довідники, статистичний перегляд; періодичні, книги; комерційна платна інформація, де реалізують комерційні дослідницькі компанії) .

Оцінку рівня конкурентоздатності варто, на наш погляд, починати саме із підбору вторинної інформації – через «кабінетні» методи дослідження. Після оброблення й аналізу вторинної інформації необхідно перейти до збору первинних даних, велика трудомісткість збирання яких потребує ретельної

підготовки. Важливими складовими системи маркетингової інформації, необхідної для оцінки рівня конкурентоспрооможності компанії є (рис.3.3)

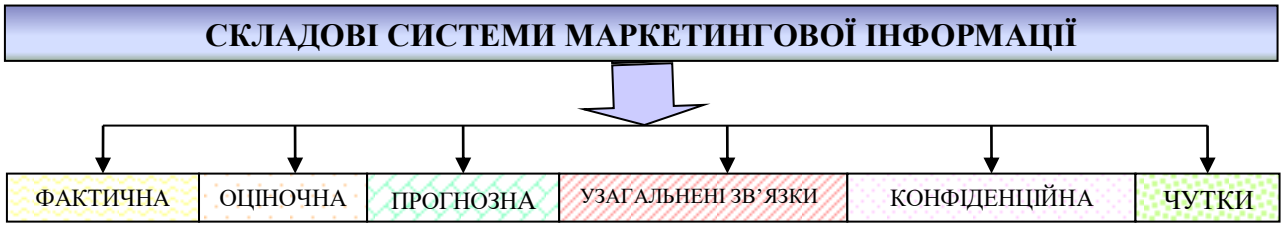

Рис.3.3. Складові системи маркетингової інформації Торгової групи «АРС-Кераміка»

Складність цієї системи зумовлена різноплановістю необхідної для оцінки інформації: фактичної, оціночної (наприклад, рентабельність, якість використання рекламних носіїв), прогнозної, конфіденційної (наприклад, витрати фірми на збут, структура обсягів продаж, постачальників), а також чутки, плітки й узагальнені зв'язки (про взаємозалежність двох факторів (наприклад, залежність між обсягом продаж і ціною на пропоновану продукцію) тощо. Важливим у цьому процесі є збір даних, що стосуються мікросередовища організації (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії), адже фірма може зі свого боку контролювати зміни і впливати на взаємовідносини із цими суб'єктами. Щодо даних про макросередовище, то Торговій групі «АРС-Кераміка» для проведення комплексного оцінювання конкурентоспроможності безумовно варто враховувати таку інформацію й по можливості проводити її моніторинг.

Для ефективного оцінювання конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» особливу увагу потрібно приділити збору різнопланових даних про конкурентів, тобто таких, що мають стосуватися різних сфер діяльності: торгівельно-виробничої, фінансової, організаційно-управлінської, комерційної, кадрової, стану матеріальних ресурсів тощо.

Таким чином, відомості про дії конкурентів при оцінці конкурентоспроможності діяльності підприємства є чи не найголовнішими,

адже вони складають базу для оцінки, отже можна сказати, якщо багато конкурентів, тим більше потрібно аналізувати та перевіряти їх діяльність. На сьогоднішній день аналітичний огляд діяльності конкурентів Торгової групи «АРС-Кераміка» проводиться по аналогії з аналізом комерційної діяльності власної фірми. Це створює додаткові проблеми при накопиченні та обробці інформації для прийняття важливих управлінських рішень.

Разом з тим не можна не усвідомлювати, що якщо Торгова група «АРС-Кераміка» хоче зробити свої позиції на ринку стійкішими, їй просто не обійтися без аналітичного огляду конкурентного середовища, при аналізі якого мають бути отримані наступні дані: цілі і наміри конкурентів, представництво продукції конкуруючої фірми на ринку; продукція, яку можна замінити (це коли потрібного товару в будівельних супермаркетах «АРС-Кераміки» на даний час немає, то проводиться аналіз найближчих конкурентів). Також досліджують ефективність реклами, медіа, споживачів, систему дистрибуції продукції конкурентів, найважливіші засоби розповсюдження інформації; доступність продукції конкурентів на певному ринку; рекламна активність певних конкурентів (находження і реалізація продукції підприємств які реалізують аналогічний товар); оціночна частка ринкової конкуренції; а також порівняльні оцінки по категорії споживачів Торгової групи «АРС-Кераміка» і основних конкурентів; оцінювання певної лояльності у відповідності до конкурентів; оцінювання частини споживачів продукції конкурентів, яких можна залучити до купівлі товарів Торгової групи «АРС-Кераміка», кількість можливих потенційних конкурентів, якість кадрового забезпечення (укомплектованість штатів та їх відповідність потребам), особливості фінансової діяльності, оцінка марочного капіталу (вимір лідерства), а також потрібно змінити окремі норми прибутку певного обсягу продажу товарів, оцінити продуктивність праці торгових працівників Торгової групи «АРС –Кераміка», розрахувати збутові витрати з конкретними параметрами основних конкурентів підприємства Торгової групи «АРС –Кераміка».

Очевидно, що без відповідей на подібні питання просто неможливо об’єктивно оцінити ступінь конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» по відношенню до фірм-конкурентів.

Подібні відомості можуть бути отримані шляхом ринкових (наприклад, опитування (власними силами або омнібус), за методикою «Таємний покупець» (Mystery Shopping)), «кабінетних» методів досліджень (аналіз офіційних друкованих джерел інформації (наприклад, газета «Бізнес), on-line ресурсів, різноманітних спеціалізованих сайтів, через підписку на «дайджесті торгівця будівельними матеріалами», контент-аналізу, методів економічного аналізу в поєднанні із даними економічної статистики по регіону, що є дешево та доступно) та ін.

Аналіз діяльності підприємства та результати конкурентного порівняння дають можливість компанії визначити проблемні сфери обсягу, на чому варто зосередити майбутні розробки стратегії розвитку Торгової групи «АРС-Кераміка». Основні проблематичні сфери охоплюють основний рівень оцінки діяльності підприємства: його стан, структура підприємства, а також технічний рівень обслуговування, збут потужностей; науково-технічний розвиток; розвиток зв’язків і систем постачання; кадрове забезпечення, що має відповідати рівню освіти за спеціальностями, потребам розвитку та ін.

Дослідження споживачів в основному повинно відбуватися «польовим» методом, тобто шляхом збору первинної інформації за допомогою методів фокус-групи, спостереження, опитування, аналіз протоколу та ін, а також різноманітних ділових контактів із представниками інших фірм і покупцями. При однаково подібних відомостях ми застосовуємо оцінку потреб, що в деякій мірі будуть задовільняти споживача, який купляє певний товар. При вивченні процесу прийняття рішень покупцем, його поведінки також визначається ціновий діапазон, що підходить для покупця; обговорюється можливість сегментації ринку; вивчається відношення покупців до торгової марки та ступеня задоволеності покупців товарами чи послугою, при цьому варто

зробити оцінювання цільових груп за їхнім «стилем життя», а також фактори, які переключають увагу покупця на товар конкурента.

Неабияке значення має кон'юнктурна інформація, яка дасть можливість визначити співвідношення попиту і пропозиції на ринку, а також рівень і динаміку цін на них. В цілому кон'юнктуру ринку, на якому працює мережа будівельних супермаркетів Торгова група «АРС-Кераміка» характеризують відношення попиту і пропозиції; рівень цін; конкуренція та бар'єри для входу на ринок; ступінь державного регулювання галузі; умови для реалізації товарів; наявність сезонних коливань попиту (не є підконтрольними основним підприємствам, але вони впливають на результати її діяльності). Оперативне формування подібних даних може реалізовуватися шляхом здійснення спеціальних кон'юнктурних досліджень, що являють собою аналіз та обробку інформації про економічний стан підприємства, його товарний ринок, виявлення особливостей та тенденцій розвитку, прогнозування та виявлення основних параметрів розвитку ринку, розроблення альтернатив для прийняття рішення. Основними джерелами отримання подібних відомостей є, насамперед, аналіз вторинних джерел інформації. Інколи з метою оптимізації процесу збору даних (в разі необхідності) варто звернутися до різноманітних консалтингових фірм і маркетингових агенцій. Так чи інакше, раціональне планування і правильно підібрані методи збору інформації без сумніву дадуть відчутні результати.

Ці складові (відомості про конкурентів, споживачів і кон'юнктуру ринку) формують зовнішню частину маркетингової інформації для оцінки рівня конкурентоспроможності фірми. Однією із визначальних рис зовнішньої інформації є її актуальність. Тільки за допомогою «гарячої» інформації керівництво Торгової групи «АРС-Кераміка» матиме змогу об'єктивно оцінити рівень своєї конкурентоспроможності.

Внутрішні ж дослідження мають бути спрямовані на отримання даних про особливості процесу ведення бізнесу Торгової групи «АРС-Кераміка» як всередині компанії (фінансове становище, кадри, торгівельна, організаційно-

управлінська діяльність тощо), так і специфічні характеристики взаємодії компанії із покупцями, постачальниками, банківськими установами, громадськістю, органами державного управління (рис.3.4).

Рис.3.4. Складові частини формування маркетингової інформації для оцінки рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка»

У випадку неможливості збору тієї чи іншої інформації для оцінки конкурентоздатності фірми чи недостатнім її обсягом варто використовувати метод експертних оцінок, який полягає в опитуванні кваліфікованих спеціалістів (експертів), менеджерів і працівників різних фірм (основні вимоги – компетентність та об’єктивність). Експертні оцінки можуть здійснюватись одним із наступних способів: відкрите обговорення поставлених запитань з наступним відкритим або закритим голосуванням; закрите обговорення з наступним заповненням експертних анкет; обговорення без голосування.

Для покращення і формалізації (автоматизації) процесу формування різноманітних даних, повідомлень, відомостей, що характеризували б маркетингове середовище, об’єкти, явища та процеси в ньому необхідно адаптувати діючі комп’ютерну інформаційну і комунікаційну системи для впровадження інформаційної системи маркетингу (інформаційної системи автоматизованого типу) як постійнодіючої системи взаємозв’язку людей, обладнання і методичних прийомів, які призначені для збору інформації, певної класифікації, аналізу та оцінювання, для вивчення і подання точної, конкретної, своєчасної, достатньої інформації, для використання її відповідальними за сферу маркетингу (рис.3.5).

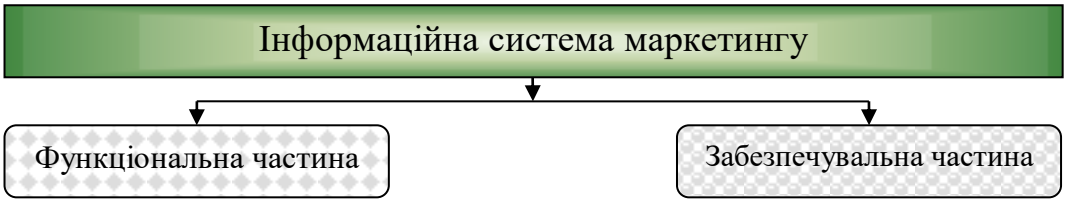

Рис.3.5. Структура інформаційної системи маркетингу

Як відомо, інформаційна система маркетингу - це сукупність інформації, в основі якої є апаратно-програмні і технологічні засоби, телекомунікаційні, багатомірні бази і банки даних методів і процедур, вивченого персоналу управління, що виконують функції збирання та передавання, обробку даних, а також накопичують й зберігають інформації для ефективних управлінських рішень. Це також стосується підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Комплексний підхід до формування маркетингової інформації дозволив би Торговій групі «АРС-Кераміка»:

- швидко оцінити перспективи ринкового успіху, знаючи все про діяльність конкурентів;
- визначити пріоритети у своїй діяльності;
- якісно проводити моніторинг маркетингової інформації, що є дуже важливим при оцінці конкурентоспроможності компанії;
- миттєво реагувати на дії конкурентів;
- виробляти стратегії нейтралізації сильних сторін конкурентів;
- підвищувати конкурентноспроможність та ефективність своєї фірми;
- захищати свої позиції на ринку;
- методично правильно й формалізовано оцінювати рівень своєї конкурентоздатності по відношенню до фірм-конкурентів.

