

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Заочна форма навчання
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту
Завідувач кафедри
_____ Марина ІВАННІКОВА

«_____» _____ 2025
р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

*на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах
конкурентного середовища»*

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітня програма «Маркетинг»

ступеня магістра

Виконавець роботи Змієнко Єгор Андрійович

(підпис, дата)

Науковий керівник д.е.н., професор Карпенко Наталія Володимирівна

(підпис, дата)

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Наталія КАРПЕНКО
(підпис)

«25» квітня 2024 р.

ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища»

студента спеціальності 075 Маркетинг

Прізвище, ім'я, по батькові Змієнко Єгор Андрійович

Затверджена наказом ректора № 88-Н від «26» березня 2024 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування	до 25.05.2024р.	25.05.2024р.
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи	до 30.06.2024 р.	30.06.2024 р.
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	до 09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи	до 30.09.2024 р.	30.09.2024 р.
5. Написання аналітичного (другого) розділу	до 30.10.2024 р.	30.10.2024 р.
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)	до 26.12.2024 р.	26.12.2024 р.
7. Оформлення роботи	до 03.01.2025 р.	03.01.2025 р.
8. Подання роботи науковому керівнику	до 04.01.2025 р.	05.01.2025 р.
9. Подання роботи на кафедру	10.01.2025 р.	10.01.2025 р.
10. Перевірка роботи на плагіат	до 20.01.2025 р.	27.01.2025 р.
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування	27.01.2025 р.	27.01.2025 р.

Дата видачі завдання «25» квітня 2024 р.

Студент _____
(підпис)

Науковий керівник _____ Карпенко Н.В.
(підпис)

Результати захисту дипломної роботи

Кваліфікаційна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Секретар ЕК _____
(підпис) (ініціал та ПРІЗВИЩЕ)

ЗатверджуюЗав. кафедри _____
(підпис)

д.е.н., професор Карпенко Н.В.

«30» червня 2024 р.

ПогодженоНауковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., професор Карпенко Н.В.

«30» червня 2024 р.

Планкваліфікаційної роботи студента на здобуття ступеня магістра
спеціальності
075 Маркетинг

Вступ

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємств

1.2 Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

1.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності підприємства на ринку легкої промисловості

2.2 Аналіз фінансової діяльності підприємства

2.3 Планування маркетингової діяльності підприємства

**РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**3.1 SWOT-аналіз як основа стратегічного управління
конкурентоспроможністю підприємства3.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗАТ Полтавська фірма
«Ворскла» та складання матриць SWOT-аналізу3.3 Стратегія диференціації – основа діяльності ЗАТ «Полтавська фірма
«Ворскла»**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Студент

(підпис)

Змієнко Є.А.

«31» травня 2024 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємств.....	7
1.2 Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	18
1.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1 Характеристика діяльності підприємства на ринку легкої промисловості.....	37
2.2 Аналіз фінансової діяльності підприємства.....	49
2.3 Планування маркетингової діяльності підприємства.....	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	72
3.1 SWOT-аналіз як основа стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	72
3.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла» та складання матриць SWOT-аналізу.....	79
3.3 Стратегія диференціації – основа діяльності ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла».....	88
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

З розвитком ринкових відносин відбувається становлення і формування конкурентного середовища в національній економіці. Підвищення жорсткості методів та форм проявлення конкуренції, прискорення темпів змін параметрів ринку викликали об'єктивну необхідність розроблення та втілення на українських підприємствах принципово нових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції і формування стратегії підприємства.

Стабільність функціонування фірми на ринку визначається конкурентоспроможністю товарів, які нею виробляються, наданих нею послуг і можливостями, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі.

Тому тема дослідження, присвячена питанню управління конкурентоспроможністю українських підприємств на ринку, є актуальною і своєчасною. Значення обраної теми полягає у тому, що через підвищення менеджменту конкурентоспроможності українських підприємств на ринку можна підвищити експортний потенціал країни.

Проблеми пізнання в області конкурентоспроможності підприємств пов'язані зі складністю та динамічністю розвитку ринку в умовах глобалізації світової економіки, наявністю різних форм конкуренції в різних галузях, високою долею монопольного сектору в українській економіці, недостатнім досвідом роботи українських підприємств на зовнішньому ринку та ін.

Метою дослідження є розробки шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю українських підприємств на ринку на прикладі ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла».

Для досягнення поставленої мети поставлені наступні задачі: виконати аналіз кон'юнктури та сучасних тенденцій розвитку ринку; розглянути конкурентоспроможність як фактор успіху підприємства на світовому ринку; проаналізувати конкурентоспроможність українського виробнику на зовнішньому ринку; виявити причини низької конкурентоспроможності українських підприємств; визначити напрямки та шляхи підвищення

менеджменту конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішньому ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів забезпечення конкурентоспроможності фірми при виході на ринок.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла».

У роботі були використані результати наукових досліджень як вітчизняних, так і закордонних учених, що спеціалізуються на розгляді проблем менеджменту конкурентоспроможності. При виконанні роботи застосовувались наступні методи досліджень - загальнонаукові методи пізнання: формальна логіка (аналіз і синтез, індукція та дедукція), діалектична логіка (сходження від абстрактного до конкретного), системний аналіз; економіко-статистичні методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємств

Для реформування економіки України у напрямку створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин велике значення має дослідження поняття конкуренції.

Конкуренція (від лат. *concurrere* - зіштовхуюсь) - економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сама продукція є знаряддям конкурентної боротьби [11, С.36].

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму [12, С.105].

Чиста (або досконала) конкуренція відзначається присутністю на ринку великої групи продавців, які протистоять великій групі покупців, причому жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб вплинути на ціни. Товари мають

чітко визначені характеристики, повністю взаємозамінні і продаються за цінами, які визначаються тільки співвідношенням між попитом і пропозицією.

Така ситуація зустрічається на промислових ринках уніфікованих товарів типу сировинних харчових продуктів і мінеральної сировини, а також металів. Ринки такого типу звичайно є організованими, як, наприклад, Лондонська біржа металів. За чистої конкуренції детермінантою є гра попиту та пропозиції. Для фірми важливими змінними є ціна та пропонована кількість.

В свою чергу олігополія - це ситуація, коли число конкурентів мале або декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. На таких ринках кожна фірма добре знайома з діючими силами і маневри будь-якого конкурента відчуються іншими фірмами.

Взаємозалежність між конкурентами тим сильніша, чим менше диференційовані їх товари. Таку недиференційовану олігополію можна протиставити диференційованій олігополії, коли товари, на думку покупця, мають важливі відмінні властивості. Ситуація олігополії частіше за все зустрічається на ринках товару в стадії їх зрілості, коли первинний попит не розширюється.

Монополістична (або недосконала) конкуренція займає середнє положення між чистою конкуренцією та монополією. Конкуренти багаточисельні, і їх сили зрівноважені. Однак їх товари диференційовані, тобто, з точки зору покупця, вони мають відмінні якості, які сприймаються всім ринком [47, С.43].

Монополія - це така конкурентна ситуація, коли, на ринку домінує єдиний виробник, який протистоїть великому числу покупців. Монополія є граничним випадком, протилежним чистій конкуренції. Протягом короткого часу товар такого виробника не має в своїй категорії прямих конкурентів. Це монополія новатора. Подібна ситуація спостерігається у фазі життєвого циклу, що відповідає введенню товару на ринок у секторах, які народжуються і характеризуються технічними інноваціями. Проте на ринку найчастіше зустрічаються випадки державної монополії, логіка яких відрізняється від

логіки приватних фірм. Це вже логіка не прибутку, а суспільного блага.

Отже, конкуренція є дуже тонким та гнучким механізмом. Гнучкість механізму конкуренції виявляється в його миттєвій реакції на будь-яку зміну ситуації. Конкуренція - одна з існуючих ознак ринків, механізм регулювання виробництва. Конкуренція відображає систему взаємовідношень між виробниками з приводу встановлення цін, обсягів пропозиції товарів на ринку та споживачами певного товару. З розвитком конкуренції виникла необхідність впровадження понять конкурентоспроможність та конкурентоздатність товару і підприємств.

Азарян О.М. під конкуренцією розуміє суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавлених в одній і тій же меті [9,С.105].

Должанський І.З. стверджує, що ринкова конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на доступних сегментах ринку [13,С.11].

Фатхудинов Р.А. вважає, що конкуренція - процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних, суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах [35,С.72]. Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів керування, суспільства в цілому.

Розрізняють такі методи конкуренції:

- на основі критерію підвищення якості товару (нецінова);
- на основі критерію підвищення якості сервісу товару;
- на основі зниження ціни (цінова);
- на основі зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- на основі використання всіх конкурентних переваг об'єкта, суб'єкта.

Також значний вклад у теорію конкуренції вніс професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер. Відповідно до його теорії, суть конкуренції в будь-

якій сфері економіки характеризується взаємодією п'яти основних сил, які зображені на рис. 1.1. Відповідно, успішність дії фірми на галузевому ринку визначаються тим, наскільки ефективно компанія протидіє наступним конкурентним силам:

1. Суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
2. Спроби компаній з інших галузей залучити покупців даної галузі на бік своїх товарів-замінників;
3. Потенціал входження у галузі нових фірм;
4. Ринкова сила і контроль за умовами угоди з боку постачальників ресурсів.

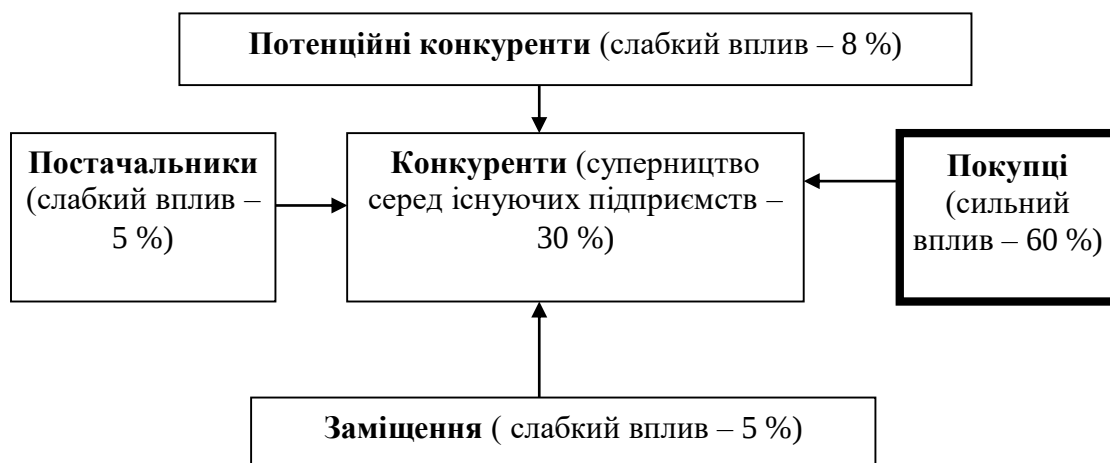


Рис. 1.1. П'ять рушійних сил конкуренції за М.Портером

На основі розглянутої схеми можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства припускає його здатність здійснювати ефективний економічний контакт зі споживачами, постачальниками і конкурентами. Взаємодія зі споживачами здійснюється через купівлю-продаж товару, взаємодія з постачальниками - через купівлю-продаж ресурсів, необхідних для виробництва, нарешті, взаємодія з конкурентами - через систему організаційних мір, що існує і перспективна, яка реалізує активність фірми в конкурентному середовищі. Останнє вказує на роль суб'єкта

керування - менеджменту компанії, особливо старшого, у справі забезпечення її конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність фірми виявляється в кожен момент, у кожному епізоді її діяльності.

Отже, конкуренція є найбільш ефективним засобом координації взаємних дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність і в сукупності породжує конкурентне середовище, яке представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців завдяки пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами, тому для ефективної боротьби між ними підприємство повинно бути конкурентоспроможним для того щоб його не витіснили з цього ринку, що в свою чергу змушує фірму використовувати кореневі компетенції, тобто ініціативний потенціал своїх працівників та постійно шукати нові шляхи та заходи боротьби з конкурентами. Процес пошуку нових ідей, шляхів, які можуть перерости в конкурентні переваги, повинен бути безперервним.

Можна стверджувати, що основним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємництва є нововведення, типовими причинами яких є можливість отримання конкурентної переваги, що виступають як: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання.

Таким чином, конкурентоспроможність - це здатність об'єкта, що характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами [33,С.86].

Поняття конкурентоспроможності інтерпретується і аналізується в залежності від економічного об'єкту який розглядається. Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, національного господарства, або нації мають свою

специфіку. Аналіз конкурентоспроможності може бути проведений для кожного з рівнів, в залежності від цілей дослідження.

Якщо говорити про поняття конкурентоспроможності на макрорівні, то воно відображає позиції національної економіки в системі міжнародних відносин, головним чином в сфері міжнародної торгівлі, і одночасно її здатність зміцнювати позиції. Це найбільш важливий, але не єдиний аспект поняття конкурентоспроможності нації. Слід враховувати здатність зберігати і нарощувати темпи економічного зростання, зайнятості, реальні доходи громадян.

Конкурентоспроможність - це ступінь, з якою нація при справедливих умовах вільного ринку виробляє товари і послуги, які задовольняють світовим вимогам і при цьому збільшує доходи своїх громадян [47,С.43].

Рівень конкурентоспроможності нації визначається такими основними факторами, як: технологія; наявність капіталів; наявність людських ресурсів; стан зовнішньої торгівлі.

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [32,С.102].

Критерій конкурентоспроможності є важливим елементом апарату даної категорії, який визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажі продукції підприємства на ринках.

Конкурентоздатність та конкурентоспроможність вважають синонімічними поняттями, вони мають певні спільні риси, але також існують відмінності. Конкурентоздатність відображає майбутні можливості

виживання на ринку, а конкурентоспроможність відображає сучасне положення підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві. Конкурентні переваги показують, у яких областях підприємство досягло більш високих результатів, чим конкуренти. Конкурентні переваги дозволяють правильно виробити стратегію позиціонування товарів і послуг на ринку, вибравши цільові ринкові сегменти і сконцентрувати там фінансові ресурси підприємства.

Отже, на сьогодні існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг і найбільш поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами і її слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

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

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого - забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (рис. 1.2).

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно

витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості [32,С.102].