Достовірна й актуальна маркетингова інформація дозволить Торговій групі «АРС-Кераміка»: отримувати конкурентні переваги; знижувати фінансові ризики; визначати ставлення споживачів до фірми та її продукції; аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище; координувати реалізацію маркетингової

стратегії; робити оцінку ринкової діяльності; підвищувати довіру до фірми, її товарів і послуг; підтверджувати інтуїтивні можливості менеджменту тощо.

Основним результатом функціонування інформаційної системи маркетингу Торгової групи «АРС-Кераміка» є доведення інформації до користувача, яка за конкретним змістом, певним часом та методом відображення (текстова, таблична, графічна) дає можливість ефективно виконувати функції управління.

3.3 Маркетингові методи підвищення рівня конкурентоспроможності мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС - Кераміка»

З розвитком ринкового механізму питання конкурентоспроможності підприємств у нашій країні, природно, різко загострилося, а його вирішення вимагає від усіх суб’єктів господарювання активного пошуку шляхів і методів її підвищення. Оскільки від ефективного маркетингу залежить успішність діяльності всього підприємства, то й Торгова група «АРС-Кераміка» повинна ефективно використовувати його інструменти, а це фактором підвищення рівня конкурентоздатності

Підтримка високого рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» дає можливість її працювати прибутковіше, ніж основні конкуренти, а в кінцевому результаті компанія є стабільною на ринку і успішно витримує конкуренцію. Тому вище керівництво Торгової групи «АРС-Кераміка» відслідковує всі зміни зовнішнього середовища.

Важливим моментом в проведенні маркетингових заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства й оптимізації витрат фірми є їх правильний вибір (рис.3.6).

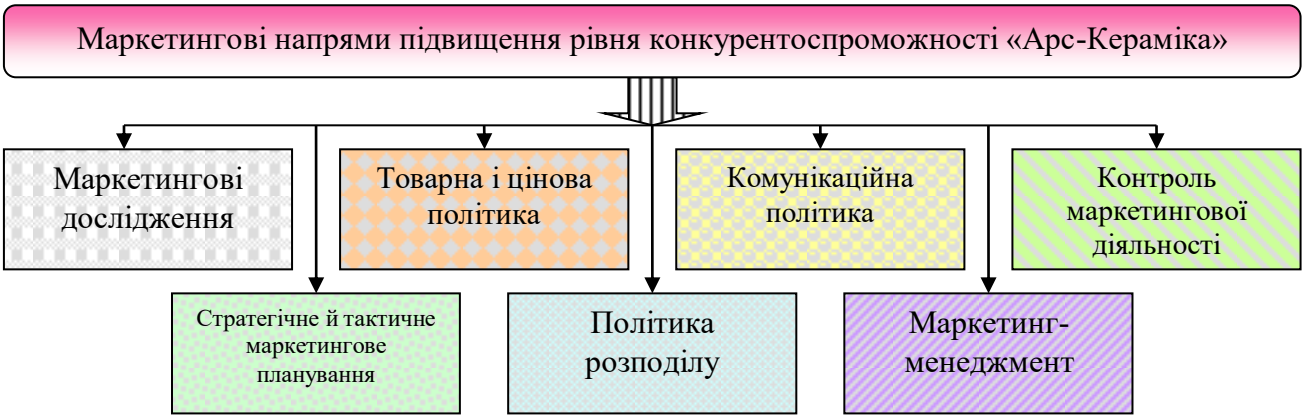

Рис.3.6. Маркетингові напрямки підвищення конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка»

При розробці конкретних методичних рекомендацій варто відштовхуватися від життєвого циклу конкурентної переваги, адже на кожному етапі стан фінансово-господарської діяльності підприємства різний.

За результатами дослідження, рівень конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» в даний час переходить в стадію «зрілості», і стає умовно незмінним. Саме за таких умовах є моменти для проведення різних нововведень. Також можуть виникнути ситуації, які дозволять реалізувати маркетингові програми, що впливають на конкурентоздатність фірм на стадії зрілості, але деякі із підприємств Торгової групи «АРС-кераміка» будуть в стані занепаду, і для змін потребно буде певний час.

В галузі організації маркетингових досліджень (отримання важливої й достовірної інформації) для покращення рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» ми пропонуємо виходити із наступних позицій:

1. Окрім збору й аналізу вторинних джерел маркетингової інформації, які стосуються стану економічної кон’юнктури, ємності ринку, тенденцій його розвитку, необхідно більше уваги приділяти «польовим» (ринковим) методам маркетингових досліджень (опитування, глибинне інтерв’ю, фокус-групи, спостереження, аналіз протоколу, метод «Таємний покупець» (Mystery

Shopping) та ін.) для оцінювання конкурентів, поведінки споживачів й ефективності використання інструментів комплексу маркетингу.

2. Щодо «кабінетних» досліджень, то опрацювання рахунків фірми може дати багато корисної інформації (наприклад, для організації ефективних акцій зі стимулювання збуту), комплексний кореляційно-регресійний аналіз діяльності фірми (наприклад для дослідження поведінки покупців, на яких впливає та чи інша реклама; можливості зміни цін, реклами й аналізу при цьому характеру продаж тощо) сприятиме оперативному моніторингу витрат на різні маркетингові заходи й виявленню ефекту від їх використання.

Вагому роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності й оптимізації витрат відіграє «система прогнозування маркетингу», що передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності підприємства та особливостей реалізації різнопланових програм у сфері маркетингової діяльності і є одним із важливих складових успішності компанії на ринку. При плануванні маркетингових заходів Торговій групі «АРС-Кераміка» необхідно розробити комплексну схему розвитку компанії на корпоративному рівні (місія (основна мета), цілі та завдання), рівні філії (певне коло споживачів (цільова аудиторія) і конкурентів, бізнес-портфель) та товару (конкретного товару або торгової марки). Такий підхід містить довгострокові цілі і дозволяє отримати інформацію щодо стратегічного аналізу умов конкуренції, оцінки перспектив конкурентного середовища, місця фірми на ринку тощо. Продуманість тактичних заходів для реалізації поточних планів сприятиме оперативному вирішенню проблем у веденні бізнесу для досягнення мети і цілей організації в майбутньому.

Впровадження нових підходів в організації управлінської структури, гнучкої й обов’язкової системи з планування господарської діяльності дасть змогу чітко виробити стратегію конкурентної боротьби Торговій групі «АРС-Кераміка».

Хоча товарно-асортиментна політика Торгової групи «АРС-Кераміка» є максимально пристосованою до умов місцевого ринку, інноваційний підхід до

формування товарного асортименту, що б якісно відрізнявся від продукції товарів-конкурентів (мається на увазі впровадження на ринок нових з позицій маркетингу товарів, так звана диференціація), без сумніву, забезпечить фірмі стійкі конкурентні позиції. Диференціація означає здатність фірми запропонувати покупцеві товар, що володіє більшою цінністю, тобто більшою споживною вартістю. Диференціація дозволяє встановлювати вищі ціни, що забезпечує великий прибуток. Системний підхід до аналізу життєвих циклів продукції фірми допоможе ефективніше прогнозувати обсяги продаж. Це, в свою чергу, оптимізує асортимент, знизить частку складських витрат у собівартості, покращить організацію планування закупівель, при цьому варто також враховувати сезонність попиту, наприклад, взимку основну увагу потрібно зосередити на продукції для декору приміщень. Особливу увагу потрібно звернути на забезпечення якісного післяпродажного обслуговування і розширити перелік товарів, що підпадають під таку послугу.

Прогресуюча динаміка конкурентного простору ставить перед фірмою ряд завдань, пов’язаних із організацією ефективної політики ціноутворення. Визначальною ціллю, окрім забезпечення високої прибутковості через реалізацію диференційованого товару, є орієнтація на забезпечення певного обсягу продажу, максимізацію поточної виручки, збільшення частки ринку тощо. Цього можна досягти через врегулювання норми прибутку на товари додаткової асортиментної групи (меблі, сантехніка, плитка, плінтус, декорації, вентиляція, опалення і водопостачання тощо), встановлення «психологічних (неокруглених) цін» за методикою Ф. І. Піддубного, в тому числі активніше надавання грошового або товарного кредиту, зокрема, шляхом розстрочки платежу та ін. Комплексний характер рішень щодо маркетингової цінової політики Торгової групи «АРС-Кераміка» повинен забезпечуватися розробкою різноманітних методів ціноутворення залежно від витрат, цін і пропозицій конкурентів на ті чи інші позиції товарного асортименту.

Сучасні умови господарювання ставлять перед компанією завдаання щодо розробки нової системи управління цінами, яка б включала не лише

знижки на продукцію (сезонні, корпоративні (для працівників фірми), у зв'язку з уцінкою і т. п.), а й нові для компанії – наприклад, знижки для сімейних пар у певні години/дні відвідування.

Позитивний результат дасть перегляд й модернізація розподільчої політики Торгової групи «АРС-Кераміка». Зменшення кількості посередників, скорочення строків поставок, витрат на збут та постачання продукції, планування збуту (аналізують продаж існуючої продукції та покупців які є існуючими в періоді збільшення за певний період часу і закінчується оцінкою певних обсягів продажу нової продукції на нових ринках) й індивідуальний підхід до кожного покупця мають стати визначальними при формуванні загальної збутової діяльності фірми.

Досягти конкурентних переваг Торгова група «АРС-Кераміка» може і за рахунок кращої організації комунікаційних заходів, а саме рекламної підтримки, стимулювання збуту, PR, спонсорингу, прямого маркетингу й мерчандайзингу.

Вдосконалення рекламної діяльності необхідно здійснювати шляхом зменшення витрат на зовнішню, телевізійну, друковану і радіорекламу. Зменшення витрат зовсім не означає відмову від тих чи інших видів рекламної підтримки. Навпаки, має бути розроблена нова рекламна кампанія (див. Додаток 11), яка була б естетичною, креативною, а головне – цікавою для цільової аудиторії. Це відноситься як до корпоративної (іміджевої) реклами, так і реклами по об'єктах. При рекламуванні продукції (в значній мірі це стосується рекламних блоків в газеті «АРС») особливу увагу потрібно звернути на ціну (для стратегічних груп товарного асортименту), на престиж (для товарів еліт-класу) та ін.

Для підвищення ефективності та дієвості газети «Арс» варто розміщувати у ній купони зі знижкою (10%) на одноразову покупку продукції в одному із магазинів торгової мережі, розробити рубрики «Цікаво дізнатися», «Будівельні новини», подавати більше корисної інформації на тему будівництва, ремонту, дизайну приміщень, особливостей використання різноманітних продуктів, що

можна придбати в одному із магазинів Торгової групи «Арс-Кераміка». Хороший ефект при організації масштабних кампаній може дати використання «енергії чутки» або «сарафанне радіо», що матимуть вірусний ефект.

Враховуючи те, що продукція Торгової групи «АРС-Кераміка» належить до товарів попереднього вибору, хороший результат дасть проведення акцій (рис.3.7):

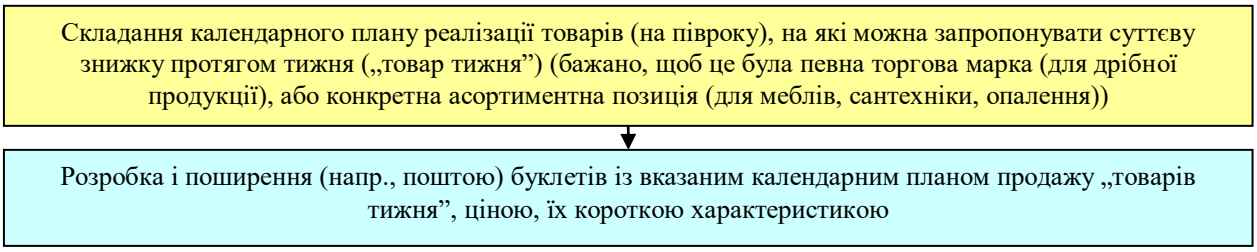

Рис.3.7. Короткий опис процесу реалізації акції «Товар тижня»

Ефективність акцій зі стимулювання збуту, які зараз проходять в мережі магазинів «АРС» (наприклад., «Виграй джип», «Щасливий чек») є нижчою від запланованої в основному через недостатню рекламу, довготривалість отримання призів і нецікаву механіку акції. Тому варто «відродити» акції типу «Ванна моєї мрії» (мала велику популярність в період її проведення) у вигляді «Кухня моєї мрії», «Спальня моєї мрії» тощо.

Екстраполяція тенденцій, що склалися на ринку потребує створення call- і contact-центру Торгової групи «АРС-Кераміка». Call-центр компанії буде являти собою своєрідну структуру із обслуговування вхідних і вихідних викликів двома операторами, які б надавали кінцеву допомогу клієнту. Окрім послуг операторів необхідно ввести систему автоматичного розподілу дзвінків між контактами. Створення call-центру дало б змогу створити власну базу даних своїх покупців, яка могла б бути використана у різноманітних push-програмах із мобільного маркетингу. Працівники contact-центру Торговій групі «Арс-Кераміка» займалися б поштовими, web- і sms-розсилками – інструменти прямого маркетингу. При цьому обов’язковими елементами функціонування contact-центру були б IVR (інтерактивні голосові сценарії), розподіл дзвінків на операторів, запис розмов, автододзвон. Враховуючи високий рівень

конкуренції, властивий сучасній торгівлі, нами розроблений план реалізації програми мобільного маркетингу та макет рекламного звернення для мережі магазинів «АРС» (див. Додаток 12).

Ми пропонуємо створити своєрідну програму лояльності Торгової групи «АРС-Кераміка» з використанням мобільних технологій, яка виглядатиме наступним чином (рис.3.8):

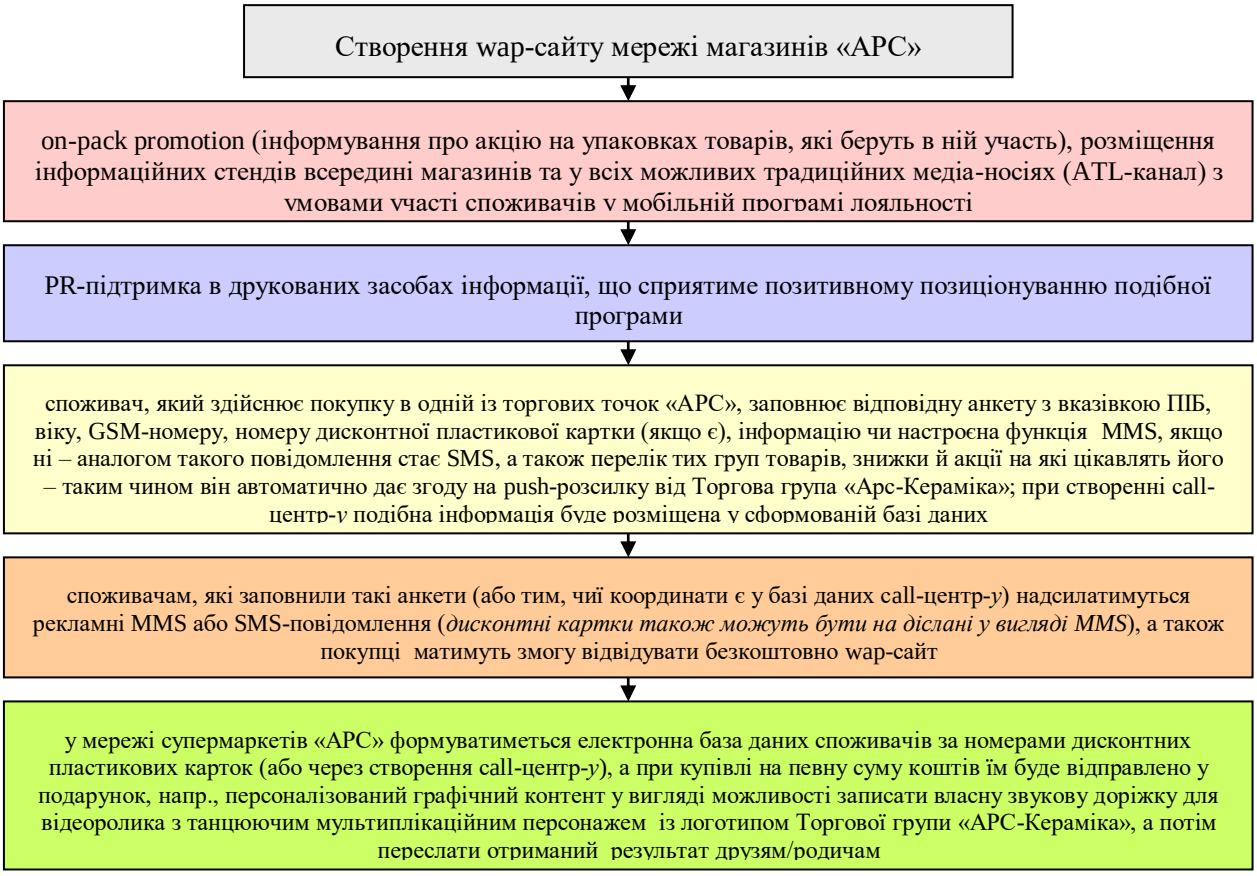

Рис.3.8. Механіка push-акції Торгова група «АРС-Кераміка» з використанням мобільного маркетингу

Отже, замість традиційних інформаційних буклетів про знижки й акції, які проходять у будівельних супермаркетах Торгової мережі «АРС» такий спосіб дасть змогу залучити нових, цікавих до такого виду комунікації, споживачів, втримати лояльних, запропонувавши їм ряд переваг і використати новий спосіб комунікації з ними, який не використовують конкуренти. Варто відзначити, що ефективність мобільного маркетингу в майбутньому буде неодмінно знижуватися, адже, на наше переконання, зовсім скоро він стане повноцінним каналом комунікації і займе почесне місце в комунікативних

стратегіях підприємств. Тому, можливо, саме зараз настав той час, коли мобільний маркетинг може бути використаний Торговою групою «АРС-Кераміка» з максимальною ефективністю і стати міцною платформою для успішного розвитку підприємства на ринку.

Хороший ефект може дати акція, суть якої зводиться до надсилання покупцями Торгової групи «АРС-Кераміка» фотографій інтер'єрів своїх домівок (при цьому обов'язковою є наявність чеку в учасника з відповідним товаром (плитка, сантехніка, шпалери тощо)) на поштову адресу, або e-mail компанії. Найкращі фотографії будуть долучені до каталогу і розміщені у торговому залі для того, щоб покупці могли наочно побачити кінцевий результат використання продукції і співставити його зі своїми побажаннями. Переможці акції будуть нагороджуватися цінними призами.

Розробка ефективної системи внутрішнього мерчандайзингу з використанням нових цікавих технологій (особливо це стосується правил ефективного розміщення і ефективної презентації) дасть змогу суттєво підвищити обсяги продаж у мережі будівельних супермаркетів «АРС» Оптимальна кількість рекламних матеріалів (банерів, шофттокерів, воблерів, мобайлів, дисплеїв), правильна викладка (супроводжуючих товарів біля основних) – не більше трьох і не менше чотирьох товару на полицях, вдало підібране музичне оформлення (залежно від кількості людей у торговому залі) безумовно принесе бажані результати.

Цікавим може стати використання «mobile shelf» (пер. з англ. «рухома полиця») – наприклад, певні товарні позиції (що приносять максимальний прибуток) душів, вмонтованих у спеціальну полицю і підключених до системи водопостачання. Так кожен охочий зможе побачити особливості роботи душу і вибрати той, що якнайкраще йому підходить.

Використання правила «золотого трикутника» і технології «фен-шуй» допоможуть ефективно використати кожен квадратний метр торгової площі (рис.3.8 та рис.3.9).

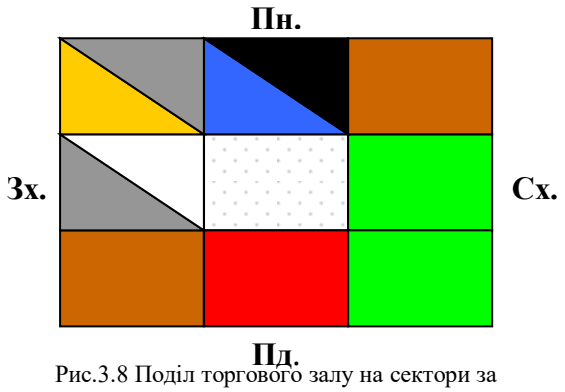

Рис.3.8 Поділ торгового залу на сектори за методикою „фен-шуй”

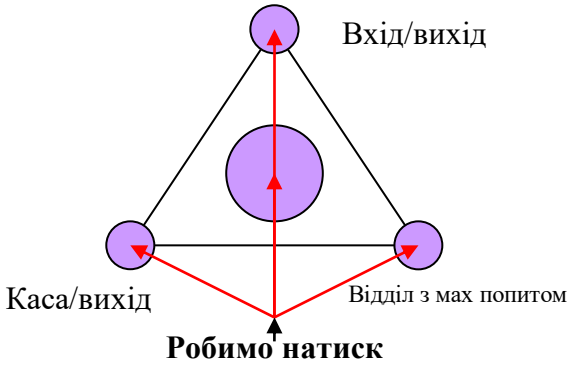

Рис.3.9 Поділ торгового залу на сектори за методикою „золотого трикутника”

Встановлення комп’ютерів всередині торгового залу, в яких була б уся довідкова інформація про товар, його кількість на складі, ціну, характеристики продукції, рекомендації щодо застосування (особливо важливо для «покупця-бігуна» (40%)) тощо. Таке нововведення допомогло б закріпити за фірмою імідж як такої, що турбується і цінить час свого клієнта. Для покращення обміну інформацією в сфері інноваційної, комерційної, організаційної, торгівельної та інших видів діяльності необхідне створення додаткового внутріфірмового інформаційно-обмінного програмного забезпечення, користувачами якого можуть бути всі працівники – від вищого керівництва до продавця-консультанта та складувальника.

Цікавою може стати ідея відкриття школи-студії на базі будівельного супермаркету «АРС», де будуть проходити одноденні навчання (семінари) усіх охочих роботі з тими чи іншими матеріалами, надаватиметься повна інформація про особливості їх застосування та ін. (бажано проводити для ознайомлення з товарами однієї ТМ). По закінченні цих тренінгів учасникам видаватиметься сертифікат.

Вдало підтримати комунікаційну політику допоможуть й засоби PR. Пропонується у центральній частині міста (напр., у парках) висадити клумби квітів (кожна має займати біля 13 кв.м.). Рослини на клумбах повинні бути зеленого і жовтого кольорів (корпоративні кольори «Торгова група «АРС-Кераміка») і відображати слоган підприємства «Приємно купувати!» (top of mind). Створення прес-релізу («квіти як подарунок місту») сприятиме

ефективному PR-*у* у засобах масової інформації. А такий соціально важливий, а головне – життєрадісний PR-проект («Клумби, що розмовляють») позиціонуватиме фірму як соціально відповідальну організацію і не залишиться не поміченим.

Для того, щоб доповнити комунікацію зі споживачами Торгова група «АРС-Кераміка» може виступати спонсором програми про ремонт, будівництво, оздоблення й дизайн інтер'єрів на місцевому телебаченні, або радіо.

Щодо маркетингового менеджменту, то функції маркетингу на фірмі зараз розподілені між багатьма відділами (постачання, збуту, реклами, аналітики тощо), що ускладнює узгоджену роботу у цій сфері. Створивши маркетинговий підрозділ, який відповідає за роботу конкретних служб, за остаточну кількість персоналу який скорегований, щоб задовільнити потреби споживача, при цьому забезпечити рівноважельні дії стратегічного розвитку, маркетингового розподілу, та відповідної реклами, при стимулюванні збутової політики, для забезпечення поставки продукції, контролю маркетингової діяльності, планування асортименту тощо, що б оптимізувало громіздку організаційну структуру підприємств, і покращило б основну швидкість реакції та конкретні дії конкурентів, і явищ та подій ринкового простору.

Хоча система контролінгу маркетингу Торгової групи «АРС-Кераміка» є добре налагодженою, не зайвим буде вдосконалення оперативного контролю (орієнтований на повсякденну маркетингову діяльність) за складськими запасами на фірмі, а також стратегічного контролю у сфері маркетингового аудиту цілей і стратегій фірми, комплексу маркетингу в регіонах.

Для того, щоб покращити умови праці співробітників Торгової групи «АРС-Кераміка» варто відкрити столову «Арс» із дешевим харчуванням. Наявність своєї бази відпочинку, а також організація різних туристичних поїздок по Україні сприятиме приємному, а головне – економному проведенню часу працівниками.

Зменшити плинність кадрів допоможе впровадження страховки на пенсійне недержавне забезпечення. Таке нововведення (за законом України) суттєво знизить податкове навантаження, а застрахований працівник не буде зацікавлений у зміні місця роботи.