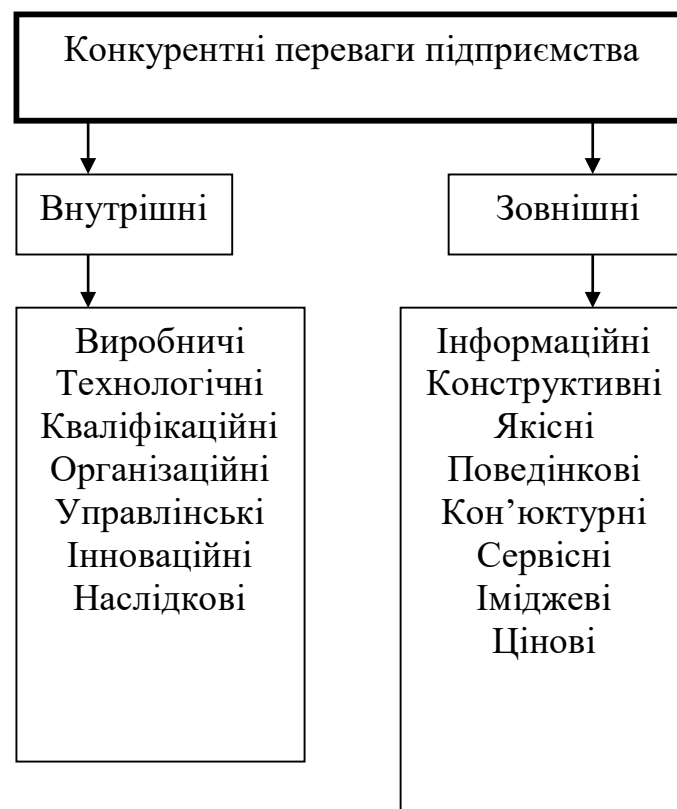


Рис. 1.2. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Таким чином, на сьогодні у літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати та спеціалізація, проте автори доповнюють ще декілька

критеріїв до вже сформованих, за якими можна класифікувати конкурентні переваги (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікації конкурентних переваг

Автор	Класифікації конкурентних переваг
Т.Котлер і Д.Муррін, М.Портер	більш низькі витрати та спеціалізація, більш продуктивне використання капіталу
К.Хессіг	значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї з ключових конкурентних переваг

Під більш низькими витратами розуміється не просто менша сума витрат на виробництво, чим у конкурентів, а здатність фірми розробляти, робити і збувати товар більш ефективно, чим конкуренти. Тобто необхідно організувати з меншими витратами й у більш короткий термін весь цикл операцій з товаром: від його конструкторського пророблення до продажу кінцевому покупцю.

Спеціалізація - це здатність задовольняти особливі потреби покупців і одержувати за це преміальну ціну, тобто ціну в середньому більш високу, чим у ваших конкурентів. Іншими словами, для забезпечення такого типу конкурентних переваг необхідно навчитися мистецтва виділятися в групі конкурентів, пропонуючи покупцям товар, що помітно відрізняється або високим рівнем якості при стандартному наборі параметрів, що визначають цю якість, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

Таким чином, для виміру конкурентних переваг українських підприємств можуть бути використані наступні елементи: конкурентне ціноутворення: переваги у витратах виробництва; якість продукту/послуг; дизайн продукту: упаковка; експлуатаційні характеристики продукту;

післяпродажне обслуговування; швидкість реакції на запити споживача; імідж компанії/товарної марки; пропонований асортимент продукції; чисельність зайнятих; кількість основних конкурентів; контакти з постачальниками: широта розподільної мережі; реклама; інші складові частини комплекс} стимулювання збуту; система маркетингової інформації; маркетингові дослідження [15,С.29].

Отже, сутність досягнення конкурентної переваги, згідно Дж. Дзю і Р. Венсли, - це здатність перетворити перевага в навичках і ресурсах у позиційні переваги, що, у свою чергу, позитивно відбиваються на бізнесах-результатах.

Таким, чином, система управління, спрямована на досягнення і підтримку конкурентних переваг на основі постійної внутрішньої і зовнішньої самооцінки і стратегії безупинного удосконалювання формує нову парадигму сучасної науки керування - менеджмент конкурентоздатності.

Схематично модель управління конкурентоспроможністю можна зобразити у виді тетраедра (рис. 1.3), на підставі якого лежать три ключових концепції досягнення конкурентних переваг: лідерство, персонал і розвиток.

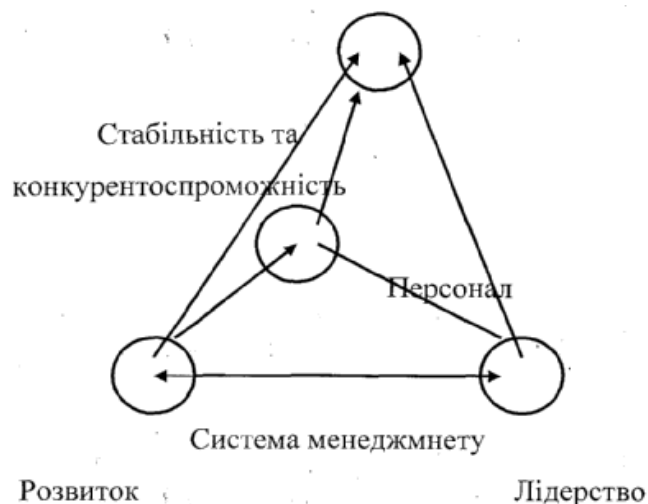


Рис. 1.3. Модель управління конкурентоспроможністю

Отже, лідерство в моделі управління конкурентоспроможністю має на увазі роль керівника-лідера, яка надзвичайно важлива для підприємства, бо

будь-яка ініціатива керівництва вимагає лідерських якостей для реалізації поставлених задач. Зацікавленість працівників у першу чергу залежить від зацікавленості залучення менеджерів, а залучення керівництва - перший крок до побудови конкурентоздатної організації.

Наступною складовою ланкою системи управління є персонал, від якого залежить продуктивність організації, тому треба максимально зацікавити і спонукати до співпраці, що в свою чергу створює почуття причетності працівників до одержуваних результатів, а наслідок - зміцнює корпоративну культуру, підвищує якість бізнесу-процесу на кожному етапі, тому від задоволеності персоналу прямо залежить задоволеність клієнтів організації.

Кожне підприємстві прагне розвитку своїх можливостей та становища, який повинен відбуватися в двох площинах. У горизонтальній площині - це постійне удосконалювання бізнесу-процесу на кожному етапі. У вертикальній площині - перехід на більш високий якісний рівень розвитку, що припускає реагування на зміну зовнішніх умов і вимог.

Специфіка взаємодії цих елементів залежить від тактичних цілей і задач організації. Система менеджменту організації, що включає елементи в основі тетраедра, спрямована на реалізацію головної стратегічної мети - досягнення конкурентоздатності і стійкого положення на ринку.

Отже, критерій конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажі продукції підприємства на ринках.

Тоді головними методами конкурентної боротьби підприємства для завоювання більшої частки ринку є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати; впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію крупних науково-технічних проектів, обмін інформацією з різних питань наукової,

технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо [47,С.45].

1.2 Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентних стратегій один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу стратегічного планування. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства, важливо проводити на динамічній основі [12,С.42].

Найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є наступне трактування поняття визначення конкурентної стратегії, що уявляє собою формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [15,С.271].

За визначенням американських дослідників, питома вага конкурентної стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. У процесі

формування конкурентної стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи це ті фактори, аналіз яких передують розробленню конкурентної стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи це стратегічні рішення щодо комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові: товар, ціну, збут та просування.

Основне призначення конкурентної стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [16, С.11].

При формуванні стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів [10, С.177].

Вибір конкурентної стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів.

Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій. Далі розробляється базова конкурентна стратегія довгостроковий план підприємства, яка повинна регулярно коректуватися та уточнюватися в залежності від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства [18, С.235].

При розробці базової стратегії керівництво приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг

місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, степінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях, вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва [19,С.232].

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування розробки набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів;

б) процес стратегічного управління реалізацією певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світлі нових обставин; визначаються стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів та дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством [9,С.79].

У цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи, зміст і послідовність етапів виконання якої наведено на (рис 1.4). Таким чином, у розробці стратегії планування умовно виділяють такі етапи:

- стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;
- визначення мети і завдань підприємства;
- варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування);
- - реалізація;
- контроль за виконанням;
- оцінювання і коригування стратегічного плану.

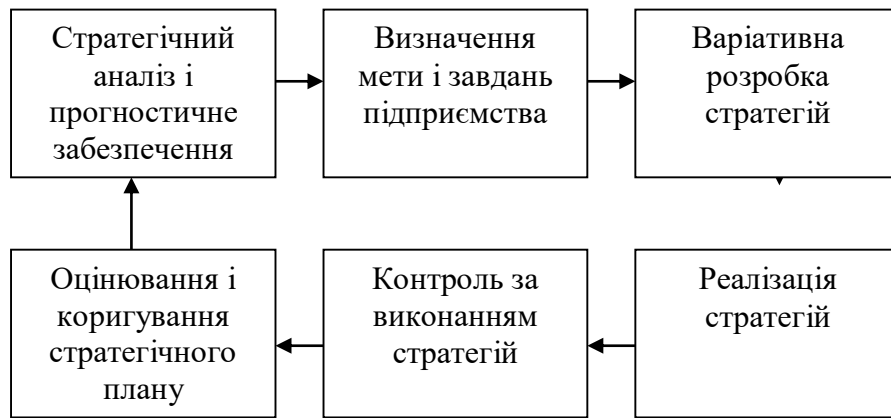


Рис. 1.4. Процес стратегічного планування

Стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення розробки стратегії. На цьому етапі формується інформаційна база стратегічного планування і управління, досліджуються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці, а також проблеми і чинники розвитку організації, перспективи і потенційні загрози, пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Визначення цілей і завдань підприємства. На основі першого етапу робіт визначаються глобальні цілі підприємства, що служать вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності. Формуються також критерії розподілу ресурсів і намічаються конкретні кількісні завдання підприємства, визначення яких забезпечує можливість концентрації сил і засобів для досягнення поставлених цілей, що дає змогу визначити фундаментальні завдання розвитку об'єкта управління, склад і обґрунтованість яких впливають на ефективність стратега [19, С.185].

Варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методика "портфельного планування", коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет («портфель») можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських підрозділів (СГП). З такого

портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану. На цьому етапі широко використовуються різноманітні підходи. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів або шляхом включення окремих стратегічних завдань в оперативно-тактичні плани і програми. На цьому етапі головним завданням є коригування планів, що забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку

здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному. Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту [29, С.51].

На першому етапі розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;
- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юнктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються

тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогнози зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку і т.д. [28,С.245]

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятих етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення встановленої цілі;
- поділ глобальної цілі на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив., оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Таким чином, відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії і для розробки її варіантів широко використовується методичний прийом, пов'язаний із стратегічною сегментацією діяльності організації і виділенням стратегічних зон господарювання (надалі - СЗГ). Цей прийом є своєрідним поглядом збоку на об'єкт управління, пов'язаний з аналізом зовнішнього оточення і врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

Об'єктом аналізу при стратегічній сегментації стають стратегічні зони господарювання, які розглядаються як окремі сегменти зовнішнього середовища, куди організація має або хоче одержати вихід. Вибір СЗГ складається з декількох етапів.

На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від існуючої структури і номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей розвитку, прибутковості, стабільності і технології, і вирішити, як організація може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами. Розробка номенклатури продукції.

Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності. Для цього керівництво організації, що спирається на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля, матриця "життєвий цикл продукту - конкуренція", метод оцінювання впливу ринкової стратегії на прибуток чи загальну стратегічну модель Портера [23,С.54].

Використання моделі життєвого циклу продукції (ЖЦП) полегшує оцінювання поточного і перспективного стану ринку, визначення стратегічних зон господарювання підприємства, його внутрішніх ресурсів і конкретних можливостей залежно від стадії життєвого циклу товарів чи послуг.

Використання матриці можливостей щодо товарів-ринків (рис. 1.5) базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару, диверсифікації.

Товар	Старий	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.5. Матриця можливостей щодо товарів-ринків

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д.

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити запити споживачів [24,С23].

При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції, а аналіз продуктового портфеля заснований на побудові матриць шахового типу, у яких стратегії класифікуються за визначеними критеріями. Найбільшого поширення набула матриця «портфеля продукції», вперше запропонована Бостонською консультативною групою (рис. 1.6).

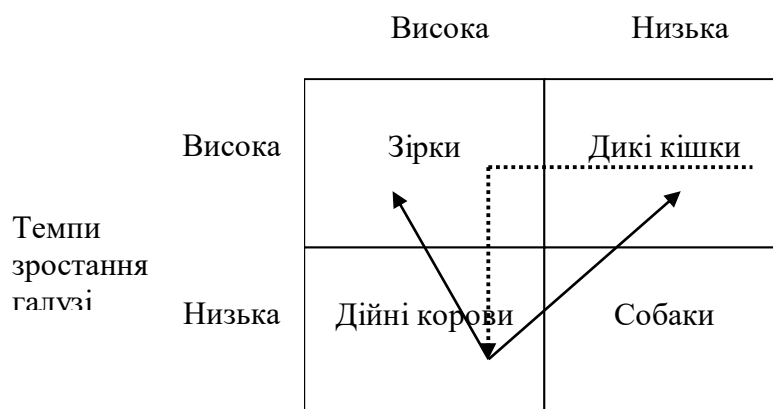


Рис. 1.6. Матриця «портфеля продукції» Бостонської консультативної групи

У основі портфельного аналізу лежить концепція життєвого циклу продукції, а застосування його засновано на оцінці можливостей підприємства за допомогою критеріїв розширення ринку, що вимірюється абсолютним обсягом продажу і темпами його зростання, а також розміром контрольованої частки ринку, що обчислюється у відсотках до загально-галузевого обсягу продажів.

Виділяють чотири категорії продукції з властивими їм типами стратегій (рис. 1.6). Для продуктів категорії «зірки» основна стратегія підприємства - проникнення на нові ринки і формування нових сегментів на існуючих ринках за рахунок освоєння нових каналів системи розподілу з властивим їм високим рівнем витрат на рекламу і поліпшення якості продукції.

Для продуктів категорії «дійна корова» головним стратегічним напрямком діяльності підприємства є посилення і захист своїх ринкових позицій від конкурентів.

Для продуктів категорії «дика кішка», що приносять маленькі прибутки, але можуть перетворитися на «зірок» при додаткових капіталовкладеннях, в основі стратегії фірми лежать значні витрати на рекламу, встановлення ринкових недоліків товарів і поліпшення їхніх експлуатаційних властивостей для створення стабільного гарантованого ринку збуту.

Продукти категорії «собаки», що приносять мало прибутків, хоча і не потребують високих витрат, не мають перспектив і повинні бути зняті з виробництва. Для таких товарів характерний низький темп розширення ринку і його незначний розмір.

Виробництво продукту стає доцільним за умови забезпечення його переходу з категорії «диких кішок» у «зірки», а потім і в «дійні корови» (на рис 1.6 це показано пунктирною стрілкою). Суцільні стрілки показують перерозподіл коштів від продажу «дійних корів» для підтримки «зірок» і подальшої розробки «диких кішок».

Загальна стратегічна модель Портера базується на розгляді таких двох основних концепцій маркетингу і властивих їм альтернатив, як вибір цільового

ринку і стратегічна перевага фірми. Останнє може знайти свій прояв в унікальності освоєної продукції чи у відносно низькій її ціні, що забезпечується шляхом зниження витрат на виробництво. Об'єднуючи ці дві концепції, модель Портера передбачає виділення трьох базових стратегій [23,С.341].

Перша - стратегія переваг відносно витрат або цінових параметрів, у реалізації яких фірма орієнтується на широкий ринок збуту і масове виробництво продукції.

Друга стратегія - це стратегія диференціації, орієнтуючись на яку підприємство націлюється на широкий ринок, пропонуючи оригінальний товар, що має переваги перед аналогами,

Нарешті, третя стратегія - концентрація на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або унікальності запропонованого товару.

Застосування у розробці номенклатури продукції описаних вище методів полегшує визначення СЗГ і формування базової стратегії організації.