Запрошення іноземного спеціаліста (через співпрацю з міжнародною молодіжною організацією AIESEC) дасть змогу «розворушити» колектив і реалізувати багато нових ідей. Навчати продавців-консультанів потрібно не лише знанню товарного асортименту, а й розумінню психології споживача. Застосування коучінгу (замість HR-менеджменту) позитивно вплине на психологічний клімат в колективі, сприятиме підтримці командного духу і хорошого морального стану працівників.

Висновки до розділу III

Отже для стабільного функціонування Торгової групи «АРС-Кераміка» необхідно, насамперед, орієнтуватися на розуміння та потреби споживачів і в майбутньому збільшення їх розвитку; проводити на постійній основі їх моніторинг поведінки. А також часто робити дослідження можливостей конкурентів, їх стан і тенденцій розвитку ринку; закупляти продукцію конкурентів, щоб отримати інформацію чому споживач може надати перевагу продуції конкурента. Таким чином, для того, щоб випереджати своїх конкурентів Торговій групі «АРС-Кераміка» необхідно розробляти і реалізовувати інноваційні заходи щодо боротьби з конкурентами.

Реалізація цих рекомендацій в процесі здійснення маркетингової діяльності Торгової групи «АРС-Кераміка» гарантуватиме їй не тільки успішне функціонування, забезпечуючи прибутковість діяльності, але й розвиток у напрямку розширеного відтворення в перспективі. Адже саме ці складові в кінцевому підсумку сприятимуть успішному розвитку компанії в рамках групи фірм, що відносяться до однієї галузі і працюють на одному регіональному ринку.

РОЗДІЛ 4
НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Важливим напрямом державного регулювання економіки України є нормативно-правове регулювання. Ціна є одним важливих питань державного контролю за діяльністю підприємств, фірм, компаній і.т.д. в тому числі і мережі роздрібної торгівлі , а в нашому випадку це мережа будівельних супермаркетів.

Державний контроль за цінами відбувається на основі Закону України «Про ціни і ціноутворення», який створений на основі закону «Про Антимонопольний комітет України». Антимонопольний комітет України знаходиться у територіальних відділеннях в усіх областях України, при цьому його робота сприяє демонополізації певних товарних ринків.

Також контроль за додержанням діяльності суб’єктів господарювання відбувається на основі Господарського кодексу України. Кодекс має забезпечувати зростаючу ділову активність окремих суб'єктів господарювання, а також підтримувати розвиток підприємництва, на основі підвищенної ефективності виробництва продукції, включаючи в соціальну сферу відповідно до певних вимог Конституції України. На основі цього кодексу утверджують господарський порядок в торгово - економічній системі України, що дає змогу сприяти гармонізації з іншими економічними системами в галузях.

Антимонопольний комітет веде особливу реєстрацію підприємств-монополістів і ретельно контролює діяльність, де чітко прописано контроль за рівнем ціни на продукцію.

Ще одним законодавчим актом, що регулює господарську діяльність, є Закон України «Про захист економічної конкуренції». В основі цього закону покладена правова підтримка і захист економічної конкуренції, де описано обмеження монополізму в роботі та господарюванні підприємства, що іде до спрямування та забезпечення ефективності економіки України при розвитку конкурентних відносин.

Відповідно до цього закону був прийнятий Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Він являє собою певний фактор, що діє для регулювання в тому числі і маркетингової діяльності. У певних пунктах цього закону регламентується неправильне використання товарного знаку, іменного знаки, копіювання товарів другого підприємця; оголоска неправдивих відомостей, які завдають шкоди репутації або майновим інтересам підприємця та ін. Також закон захищає комерційну таємницю і конфіденційність інформації підприємця. Варто зазначити, що при розробці цього закону держава врахувала, розробила та впровадила комплексну систему конкретних заходів у конкурентному ринковому середовищі.

Для захисту виробництва та збуту високоякісних товарів розрозбений Закон України» «Про стандартизацію». За цим законом в Україні створено державну систему сертифікації продукції «УкрСЕПРО» і розроблено перелік продукції, яка проходить обов'язкову сертифікацію. При порушенні закону застосовуються окремі штрафні санкції в еквіваленті до 25% вартості реалізованої продукції. Крім цього, створено мережу випробувальних лабораторій, де на законодавчому рівні сертифікують продукцію підприємств.

Показники якості, які мають відповідати певним вимогам для певних стандартів існують ДСТУ. При цьому товар, який завозиться з-за кордону, має також пройти сертифікацію в Україні. Це дає можливість для мереж будівельних супермаркетів відповідати вимогам державного нормативного документа та сертифікації у «УкрСЕПРО». Жоден виріб не може вийти на ринок без проходження сертифікаційних випробовувань на відповідність вимогам українських (УкрСЕПРО) та міжнародних стандартів (CIE або CEN). Таким чином потрібно дати інформацію клієнту про чітке виконання всіх без винятку правил сертифікації.

Враховуючи прагнення України до входження в Європейський Союз та намагаючись закріпитись на європейському ринку країна бере до уваги вимоги Європейських директив щодо якості їхньої продукції. Зокрема, європейська промисловість підтримує прийняття нормативно-правових актів ЄС про

ЕкоДизайн (EuP), що являє собою поступове припинення виробництва мебельної продукції. Сьогодні ринок швидко зростає, і є нагальна потреба в затвердженні вимог до продукції, включаючи і якісні аспекти. Нове законодавство дає виклик існуючому бізнесу та потроїть користь від нормативно-правових актів ЄС про ЕкоДизайн (EuP). І це не тільки стосується питань енергоефективності, але також контролює вплив продукції на навколишнє середовище. Сьогодні у країнах Єврозони вже діє цілий ряд положень, що посилюють вимоги до якості виготовлення товару. Законодавцями встановлені вимоги до нанесення інформації про товар на упаковки. З вересня 2010 року упаковка повинна відображати інформацію про продукцію. Інші нормативні акти EuP зараз знаходяться на стадії розробки з очікуваною датою вступу в силу з першої половини 2020 року. Вони будуть регулювати ефективність, функціональні можливості та вимоги до інформації про продукцію.

Також захист права підприємств чи підприємців-виробників марочних товарів, що базується на прийнятому Законі України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг»». Із прийняттям цього закону Україна приєдналась до «Паризької конвенції» – міжнародної організації із столітньою історією, яка захищає права промислових підприємств, що мають товарний знак. Одночасно і наші українські виробники, які виробляють продукцію «марочних товарів» мають юридичний захист відповідно до «Паризької конвенції» на зовнішніх ринках.

На ринку України діє Закон України «Про рекламу». Цей закон регулює відносини, які повязані із виробництвом та розповсюдженням реклами на території України.

Одним із законів, що відповідає за регулювання маркетингової діяльності є Закон України «Про захист прав споживачів». На основі закону здійснюється регулювання певних відносин споживачів товарів, конкретних робіт та послуг між виробниками продукції та їх продавцями, «виконавцями» призначених робіт і «надавачами», послугами різної форми власності, також

встановлювлюються особливі права споживачів, при цьому визначають механізм захисту та реалізації державної політики для сфери захисту права споживача.

Висновок до розділу 4

В нашій Україні на даний час багато зроблено і розроблено для створення певної нормативно-правової бази цивілізованого ринку. І для цього підприємства повинні робити адекватні дії, які б реалізовували свою продукцію, в певних межах ринку конкурентоспроможності, При цьому конкуруючи між підприємствами змогли б вдосконалюватись, і своєю майстерністю, використовуючи маркетингову діяльність на ринку конкурентоспроможності підприємств, дали змогу державі стояти на високому рівні в цілому світі.

РОЗДІЛ 5

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

З проведеного аналізу видно, що будівельна мережа супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка» є прибутковим підприємством, прте для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємствами пропонуємо здійснити реорганізацію служби маркетингу, що допоможе збільшити обсяг реалізації продукції та посилити свої конкурентні позиції на ринку. Для цього у структуру відділу маркетингу пропонуємо ввести ще одну посаду – заступник начальника з маркетингу, який буде проводити конкурентний аналіз та оцінювати поточну ситуацію на ринку, а також розробляти прогноз. Посадовий оклад становитиме 12 200 грн. в міс. Отже, розрахуємо основні витрати на реорганізацію служби маркетингу (розра).

Таблиця 5.1

Розрахунок витрат на реорганізацію відділу маркетингу Торгової групи «АРС – Кераміка»

№	Маркетингові заходи	Од. виміру	Кількість	Витрати, грн
1.	- Витрати на оплату праці (заступник начальника з маркетингу); - нарахування на зарплату Всього:	чол	1	12200 2440 14640
2.	Матеріальні витрати : в тому числі: 1. Оргтехніка: - прінтер CANON LBP-1120; -комп’ютер PHILIPS; -сканер hp 1300; Всього 2.Офісні меблі: - крісла офісні; - стіл; -шафа книжна; Всього:			23855
		штук	1 1 1	1485 14400 3870 19755
		штук	4 1 1	1000 1800 1300 4100
3.	Інші витрати	-	-	550
	Всього загальні витрати, тис.грн.			39045,0

Бюджет проекту реорганізації маркетингової служби показує, якими коштами будуть покриватися капітальні витрати. На реалізацію Проекту, як можливий варіант, одержання грошових засобів можна реінвестувати прибуток. При складанні бюджету проекту реорганізації маркетингової служби на підприємстві Торгова група «АРС – Кераміка» необхідно визначити, з яких джерел будуть покриватися ці витрати. Механізм фінансування реорганізації маркетингової служби на Торговій групі «АРС – Кераміка» згідно з погодженням генерального директора здійснимо реінвестування прибутку.

При розробці та проведенні реорганізації маркетингової служби необхідно врахувати наступні ризики:

- несприятливі тенденції у зовнішньому середовищі;
- несприятливість економічного законодавства, умов інвестування і використання прибутку;
- коливання ринкової кон'юктури цін;
- невизначеності природно - кліматичних умов;
- неповноти інформації про фінансове становище (можливість неплатежів, банкрутства, зривів договірних зобов'язань);
- перевищення виробничих затрат над запланованими.

Як вже вище було зазначено, одним з основних завдань заступника начальника з маркетингу буде проводити конкурентний аналіз та оцінювати поточну ситуацію на ринку, а також розробляти прогноз.

Крім цього, до цих завдань варто додати і активізація рекламної діяльності та стимулювання продажу. Оскільки, головна мета реклами – формування (збільшення) попиту на продукцію, розширення (втримання) частки ринку та підвищення ефективності діяльності підприємства, то для збільшення реалізації продукції необхідно провести ефективну рекламну компанію, що допоможе для будівельної мережі супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка» збільшити виручку. Рекламну кампанію, на нашу думку, потрібно почати з випуску рекламних проспектів, розсилки поштою і

розповсюдження їх по підприємствам, фірмах, компаніях, яким може бути потрібна продукція Торгової групи «АРС – Кераміка».

Крім цього, потрібно розмістити інформацію в спеціалізованих рекламних виданнях стосовно специфіки продукції (радіо, газеті, інтернет), що рекламується Торговою групою «АРС – Кераміка». Далі потрібно ввести запропоновані методи стимулювання збуту, що зможе привернути більше клієнтів і надихнути виробників до кращого виконання своїх обов'язків. Основними завдання реклами, зокрема, для досліджуваної мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка» є: стимулювання активізації збуту, створення іміджу, надання інформація про зміни умов, які цікавлять споживачів, розроблення і підтримка сприятливого іміджу, забезпечення селективного попиту.

Отже, маркетингова служба Торгової групи «АРС – Кераміка» на плановий період повинна значно більше приділити уваги рекламній компанії.

Таблиця 5.2

Календарний графік проведення рекламної компанії

№	Вид робіт	Строки виконання робіт по проведенні рекламної компанії			
		«2019рік»		«2020рік»	
		3 кв.	4кв кв.	1к кв.	2 кв.
1	Реклама в на телебаченні	30.09.	31.12.	31.03.	30.06.
2	Розміщення реклами в Інтернеті	30.09.	31.12.	31.03.	30.06.
3	Розміщення оголошення в газеті RIA –плюс	30.09.	31.12.	31.03.	30.06.
4	Розсилка поштою	30.09.			
5	Інші види	30.09.	31.12.	31.03.	30.06.

Стимулювання направлене на покупців, і полягає у пропозиції останнім відчутної комерційної вигоди, яка пробуджує купувати їх товари систематично у великих кількостях. Для цього використовують «самплінг» (безкоштовний розподіл зразків), купони, скидки, премії, конкурси, демонстрації товару і т.д.

Стимулювання збуту – один з самих важливих методів стимуляційного впливу на споживача. Стимулюючий збут відіграє дуже важливу і вирішальну

місію на «стадії зрілості життєвого циклу товару» та «стадії впровадження», при цьому є ефективним у період інфляції.

Стимулювання збуту (наприклад суміші фарба АКВАРЕЛЬ) в якості нарахувань бонусів для працівників Торгової групи «АРС – Кераміка» є ще одним позитивним напрямком діяльності маркетингової служби, що допоможе підвищити ефективність діяльності підприємства, який становити 0,4% від 1 тис.грн. проданої продукції нараховуватимуть до заробітної плати. На підприємстві Торгова група «АРС – Кераміка» можна застосовувати мотивуючу систему, яка містить дві складових:

- система стабільного функціонування – передбачає використання коротких стимулів (премій), що нараховується раз на місяць (квартал) у випадку досягнення запланованих фінансових результатів;
- проектна - передбачає стимулювання маркетолога на певному етапі виконання проекту, реалізація якого є по суті, умовою досягнення основної мети.

Одним з основних напрямків діяльності служби маркетингу є стимулювання продажу. Стимулювання продажу спрямовано на вже інформованих про товар споживачів, можливо, на особистому досвіді знайомих з його споживчими властивостями. Стимулювання збуту створює перевагу для підприємства, позаяк залучає покупців і прихильність до товару підприємства.

Запропонуємо на Торговій групі «АРС – Кераміка» наступні засоби стимулювання покупців:

- грошові знижки, пропорційні мірі прихильності до певного покупця або групи покупців;
- продаж продукції у кредит (підприємство працює з Райфайзен банком «Аваль», проте готове розглянути пропозиції співпраці і з іншими банками по бажанню клієнта).

Підприємство Торгова група «АРС – Кераміка» ставить собі за мету збільшення частки на ринку, розширення ринку збуту завдяки підписанні

сторонніх договорів. Оскільки планується реорганізувати службу маркетингу, за рахунок їхньої діяльності прогнозуємо збільшення обсягу реалізації 10%:

- 5% - будуть складати завдяки ефективності рекламної кампанії;
- 3% - від вдосконалення політики розподілу і стимулювання збуту;
- 2% - за рахунок вдосконалення якісних характеристик

Збільшення обсягів реалізації продукції знаходимо по формулі:

$$\Delta\ РП = РП_{б} * \%_{зр} \qquad (5.1.)$$

де $РП_{б}$ – обсяг реалізації продукції до впровадження заходів;

$\%_{зр}$ – економічний ефект від впровадження заходу.

Збільшення обсягу реалізації продукції становитиме:

$$\Delta РП = (7344{,}8 * 0{,}05) + (7344{,}8 * 0{,}03) + (7344{,}8 * 0{,}02)) = (367{,}24 + 220{,}34 + 146{,}9) = 734{,}48 тис.грн.$$

Далі необхідно розрахувати витрати, які понесе підприємство в результаті найму працівника – заступника начальника відділу маркетингу. Витрати на заробітну плату розраховуємо за формулою:

$$B_{ЗП} = \left[(C + s) * 12 + \left(РП_{зб} * \%_{пр}\right)\right] * K \qquad (5.2.)$$

де С – заробітна плата одного працівника за діючою системою оплати праці, тис.грн.;

s – нарахування на заробітну плату, тис.грн.;

$\%_{пр}$ – відсоток премії за збільшення обсягів реалізації продукції;

К – кількість працівників.

На заробітну плату заступник начальника відділу маркетингу служби витрати становлять 14640 грн. в місяць. Відсоток премії для даної категорії працівників становить 0,4%.

Тоді витрати на заробітну плату становитимуть:

$$B_{ЗП} = \left[(14640) * 12 + \left(175680 * 0{,}004\right)\right] * 1 = 175680 + 702 = 176{,}382 тис.грн.$$

Оскільки при реалізації даного проекту враховуються загальні витрати на організацію маркетингової служби (матеріальні витрати (23,855 тис.грн), витрати на проведення рекламної компанії (55,885 тис.грн.), інші витрати (0,550

тис.грн.)) тоді дані витрати становитимуть 80,290 тис.грн. Звідси знайдемо капітальні вкладення на організацію даного проекту:

$$K = Взп + Вз \quad (5.3)$$

де Вз – витрати на реорганізацію маркетингової служби, тис.грн.

Розрахуємо капітальні вкладення на реорганізацію маркетингової служби:

$$K = 176{,}382 + 80{,}290 = 256{,}672 тис.грн$$

Економічна ефективність від запропонованого заходу знайдемо за формулою:

$$E_я = \Delta\ РП - Eн * K \quad (5.4.)$$

де $Eн$ - нормативний коефіцієнт(0,15)

Отже, економічна ефективність від впровадження заходу буде становити:

$$E_я = 734{,}48 - 0{,}15 * 40{,}417 = 728{,}42 тисгрн.$$

Як бачимо з вище проведених розрахунків, підприємству Торгова група «АРС – Кераміка» вигідно відкрити службу маркетингу, оскільки економічна ефективність становитиме 728,42 тис.грн.

Оцінка та відбір проекту реорганізації служби маркетингу на Торгова група «АРС – Кераміка» здійснюється за показниками ефективності віддачі капітальних вкладень: чистої теперішньої вартості, індексу прибутковості, строку окупності. Внаслідок усіх вище перерахованих заходів виручка від реалізації продукції становитиме 8730,9 дес.тис.грн. При зростанні обсягів виробництва та враховуючи подорожчання енергоносіїв, планова собівартість становитиме 5977,6 дес тис. грн., а чистий прибуток з урахуванням капітальних затрати на організацію маркетингової служби становитиме – 888,3 тис.грн.

Визначимо період окупності:

$$PP = \frac{IC}{PN} \quad (5.5)$$

де PP – період окупності.

PN – середньорічний прибуток, тис. грн.;

IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), тис. грн.;

$$PP = \frac{40,417}{888,3} = 0,05$$

Як бачимо з розрахунку період окупності реорганізації маркетингової служби (є Торгова група «АРС – Кераміка»прибутковим підприємством, а враховуючи дані балансу 2017 р. – майже «ідеальним») є досить малим (0,05 року), тож проект потрібно запровадити у торгову мережу будівельних супермаркетів Торгова група «АРС – Кераміка»

Визначимо, яку величину чистого прибутку теперішнього доходу, принесуть вкладені інвестиції протягом гарантійного терміну роботи мережі. Даний показник характеризується ставкою дисконту, що враховує фактор часу і ризик:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{PN}{(1+i)^n} - IC \qquad (5.6)$$

де NPV - чистий теперішній дохід, дес.тис. грн.;

n - кількість років функціонування проекту;

i - ставок дисконтування

$$NPV = \frac{888,3}{(1+0,09)^1} - 40,417 = 774,54 тис.грн.$$

Це означає, що за три місяць витрати на реорганізацію маркетингової служби повністю окупиться і додатково принесе доходу 774,54 тис. грн.

Визначимо індекс доходності, що характеризує

$$PI = \sum_{t=1}^{n} \frac{PN}{(1+i)^n} \div IC \qquad (5.7)$$

де PI - індекс дохідності.

$$PI = \frac{888,3}{(1+0,09)^1} \div 40,417 = 20,2$$

Значення даного показника більше одиниці, тож проект доцільно прийняти.

Розрахуємо дисконтний період окупності, що враховує фактор часу.

$$PP_q = \frac{JC}{PV_q} \qquad (5.8)$$

де PPg - дисконтований період окупності, рік;

PVg - середньорічний дисконтований грошовий потік, дес. тис. грн.

$$PI = \frac{40,417}{\frac{888,3}{(1+0,09)^1}} = 0,05$$

Дисконтований період окупності становить 0,05 року.

Таблиця 5.3

Розрахунок економічної ефективності Торгова група «АРС –Кераміка»

Показники ефективності	Формула розрахунку	Розрахунок прогнозованих даних
Період окупності (звичайний), рік	$PP = \frac{IC}{PN}$	0,05
Чистий теперішній дохід, тис.грн	$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{PN}{(1+i)^n} - IC$	774,54
Індекс дохідності	$PI = \sum_{t=1}^{n} \frac{PN}{(1+i)^n} \div IC$	20,2
Дисконтований період окупності	$PP_q = \frac{JC}{PV_q}$	0,05
Економічний ефект, тис.грн.	$E_я =$	728,42

Дані таблиці 5.3 було спрогнозовано на основі того, що підприємство в 2020 році може отримати прибуток від збільшення реалізації продукції, за рахунок діяльності служби маркетингу, яка забезпечить покращення іміджу підприємства, здійснить інформованість про діяльність підприємства, що призведе до збільшення споживачів.

Узагальнення проведених розрахунків свідчить про високу ефективність проекту, та доцільність його втілення на підприємстві.

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч непередбачених ситуацій, відділ маркетингу повинен вести постійний контроль за ходом їх виконання. Системи маркетингового контролю необхідні для того, щоби бути упевненими в ефективності діяльності торгової мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка». Завершальною стадією управління маркетингом і реалізацією продукції на Торговій групі «АРС –

Кераміка» є контроль – процес прийняття та реалізації рішення, систематичне порівняння фактичних результатів діяльності із запланованими. Кінцевий результат контролю - корегуючі дії на управляючі фактори та пристосування діяльності підприємства до неконтрольованих факторів.

На думку Ф. Котлера, найбільш неповторною формою контролю, який необхідно проводити впродовж року є оперативний, який має проводити служба маркетингу і реалізацію продукції. Він складається з:

- аналізу виконання плану з прибутку;
- аналізу затрат на маркетингово-збутову діяльність;
- аналізу ефективності зусиль продажу за рухом товарів на ринку;
- дослідження прибутковості реалізації товарів на різних сегментах ринку;
- підготовка фінансових звітів, пропозиції з оптимізації обсягів продажу товарів.

Контроль прибутковості полягає у визначенні витрат і фактичної рентабельності за різними типами продукції, типами споживачів (юридичні і фізичні особи). Мета оперативного контролю прибутковості – визначення сфер діяльності, що приносять підприємству прибуток і завдають збитків. Етапи аналізу прибутковості:

1) визначення функціональних витрат (зарплата, маркетингові дослідження, продаж, реклама, доставка);

2) розподіл витрат:

- розподіл витрат за звичайними статями витрат;
- перехід від звичайних статей витрат до функціональних, які вказують напрямок витрат.

3) складання звіту про прибуток і збитки (фінансових результатів).

Основними цілями у 2020 році для мають бути:

- поліпшення економічного стану мережі магазинів будівельних супермаркетів Торгова група «АРС – Кераміка» внаслідок підвищення продажу

продукції (впровадження прогресивних методів розробки реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції на відміну від інших);

- здійснити реорганізацію служби маркетингу;
- здійстити інформованість населення про діяльність досліджуваного підприємства за допомогою різного роду реклами та стимулювання продажу;
- розширення існуючих або вихід на нові ринки реалізації продажу з високоякісною продукцією ;
- досягнення технічного рівня продукції, що перевищує рівень продукції конкурента Торгова група «АРС –Кераміка»
- збільшити обсяги продажу будівельної продукції в мережі будівельних супермаркетів на 10%;
- скоротити енерговитрати на 3%;
- мінімізувати усі ризики;
- стимулювати зацікавленість працівників у процесі виробництва.

Висновки до розділу 5

У даному розділі кваліфікаційного дослідження розглянуто проект реорганізації маркетингової служби.

Для обґрунтування ефективності даної пропозиції визначено: витрати необхідні для реалізації проекту та ефективність віддачі капітальних вкладень, визначено основні завдання та перспективи розвитку маркетингової служби взаємозв’язок з іншими підрозділами підприємства та контроль маркетингової діяльності.

Основною метою реорганізації маркетингової служби є - збільшення реалізації продажу продукції за рахунок захоплення нового кола споживачів. Це можливо за рахунок ефективного проведення інформування споживачів про діяльність мережі будівельних супермаркетів та стимулювання продажу як споживачів так і працівників. Очікувана річна ефективність щодо впровадження маркетингової служби становитиме 728,42 тис.грн

РОЗДІЛ 6
ОХОРОНИ ПРАЦІ В ГАЛУЗІ

Охорона праці на підприємствах будівельних супермаркетів здійснюється відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України «Про охорону праці», Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності», Закону України «Про пожежну безпеку», інструкцій підприємства.