Ринкових стратегій може бути декілька, відповідно до видів виготовленої продукції. Зміст базових стратегій залежить від умов освоєваних ринків, номенклатури виробництва, конкурентоздатності продукції, фінансових, технологічних, збутових, кадрових можливостей підприємства, а також інших чинників.

Стратегія обмеженого зростання - стратегія, яку застосовують більшість організацій, які функціонують у «старих галузях», що давно склалися і характеризуються стабільною технологією. При впровадженні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку підприємства встановлюються «від досягнутого» і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темрів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту і т.д.). Якщо керівництво в цілому задоволене станом організації, то в перспективі воно буде дотримуватися раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку.

Стратегія скорочення або останнього засобу. Перевага їй надається вкрай рідко, оскільки характерним для неї є встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. На стратегію скорочення орієнтуються у випадках, якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення і жодні засоби не допомагають їй протистояти.

Комбінована стратегія - це будь-яке об'єднання розглянутих вище альтернатив - обмеженого зростання, зростання або скорочення. Такої стратегії дотримуються, в основному, значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юнктурі. Так, організація може продати або ліквідувати одне із своїх підприємств і замість нього придбати одне або декілька інших. У цьому випадку і відбудеться об'єднання двох базових альтернативних стратегій - скорочення і зростання [36, С.111].

Таким чином, базові стратегії є варіантами загальної стратегії організації, заснованої на комплексі функціональних стратегій, проектів і програм (однією з таких функціональних стратегій і є стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку), їхня розробка, об'єднання і узгодження є важливою умовою наповнення загальної стратегії конкретним змістом. Після перевірки базових стратегій на відповідність цілям організації, зіставлення їх зі стадіями життєвих циклів товарів, попиту і технології, загальна стратегія підкріплюється функціональними стратегіями, конкретними проектами і програмами.

Розробка функціональних стратегій містить формування цілей і постановку завдань, що сприяють їхньому досягненню. Після цього встановлюються терміни вирішення завдань, визначаються необхідні ресурси і т.д.

Формування функціональних стратегій, проектів і програм супроводжується їхнім об'єднанням і узгодженням у рамках загальної стратегії. Після цього настає період завершення формування стратегій. Він передбачає доопрацювання загальної стратегії до рівня відповідності її цілям

розвитку організації [41,С.78].

Таким чином, стратегічне управління у сфері зв'язків підприємства сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності та конкурентоспроможності при зміні зовнішніх умов функціонування.

1.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність – це характеристика товару, яка відображає його відмінність від товару конкурента як за мірою відповідності конкретної потреби, так і за витратами на її задоволення.

Отже, конкурентоспроможність є сукупністю тих якісних і вартісних особливостей товару, які враховують покупці відповідно до їхньої безпосередньої значущості для задоволення потреб, а також витрат на придбання і споживання цього товару. При цьому більшу конкурентоспроможністю визначається товар аналогічного призначення, який характеризується властивостями, що забезпечують найвищий корисний ефект щодо сумарних витрат споживання.

Постійне підвищення конкурентоспроможності товарів – центральне завдання підприємства. Проблема полягає в тому, що підвищення (або підтримка) конкурентоспроможності товару пов'язане для підприємства великими або меншими витратами, але в будь-якому разі вони мають окупитися якомога більшою прибутковістю. Не просто використовувати відомі шляхи поліпшення властивостей продукції, а шукати серед них ті, які дають найбільший приріст конкурентоспроможності товарів на одиницю витрат.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динамікові його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможні компанії повинні виробляти і пропонувати ринкові товари, що задовольняють нестаток їх цільових споживачів. У протилежному випадку підприємства не можуть одержувати доходи, а виходить, бути конкурентоспроможним. Для того щоб задовольнити нестаток споживачів краще, ніж конкуренти, підприємства повинні скорочувати виробничий цикл і витрати, поліпшувати якість продуктів і послуг, зміцнювати співвідношення з постачальниками і споживачами, удосконалювати свої організаційні системи, щоб відповідна реакція на зміну споживчих смаків переваг була як можна швидкою. Інакше кажучи, для досягнення конкурентоспроможності підприємство повинне створювати і розвивати свої конкурентні переваги, що дозволять щонайкраще використовувати фінансові ресурси умовах макросередовища. Отже, при вимірі конкурентоспроможності повинні враховуватися такі моменти: адаптивність організації до змін навколишнього середовища, конкурентні переваги в рамках комплекс маркетингу і результати діяльності.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

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

1. Діяльність державних владних структур. Дійсна роль уряду (мається на увазі законодавча і виконавча гілки влади) у формуванні національних переваг полягає в наданні впливу на всі чотирьох детермінанту. Уряд може впливати і підпадати під вплив – як в позитивному, так і в негативному – усіх чотирьох детермінантів. На параметри виробничих факторів впливає грошово

– кредитна, податкова, митна політика уряду. Вона встановлює різноманітні норми і стандарти, інструкції й інші нормативні акти, що впливають на поведінку виробників і покупців, для частини галузей де сам уряд є покупцем.

Конкурентноспроможність країни визначається нею на основі 10-ти чинників, кожний із яких, у свою чергу, оцінюється по декількох критеріях:

1. Динамізм економіки (темпи економічного розвитку, положення національної валюти, рівень промислового виробництва, обсяг виробництва найважливіших товарів у розрахунку на душу населення й інше)
2. Ефективність промислового виробництва (прямі і непрямі витрати на оплату робочої сили, включаючи витрати, пов'язані з матеріальним стимулюванням, плинність кадрів, прогули)
3. Динамізм ринку (обсяги споживчих витрат на душу населення, нецінові показники, після продажне обслуговування, рівень якості, дизайн)
4. Розвиток фінансової системи (стан фінансової системи країни, діяльність комерційних банків, ринок цінних паперів)
5. Людські ресурси (темпи росту населення, робочої сили, рівень безробіття, кваліфікаційний рівень трудових ресурсів і інше)
6. Роль держави (частка державного сектора в національному доході країни, утримання економічної політики, рівень оподаткування)
7. Ресурси й інфраструктура
8. Готовність стимулювання торгової діяльності
9. Політика країни у відношенні нововведень (положення з НДОКР, готовність до реалізації нових ідей, освоєнню нових виробів і виробничих процесів)
10. Соціально – політичне становище (розмір національного доходу і його розподіл, трудові відношення в промисловості й інше.)

Заходи, прийняті державними органами по підвищенню конкурентноспроможності своєї продукції і її національних виробників, носять

самий різноманітний характер.

В цілому ці заходи можна згрупувати в трьох основних блоках по напрямках дій:

- заходи загального характеру, спрямовані на зміцнення національної економіки і її позицій у системі світового господарства, що ведуть у кінцевому рахунку до підвищення конкурентоспроможності підприємств і їхньої продукції. Міри такого роду створюють базис конкурентоспроможності економіки країни;
- пряме сприяння компаніям – виробникам у здійсненні ними експортної діяльності (дотації, податкові пільги, звільнення від мит на імпорт сировини і матеріалів, інформаційна підтримка експортної діяльності);
- заходи, спрямовані на формування попиту на продукцію національних виробників на зовнішніх ринках (виставки, створення за межею торгово – інформаційних центрів і. т.д.)

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

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. Наявність у національній економіці розвинутих споріднених і підтримуючих галузей, тобто галузей, що забезпечують підприємство необхідними матеріалами, напівфабрикатами, що комплектують виробами й іншими матеріальними засобами і необхідними інформаційними об'єктами, є неодмінною умовою створення і підтримки конкурентної переваги кожного окремого підприємства в країні в порівнянні з підприємствами інших країн.

Споріднені галузі можуть виступати в якості потужних конкурентів, виводячи на ринок товари – субститути. Тому їх можна вважати стимуляторами науково – технічного прогресу в галузях підприємствах, що вони обслуговують.

4. Параметри попиту. До них, у першу чергу відносяться такі, як

вимогливість покупців до якості товарів і послуг; еластичність попиту по ціні, рівню прибутку, перехресна еластичність; ступінь усвідомлення різноманітними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби, національні традиції і звичаї; фази життєвого циклу, попиту й інші параметри, що характеризують попит, розмір їхнього попиту і динаміка..

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1.Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).

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

3.Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із використовуваної сировини, некомплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4.Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор серйозно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна добитися непоганих результатів в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непередуманої збутової політики. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажі продукції, необхідної ринкові, стимулювання збільшення обсягів продаж, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться , з однієї сторони, на основі формування «свого» покупця,

проведення ефективної цінової політики і т. п. , а з іншої – шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням по доступним цінам.

Визначивши середовище, в якому воно буде працювати, підприємству необхідно перейти до установа своєї ролі, положення на ринку. Тут важливо виходити із максимізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів.

До форм та методів максимізації внутрішніх можливостей основі проведення технологічної політики, направленої, по-перше, на постійне внесення підприємства необхідно перш за все віднести гнучке їх використання на “ноу-хау” в технологію виробництва та образ своєї продукції, що дозволяє підприємству стати лідером у випуску даної продукції, по-друге, на забезпечення високої якості, по-третє, на поставку продукції в термін.

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

Адаптивність підприємства відбиває здатність підприємства пристосуватися до змін навколишнього середовища . Це означає використання ряду адаптаційних мір у рамках усіх складових частин комплексу маркетингу.

Конкурентні переваги показують, у яких областях (у даному випадку в рамках комплексу маркетингу) підприємство досягло більш високих результатів, чим конкуренти. Конкурентні переваги дозволяють правильно виробити стратегію позиціонування товарів і послуг на ринку, вибравши цільові ринкові сегменти і сконцентрувати там фінансові ресурси підприємства. Для виміру конкурентних переваг українських підприємств були використані наступні елементи:

- конкурентне ціноутворення;
- переваги у витратах виробництва;

- якість продукту/послуг;
- дизайн продукту;
- упаковка;
- експлуатаційні характеристики продукту;
- післяпродажне обслуговування;
- швидкість реакції на запити споживача;
- імідж компанії/товарної марки;
- пропонований асортимент продукції;
- чистий дохід на одного зайнятого;
- чисельність зайнятих;
- кількість основних конкурентів
- контакти з постачальниками;
- широта розподільної мережі;
- реклама;
- інші складові частини комплексу стимулювання збуту;
- техніка особистих продажів;
- система маркетингової інформації;
- маркетингові дослідження.

Варто підкреслити, що незважаючи на велику увагу до вивчення взаємозв'язку між ступенем маркетингової орієнтації і результатами діяльності підприємства, а також взаємозв'язку між конкурентоспроможністю і результатами діяльності, у більшості досліджень результати економічної діяльності підприємств розглядаються як наслідок підвищення конкурентоспроможності і розвитку маркетингової орієнтації.

Місткість ринку характеризується обсягом реалізованого товару на даному ринку протягом визначеного періоду часу. Його можна розрахувати як суму національного виробництва, імпорту і непрямого імпорту за винятком непрямого експорту і залишків продукції на складі.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності підприємства на ринку легкої промисловості

Легка промисловість є однією з найважливіших серед галузей виробництва непродовольчих товарів. Продукція легкої промисловості йде на задоволення потреб населення, забезпечуючи його тканинами, одягом, взуттям та іншими предметами споживання, а також використовується в інших галузях промисловості у вигляді сировини і допоміжних матеріалів (у харчовій, машинобудуванні та ін.). Найбільш тісні зв'язки вона має із сільським господарством і хімічною промисловістю – основними постачальниками сировини для галузі, а також машинобудуванням.

Легка промисловість – це комплексна галузь, що включає майже 20 підгалузей, які можуть бути об'єднані в три групи: – текстильна, в тому числі, бавовняна, льяна, вовняна, шовкова, трикотажна. Сюди входить первинна обробка льону, шерсті та ін., виробництво нетканих матеріалів, в'язання сіток, виробництво текстильної галантереї та ін.;

- швейна;
- шкіряно-взуттєва і хутрова.

До галузі легкої промисловості України належать двадцять підгалузей. Проте виробництво товарів не задовольняють потреб населення України. Тому слід збільшити випуск товарів і обсяг послуг за рахунок поліпшення використання виробничих потужностей, зниження матеріаломісткості продукції, економічного витрачання всіх видів ресурсів, будівництва нових підприємств і їх філіалів у містах і селищах, які мають відповідні трудові ресурси.

Легка промисловість є однією із найважливіших галузей виробництва непродовольчих товарів (див. на картосхему), яка забезпечує населення тканинами, одягом, взуттям тощо, а промисловість – кордом, технічними тканинами та ін.

Перед легкою промисловістю поставлено важливі завдання – формувати і розміщувати державні замовлення і державні контракти і координувати діяльність підприємств, пов'язану з виконанням цього завдання, а також виробляти цільові програми перспективного розвитку нових видів сировини, збалансованого розвитку підгалузей.

За випуском продукції (48%), вартістю основних виробничих фондів перше місце в комплексі займає текстильна промисловість. Головною галуззю текстильної промисловості в Україні, як і в усьому світі, є бавовняна галузь, яка зараз перебуває в занепаді. На неї припадає майже 50% усіх тканин, що виробляються. Бавовняне виробництво країни знаходиться у великій залежності від постачальників сировини. Тому передбачається відновлення бавовництва у південних районах, що дозволить забезпечити бавовняну промисловість на 70% власною сировиною і значно знизити собівартість виробництва тканин. У Херсоні вже введена експериментальна лінія бавовняно-очисного заводу, що споруджується відповідно до Державної програми розвитку легкої промисловості.

У розроблених проектах програм розвиток легкої промисловості України передбачено розширити сировинну базу та ліквідувати диспропорції в окремих підгалузях; розвиток машинобудування для легкої промисловості, а також механізм відновлення кооперативних зв'язків з країнами СНД. Відновлюються посіви бавовнику на півдні України, де він вирощувався ще в 30–50-х роках. Заслуговує на увагу також пропозиція українського науково-дослідного інституту текстильної промисловості та інститутів України щодо вироблення технології виготовлення целюлози з біологічної маси та її переробки на штучні волокна і нитки. Є програми розвитку виробництва барвників і дубильних речовин.

У легкій промисловості найбільшою підгалуззю є текстильна, до якої належить первинна обробка текстильної сировини, потім бавовняна, лляна, вовняна, шовкова, нетканих матеріалів, конопле–джутова, сітко–в'язальна, текстильно–галантерейна, трикотажна, валяно–повстяна підгалузі.

Текстильна промисловість України почала розвиватись ще до Першої світової війни, проте більшість підприємств були невеликими. Деяке пожвавлення її розвитку почалося у радянський період, коли старі підприємства було реконструйовано і збудовано нові у Києві, Полтаві, Одесі, Житомирі, а згодом великі бавовняні комбінати у Херсоні і Тернополі, камвольно–сумвольний – у Чернігові, Дарницький (Київ) шовковий комбінат, Житомирський і Рівненський льонокомбінати, бавовнопрядильні фабрики у Києві та Львові. Реконструйовано і збільшено потужності чернігівського текстильного комбінату, Донецької (Хмельницька обл.) і Богуславської (Київська обл.) сукнових фабрик.

Бавовняна промисловість для виробництва тканини є першою серед галузей текстильної промисловості. На неї припадає 50,1% всіх тканин, що виробляються. Для неї характерне віддалення від сировинної бази і навіть споживачів. Бавовняна промисловість у своїй структурі має прядильне, татське, крутильно–ниткове і фарбувальне виробництво. Бавовна є основною сировиною для деяких видів тканин з домішками синтетичних і штучних волокон.

Основні бавовняні підприємства розміщені у Херсоні і Тернополі (бавовняні комбінати), Донецьку (бавовнопрядильний комбінат), Нововолинську (бавовняна фабрика), Полтаві (прядильна фабрика), Києві (ватноткатська), Чернівцях, Івано-Франківську, Коломиї, Коростишеві та Родомишлі (ткацькі фабрики), Нікополі (ниткова фабрика).

Вовняна промисловість – одна з найстаріших підгалузей текстильної промисловості. Вона виробляє 7% усіх тканин України, первинно обробляє вовну, виготовляє пряжу, тканини та вироби з неї. Чисте вовняне виробництво майже не збереглося. Як домішки використовують хімічні й синтетичні

волокна, бавовну. Сучасні фабрики діють у Харкові, Одесі, Сумах, Дунаївцях (Хмельницька обл.) , Богуславі, Кременчуці, Донецьку, Лубнах, у Луганську – тонкосуконна фабрика, Чернігові – камвольно-суконний комбінат і Кривому Розі – вовнопрядильна фабрика.

У Києві, Богуславі, Черкасах і ряді міст Чернівецької і Закарпатської областей зосереджено виробництво килимів і килимових виробів з вовни й синтетичних волокон.

Шовкова промисловість пов'язана з виробництвом хімічних волокон, які майже повністю витіснили природній шовк-сирець. Вона виробляє 20,5% усіх тканин України. Шовкова промисловість зосереджена у Києві, де виробляють крепадишен і крепжоржет з натурального шовку; у Києві і Черкасах випускають тканини зі штучного і синтетичного волокон, у Луганську – меланжеві шовкові тканини. Спеціалізовані фабрики Києва і Лисичанська виготовляють шовкові тканини технічного призначення.

Лляна промисловість розвинулася в Україні за радянський період. Вона випускає 7,3% тканини на Рівненському і Житомирському льонокомбінатах. Частину льоноволокна вивозять за межі країни.

Конопляно-джутова промисловість, крім привізного джуту і власної сировини (волокна конопель) , використовує коротке волокно льону, бавовняну пряжу, хімічні волокна. Майже всю продукцію цієї галузі випускають Одеська джутова фабрика і Харківський канатний завод, повністю задовольняючи потреби України. Частину продукції експортують.

Найбільші трикотажні підприємства розташовані у Києві, Харкові, Львові, Одесі, Житомирі, Миколаєві, Сімферополі, Чернівцях, Донецьку, Івано-Франківську, Дніпропетровську, Луганську, Хмельницькому, Прилуках (Чернігівська обл.). У Харкові, Житомирі, Чернівцях, Львові, Червонограді (Львівська обл.) працюють панчішні фабрики.

Швейна промисловість розміщена у районах споживання, здебільшого у великих населених пунктах, оскільки перевезти тканини і нитки для неї економічніше, ніж готові вироби. У швейній промисловості створено

виробничі об'єднання і фірми, серед них такі відомі, як київське виробниче об'єднання швейної промисловості “Україна”, львівська фірма “Маяк”, Харківська швейна фабрика ім. Ю. Д. Синякова та ін. Швейна промисловість донедавна на 90% задовольняла попит населення України на готовий одяг, білизну та іншу продукцію.

Шкіряно-взуттєва промисловість після текстильної є найважливішою підгалуззю легкої промисловості. Основна сировина для неї – природна шкіра свійських, диких і морських тварин. Проте широке використання нових синтетичних матеріалів (штучної шкіри, гуми), парусини, вовни (для валяного взуття), тканини суттєво збагатило й доповнило сировинну базу взуттєвого виробництва. Крім того, із шкіри виготовляють одяг, шорно-сідельні та галантерейні вироби, деталі для текстильних та інших машин. На розміщення шкіряного виробництва і центри м'ясної промисловості, а також традиційні способи й види вичинки шкіри.

Шкіряна промисловість – стара галузь виробництва в Україні. Шкіряні підприємства розміщені у Харкові, Києві, Львові, Василькові (Київська обл.), Бердичеві, Миколаєві. Штучну шкіру виготовляють у Києві, Тернополі, Запоріжжі, Луцьку, шкірозамінники в Одесі.

Сучасна взуттєва промисловість України перетворена на велику механізовану галузь. Старі взуттєві фабрики у Києві, Харкові, Дніпропетровську, Миколаєві, Бахматі, Херсоні реконструйовано; у Луганську, Києві, Львові, Одесі, Василькові, Запоріжжі й Мукачеві збудовано нові великі підприємства. Всього в Україні діє 16 шкіряних і 33 взуттєвих виробничих об'єднання і підприємства. Найбільші шкіряні виробничі об'єднання – у Бердичеві (“Світанок”), Івано-Франківські, Києві; взуттєві виробничі об'єднання – у Луганську, Львові (“Прогрес”), Харкові, Кривому Розі, Хмельницьку.

Для шкіряно-взуттєвої промисловості важливо удосконалювати діючу і створювати нову, високоефективну технологію шкіряновзуттєвого і дубильно-екстрактового виробництва; освоювати матеріали з поліпшеними

технологічними та експлуатаційними властивостям; механізувати та автоматизувати виробничі процеси.

Хутрова підгалузь переробляє хутрову, овечу сировину й штучне хутро і виготовляє з них хутрові та шубні вироби. В минулому вона мала здебільшого кустарний і сезонний характер. Тепер в Україні збудовані і працюють хутрові підприємства у Харкові, Балті (Одеська область), Краснограді (Харківська обл.), Тисмениці (Івано-Франківська обл.), Львові, Одесі, Жмеринці.

В Україні основний хутровий промисловий звір – лисиця, яка поширена на всій території. Особливо цінне хутро куниці, видри, норки. Заготовляють шкіри ховрахів, хом'яків і водяних щурів, що шкідниками сільського господарства. Крім того хутрові підприємства переробляють шкіри сріблясто-чорної лисиці, кролика.

У підгалузях освоєно технологію облагодження овечих шкір, внаслідок чого поліпшились якість і зовнішній вигляд виробів та їх асортимент. У хутровій підгалузі суттєве значення має також трикотажне штучне хутро, що імітує натуральне хутро норки, куниці, єнота, ондатри, ягнят каракульської породи, овець тощо. В Україні штучне хутро виготовляють Дарницький шовковий комбінат, Київське виробниче трикотажне об'єднання, фабрики у Жовтих Водах (Дніпропетровська обл.) і Ясні (Закарпатська обл.). Нині підприємства підгалузі випускають вироби масового вжитку, удосконалюються технології обробки хутрової сировини із нових стійких баранців, впроваджуються автоматизовані системи управління виробництвом.

Виробництво галантерейних виробів зосереджено у Києві, Харкові, Львові, майже у всіх обласних центрів та інших містах України. Галантерейні підприємства, крім легкої промисловості, належать до різних галузей промисловості. Їх продукція дуже розмаїта – господарські сумки, портфелі, валізи, косинки, стрічки, шарфи, краватки, металеві вироби тощо. Останніми роками мережа малих підприємств, що виробляють галантерейні вироби, значно розширилась.

В Україні відчувається дефіцит багатьох товарів народного споживання. Відсутність реальної конкуренції спричиняє завищення цін, спонукає продавати низькоякісну продукцію. Нині зростання дефіциту товарів поєднується з гострим дефіцитом державного бюджету. Потреба радикального реформування очевидна. Слід рішуче згорнути економічно неефективні для суспільства види діяльності. Доцільно переорієнтувати підприємства на випуск продукції, потрібні споживачеві, збільшити капітальні вкладення у виробництво нових, технічно складних товарів тривалого користування, формувати розвинену мережу обслуговування їх, нарощувати виробництво садових будиночків, розширювати продаж будівельних матеріалів, засобів механізації, що реально впливатиме на рівень життя населення України.

Українська легка промисловість сьогодні є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання, у який входять 4,5 тис. підприємств, що забезпечують близько 150 тис. робочих місць. Цей соціально важливий сектор економіки орієнтований на кінцевого споживача. Потенційні можливості підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів, що здатні задовольнити весь попит внутрішнього ринку. На підприємствах галузі, що розташовані у всіх регіонах України, зосереджене близько 7% загальної чисельності промислово-виробничого потенціалу промисловості (з них 80% – жінки) і 2,4% виробничих фондів (ступінь зношування 50%).

За обсягами виробництва продукції легкої промисловості найбільшу питому вагу в загальних обсягах мають підприємства Житомирської області – 10,2%, Луганської – 7%, Чернігівської – 6,6%, Львівської – 6,1%, Рівненської – 5,5%, Івано-Франківської – 5%, Києва – 9% (рис. 2.1).

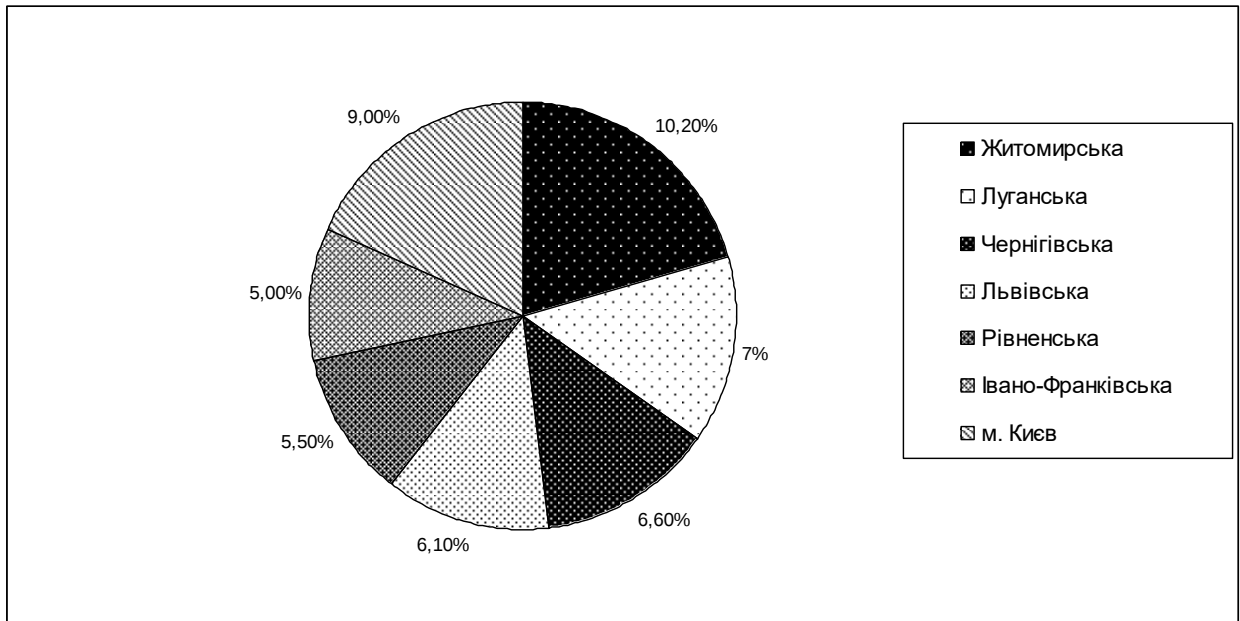


Рис. 2.1. Розподіл потужностей виробництва в галузі легкої промисловості по регіонах України.

Список лідерів внутрішнього ринку очолює багатoproфільний торгово-виробничий концерн «Текстиль-Контакт», основний вид діяльності якого полягає у виробництві й реалізації всіх видів тканин, штучного хутра, трикотажних полотен, прикладних матеріалів, фурнітури (більше 20 тис. найменувань). Виробництво такого різноманітного асортименту стало можливим завдяки великим бюджетним замовленням на бавовняні, вовняні й напівшерстяні тканини, а також на речове й постільне майно відомчого призначення для ряду міністерств і відомств.

Ще одним промисловим об'єднанням, що швидко розвивається, з науковим і фінансовим потенціалом, є корпорація підприємств «Текстиль-Україна» (zareestrowana y грудні 1999 року). Її розвитку сприяють великі фінансові партнери з Росії. До складу корпорації входять 27 підприємств по всій території України, і на них виробляються практично всі асортименти продукції легкої промисловості. Провідна роль у завоюванні зовнішніх ринків збуту вже кілька років належить АТ «Україна» (м. Житомир), що реалізує свої вироби в Німеччину, Чехію, Словенію, Хорватію, Угорщину, Польщу; АТЗТ

«Черкаський шовковий комбінат», – реалізує шовкові тканини в США, Данію, Чехію, Угорщину; ВАТ «Рівнелъон»; ЗАТ «ВОЗКО» (м. Вознесенськ).

Успішно освоюють нові зразки одягу й реалізують у країни далекого й ближнього зарубіжжя ЗАТ «Черкаське трикотажне підприємство «Любава», фірма «Украмтекс» (м. Бровари). Торговельна марка Almatti є найбільшим виробником високоякісного верхнього одягу. Щороку Almatti пропонує жінкам більше 100 моделей пальто, плащів, курток і костюмів різних кроїв, силуетів і стильових рішень.

Але, незважаючи на непогані результати в розвитку легкої промисловості, залишається багато проблемних моментів, які негативно позначаються на подальшому функціонуванні галузі. Основним негативним фактором, що вплинув на роботу індустрії в 2006 році, як і в попередні роки, став ввіз в Україну товарів сумнівної якості й за низькими цінами із країн Сходу – Китаю, Туреччини. Кількість таких завезених товарів щороку неухильно зростає. Саме вони створили на ринку товарів легкої промисловості конкуренцію вітчизняної продукції, частка якої всередині країни й так не перевищує 10-20%, але яка останнім часом за якістю все більше наближається до європейських стандартів.

Другим негативним фактором є присутність на ринку великої кількості одягу й взуття "секонд хэнд", що щороку так само лише збільшується. Крім цього, проблема української легкої промисловості посилюється тим, що в Україні не розвинена система збуту, тому для завантаження потужностей доводиться вдаватися до давальницьких контрактів.

Також, нелегка ситуація спостерігається в сировинній базі, більшість підприємств промисловості оснащені морально застарілим обладнанням минулого століття з мало завантаженими виробничими потужностями.

За структурою господарства сучасна Полтавщина - індустріально-аграрна область України і належить до областей з середнім рівнем розвитку промислового виробництва. Більшість галузей промисловості області таких, як: нафто- і газодобувна, залізорудна, чорна металургія, нафтопереробна,

автомобільна, верстато- і приладобудівна, електротехнічна започатковані в 50-60-х роках. Промисловий комплекс Полтавщини на сьогодні складається більше ніж з 1400 промислових підприємств (юридичних осіб), які звітують органам державної статистики.

Пріоритетними видами промислової діяльності в області є - добувна, обробна промисловість, виробництво та розподілення електроенергії, газу та води. До цих видів промислової діяльності входять підприємства паливно-енергетичного комплексу, машинобудування, металообробки, гірничодобувної, харчової та легкої промисловості. Але не менш важливою галуззю є легка промисловість, яку складають 66 підприємств (юридичних осіб), що займаються виготовленням взуття, одяг, пряжу тощо. Найбільші за обсягами виготовлення продукції підприємства розташовані в крупних населених пунктах регіону, таких містах, як Полтава, Кременчук, Комсомольськ, Лубни тощо. Одним із найбільш вагомих напрямів легкої промисловості регіону є текстильне виробництво, яке представлене підприємствами: ДП фабрика „Полтавчанка” КП „Індтрикотаж”, ВАТ „Укрхудожпром”, ВТТО „Мрія”, ВАТ „Кременчуцька трикотажна фабрика”, ВАТ „Лубенська швейна фабрика”, ЗАТ „Котелевська фабрика „Прогрес” та ін. Продукція цих заводів відома навіть за межами регіону.