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці.

Загальне керівництво роботою з питань техніки безпеки, виробничого травматизму та охорони праці на підприємстві виконується директором підприємства та головним інженером, а також начальником служби охорони праці, які несуть персональну відповідальність за правильну організацію цієї роботи.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці.

Практичний контроль за роботою структурних підрозділів техніки безпеки та охорони праці виконує керівник відділу техніки безпеки та охорони навколишнього середовища підприємства.

Згідно стандарту підприємства (СТП 18.1.1-2000) розробленого на основі Положення про навчання з питань охорони праці, затвердженого наказом комітету по нагляду за охороною праці України від 17.02.1999 р. №27, встановлені вимоги по проведенню навчання працівників підприємства. За цим

стандартом навчання з питань охорони праці спрямоване на реалізацію на підприємствах мережі будівельних супермаркетів безперервного навчання з питань охорони праці, яке проводиться з працівниками в процесі трудової діяльності.

Одним із напрямків службової діяльності керівника відділу охорони праці на підприємствах мережі будівельних супермаркетів є організація учбових кабінетів, вітрин, а також в закупівлі необхідних довідників та інших наочних посібників з питань техніки безпеки, виробничого травматизму та охорони праці. Він також веде контроль за виконанням розділу «Охорона праці» колективного договору на підприємстві. Крім цього він розробляє та впроваджує програми по підвищенню кваліфікації робітників та торговельного персоналу які включають питання вивчення вимог техніки безпеки і охорони праці та практичні заняття з показом правильних методів праці. У відповідності з вимогами правил техніки безпеки та охорони праці організуються спеціальні курси для обслуговуючого персоналу, що обслуговують торгову мережу продажу будівельних матеріалів та механізми підвищеної небезпеки, проводяться перевірка знань робітників, що закінчили ці курси та видаються відповідні посвідчення.

При прийомі працівника на роботу проводиться навчання та ввідний інструктаж з методів безпечної праці на робочому місті.

Власник мережі будівельних супермаркетів повинен проводити розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до положення, яке розробляється Державним комітетом України по нагляду за охороною праці за участю профспілок і затверджується Кабінетом Міністрів України.

Інструктаж з методів безпечної праці на робочому місті проводиться незалежно від проходження обслуговуючого персоналу курсового навчання з питань техніки безпеки та охорони праці. Персоналу що інструктується видається печатний екземпляр інструкції з техніки безпеки та охорони праці за його професією.

Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників за професіями проводиться на підприємствах мережі будівельних супермаркетів. При цьому дисципліна загального курсу «Охорона праці» вивчається в обсязі не менше ніж 20 годин. Заняття проводяться у формі лекції, семінарів та консультацій. До проведення навчання за окремими темами залучаються сторонні фахівці. Робочі навчальні плани і програми підготовки, підвищення кваліфікації персоналу розробляються на основі навчальних планів і програм, затверджених Міністерством освіти і науки за погодженням з Держнаглядохоронпраці.

Новоприйняті на підприємство працівники після первинного інструктажу на робочому місті до початку самостійної роботи проходять стажування протягом 2-15 змін під керівництвом досвідчених, кваліфікованих фахівців або дублювання протягом не менше ніж шість змін. Запис про проведення стажування та допуск до самостійної роботи здійснюється безпосереднім керівником робіт в журналі реєстрації інструктажів. Після закінчення стажування наказом/розпорядженням керівника структурного підрозділу працівник допускається до самостійної роботи.

Взагальному, можна зробити висновок, що стан охорони праці на є задовільним і охорона праці здійснюється відповідно до затверджених державою норм.

Сучасний стан охорони праці в Україні можна охарактеризувати як такий, що викликає серйозне занепокоєння. Створення безпечних умов праці - це невід'ємна частина соціально - економічного розвитку держави, складова державної політики, національної безпеки та державного будівництва, одна з найважливіших функцій органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, виконавчих органів рад, підприємств.

Суперечна ситуація, у якій нині опинилися підприємства (коли, з одного боку, треба підвищувати рівень випуску виробів, а з іншого, вони змушені працювати у складних економічних умовах), не дає змоги суттєво поліпшити стан умов та безпеки праці.

Як свідчить аналіз, основними причинами аварій та травмування працівників є незадовільна організація робочих місць і виконання робіт, порушення трудової і технологічної дисципліни, безвідповідальне ставлення керівників виробництва і безпосередніх виконавців до дотримання вимог безпеки праці.

Вкрай негативно впливає на стан здоров'я працюючих відсутність ефективної системи медичної і професійної реабілітації працюючих (згортання промислової медицини, недоліки у проведенні регулярних профілактичних медичних оглядів і загальної диспансеризації працюючих, закриття більшості санаторіїв - профілакторіїв підприємств), що призводить до зниження їх продуктивності праці та професійної непридатності, стримує інноваційний та інвестиційний розвиток провідних галузей економіки.

Зазначені особливості захворюваності працівників переконливо вказують на те, що серед населення України працездатного віку спостерігаються руйнівні тенденції, які призводять до значного ослаблення трудового потенціалу . Це проявляється зменшенням питомої ваги населення молодших вікових груп, як резерву трудового потенціалу, зменшенням загальної чисельності працездатного населення.

За нинішніх темпів погіршення здоров'я працівників, поруч з негативними наслідками демографічної кризи в Україні вже в 2015-2020 роках потреба в трудових ресурсах провідних галузей промисловості та мережах супермаркетів може бути задоволена лише на 40-45 %, що загрожує кадровим колапсом підприємствам

Наведені матеріали свідчать, що через масштабну захворюваність з тимчасовою втратою працездатності та вихід хворих і постраждалих від нещасних випадків на виробництві на первинну інвалідність економіка країни щорічно безповоротно втрачає кваліфікований трудовий потенціал, мільярди коштів держбюджету та фондів соціального страхування.

Така ситуація складалася протягом багатьох років і сприяли її розвиткові відношення держави і власників підприємств усіх форм власності до питань

охорони праці і здоров'я. Це і рівень фінансування зазначеної сфери діяльності, який жодного року з моменту прийняття Закону України «Про охорону праці» не відповідав його вимогам, і повна розбалансованість системи управління охороною праці на всіх рівнях державної влади, яка стала наслідком масового скорочення структурних підрозділів і служб охорони праці, і відсутність загальнодержавної та більшості галузевих і регіональних програм поліпшення стану безпеки, гігієни праці і виробничого середовища, фактична бездіяльність Рад з безпеки життєдіяльності населення усіх рівнів.

Зазначені недоліки у реалізації державної політики в галузі охорони праці явно свідчать про термінову та нагальну необхідність проведення масштабних реформ у правових, економічних та соціальних пріоритетах державної політики у сфері охорони праці.

Федерація профспілок України вважає вкрай необхідним розробку та реалізацію в державі такої політики у сфері охорони праці, яка б забезпечила встановлення нормативів і параметрів безпеки, визнаних міжнародною громадськістю, та необхідних обсягів фінансування для забезпечення гідних умов праці на кожному робочому місці.

До основних дій щодо заходів безпеки при роботі на підприємствах мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка»» належать:

- правильна організація виробництва робіт;
- організація складування матеріалів івикладки товарів різних груп;
- забезпечення нормального робочого та аварійного освітлення;
- організація технічного нагляду за станом обладнання;
- проведення систематичного інструктажу обслуговуючого персоналу;
- застосування сигналізації згідно з Правилами Держгірпромнагляду;
- забезпечення електробезпеки.

До роботи допускають працівники після проходження вступного інструктажу, в процесі якого їх ознайомлять з основними правилами безпечного ведення робіт з урахуванням специфічних особливостей даної роботи.

Кожний робочий проходить у визначеному порядку інструктажі з охорони праці із відміткою про проходження у спеціальному журналі.

Засоби пожежної техніки, які розміщенні на об’єкті повинні відповідати:

категорії виробництва за вибухо - пожежною небезпекою;

електростатичній іскробезпеці;

кліматичному районуванню об’єкта та категорії розміщення пожежної техніки; агресивності оточуючого середовища; значенням параметрів зовнішніх вібраційних впливів.

Пожежна техніка застосовується тільки для боротьби з пожежею. Використання пожежної техніки для господарських потреб або для виконання виробничих завдань забороняється.

Введені в експлуатацію вогнегасники, пожежне обладнання та інвентар мають інвентарні номера за прийнятою на об’єкті системою нумерації.

Критична ситуація в Україні у сфері безпеки праці проявляється високим рівнем виробничого травматизму і професійної захворюваності, незадовільними умовами праці та санітарним станом підприємств, внаслідок чого держава втрачає кваліфікованих працівників, а натомість отримує десятки тисяч осіб, які потребують повноцінного соціального захисту.

Висновки до розділу 6

Взагальному, можна зробити висновок, що стан охорони праці на є задовільним і охорона праці здійснюється відповідно до затверджених державою норм.

Сучасний стан охорони праці в Україні можна охарактеризувати як такий, що викликає серйозне занепокоєння. Створення безпечних умов праці - це невід'ємна частина соціально - економічного розвитку держави, складова державної політики, національної безпеки та державного будівництва, одна з найважливіших функцій органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, виконавчих органів рад, підприємств.

РОЗДІЛ 7
БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Захист населення, зокрема, персоналу підприємств надзвичайних ситуаціях мирного і воєнного часу — одне з головних завдань цивільної оборони. У Законі України «Про цивільну оборону» в статті 8 сказано: «Адміністрація підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності і господарювання надає своїм працівникам сховище, забезпечує засобами індивідуального захисту, сприяє здійсненню евакуаційних заходів, створенню сил для подолання наслідків надзвичайних ситуацій та їх готовності до практичних дій, а також виконанню заходів з цивільної оборони».

Обсяг та характер захисних заходів визначається особливостями окремих районів та промислових підприємств (об'єктів), обстановки, яка може скластися в разі аварії на атомній електростанції, хімічно небезпечному об'єкті, а також в разі застосування противником ядерної, хімічної, біологічної зброї та звичайних військових засобів ураження.

До системи захисту персоналу і територій у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій належать: інформація та оповіщення, спостереження і контроль, укриття в захисних спорудах, евакуація, інженерний, медичний, психологічний, біологічний, екологічний, радіаційний і хімічний захист, індивідуальні засоби захисту, самодопомога, взаємодопомога в надзвичайних ситуаціях.

На підприємствах торгової мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка» плануються та проводяться у комплексі три основні заходи захисту персоналу:

— укриття персоналу в захисних спорудах;

— розселення у заміській зоні працівників підприємства;

— використання персоналом засобів індивідуального захисту і медичних засобів.

З метою запобігання виникненню надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру здійснюються заходи інженерного захисту під час проектування й експлуатації споруд та інших об'єктів господарювання, наслідки діяльності яких можуть шкідливо вплинути на безпеку персоналу і довкілля.

Інженерний захист персоналу в мирний та військовий час - це комплекс інженерних споруд, інженерно-технічних, організаційно-господарських і раціонально-правових заходів, які забезпечують попередження й реагування на надзвичайні ситуації й ліквідацію їхніх наслідків.

Також інженерні заходи захисту персоналу передбачають:

- планування й організацію укриття персоналу у захисні споруди ЦЗ, що відповідають вимогам ДБН В 2.2.5-97 «Будівлі і споруди. Захисні споруди цивільної оборони»;

- створення фонду захисних споруд ЦО згідно з вимогами ДБН В.1.2-4-2006 «Інженерно-технічні заходи цивільної оборони»;

Захисні споруди цивільної оборони, що функціонують у вигляді складських приміщень, призначаються для захисту в мирний час персоналу Торгової групи «АРС – Кераміка» який переховується від наслідків аварій, катастроф та стихійного лиха, які загрожують масовому ураженню людей, а також у воєнний час від сучасної зброї масового ураження. В мирний час захисні споруди використовуються для господарчих потреб.

Складські приміщення, які пристосовуються під захисні споруди, обладнані транспортними засобами для завантаження, складування та вивантаження матеріалів.