Навесні 1927 року у Полтаві, було засновано швейну фабрику «Одяг». В той час на фабриці виготовляли чоловічі костюми та зимові чоловічі і жіночі пальто.

З 1974 по 1991р. Фабрика входила до складу «Полтавського виробничого – торгівельного швейного об’єднання «Ворскла», як головне підприємство.

У вересні 1984 року по вулиці Жовтневій міста Полтави було побудовано та здано до експлуатації новий семиповерховий виробничий корпус фабрики.

У 1993 році фабрика була акціонована та перетворена у Закрите акціонерне товариство «Полтавська фірма «Ворскла». Виробництво одягу. Імпорт. Експорт» з колективною формою власності.

Згідно зі статутом ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» має право здійснювати такі види діяльності – виробництво верхнього одягу; виробництво одягу спеціалізованими підприємствами за індивідуальним замовленням населення; оптова торгівля одягом, включаючи спортивний.

На сьогоднішній день ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» має статус юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням, фірмовий та товарний знаки.

ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» спеціалізується на виготовленні верхнього жіночого одягу: блузки, сукні, спідниці, брюки, жакети, костюми.

Продукція фірми «Ворскла» постачається в усі регіони України та експортується до восьми країн світу.

Важливими технічними аспектами, що дозволяють вирішувати широке коло виробничих завдань є:

- власна конструкторська база;
- власна експериментальна база;
- автоматична система забезпечення паром, що виробляється котлами фірми «Sussman» (Німеччина);
- сучасне обладнання для волого – теплової обробки фірм «Sussman» та «Weit» (Німеччина).

Технічне оснащення фірми становить:

- 90 % обладнання виробництва Німеччини;
- 7 % обладнання виробництва Швеції;
- 2 % обладнання виробництва Іспанії;
- 1 % обладнання виробництва Італії.

Впроваджена в дію друга автоматична система розкрою «Invescut Quartz» (Іспанія) дозволила автоматизувати процес розкрою тканини верху та

підкладки, що на 30% скоротило процес і значно поширило можливості моделювання та конструювання одягу.

Все це дало можливість ЗАТ «Полтавській фірмі «Ворскла» випускати високоякісну конкурентоспроможну продукцію.

Колектив фірми «Ворскла» постійно знаходиться у пошуку, будує стратегію на виробництві одягу з гігієнічно чистої сировини, асортимент якої постійно оновлюється. «Жодного року без нового кроку» – корпоративний девіз фірми.

Сьогодні фірма «Ворскла» – це відоме ім'я на світовому і вітчизняному ринках. Запорукою досягнень є професіоналізм, пошук найбільш ефективних управлінських рішень, напружена цілеспрямована робота всього колективу.

ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» – активний учасник суспільного життя країни. Сплачуючи значні податки, підприємство систематично витрачає значні кошти на підтримку благодійних, культурних, спортивних та загально громадських акцій. Особливо активно здійснюються заходи на підтримку вітчизняного виробника.

ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» дотримується політики збільшення капіталовкладень у придбання якісної сировини та вдосконалення її технічної переробки. Пріоритетним при вирішенні питань забезпечення підприємства сировиною є ставка на іноземного виробника.

На сьогоднішній день на фірмі «Ворскла» працює близько 1200 чоловік, в швейних цехах функціонує 10 потоків, котрі щорічно випускають близько 1 млн. одиниць продукції, 98% якої постачається на ринки Німеччини, Франції, Данії, Іспанії.

2.2 Аналіз фінансової діяльності підприємства

Фінансова стабільність підприємства в умовах переходу до ринкових відносин постає питанням його виживання, оскільки банкрутство підприємства в умовах ринку є вірогідним результатом господарської діяльності разом з іншими можливостями. У зв'язку з цим дослідження фінансового стану підприємства стає основним важелем, здатним не тільки діагностувати фінансове положення підприємства, але і допомогти зберегти від ризику втрат вкладені грошові кошти.

Аналіз фінансового стану підприємства ґрунтується на вивченні бухгалтерських звітів про фінансові результати та балансу діяльності підприємства за минулі періоди з метою виявлення тенденцій його діяльності. Фінансовий аналіз розкриває реальне положення підприємства на ринку та ступінь фінансових ризиків. Результати фінансового аналізу безпосередньо впливають на прогнозування доходів і витрат підприємства, на визначення дисконтної ставки, на визначення потреби в оборотних засобах і джерел їх фінансування .

Протягом останніх років статутний капітал фірми «Ворскла» не змінювався і складає 1838,5 тис. Грн., який розподілений на 45964 простих іменних акцій номінальною вартістю 40,0 грн.

Використовуючи дані форм 2 – фінансові результати за 2020 р., 2021 р. і 2022 р. (додатки) проаналізуємо фінансово – господарську діяльність фірми «Ворскла» на основі розробленої таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз фінансово - господарської діяльності ЗАТ «Полтавської фірми
«Ворскла» за 2020 - 2022 рр.**

№ п/п	Показники діяльності	2020р. тис.грн.	2021р. тис.грн.	2022р. тис.грн.	Відхилення (2022р. від 2021р.)
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12897,0	16487,0	16415,0	-72,0
2	Собівартість реалізованої продукції	10624,1	13773,3	13820,5	47,2
3	Фінансові результати від операційної діяльності : прибуток, збиток	198,6	175,8	-489,8	-665,6
4	Валовий прибуток	1934,9	2326	2257,1	-68,9

Аналізуючи динаміку реалізації продукції можна відмітити, що за 2021 рік реалізація товарів склала 16487,0 тис. грн., а за 2022 рік реалізовано 16415,0 тис. грн., що на 72,0 тис. грн. менше ніж у попередньому році. Збільшення протягом 2022 – 2021 років відбулося за рахунок розширення асортименту товарів та збільшення обсягів як постачання, так і обсягів реалізації товарів в оптовій та роздрібній торгівлі, а також розширення ринків збуту. Зменшення протягом 2021 – 2022 років відбулося за рахунок збоїв у виробництві, які були призведені поламками обладнання та збоями у постачанні сировини.

Валовий прибуток за 2022 рік склав 2257,1 тис. грн., що на 68,9 тис. грн. менше ніж у попередньому році. Зменшення відбулося за рахунок збільшення виробничих витрат.

За 2021 рік собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) склала 13773,3 тис. грн. з питомою вагою витрат у виручці від реалізації 83,5%, за 2022 рік – 13820,5 тис. грн. з питомою вагою витрат у виручці від реалізації

84,2%, тобто собівартість не перевищує суму виручки, при зменшенні виручки від реалізації собівартість реалізованої продукції зросла на 0,7%.

Фінансові результати від операційної діяльності ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» складаються з прибутків та збитків підприємства.

Протягом 2022 – 2021 років підприємство отримувало прибутки, які склали 198,6 тис.грн. та 175,8 тис.грн. відповідно. Але протягом 2022 року підприємство отримало збиток в розмірі 489,8 тис.грн. такі зміни відбулися за рахунок значних витрат отриманих у вигляді прибутку коштів на реконструкцію будівель та складів підприємства, а також на ремонт обладнання.

Собівартість реалізованої продукції зросла за рахунок операційних витрат, а саме:

Таблиця 2.2

Структура собівартості продукції ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» за 2022 – 2022 роки.

Статті витрат	2022		2021		2022		Відхилення (2021 - 2022)	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	по сумі, тис.грн.	по питомій вазі, %
1. Матеріальні витрати	2531,4	20,7	3592,3	23,0	2602,1	16,3	-990,2	-6,7
2. Витрати на оплату праці	5942,7	48,7	7470,4	47,9	8579,1	53,9	1108,7	6,0
3. Відрахування на соціальні заходи	2170,8	17,8	2973,5	19,1	3232,5	20,3	259,0	1,2
4. Амортизація основних засобів	843,9	6,9	875,2	5,6	903,5	5,7	-28,3	0,1
5. Інші операційні витрати	720,6	5,9	689,7	4,4	603,7	3,8	-86,0	-0,6
Разом	12209,4	100	15601,1	100	15920,9	100	319,8	-

- матеріальні затрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Структура собівартості продукції фірми «Ворскла» наведена в таблиці 2.2.

Отже, як свідчать дані таблиці 2.2 основну питому вагу в операційних витратах займають витрати на оплату праці – 48,7%, 47,9%, 53,9% відповідно за 2022, 2021 та 2022 роки. Це пояснюється тим, що фірма «Ворскла» витрачає менше коштів на матеріальні витрати, оскільки частину своєї продукції вона виготовляє з давальницької сировини. Сума відрахувань на соціальні заходи збільшилася протягом 2022 року на 259,0 тис.грн., або на 1,2%, що свідчить про турботу керівництва підприємства за своїх працівників.

Амортизація основних засобів зменшилася з 2021 по 2022 роки на 28,3 тис.грн., що склало 0,1%. Загальна сума матеріальних витрат має тенденцію до зменшення і складає 990,2 тис.грн. різниці у 2022 році в порівнянні із 2021 роком, у відсотках така різниця склала 6,7.

Амортизація виконує стимулюючу функцію, передбачаючи найбільш повне використання основних фондів: чим довше період функціонування, тим більше виробляється продукції і тем скоріше буде перенесена вартість основних фондів. Це дозволить зменшити їх недоамортизацію внаслідок морального зносу і знизити втрати підприємства.

Для обліку амортизації використовуються амортизаційні відрахування, тобто грошове вираження перенесеної вартості. Амортизаційні відрахування входять до складу собівартості продукції (витрат виробництва).

Величина амортизаційних відрахувань визначається по нормах амортизації від первісної вартості основних фондів з урахуванням терміну їхньої служби. Норма амортизації являє собою річний % погашення вартості основних фондів.

Прискорена амортизація основних фондів по групі III не застосовується, тому що це приведе до росту витрат і відповідно до підвищення дохідності.

Використовуючи баланси підприємства за 2022 – 2022рр. проаналізуємо структуру та динаміку активів та пасивів ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла».

Структура і динаміка активів підприємства представлена в таблиці 2.3.

За даними балансу ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла» (додатки) активи підприємства за 2022 р. склали 10092,7 тис. грн. проти 10649,3 тис. грн. в 2021 році. Питома вага необоротних активів в загальній структурі активів становила 67,5%, оборотних – 28,5% за 2022 рік.

Аналіз структури та динаміки активів фірми «Ворскла» показав тенденцію зростання оборотних активів (28,5% проти 26,8%), і зменшення – необоротних (67,5% проти 72,4%).

Зменшення необоротних активів відбулося за рахунок значного зменшення основних засобів на 898,3 тис.грн. протягом року, що по питомій вазі склало 4,9%.

Зростання оборотних активів було зумовлене зростанням запасів підприємства на 100,9 тис.грн. та дебіторської заборгованості на 458,7 тис.грн., що свідчить про не налагодженість відносин з споживачами та не виконання ними умов договору.

Також відмічається значне зниження частки грошових коштів підприємства протягом року на 5,0%, що в грошовому виразі складає 543,2 тис.грн. різниці в 2022 році по відношенню до 2021.

Загалом, стан активів ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» є позитивним і дає змогу підприємству функціонувати на повну потужність та має тенденцію до зростання.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка активів ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»

Актив	2022		2021		2022		Відхилення (2022-2021)	
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	по сумі, тис.грн.	по питомій вазі, %
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	0,6	0,01	0,3	0,003	0	0	-0,3	-0,003
Основні засоби	7598,0	71,3	7706,0	72,4	6807,7	67,5	-898,3	-4,9
Довгострокові фінансові інвестиції	0,1	0,0009	2,1	0,02	1,7	0,02	-0,4	-0,003
Всього за розділом	7598,7	71,3	7708,4	72,4	6809,4	67,5	-899	-4,9
II. Оборотні активи								
Запаси і затрати	680,1	6,4	510,6	4,8	611,5	6,1	100,9	1,3
Дебіторська заборгованість	1588,1	14,9	1572,6	14,8	2031,3	20,1	458,7	5,4
Грошові кошти	791,9	7,4	773,9	7,3	230,7	2,3	-543,2	-4,9
Інші оборотні активи								
Всього за розділом	3060,1	28,7	2857,1	26,9	2873,5	28,5	16,4	1,6
III. Витрати майбутніх періодів	-	-	83,8	0,8	409,8	4,1	326	3,3
Баланс	10658,8	100	10649,3	100	10092,7	100	-892,1	-

Структура і динаміка пасивів підприємства представлена в таблиці 2.4.

Аналіз структури пасивів підприємства показує, що у звітному 2022 році в порівнянні з минулим роком зменшився розмір власного капіталу з 9102,5 тис. грн. до 8730,9 тис. грн.. Це зменшення відбулося, зокрема, за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку та іншого додаткового капіталу. У звітному році зменшилась кредиторська заборгованість та зросли поточні зобов'язання за розрахунками.

Питома вага власного капіталу в структурі пасивів у звітному 2022 році перевищує питому вагу необоротних активів в структурі активів (86,5% та 67,5% відповідно), що засвідчує зміцнення фінансового стану фірми „Ворскла”.

Загальна тенденція стану пасивів ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» має тенденцію до зниження, але такий стан не свідчить про зниження ефективності роботи підприємства.

Для аналізу фінансового стану та необхідних висновків щодо фінансового положення ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла» та її платоспроможності розрахуємо групу коефіцієнтів в динаміці та в порівнянні з нормативами використовуючи дані додатків (табл. 2.5).

Таким чином, можна відмітити те, що в 2022 році в порівнянні з 2021 роком співвідношення швидко ліквідних активів (дебіторська заборгованість та грошові кошти) до наявних поточних зобов'язань збільшилося, що свідчить про покращення фінансового стану та платоспроможності фірми.

В 2022 році зменшилась можливість фірми „Ворскла” проводити розрахунки грошовими коштами, про що свідчить зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,41%. Зменшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу на 0,01% свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Виходячи з показників фінансової залежності та фінансової стійкості можна говорити про те, що фінансування підприємства відбувається в основному за рахунок власних оборотних коштів.

Таблиця 2.4

Структура і динаміка пасивів ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»

Пасив	2022		2021		2022		Відхилення (2022 від 2021)	
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	по сумі, тис.грн.	по питомій вазі, %
I. Власний капітал	9376,5	87,97	9102,5	85,5	8730,9	86,5	-371,6	1,03
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	76,6	0,7	232,9	2,2	72,7	0,7	-160,2	-1,5
IV. Поточні зобов'язання	1205,7	11,3	1313,9	12,3	1289,1	12,8	-24,8	0,5
Баланс	10658,8	100	10649,3	100	10092,7	100	-556,6	0

Таблиця 2.5

**Показники платоспроможності та фінансової стійкості ЗАТ «Полтавська
фірма «Ворскла»**

Показники	Метод обчислення	2021 р.	2022 р.	Відхилення
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$(p.260 + p.270)ф.№1 / (p.620 + p.630)ф.№1$	2,24	2,55	0,31
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$p.260ф.№1 - (p.100 - p.140)ф.№1 + p.270ф.№1 / (p.620 - p.630)ф.№1$	2,06	2,28	0,22
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(p.230 + p.240)ф.№1 / (p.620 + p.630)ф.№1$	0,59	0,18	-0,41
4. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$p.380ф.№1 / (p.080 + p.260 + p.270)ф.№1$	0,86	0,87	0,01
5. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$(p.430 + p.480 + p.620 + p.630)ф.№1 / (p.080 + p.260 + p.270)ф.№1$	0,15	0,14	-0,01
6. Коефіцієнт залежності	$p.640ф.№1 / p.380ф.№1$	1,17	1,14	-0,03
8. Коефіцієнт маневрування	$(p.260 + p.270 - p.620)ф.№1 / p.380ф.№1$	0,18	0,23	0,05
9. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	$(p.260 + p.270 - p.620)ф.№1 / (p.260 + p.270)ф.№1$	0,55	0,61	0,06
10. Рентабельність обороту, %	$p.100ф.№2 / p.035ф.№2$	0,01	0	-0,01
11. Рентабельність продажу, %	$p.220ф.№2 / p.035ф.№2$	0,009	0	-0,009
12. Фондовіддача активів, грн.	$p.010ф.№2 / p.280ф.№1$	1,06	1,03	-0,03

Так, у звітному періоді коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 0,03% і склав 1,14грн. Це означає, що в кожній 1,14грн., вкладений в активи фірми, лише 14коп. позичено або залучено.

Коефіцієнт інвестування на кінець 2022 року зріс на 0,06% і склав 0,61 величини, що свідчить про збільшення власного капіталу в обороті. Можливість маневрування є недостатньою (коефіцієнт маневрування на кінець звітного року склав лише 0,23).

Коефіцієнт забезпеченості показує, що підприємству вистачає власних оборотних коштів для формування оборотних активів. У звітному році фірма “Ворскла” поповнила власні оборотні кошти і відповідно частка робочого капіталу в оборотних активах зросла з 0,55 до 0,615. Цей показник є достатньо високим, оскільки для формування власного капіталу необхідно не менше 50% оборотних активів.

Рентабельність обороту фірми «Ворскла» у звітному періоді порівняно з попереднім періодом зменшилась за рахунок відсутності прибутку. Фондовіддача у звітному році зменшилася на 0,03%. Але поточні показники, свідчать про те, що підприємство зберігає достатній обсяг обороту з реалізації продукції.

Отже, проаналізувавши показники платоспроможності та фінансової стійкості ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла», можна зробити висновок, що на сьогоднішній день фірма в змозі лише за рахунок власних оборотних коштів повністю покрити свої поточні зобов’язання, адже вона має гарантовану фінансову стійкість і не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Проте, зниження рентабельності обороту та продажу, а також не відповідність фондовіддачі нормативному показнику (більше 4) говорить про те, що фірма “Ворскла” в 2022 році працювала менш ефективно в порівнянні з 2021 роком.

2.3 Планування маркетингової діяльності підприємства

В процесі управління підприємством головна роль приділяється формуванню прибутку, який забезпечує служба маркетингу.

Відділ маркетингу та збуту є самостійним структурним підрозділом ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла», який підпорядковується голові правління. До складу відділу входять: начальник відділу маркетингу та збуту, заступник відділу маркетингу та збуту, менеджер по кон'юктурі та реалізації продукції, менеджер по рекламі та реалізації готового одягу, інженер з маркетингу та економіст.

Структура відділу маркетингу та збуту зображена на рисунку 2.2.



Рис.2.2 Структура відділу маркетингу та збуту ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла»

В своїй діяльності відділ маркетингу та збуту ставить перед собою ряд завдань, а саме:

- задоволення потреб споживачів;
- виконання договірних зобов'язань перед покупцями;
- забезпечення реалізації продукції підприємства.

В своїй роботі відділ маркетингу та збуту керується такими матеріалами:

- статут підприємства;
- положення про відділ маркетингу та збуту;
- посадові інструкції відділу маркетингу та збуту;
- технічна документація на створювану продукцію;
- інші документи, що регламентують діяльність маркетологів.

Основне завдання відділу маркетингу та збуту – це забезпечення такого рівня, а також часу і характеру пред'явлення попиту, при яких можливим є досягнення цілей, що стоять перед фірмою. Для виконання цієї задачі відділ маркетингу та збуту виконує наступні функції:

- вивчає перспективний та поточний попит на продукцію підприємства і вимоги до її якості;
- здійснює організацію реклами продукції;
- створює імідж торгівельної марки фірми;
- приймає участь у плануванні асортименту швейних виробів;
- подає заявки на розробку та пошив колекцій;
- здійснює контроль за термінами надходження продукції на склад;
- здійснює контроль за виконанням договірних зобов'язань зі споживачами;
- оформляє договори щодо реалізації готової продукції;
- створює базу даних замовників;
- здійснює розширення внутрішнього ринку та його завоювання за рахунок освоєння нових регіонів та зниження об'єму імпорту;
- вивчає попит на вимоги замовників по номенклатурі, якості в асортименті;

- бере участь у виставках і демонстраціях моделей, що проводяться на Україні та за кордоном з метою показу власних колекцій та пошуку нових замовників;
- формує цінову політику, проводить аналіз цін конкурентів з метою порівняння з ціною своєї продукції;
- пред'являє через юридичну службу претензії і штрафні санкції.

Слід відзначити, що відділ маркетингу та збуту в своїй роботі взаємодіє з усіма структурними підрозділами підприємства. Він може давати завдання виробничо – технічному відділу та бухгалтерії. Таке завдання найчастіше містить прохання здійснити будь – які розрахунки, надати інформацію щодо технічних характеристик продукції, що випускається, підготувати необхідну інформацію. В свою чергу всі інші підрозділи можуть давати завдання відділу маркетингу та збуту.

Відділ маркетингу та збуту є підрозділом, на який покладається розробка всіх маркетингових програм і відповідальність за їх виконання та за досягнення запланованих в області маркетингу цілей. В цьому відділі зосереджена вся маркетингова інформація, і на її основі розробляються рекомендації щодо асортиментної, цінової, комунікаційної, збутової політики, а також взаємовідносини з постачальниками і споживачами.

Маркетингові дослідження відділом маркетингу та збуту здійснюються у таких напрямках:

- вивчення кон'юнктури ринку (визначення по регіонах чисельності працездатних жінок, визначення середньої заробітної плати по регіонам);
- дослідження потреб споживачів (для цього використовують аспекти по вивченню попиту на внутрішньому ринку, вивченню вимог груп клієнтів, а також книгу відгуків та пропозицій, згідно якої у відділ маркетингу та збуту надається письмова інформація);
- здійснення короткострокових та довгострокових прогнозів на основі заявок від замовників по асортиментному ряду та іншої інформації;

- дослідження цінової та асортиментної політики конкурентів;
- аналіз життєвого циклу власної продукції в оптовій та роздрібній торгівлях, в тому числі аналіз збуту продукції у продукції у попередніх періодах;
- визначення рівня задоволеності споживачів.

При проведенні маркетингових досліджень на внутрішньому ринку застосовують анкетні опитування споживачів. Анкети розсилаються по факсу або надаються безпосередньо споживачеві. Спеціаліст відділу маркетингу та збуту підтримує зв'язок зі споживачами і контролює повернення заповнених анкет. Отримані результати анкетування маркетологи узагальнюють і реєструють, проводять аналіз та визначають подальші напрямки діяльності.

Після одержання інформації про результати дослідження ринку в сфері роздрібної торгівлі, здійснення аналізу поточного попиту на продукцію фірми «Ворскла» в оптовій торгівлі та одержання заявок від замовників, начальником відділу маркетингу та збуту здійснюється планування розробки сезонних колекцій та визначення асортименту продукції.

В процесі розробки модельного ряду для створення сезонних колекцій, відділ маркетингу та збуту взаємодіє з підготовчим цехом та виробничо – технічним відділом.

Начальником підготовчого цеху кожного разу, коли на склад поступає нова тканина, подається у відділ маркетингу та збуту перелік артикулів тканин, що знаходяться в підготовчому цеху. Ця інформація вивчається відділом маркетингу та збуту, і на її основі складають заявку на розробку колекцій на внутрішній ринок, яка подається у виробничо – технічний відділ. Цей документ є підставою для створення ескізів моделей.

Після проведення художньо – технічної ради та затвердження обраних ескізів, у виробничо – технічний відділ подається заявка на розробку та пошив колекцій. Готують цю заявку за три місяця до початку Сезона.

В кінці кожного місяця згідно заявки на розробку та пошив колекції на внутрішній ринок відділом маркетингу та збуту складається аналіз плану виходу з виробництва, який подається голові правління та службі менеджменту якості.

Цінова політика ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла» направлена на отримання прибутку та розширення відшкодування витрат на виробництво.

При встановленні відпускної ціни на виготовлену продукцію відділ маркетингу та збуту також орієнтується й на ціни, які встановлюють конкуренти.

Щодо рекламної компанії, то ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» визначила для себе систему рекламної діяльності через такі комплексні заходи:

- участь у ярмарках та виставках – продажах;
- замовлення та виготовлення рекламної продукції у поліграфічних підприємств;
- участь у шоу – демонстраціях;
- розміщення реклами на телебаченні, радіо, в пресі та на сайтах Інтернету;
- направлення пропозицій по співробітництву споживачам на території України та за її межами.

Основними постачальниками поліграфічної продукції фірми «Ворскла» є:

- видавництво «Плюс» міста Полтава (кишенькові рекламні календарі);
видавничо – поліграфічне ПП «Верстка» міста Полтава (кишенькові рекламні календарі);
- рекламне агентство «Оллан» міста Полтава (кишенькові рекламні календарі);
- рекламна агенція «Бойко» міста Полтава (кишенькові рекламні календарі).

Основними носіями реклами фірми «Ворскла» є:

- телеканал «Лтава» міста Полтава (програми «Бізнес від початку до успіху», «Четверті півні», «Перші сови», бігуча строка, прокат рекламного ролику);
- радіо «Довіра» (реклама у визначений ефірний час).

Система рекламної діяльності ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла» забезпечує залучення нових споживачів, отримання потенційними споживачами повної, достовірної, актуальної інформації та охоплює наступні теми:

- розповсюдження інформації про асортимент продукції та її властивості;
- обробка запитів, конкретних пропозицій, замовлень, включаючи також внесення змін;
- обробка відгуків та скарг.

Однією з найважливіших задач відділу маркетингу та збуту є максимізація реалізації продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Перспективи і передумови для цього є. Не так багато є сьогодні підприємств, що дбають про якість продукції на належному рівні. ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» ні на крок не планує відходити від стратегії «найвищої якості».

Труднощі в реалізації виникають найбільше через те, що український ринок переповнений дешевими швейними виробами, які завезені з-за кордону. Тож вибираючи покупців, потрібно уважно враховувати: скільки тієї чи іншої продукції виробляється в області, скільки припадає на душу населення, які транспортні витрати буде нести покупець при доставці продукції і т.д.

Найкращими покупцями є Вінницька, Житомирська, Кіровоградська та Чернігівська області – у більшості випадків це ті регіони, в яких присутнє недостатнє власне виробництво продукції аналогічної фірми «Ворскла».

На ринках Харківської, Сумської та Черкаської областях добре йде збут всього асортименту продукції.

У східних областях – Луганській, Донецькій, Дніпропетровській – не значний попит на продукцію фірми «Ворскла», через присутніх місцевих виробників.

В південних областях України – велика щільність населення і незначне місцеве виробництво жіночого одягу. Населення платоспроможне і продукція реалізується добре.

ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» реалізує свою продукцію спеціалізованим торговим організаціям, приватним підприємцям, дочірнім підприємствам, які зайняті торгівлею, торговельним посередникам, підприємствам торгівлі різних організаційно – правових форм.

Частка ринків збуту продукції на внутрішній ринок наведена в таблиці 2.6

Цього року фірма «Ворскла» планує поставити 10% своєї продукції в Київську область. Щоб досягти запланованих показників, фірма продовжить підвищення якості продукції, реалізовуватиме активну рекламну кампанію, шукатиме нових потужних клієнтів і допомагатиме їм.

Таблиця 2.6

Обсяг реалізації продукції фірми «Ворскла» по окремих каналах збуту на внутрішньому ринку

№ п/п	Канали збуту	Обсяг реалізації (у % до загального обсягу виробництва
1.	Торгові організації	12
2.	Власні фірмові магазини, дочірні підприємства, зайняті торгівлею	20
3.	Підприємства торгівлі, посередники	18
4.	Приватні підприємства	50
	Всього	100

Спочатку начальник відділу маркетингу та збуту визначає вимоги споживачів попередньо провівши маркетингові дослідження та укладає з ними договори в яких узгоджують терміни поставок готової продукції. Потім начальник відділу маркетингу та збуту подає у виробничо – технічний відділ заявки на виготовлення швейних виробів і відповідно шкалу вимірів (розмір, зріст).

Після цього заступник начальника відділу маркетингу та збуту розробляє графік виробництва та реалізації замовлень на внутрішній ринок для здійснення контролю термінів виготовлення швейних виробів. В цей час спеціалісти відділу маркетингу та збуту передають завдання на підбір швейних виробів окремо по кожному замовнику завідувачому складу готової продукції, який здійснює комплектування замовлення згідно даного завдання.

Після того як комірник складу готової продукції відібрав швейні вироби, спеціаліст відділу маркетингу та збуту повинен узгодити зі споживачем чиїм транспортом буде відвантажено продукцію. Якщо відвантаження продукції буде здійснювати ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», то спеціаліст відділу маркетингу та збуту повинен попередньо замовити транспорт у відділі головного механіка. Якщо ж споживач буде здійснювати відвантаження продукції своїм транспортом, то завідувач складом готової продукції повинен відразу ж видати замовлення і виписати такі документи: податкову накладну, накладну на відвантаження продукції.

На основі виписаних документів, економіст відділу маркетингу та збуту складає зведені дані по реалізації, відвантаженню, заборгованості, поверненням швейних виробів в розрізі покупців.

Потім спеціаліст відділу маркетингу та збуту здійснює контроль виконання договірних зобов'язань за допомогою плану – графіка виходу з виробництва згідно заявки на внутрішній ринок, аналізу плану графіку виходу з виробництва. Також спеціаліст відділу маркетингу та збуту контролює повернення швейних виробів на склад готової продукції з торгівлі.

Економіст відділу маркетингу та збуту і заступник голови правління по економіці, фінансах та ЗЕД здійснює контроль надходження коштів на розрахунковий рахунок фірми. На основі інформації за результатами дослідження ринку в сфері роздрібної торгівлі та аналізу по реалізації швейних виробів в розрізі покупців, спеціаліст відділу маркетингу та збуту здійснює такі аналізи:

- 1) аналіз з поточного попиту на продукцію ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла» в оптовій торгівлі;
- 2) аналіз показників виробництва і реалізації по ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла».

Дані аналізи щомісячно представляють на плановому засіданні і подають службі менеджменту якості.

Для аналізу динаміки виробництва і реалізації продукції ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла» визначимо відхилення фактичних показників по роках (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка виробництва і реалізації продукції ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла» на внутрішньому ринку

Показники	Сума (тис.грн)			Відхилення					
	2021р.	2022р.	2023р.	2022 -2021рр.		2023 -2022рр.		2023 -2021рр.	
				сума	%	сума	%	сума	%
Обсяг виробленої продукції	878,6	475,9	1022,9	-402,7	-45,8	547,0	114,9	144,3	16,4
Обсяг реалізованої продукції	695,8	689,0	913,7	-6,8	-1,0	224,7	32,6	217,9	31,3
Повернення	653,6	528,4	368,7	-125,2	-19,2	-159,7	-30,2	-284,9	-43,6

Таким чином, дані таблиці 2.7 свідчать про те що на протязі трьох років фірма «Ворскла» працювала не досить стабільно. Найгіршу діяльність підприємства показав 2022 рік, але поточні показники ілюструють підвищення економічної ефективності фірми. Наприклад, обсяг виробленої продукції в 2022 році зменшився порівняно з 2021 роком на 45,8%, але в поточному році обсяг продукції збільшився на 114,9%, що загалом за три роки відповідає 16,4%-вому зростанню.