Інженерний захист персоналу досліджуваного підприємства – це захист з використанням інженерних споруд: сховищ, протирадіаційних укриттів. Він досягається завчасним проведенням інженерних заходів щодо будівництва і обладнання захисних споруд з урахуванням умов розташування об’єкта і вимог будівельних норм і правил.

Сховища Торгової групи «АРС – Кераміка» є вбудованими. Під сховище використовуються напівпідвальні приміщення підприємства.

Сховище має два входи, які розміщені у протилежних сторонах з розрахунком напрямку руху основних потоків людей, а також аварійний вихід.

Входи у сховище обладнані у вигляді двох шлюзових камер, відділених від основного приміщення та перегороджених між собою герметичними дверима.

Сховища обладнані системами електропостачання та зв'язку, водопостачання, каналізації, опалення.

Електропостачання та зв'язок. Електропостачання здійснюється від зовнішньої електромережі. На випадок порушення електропостачання у сховищі передбачається освітлення від переносних електричних ліхтарів.

Сховище має телефонний зв'язок з пунктом управління об'єкту Водопостачання та каналізація сховища здійснюються на базі загальних водопровідних та каналізаційних мереж. У сховищі є аварійний запас води. Мінімальний запас води створюють з розрахунку 8 л для пиття і 4 л для санітарно-гігієнічних потреб на одну людину.

Опалення. У сховищі передбачається опалення. Воно здійснюється від загальної системи (опалювальної системи). Для регулювання температури та відключення опалювання в опалювальній, системі обладнують запірну арматуру.

У кожному сховищі є документи, які містять його характеристику, схеми зовнішніх і внутрішніх мереж з вказівкою місць відключення, а також журнал перевірки стану сховища.

Також на підприємствах торгової мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка» передбачені протирадіаційні укриття (ПРУ). Вони обладнані у цегляних спорудах підприємства, які мають капітальні стіни та невеликі площі отворів. ПРУ захищають людей від зовнішнього гамма-випромінювання та безпосереднього попадання радіоактивного пороху в органи

дихання, на шкіру та одежу, а також від світлового випромінювання ядерного вибуху.

У вході Торгової групи «АРС – Кераміка» встановлені звичайні двері. При цьому двері оббиті покрівельним залізом та ущільнені у місцях примикання полотна до дверних коробок.

Підвищення захисних властивостей (коефіцієнт захисту) здійснюється за допомого збільшення товщини стін, перекрить, дверей, закриття вікон цеглою та інших робіт.

Освітлення здійснюється від загальної електромережі. При її відсутності використовуються ліхтарі, свічки, гасові лампи. Опалення здійснюється від загальної опалювальної системи та інших теплових приладів.

Крім цього, на Торгової групи «АРС – Кераміка» організовується та проводиться обов'язкове навчання персоналу заходам захисту.

Передбачається оповіщення персоналу про загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій у мирний час і воєнний, а також постійне інформування його про наявну обстановку. Проводиться радіаційна, хімічна та біологічна розвідка, встановлюється режим захисту населення, працівників, виробничої діяльності підприємств (об'єктів), а також дозиметричний і лабораторний контроль. Плануються профілактичні, протипожежні, протиепідемічні заходи, рятувальні і інші невідкладні роботи в осередках ураження, санітарна обробка, знезаражування споруд, будівель, техніки, одежі, території.

Висновки до розділу 7

На підприємстві організація інженерних заходів захисту персоналу торгової мережі будівельних супермаркетів Торгової групи «АРС – Кераміка» та організація укриття в мирний і військовий час виконується належним чином. Крім цього, на підприємствах Торгової групи «АРС – Кераміка» організовується та проводиться обов'язкове навчання персоналу заходам захисту. Плануються профілактичні, протипожежні, протиепідемічні заходи,

рятувальні і інші невідкладні роботи З метою запобігання виникненню надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру здійснюються заходи інженерного захисту під час проектування й експлуатації споруд та інших об'єктів господарювання, наслідки діяльності яких можуть шкідливо вплинути на безпеку персоналу і довкілля.

ВИСНОВКИ

Категорія «конкурентоспроможність» є одним із тих фундаментальних економічних понять, що дозволяє розкрити зміст конкурентних відносин. Досліджуване питання абстрагується залежно від рівня й об’єкта аналізу: конкурентоздатність націй, держави, галузі, підприємства, товару. Однак серед цих суб’єктів ринку базовим є підприємство, конкурентоспроможність якого виступає найважливішим «локомотивом» конкурентоздатності галузей і країн, базисом, який оцінюють за стабільним зростанням продажу, частки ринку та прибутку.

Вивчення, аналіз й узагальнення усієї різноманітності думок щодо конкурентоспроможності фірми дозволяє охарактеризувати досліджувану категорію з точки зору конкурентоздатності товару, продуктивності підприємства, вміння адаптуватися до змін навколишнього середовища, взаємозв’язку із задоволенням потреб споживачів, взаємозв’язку з результатами одиниці бізнесу та ін. Потрібно відмітити одну важливу обставину, яка так чи інакше об’єднує точки зору більшості авторів – зі всіх зрізів, по яких прийнято аналізувати конкурентоспроможність підприємства, основу складає мікрорівень, а саме – конкурентоздатність товару/послуги. Так чи інакше, значна кількість дослідників визначає такі основні риси цієї економічної категорії: порівняльність, часовий характер (динамічність). Найбільш поширеним є наступне визначення поняття «конкурентоспроможність» – це динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг.

Незважаючи на різноманіття підходів до визначення суті поняття, вони подібні нечіткістю вираженого системоутворюючого підходу. У зв’язку з цим пропонується таке визначення конкурентоспроможності, що враховує як мультиплікативність з’єднання трудових, фінансових, маркетингових підсистем фірми, стратегічні цілі, що виступають в якості орієнтирів та задають загальний

напрямок розвитку бізнес-одиниці, так і здатність конкурувати своїми товарами з іншими учасниками ринку у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів.

Сьогодні, для успішного функціонування фірми на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Тому аналіз конкурентоздатності підприємства припускає з'ясування факторів, що впливають на відношення покупців до фірми та іі продукції, які, за нашою класифікацією, поділяються в залежності від ступеня їх впливу, а саме на – фактори прямого впливу (напр., вид товару та його асортимент), фактори опосередкованого впливу (напр., конкурентоздатність регіону і країни). Ще одна багаторівнева структура факторів, що діють на конкурентоспроможність підприємства, дозволяє диференціювати їх на фактори внутрішнього середовища, фактори мазо- і макросередовища.

Найбільш поширеним підходом до поділу критеріїв, що виступають в якості основних характеристик стану підприємства на ринку, є їх класифікація залежно від рівня забезпечення конкурентоздатності фірми. Щодо показників, результатом порівняння яких є визначення стану фінансово-господарської діяльності організації, то основний акцент при їх розподілі ставиться на характері показника (кількісні, якісні) і сфері їх використання: показники виробничої, ринкової, інноваційної, фінансової діяльності тощо.

Неоднозначність методологічних підходів, що існують в сучасній економічній літературі щодо дослідження конкурентоспроможності ринкового суб'єкта зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки. Так чи інакше, всі використовувані методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в наступні дев'ять груп: методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; метод, заснований на теорії мультиплікатора; методи, засновані на порівнянні з еталоном та ін. Розглянуті підходи кардинально відрізняються за

своєю сутністю та базою формування показників й характеризують різні сфери і сторони діяльності фірми. Тому їх використання може бути зручним та доцільним в залежності від цілей і завдань організації, специфіки галузі та досліджуваного об’єкта, а також наявності відповідної інформації.

Аналіз конкурентного середовища Торгової групи «АРС-Кераміка», насамперед, дозволив визначити привабливість навколишнього середовища як індикатора росту, місткість і якість ринку, виділити коло основних конкурентів підприємства на ринку м. Тернополя по напрямках діяльності, товарно-ринкове позиціонування з боку конкуруючих організацій, а також здійснити огляд діяльності як реальних, так і потенційних конкурентів. Розрахунок індекса Харфіндела-Хіршмана (IXX=769,31) показав, що наявне ринкове середовище є нормальним для конкуренції, входження на ринок є достатньо простим, а можливість завоювання ринкової частки – цілком реальним завданням. Місткість ринку (як і його потенціал), на якому працює фірма постіно зростає і складає зараз (за матеріалами Головного управління статистика в Тернопільській області) близько 922536 тис. грн., ринкова частка підприємства становить трохи більше 10%.

Виявилося, що Торгова група «АРС-Кераміка» на ринку реалізації стратегічних (показових) позицій товарної номенклатури конкурує із наступними фірмами: будівельним гіпермаркетом «ЕпіЦентр», мережею магазинів «БудЛюкс» та «Оселя», гуртівнею будматеріалів «СтеН», ТК «Західний», ринком і т. п. Конкуренція всередині галузі неминуче веде до зменшення прибутковості бізнесу, тому що для підтримки конкурентних переваг Торгова група «АРС-Кераміка» доводиться постійно збільшувати витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР, або втрачати прибуток за рахунок зниження цін на продукцію.

Дослідження сильних і слабких сторін показало, що Торгова група «АРС-Кераміка» має достатньо резервних сил для того, щоб утримувати лідируючі позиції на ринку, але в той же час діагностика внутрішніх проблем і «вузьких місць» дає змогу говорити про необхідність застосування оперативних заходів

щодо їх усунення, або зменшення впливу на діяльність підприємства. Вивчення складових конкурентного потенціалу Торгової групи «АРС-Кераміка» дозволяє визначити сильні сторони фірми, до яких належить: висока ділова активність і стійке фінансове становище, високий рівень інноваційної діяльності як в маркетинговій, так і в організаційній сферах, досконала система програмного забезпечення господарської діяльності, наявність аналітичного, навчального й ревізійного відділів, командний дух та висока компетентність керівників усіх рівнів управління, наявність стратегічного планування, ефективної товарно-асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики тощо. До слабкостей підприємства варто зарахувати, насамперед, громіздкість організаційної структури (що заважає узгодженому обміну інформацією) та постійне зростання накладних витрат у структурі балансу компанії.

Досвід з оцінювання рівня конкурентоспроможності у Торгової групи «АРС-Кераміка» є невеликий, але протягом останніх років зроблено перші кроки у цій, зовсім новій для підприємства сфері. Загалом, на високому рівні здійснюється збір, аналіз та обробленння інформації для проведення такого оцінювання, факторний аналіз, визначеня критеріальних ознак, досконалою є система оціночних показників (часто для інших цілей). Складніше із оцінкою значення обрахованих показників. Визначення стану фінансово-господарської діяльності Торгова група «АРС-Кераміка» здійснюється шляхом спрощеного методу бальної оцінки, а також за допомогою упрощеного якісного методу (в кращому випадку), інакше – ґрунтується лише на професійному чутті, знанні ринку та можливостях інтуїції. Зрозуміло, що такого підходу є недостатньо для об’єктивної оцінки конкурентоспроможності фірми. Тому питання вибору оптимального методу оцінки конкурентоспроможності для Торгової групи «АРС-Кераміка» потребує негайного вирішення.

Визначення причинно-наслідкових зв’язків й обґрунтування основних елементів, що складають систему управління й оцінки рівня конкурентоздатності Торгова група «Арс-Кераміка» дало змогу на основі системи оцінних показників комплексно підійти до визначення конкурентоздатності

досліджуваного об’єкту, використовуючи різноманітні методи зіставлення отриманих в ході дослідження показників. Оцінка рівня конкурентоспроможності Торгової групи «АРС-Кераміка» була проведена нами із застосуванням наступних підходів: метод різниць, метод рангів, метод балів, метод «еталону» (графічний метод), модель БКГ, метод картування стратегічних груп. Доцільність застосування цих методик обумовлюється торгівельною специфікою фірми, їх пристосованістю до системи оціночних показників, що використовується на підприємстві, оперативністю і простотою обрахунків.

Однак, для проведення оцінки стану фінансово-господарської діяльності фірми необхідним є формування системи маркетингової інформації, основними складовими якої мають бути різноманітні види інформації: як за місцем утворення (внутрішня, зовнішня) й характером даних (кількісні, якісні), так і за місцем утворення (первинна, вторинна) й видом даних (фактична, оціночна, прогнозна, узагальнені зв’язки, конфіденційна, чутки) тощо.

Замість неефективної конфігурації інформаційного забезпечення Торгової групи «АРС-Кераміка» при проведенні такої роботи пропонуємо використовувати нову формалізовану інформаційну систему маркетингу, основним результатом функціонування якої стане доведення до кожного користувача інформації, яка за змістом, часом представлення та методами відображення дає змогу ефективно виконувати функції управління, а головне – швидко визначити рівень своєї конкурентоздатності по відношенню до фірм-конкурентів й забезпечувати при цьому стабільно високі показники діяльності.

Заключним етапом проведення такої оцінки Торгової групи «АРС-Кераміка» стало визначення резервів підвищення конкурентоспроможності у сфері маркетингової діяльності й розробка рекомендацій щодо їх впровадження по основних елементах комплексу маркетингу. Адже, виходячи із життєвого циклу конкурентної переваги, виявилося що конкурентоздатність Торгової групи «АРС-Кераміка» зараз переходить у так звану зрілість, тобто стає умовно

незмінною. Вважається, що саме за таких умов настав момент для різноманітних перетворень.

У сфері організації маркетингових досліджень пропонується, насамперед, зосереджуватися на зборі, накопиченні й опрацюванні первинних даних, щодо «кабінетних» досліджень, то нову інформацію може дати аналіз рахунків фірми тощо. Система прогнозування маркетингу має передбачати побудову комплексної «схеми» розвитку підприємства на корпоративному рівні (візія, місія (основна мета), цілі та завдання), рівні філії (певне коло споживачів (цільова аудиторія) і конкурентів, бізнес-портфель) та товару (конкретного, або ТМ). Такий підхід дозволяє отримати інформацію щодо стратегічного аналізу умов конкуренції, оцінки перспектив конкурентного середовища, місця фірми на ринку тощо.

Поглиблення диференціації товарного асортименту дозволить встановити вищі ціни, що забезпечить велику прибутковість ведення бізнесу, а системний підхід до аналізу життєвих циклів продукції покращить організацію планування закупівель та допоможе ефективніше прогнозувати обсяги продаж.

Врегулювання норми прибутку на товари додаткової асортиментної групи, встановлення «психологічних» цін й запровадження нових, цікавих для цільової аудиторії, видів знижок (напр., для сімейних пар у певні години/дні відвідування) сприятиме збільшенню ринкової частки, максимізації поточної виручки і т. п. При формуванні загальної розподільчої політики визначальними мають стати скорочення строків поставок, витрат на збут та постачання продукції й індивідуальний підхід до кожного покупця.

Досягти конкурентних переваг Торгова група «АРС-Кераміка» може і за рахунок кращої організації комунікаційних заходів, в основному через реалізацію різноманітних BTL-заходів. Не зайвим буде вдосконалення оперативного контролю за складськими запасами на фірмі, а також стратегічного контролю в сфері маркетингового аудиту цілей і стратегій компанії, комплексу маркетингу в регіонах.

Створення маркетингового підрозділу, який відповідав би за координацію зусиль усіх відділів, всього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо стратегічного розвитку, розподілу, реклами, стимулювання збуту, постачання товару, контролю маркетингової діяльності, планування асортименту оптимізувало б громіздку організаційну структуру фірми, покращило б швидкість реакції на дії конкурентів, а також явища і події ринкового простору.

Пріоритетними напрямами покращення рівня конкурентоздатності Торгової групи «АРС-Кераміка» у організаційно-управлінській сфері може стати запрошення іноземного спеціаліста, впровадження страховки на пенсійне недержавне забезпечення, застосування коучінгу та ін.

Таким чином, в ході дослідження стало зрозуміло, що, лише оцінюючи свою конкурентоспроможність, фірми можуть об’єктивно вирішувати питання про місце і роль підприємства на ринку, його рейтингу щодо конкурентів і про ефективність обраної конкурентної стратегії. Тому фірмі, яка хоче бути попереду своїх конкурентів необхідно розробляти і втілювати в життя такі комерційні програми, які б забезпечували їй високий рівень конкурентоспроможності, що, безумовно, є основою її економічного прориву в умовах динамічного, часто непередбачуваного, ринкового середовища.

Для забезпечення оцінки конкурентоздатності підприємства та його продукції необхідно використовувати переважно системний підхід. Зауважимо, що саме за таких умов можливе виникнення синергізму, тобто ефекту, який досягається при цілеспрямованій і гармонійній діяльності кожного елементу суб’єкта господарювання і сприяє не тільки досягненню оптимальних результатів його діяльності, а й виводить фірму на новий, більш якісний рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15
3. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
4. Про рекламу: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05. 1991 р. //Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 30. – С. 379.
6. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. //Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64
7. 7.Про стандартизацію: Закон України № 2408-Ш [прийнято ВР 17.05.2001р.] // Голос України. – 2001. –№ 108. –20 червня.
8. Day G. S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // Journal of Marketing. – 1988. – April.
9. Hamel G. Competing for the future // Gary Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard Business School Press Boston (Mass.),- 1984.
10. Krugman P. Competitiveness: //A Dangerous Obsession. – NY, 2000. – 752 pages.
11. Nickels W. G. Understanding Business. – Boston:// McGrawHill, 1999. – 677 pages.
12. William D. Perreault, Jr., E. Jerome McCarthy. Basic Marketing. – Chicago: IRWIN, 1996. – 829 pages.
13. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208с.
14. Акимова И. М. Промышленный маркетинг. – 2-е изд. – К.: Знания, 2001. – 294с.

15. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питерком, 1999. – 416 с.
16. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М.: Экономика, 1999.
17. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. – К.: НІС, 2002. – С.6.
18. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - №4.
19. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №10(40). – С.81-88.
20. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М.: Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5(25).– http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=37
21. Бідзюра І. Держава в умовах розгортання системних реформ // Політичний менеджмент. – 2004. - №3. – С.2-81.
22. Богомолова И. П., Хохлов Е. В. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №1. –http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=3548
23. Булах І. В., Надтока Т. Б. Конкурентостійкість підприємства як економічне поняття та його значення в галузі зв’язку // Наукові праці ДонНТУ. – 2004. - №80. – 156-161с.
24. Бурліцька О., Юзьвак Л. Конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах // Галицький економічний вісник. – 2007. – №1(12). – С.68-73.
25. Виноградова О. О., Марченко О. І. Управління конкурентними можливостя-ми підприємства // Вісник ВПІ. – 2000. - №3. – С.42-48.
26. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

27. Власова В. М. Основы предпринимательской деятельности. – М.: Финансы и статистика, 1995.
28. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268с.
29. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потен-циалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова.– Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 316 с.
30. Гайдук В. А. Фактори конкурентоздатності суб’єктів на товарних ринках // Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал. – 2007. - №3. – С.21-23.
31. Гальвановский М., Жуковская В., Трофимова М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. — 1998. — №3. — С. 67—77.
32. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. – М.: Внешторгиздат, 1999.
33. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 1995. – 480с.
34. Голубков Е. П. Основы маркетинга : Учебник. – М.: Финпресс, 1999.
35. Гончарова Н. П. Концептуальные параметры конкурентоспрособности национальной экономики // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №8(62). – С.43-54.
36. Гончарова Н. П. Роль маркетинга в конкурентных отношениях // Актуальні проблеми економіки. – 2001. - №11-12. – С.44-49.
37. Гринько Т. Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі комплексної оцінки всебічної інтенсифікації підприємства // Галицький економічний вісник. – 2004. - №1. – С.67-73.
38. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. – К.: Наукова думка, 1998.

39. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.
40. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу // Регіональна економіка. – 2005. - №3. – С.204-212.
41. Економічна енциклопедія. – К.: Академія, 2000.
42. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) // Вісник Економічної Науки України. – 2005. - №1(7). – С.41-44.
43. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.
44. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу // Торгівля і ринок України. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2000. – Вип.11. – Т.1. – С.87-91.
45. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2003. - №8. – С.33-38.
46. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. – М.: Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №4(24). – http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=273
47. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю. Б. Иванов. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 248 с.
48. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Колл. авторов. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
49. Краюхин Г. А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. – СПб., 1995 – 346 с.
50. Кревенс Дэвид В. Стратегический менеджмент: Пер. с англ. – 6 изд. –М. : Издательский дом „Вильямс”, 2003.

51. Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом 2001. №6.– http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=238
52. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768с.
53. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт, 2001.
54. Лі Дінара Сутність конкурентоспроможності потенціалу підприємства // Галицький економічний вісник. – 2007. – №3(14). – С.61-66.
55. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів / Під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800с.
56. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 51-56.
57. Маркетинг: Словарь / Г. Л. Азоев, П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовский и др. – М.: ОАО „НПО „Издательство „Экономика”, 2000. – 362с.
58. Маркова В. Д. Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.
59. Мартынова О. К. Контроль качества на предприятии // Приложение к журналу „Стандарты и качество”. – 1999. - № 5. – С. 35-43.
60. Международный маркетинг / Под ред. Н. И. Перцовского. – М.: Высшая школа, 2001. – 239с.
61. Межевов А. Д. Оценка конкурентоспособности бизнеса // Маркетинг. – 2005. - №5(84). – С.24-31.
62. Міжнародні економічні відносини / Під ред. А. С. Філіпенко, С. Я. Моринець та ін. – К.: Либідь, 1992.
63. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристической фирмой: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000.

64. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1. / За ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 339с.
65. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: Навчальний посібник. – К.: Академія, 2003. – 279с.
66. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Під ред. Ю. М. Пахомова, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губського. – К.: Україна, 1997. – 237с.
67. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: Автореф. дис. на здоб. наук. ступеня к.е.н. (08.06.01) / Київський національний економічний ун-т. – К., 1999. – 20с.
68. Павленко Ф., Якубовський Н. Повышение конкурентоспособности производства в странах с переходной экономикой // Економіка України. – 1998. - №11. – С.42-51.
69. Панасенко Л. І. Стратегічний аналіз і контролінг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. – 2003. - №66-67. – С.65-66.
70. Пивоваров К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация „Дашков и К°", 2005.
71. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М.: ЗАО „Издательство „Экономика", 2002. – 560 с.
72. Портер, Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Учебное пособие. – М.: Издательский дом „Вильямс", 2001. – 495с.
73. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Ред. В. И. Щетинина. – М.: Межд. отн., 1993. – 896с.
74. Портер М. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1997. – 390с.
75. Раздина Е. Коммерческая информация и экономическая безпасность предприятия // Бизнес-информ. – 1997. - № 24. – С.63-65.

76. Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь – 2-е изд., исправ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 479с.
77. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання // Економіка та держава. – 2006. - №5. – С.65-67.
78. Рыночная экономика: Словарь / Под общ. ред. Г. Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993. – 524с.
79. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО „Новое знание”, 2000. – 688с.
80. Савчук С. И. Методы оценки конкурентоспособности: логика построения и анализ возможностей // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Економіко-математичне моделювання – 2003. - №14. – С.54-65.
81. Сакс Дж. Макроэкономика. Глобальный подход / Пер. с англ. М.: Дело, 2001.
82. Свирейко Н. Е. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов. – М.: Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3(41).
83. Селезнев А. З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России. — М.: Юристъ, 1999. — 384 с.
84. Спірна М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Київського Інституту Бізнесу і Технологій. – 2005. - №1(2). – С.33-35.
85. Тарнавська Н. Зміна акцентів у формуванні конкурентних переваг // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – Вип.5. – С.137-140.
86. Теремко В. І., Гаврилишин Б. Д., Воронович Л. М. Економічна енциклопедія. – К.: АКАДЕМІЯ, 2000. – Т.1. – С. 814.
87. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003.

88. Фасхиев Х. А., Гараев И. М. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг // SciTech // URL: http://kampi.bancorp.ru/scitech/ index.php? NAME=1d…/stat1/htm (2004, 22 июля).
89. Фасхиев Х. А., Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №4. – http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=97
90. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управле-ние. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
91. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. – М.: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
92. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №2(20). – С. 70-75.
93. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Контур, 1998.
94. Хруцкий В. Е., Коренева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 528с.
95. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и методы создания // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №4.
96. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. – Х.: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 188с.
97. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. – М.: АКАЛИС, 1996. – 272с.
98. .НПАОП 0.00-4.09-07 «Типове положення про комісію з питань охорони праці підприємства» // Наказ Держгірпромнагляду від 21.03.2007 р. – № 55.

99. НПАОП 0.00-4.12-05 «Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці» //Наказ Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 р. – № 15.
100. НПАОП 0.00-4.15-98 «Положення про розробку інструкцій з охорони праці» // Наказ Держнаглядохоронпраці від 29.01.1998 р. – № 9.