Аналіз результату від реалізації продукції показав, що поточний рік також демонструє 32,6 % збільшення, але за рахунок того, що в 2022 році обсяг реалізованої продукції зменшився на 1%, то загалом збільшення відбулося на 31,3%. Збільшення обсягу реалізованої продукції можна пояснити зокрема за рахунок розширення асортименту товарів та ринків збуту.

Аналізуючи повернення товарів, можна відмітити деяке покращення в 2023 році порівняно з минулими роками. Загалом повернення за три роки зменшилися на 43,6%. Цьому сприяла жорстка політика щодо покупців.

Розглядаючи конкурентоспроможність фірми на ринку, можна відмітити, що ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» забезпечує конкурентоспроможність своєї продукції методом підвищення її якості й утримання помірної ціни. Ці ключові чинники успіху фірма прагне донести до споживача через участь в спеціалізованих виставках, конференціях, презентаціях, через засоби масової інформації.

Сьогодні основними конкурентами, які формують пропозицію одягу, є такі фірми, як: ЗАТ «Берізка» Тернопільської області м. Збараж (швейні вироби, білизна, спецодяг), Хмельницька фірма «Кантрі» (верхній чоловічий і жіночий одяг, вироби з натуральної шкіри), Дніпропетровський дім моделей дитячого одягу (дитячий легкий і верхній одяг, дорослий легкий і верхній одяг), Донецька фабрика трикотажних спорт – виробів «Динамо» (дитячий одяг, трикотажний одяг), Львівський дім моделей «Талмода» (одяг для жінок, чоловіків і дітей), Харківська ПТФ «Голуб» (головні убори, продукція військового призначення, спецодяг), Київська обласна ПТФ «Веселка» (швейні вироби, спортивний одяг).

Проведемо аналіз конкурентної позиції фірми з допомогою рейтингової оцінки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентної позиції фірми

Показники	Вага	Рейтинг чинників			Цінність		
		Власне підприємство	Конкурент А	Конкурент Б	Власне підприємство	Конкурент А	Конкурент Б
Частка ринку	0,1	3	4	3	0,3	0,4	0,3
Зростання частки ринку	0,15	3	2	2	0,45	0,3	0,3
Якість продукту	0,1	4	3	4	0,4	0,3	0,4
Репутація торгової марки	0,1	3	4	5	0,3	0,4	0,5
Канали розподілу	0,05	3	3	4	0,15	0,15	0,2
Ефективність просування	0,05	4	5	3	0,2	0,25	0,15
Виробничі потужності	0,05	5	4	4	0,25	0,2	0,2
Ефективність виробництва	0,05	5	4	4	0,25	0,2	0,2
Вартість товару	0,15	4	3	2	0,6	0,45	0,3
Матеріально-технічне забезпечення	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
Менеджмент	0,1	5	4	3	0,5	0,4	0,3
Всього					3,9	3,35	3,15

Аналізуючи таблицю 2.8 «Аналіз конкурентної позиції фірми» можна виділити сильні і слабкі сторони конкурентів.

Сильними сторонами конкурентів є:

- ефективність просування товару, тобто можливість проводити масштабні рекламні компанії;
- пропозиція широкого асортименту спорідненої продукції в рамках одного відомого бренду.

Слабкими сторонами конкурентів є:

- низька ефективність виробництва;
- недостатнє матеріально – технічне забезпечення;

- недосконало відпрацьовані менеджерські та маркетингові механізми діяльності.

Отже, розробляючи стратегію подальшого просування продукції на ринок, ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» повинна враховувати сильні сторони та вдало використовувати слабкі місця конкурентів.

Отже, на сьогоднішній день основними конкурентами фірми «Ворскла» на зовнішньому ринку є фірма «Hugo Woman» (Німеччина) та «Avisenna» (Франція).

Фірми «Hugo Woman» та «Avisenna» мають великі оптові, роздрібні місцеві та регіональні ринки збуту.

Аналізуючи положення на сегментах ринка, то фірма «Ворскла» переважає своїх конкурентів на 23%, що характеризує задовільну конкурентоспроможність. Найбільш привабливим сегментом ринку для фірми «Ворскла» є юридичні особи – роздрібні регіональні ринки.

Проте, незважаючи на перешкоди, які виникли на сьогоднішній день, фірма «Ворскла» ні на крок не відходить від своєї мети. У майбутньому фірма планує розглянути пропозиції про створення Міжнародного об'єднання по виробництву і збуту спільно розробленої продукції пошиву швейних виробів по кооперації з інофірмами при умові поставок давальницької сировини, вести бартерні угоди.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 SWOT-аналіз як основа стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Оцінку внутрішнього середовища ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» – його силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей та загроз ми пропонуємо оцінювати за допомогою SWOT – аналізу. Це легкий у застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення компанії. SWOT – аналіз підкреслює, що стратегія повинна як можна краще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях та загрозах).

Термін «SWOT – аналіз» виник від скорочення перших літер англійських слів “сильні та слабкі сторони, можливості та загрози” (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats).

SWOT – аналіз являє собою групування факторів оточуючого середовища на зовнішні та внутрішні (відносно підприємства) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

Об'єктом як ситуаційного аналізу, так і SWOT - аналізу ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» можуть бути організація в цілому, бізнес-одиниця, товарна лінія або конкретний продукт. Що нижчий рівень об'єктів, то докладніший аналіз. Для невеликих підприємств або підприємств з однією товарною лінією аналіз на рівні організації збігається з аналізом на рівні продукту.

SWOT - аналіз дозволить ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» виявити стратегічні фактори, що можуть істотно вплинути на його діяльність. Однак не всі фактори, що досліджуються у процесі цього аналізу, мають однакове значення. Тому необхідно виокремити визначальні фактори, що найбільше впливатимуть на бізнесові перспективи підприємства, а потім зміцнювати сильні сторони, працювати над зменшенням впливу слабких сторін, використовувати можливості зовнішнього середовища, шукати способи уникнення потенційних зовнішніх загроз, що можуть призвести до катастрофи.

При проведенні SWOT-аналізу ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» одним із найважливіших напрямків нами виокремлено його інформаційне забезпечення. Ефективне управління підприємством в умовах ринкової економіки можливе лише за умови надходження даних, які характеризують стан зовнішнього середовища і процесу управління. Крім того, керівництву підприємств необхідно, використовуючи відповідні методи і технічні засоби, перетворювати отримані дані в інформацію, систематизувати і надавати в необхідній для користувачів формі з метою виявлення існуючих взаємозв'язків між досліджуваними явищами і процесами. Таким чином, для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідно відповідне інформаційне забезпечення.

Поставлене завдання полягає не тільки у здійсненні SWOT - аналізу, але й у застосуванні результатів цього аналізу для конкретних дій, що сприятимуть зростанню й успіху фірми. Хоча SWOT - аналіз являє собою спрощений варіант ситуаційного аналізу, він усе ж ґрунтується на докладному дослідженні чотирьох напрямів, які утворюють фундамент програми маркетингу ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»:

- Виявлення тенденцій у галузі, до якої належить фірма.
- Аналіз конкурентів фірми.
- Оцінка власної позиції.
- Дослідження нинішніх і потенційних клієнтів фірми.

До основних завдань SWOT – аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей підприємства та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування його стратегічних пріоритетів.

Узагальнювальним елементом SWOT – аналізу, на якому базується формування стратегії підприємства, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (рис. 3.1)

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливість	Сила і можливості	Слабкість і можливості
Загрози	Сила і загрози	Слабкість і загрози

Рис 3.1. Матриця SWOT-аналізу

Сутність матриці SWOT полягає у тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну стратегію підприємства згідно з умовами ринкового середовища.

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз для ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» нами був визначений наступний список параметрів:

1. **Чинники попиту** (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію вашого підприємства і т.ін.)
2. **Чинники конкуренції** (слід враховувати кількість ваших основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку і т.ін.)
3. **Чинники збуту** (необхідно надати увагу кількості посередників, наявності каналів розподілу, умовам поставок матеріалів і комплектуючих і т.ін.)
4. **Економічні чинники** (враховується курс рубля (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави і т.ін.)
5. **Політичні і правові чинники** (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової письменності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади і т.ін.)
6. **Науково-технічні чинники** (звичайно береться до уваги рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) в промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки і т.ін.)
7. **Соціально-демографічні чинники** (слід врахувати чисельність і статевовікову структуру населення регіону, в якому працює ваше підприємство, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення і т.ін.)
8. **Соціально-культурні чинники** (звичайно враховуються традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т.ін.)

9. **Природні і екологічні чинники** (враховується кліматична зона, в якій працює ваше підприємство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища і т.ін.)

10. І нарешті, міжнародні чинники (серед них враховується рівень стабільності в світі, наявність локальних конфліктів і т.ін.)

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегій:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, - найбажаніша, найперспективніша стратегія;
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження загроз;
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання можливостей;
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей підприємства та потенційних загроз.

Можливості ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» – це сприятливі зовнішні аспекти його діяльності, завдяки яким воно може досягти конкурентних переваг на ринку.

Загрози – це несприятливі тенденції розвитку зовнішнього середовища, які можуть негативно впливати на ринкові позиції підприємства.

Можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства. Досліджують стан та тенденції розвитку факторів та показників зовнішнього середовища і роблять висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Залежно від співвідношення характеру можливостей та загроз страчені господарські підрозділи ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» розташовуються у квадратах матриць (рис. 3.3)

Загрози	Можливості	
	Значні	Незначні
Значні	Сприятливий СГП	Небезпечний СГП
Незначні	Ідеальний СГП	Зрілий СГП

Рис 3.2. Матриця різновидів стратегічних господарських підрозділів підприємства залежно від співвідношення характеру можливостей та загроз.

Ідеальний стратегічний господарський підрозділ охоплює такий вид бізнесу, який характеризується великими можливостями і низькими загрозами.

Привабливий (сприятливий) стратегічний господарський підрозділ має значні можливості, але також великі загрози.

Зрілий стратегічний господарський підрозділ характеризується незначними маркетинговими можливостями і незначними загрозами, що типово для стадії зрілості життєвого циклу товару.

Небезпечний стратегічний господарський підрозділ має великі загрози за незначних можливостей.

Сильні сторони (переваги) підприємства – це його визначні особливості, які дають змогу визначити і сформулювати конкурентні переваги.

Слабкі сторони (слабкості) підприємства – це ті показники, які визначають його конкурентну вразливість.

Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» є його внутрішні фактори. На першому етапі аналізу формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони підприємства. При цьому виділяють ряд основних розділів – організація управління, маркетинг, дослідження і розробки, технологія і виробництво, фінанси, персонал, організаційна культура.

Отже, не всі слабкі сторони необхідно перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

Під час розроблення стратегічних оригіналів підприємства щодо кожного показника при аналізі сильних та слабких сторін необхідно використовувати матрицю, відтворену на рисунку 3.3.

Важливість (ранг) стратегічний напрямок	Сторони підприємства	
	Слабка	Сильна
Висока	Концентрація зусиль, розвиток	Підтримування зусиль
Низька	Низькі пріоритети	Зниження інвестицій

Рис 3.3. Стратегічні орієнтири щодо сильних і слабких сторін фірми.

Як видно з рисунка, можливі чотири основні стратегічні напрямки щодо сильних і слабких сторін ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»:

- 1) концентрація зусиль, розвиток, зміщення показника – коли слабка сторона підприємства відчутно впливає на цільовий ринок (тобто має високий ранг);
- 2) підтримування позицій – якщо сильна сторона підприємства є важливою для цільового ринку;
- 3) зниження уваги та інвестицій – якщо сильна сторона підприємства не є важливою для цільового ринку;
- 4) низькі пріоритети – якщо мова йде про слабкий показник, який не є важливим для ринку.

Наступним етапом визначаються стратегічні напрями щодо сильних і слабких сторін підприємства. При цьому необхідно враховувати також позиції конкурентів за цими напрямками та можливості підприємств-конкурентів стосовно вдосконалення показників.

3.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» та складання матриць SWOT-аналізу

Якщо керівництво підприємства не знає його сильних та слабких сторін, не уявляє зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає конкурентному положенню підприємства. Саме тому SWOT – аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства.

Використання концепції ланцюгів цінностей, SWOT – аналізу та інших інструментів стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно, але недостатньо. Більш глибока оцінка проводиться по відношенню до конкурентної сили і конкурентної позиції підприємства. Елементами такої оцінки є дослідження наступних аспектів:

- 1) наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію нині;
- 2) які перспективи зміцнення або послаблення конкурентної позиції за умови збереження стратегії, яка застосовується на даний момент;
- 3) яке місце займає підприємство серед основних конкурентів;

4) чи має підприємство на даний момент часу конкурентну перевагу або відстає за рівнем конкурентоспроможності від головних конкурентів;

5) яка спроможність підприємства захищати свою позицію у контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних дій конкурентів.

Керівникам недостатньо лише визначити галузь зміцнення або послаблення конкурентної позиції. Необхідно з'ясувати, чи має підприємство чисту конкурентну перевагу (або навпаки) по відношенню до основних конкурентів, а також чи є можливість зміцнення ринкової позиції компанії і підвищення ефективності її діяльності в рамках застосовуваної в нинішній час стратегії.

Керівництво може розпочати оцінку міцності конкурентної позиції підприємства з порівняльної оцінки по відношенню до основних конкурентів, приймаючи до уваги не лише витрати, але і такі важливі з точки зору конкуренції показники, як якість товару, споживчі послуги, фінансова стійкість, технологічні можливості, тривалість товарного циклу (час, необхідний для перетворення ідеї у продукт і потім у ринковий товар). Недостатньо лише визначити рівень витрат підприємства, необхідно провести ще й комплексний порівняльний аналіз всіх стратегічно важливих аспектів бізнесу.

Для виявлення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища для ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» побудуємо таблицю 3.1. За результатами факторів, що наведені в таблиці, можна побачити ситуацію на ринку, в якому функціонує підприємство.

Таблиця 3.1.

Фактори зовнішнього середовища ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла».

Група факторів	Фактор		Прояв фактору	Заходи підприємства
Економічні	1.1	Загроза високих темпів інфляції	Обезцінювання накопичень ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла»	Введення фінансових операцій, які зберігають купівельну спроможність коштів
			Труднощі в отриманні довгострокових кредитів	Скорочення капітального виробництва та згортання НДДКР, що можуть принести позитивний результат лише у віддаленому майбутньому
	1.2	Дефіцит державного бюджету	Скорочення або призупинення дотацій	Лобіювання в органах державного управління
			Несвоєчасна оплата замовлень державними організаціями	Виконання замовлень лише за умови передплати
	1.3	Спад виробництва	Дефіцит та подорожчання ресурсів	Стимулювання надання послуг з кооперації і поставок за допомогою кредитів постачальникам, суміжникам бартер
Економічні	1.4	Зміна структури державних витрат	Відміна державного замовлення на продукцію	Зняття з виробництва та заміна нового продукції, яка раніше йшла на державне замовлення
	1.5	Ріст безробіття	Здешевлення робочої сили. Вивільнення працівників	Формування раціональної кадрової структури підприємства.
	1.6	Встановлення високих податкових ставок	Відтік коштів з сфери виробництва до бюджету. Скорочення платоспроможного попиту	Знаходження шляхів мінімізації податків
Правові	2.1	Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу	Необхідність знаходження фінансових ресурсів для покриття знов встановлених відрахувань	Добитися пільг по нарахуванню оподатковуваних сум і по податковим ставкам
	2.2	Реєстр монополістів	Зростання відрахувань коштів фірм-монополістів до бюджету	Лобіювання, обережна асортиментна політика (надання переваг немонополюним товарам)
	2.3	Нестабільність законодавства	Часті зміни в Законах, податках, платежах	Систематичне оперативне вивчення законодавства та запровадження нововведень в життя
Політичні	3.1	Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору сфери господарської діяльності	Виявлення нових напрямків діяльності
			Послаблення дисципліни платежів та поставок	Страховання поставок, стимулювання партнерів
	3.2	Зниження стабільності у суспільстві	Зростання ймовірних соціальних потрясінь	Страховання від політичних ризиків

Міжнародні	4.1 .	Ліберизація зовнішнього кономічних зв'язків	Можливість виходу на зовнішній ринок	Отримання міжнародного сертифікату на продукцію
	4.2 .	Міжнародне науково-технічне співробітництво	Обмін новітніми технологіями, програмними продуктами та іншими інноваціями	Укладення угод про наукове співробітництво з іноземними фірмами, що займаються НДДКР в галузі, у якій працює фірма
Технологічні	5.1 .	НТП у сфері виробництва	Поява нових матеріалів, обладнання технологій	Додаткові вкладення коштів в НОУ-ХАУ та оновлення виробничих потужностей
			Скорочення строків амортизації	Збільшення обсягів амортизації відрахувань
			Підвищення продуктивності праці за рахунок механізації та автоматизації виробничого процесу	Автоматизація та механізація виробничого процесу; заміна ручної праці машинною
	5.2 .	НТП у соціальній сфері	Зростання рівня потреб населення	Ефективний маркетинг з метою виявлення незадоволених потреб населення. Покращення умов праці і побуту працівників підприємства
Соціально - культурні	6.1 .	Зростання мобільності населення	Відтік працівників у т.ч. з тяжких та шкідливих виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація та механізація праці
	6.2 .	Зниження рівня культури і освіти	Зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів. Проблеми освоєння нових технологій	Створення на підприємстві служби соціально-психологічної підтримки. Підтримка рівня вкладень на професійну підготовку кадрів
Природні	7.1 .	Зростання вартості енергоносії в	Періодичне відключення електроенергії в межах району за несплату	Створення автономної підстанції з метою постачання електроенергії на період відключення
	7.2 .	Погіршення екологічної ситуації	Стягнення штрафів, накладання обов'язкових виплат за забруднення навколишнього середовища	Бережне ставлення до навколишнього середовища

В таблиці 3.2 наведені сильні та слабкі сторони ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», які відображують становище підприємства на внутрішньому середовищі.

Таблиця 3.2

Сильні та слабкі сторони ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»

Сфера діяльності	Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	2		3	
Організація управління	1.	Конкретне керівництво	1.	Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу
	2.	Значний досвід	2.	Відсутність чіткої оперативної системи контролю за виконанням рішень
	3.	Організація системи комунікацій		
Маркетинг	1.	Визнаний лідер ринку	1.	Ціна на продукцію вища, ніж в конкурентів
	2.	Позитивний імідж	2.	Нестача коштів на вивчення потреб ринку
	3.	Знання споживачів	3.	Нестача коштів на проведення широкомасштабної рекламної кампанії
	4.	Висока якість товарів	4.	Високі витрати для створення позитивного іміджу за кордоном
	5.	Високий рівень сервісного обслуговування		
	6.	Цінова перевага на зовнішньому ринку		
	7.	Ефективні канали розповсюдження продукції		
	8.	Вихід в Інтернет та наявність власної сторінки в Інтернеті		
Дослідження і розробки	1.	Великий досвід в розробці нового обладнання та нових товарів	1.	Орієнтація виробництва тільки на поточні потреби
	2.	Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво	2.	Нестача коштів для провадження перспективних у майбутньому проектів
	3.	Співробітництво з науково - дослідними організаціями, в т.ч. міжнародними		
Технологія і виробництво	1.	Власна технологія, що відповідає світовим стандартам	1.	Широкий асортимент продукції
	2.	Кращі можливості виробництва ніж у конкурентів	2.	Наявність конкурентів з більшими потужностями, але із застарілим обладнанням
	3.	Високі технологічні навички	3.	Незначна висока мобільність виробництва

	4	Автоматизація виробництва		
	5	Новітнє обладнання		
	6	Економія на масштабах виробництва		
	7	Чуттєвість до нових розробок		
	8	Безпека виробництва (за більш як 5 років існування фірми не сталося жодного нещасного випадку, жодної травми.		
	9	Висока продуктивність виробничої системи.		
	10	Забезпеченість матеріалами та технікою високої якості		
Фінанси	1	Наявність доходів у ВКВ	1.	Більш високі витрати ніж у конкурентів
	2	Відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків	2.	Низька прибутковість
			3.	Нестача фінансових ресурсів
			4.	Інфляційне знецінення накопичень
			5.	Зменшення прибутковості
Персонал	1	Високий рівень підготовки кадрів	1.	Не досить ефективна система оплати та стимулювання праці
	2	Досвід практичної діяльності	2.	Висока плинність кадрів
	3	Навчання та підвищення кваліфікації		
Організаційна культура	1	Позитивний мікроклімат в колективі	1.	Відсутність власного психолога

На основі наведених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна скласти матрицю SWOT-аналізу, в якій відображатимуться можливості та загрози, сильні та слабкі сторони ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» (таблиця 3.3).

Найбільш багатообіцяючий спосіб визначення того, наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію, - це кількісна оцінка у порівнянні із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили.

Ключові фактори успіху – це характерні для даної галузі фактори, які приносять їй переваги. Для різних галузей ключові фактори успіху не однакові. Більш того, вони не однакові і для однієї галузі, оскільки можуть змінюватися у часі.

Виділення ключових факторів успіху (КФУ), діючих у найближчій перспективі, і визначення серед них найважливіших складають значну частину роботи по стратегічному плануванню.

Таблиця 3.3.

**Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони ЗАТ «Полтавська фірма
«Ворскла»**

Можливості	Сильні сторони
Направлення політики підприємства на розвиток ринкових відносин Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків Міжнародне науково-технічне співробітництво Невисокий рівень конкуренції на внутрішньому ринку Розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном	Лідерство на внутрішньому ринку Позитивний імідж Наявність бази та досвіду для розробки нового обладнання та продукції Автоматизація виробництва Передова техніка і технології Високий рівень професійної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності Компетентне керівництво та значний досвід роботи Висока (світова) якість товару
Загрози	Слабкі сторони
Загроза високих темпів інфляції Спад виробництва Високі податкові ставки Нестабільність законодавства Складність у залученні фінансових ресурсів Неплатежі Незначний ріст ринку формових аксесуарів, а також його можливе зменшення Зростання вартості енергоносіїв Подорожчання матеріалів	Нестача коштів для виявлення потенційних потреб споживачів Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії Орієнтація досліджень лише на поточні потреби виробництва Більш високі витрати ніж у конкурентів Не досить ефективна система оплати та стимулювання

Більша частина інформації для оцінки конкурентного положення підприємства поступає із попередніх досліджень. В процесі аналізу галузі і

конкурентного аналізу виявляються ключові фактори успіху і конкурентні критерії, які і поділяють учасників ринку на лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

До КФУ можуть бути віднесені ряд факторів, зазначених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Ключові фактори успіху підприємства.

Сфера КФУ	Показники КФУ
КФУ, залежні від технології	- ступінь опанування існуючими технологіями; - якість наукових досліджень, що проводяться; - досконалість дослідницької та експериментальної бази; - здатність швидкої розробки нововведень тощо.
КФУ, які КФУ, які відносяться до виробництва	- собівартість продукції; - якість продукції; - розміщення підприємства; - можливість виготовлення великої кількості моделей тощо.
КФУ, які відносяться до реалізації продукції.	- широка мережа оптових дистриб'юторів; - присутність у точках роздрібною торгівлі; - швидкість доставки тощо.
КФУ, які відносяться до маркетингу	- імідж фірми; - розмір і кількість цільових ринків; - знання споживачів; - переваги в поінформованості як результат маркетингових досліджень; - ефективна реклама; - високий рівень сервісного обслуговування тощо.
КФУ, що відносяться до професійних навичок	- особливий талант працівників (дуже важливий при наданні професійних послуг); - кваліфікація персоналу; - досвід практичної діяльності тощо
КФУ, пов'язані з менеджментом	- рівень інформаційних систем; - ефективність системи управління; - мобільність управління; - налагоджений процес прийняття рішень тощо
Інші КФУ	- доступ до фінансових ресурсів; - наявність власного капіталу; - наявність патентів тощо.

Першим кроком є складання списку ключових факторів усіх в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг або недоліків (зазвичай достатньо 6-10 показників).

Для вишивального виробництва вважаю за доцільне оцінити підприємство за наступними ключовими факторами успіху:

- якість продукції;
- імідж підприємства;
- виробничі можливості;
- ступінь опанування новітніми технологіями;
- досконалість дослідницької та експериментальної бази і здатність швидкої розробки та введення у виробництво новинок;
- витрати у порівнянні з конкурентами;
- розмір і кількість цільових ринків;
- рівень сервісного обслуговування;
- збутова мережа;
- маркетинг, реклама;
- професійність персоналу;
- фінансовий стан.

На другому кроці проводиться оцінка підприємства і його конкурентів за кожним з показників. При цьому бажано використовувати шкалу від 1 до 10, але можна використовувати оцінки сильніше (+), слабкіше (–) і приблизно однаково (=), якщо інформації недостатньо і кількісна оцінка є суб'єктивною.

Третій крок являє собою підсумовування оцінок сильних сторін кожного із суперників і розрахунок підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок – висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги або недоліку і визначення тих сфер, де позиції підприємства найбільш сильні та найбільш слабкі.

Знання слабких; сильних сторін фірми необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити її положення по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В цілому ж фірма повинна намагатися перетворити свої сильні конкурентні сторони у конкурентні переваги і приймати стратегічні рішення, які спроможні захистити її від конкурентних недоліків. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його самі слабкі сторони. Коли компанія має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

Для ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», на нашу думку, за доцільне буде подальше провадження стратегії диференціації, яку останнім часом втілюють у життя спеціалісти фірми.

3. 3. Стратегія диференціації – основа діяльності ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла»

Успішна стратегія диференціації дасть змогу:

- зменшити гостру конкуренцію (особливо в галузях товарів широкого вжитку) знизити чутливість споживача до підвищення ціни;
- створити бар'єри для входження на ринок нових конкурентів.

Основні ризики використання стратегії диференціації:

- можливість копіювання (у разі, якщо основа диференціації – унікальність продукту підприємства – може легко копіюватися);
- поява конкурента, який спеціалізується на конкретному сегменті;
- високий рівень витрат на розроблення продукту;

- брак коштів на диференціацію (якщо підприємство витратить недостатньо коштів на диференціацію або ігноруватиме витрати на неї, підвищення ціни не призведе до підвищення прибутку).

Стратегія диференціації – спрямована на те, аби поставляти на ринок товари або послуги, які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є наявність у товару або послуги унікальної властивості, яка і приваблює споживача. Наприклад, унікальними властивостями можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена система філіалів для надання послуг;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація – надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

Основними конкурентними перевагами ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» є висока якість та оригінальний дизайн випускаємої продукції, використання підприємством матеріально-технічних ресурсів найвищої якості, застосування новітньої техніки та технології, проведення відділом перспективного розвитку низки досліджень у галузі, в якій працює фірма тощо. Всі вище перераховані фактори є необхідними передумовами для реалізації стратегії диференціації.

Стратегія диференціації лежить в основі виробничої політики підприємства. Вона передбачає досягнення ЗАТ Полтавська фірма „Ворскла” певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Тобто, застосовуючи стратегію диференціації, підприємство досягло конкурентних переваг у якості товару, його сервісному обслуговуванні, іміджу тощо.

Основна ідея диференціації полягає в тому, що товар підприємства має відрізнятися від товарів конкурентів і бути дещо неповторним з погляду споживача. При цьому ціна і витрати мають другорядне значення і, як правило, відрізняються більш високим рівнем ніж у конкурентів.

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

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

Перевагами диференціації є:

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

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

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

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».
- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

- а) реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);

в) здійснюється прив'язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (в тому числі, товару-замінника).

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

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

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

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

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим;

5) для товарів-замінників (субститутів) — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості

відомих

виробників.

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

Використання стратегії диференціації може принести підприємству ряд стратегічних переваг:

- створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до більш високих цін;
- прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту;
- прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінників;
- висока ціна дає можливість отримання високого прибутку тощо.

Але підприємство, використовуючи стратегію диференціації несе певні ризики, до яких можна віднести:

- характеристика товару, на якій заснована стратегія диференціації, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;
- збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними, що відверне споживача від більш дорогої продукції фірми;
- виникнення фірм – послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Стратегія диференціації продукції ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту. У стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні витрат і конкуруючі підприємства можуть перейти в

атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

Виходячи з вище наведеного, можна запропонувати ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» і надалі слідувати стратегії диференціації, але намагатися зменшити свої втрати та ціни, при цьому не зашкодивши якості продукції та фінансовому стану підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В жорсткому конкурентному середовищі вітчизняні підприємства можуть успішно діяти завдяки створенню механізму забезпечення стійкого стану на ринку, з цією метою існує менеджмент конкурентоспроможності, а отже тема дипломної роботи є актуальною сьогодні.

У першому розділі роботи, були розглянуті теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможності, а також фактори, за допомогою яких підприємство досягає ефективної економічної діяльності - раціональне управління конкурентними перевагами.

Другий розділ є розрахунково-аналітичної, в якому було розглянуто фінансовий стан підприємства, що є стійким, адже коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить про абсолютну можливість перетворення активів у ліквідні кошти.

Також був проведений аналіз маркетингової діяльності ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», аналіз основних конкурентів підприємства, були визначені їхні переваги перед компанією і їхні недоліки. Для оцінки конкурентних позицій підприємства був проведений SWOT-аналіз, що дозволив систематизувати всю наявну інформацію і, допоміг прийняти зважене рішення для розробки найбільш оптимальної конкурентної стратегії підприємства та розраховані комерційний ризик підприємства при виході на зовнішній ринок, а також комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї запропонованих рекомендацій.

В третьому розділі пропонується впровадження конкурентної стратегії диференціації. Тому що компанія працює на ринку, що розвивається, із сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде стратегія диференціації, націлена на рішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення.

У завершенні роботи пропонуються визначені напрямки по підвищенню конкурентоздатності ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»:

1. Основним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємництва є нововведення, типовими причинами яких є можливість отримання конкурентної переваги, що виступають як: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання.

2. Конкурентоспроможність організації визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

3. Критерій конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажі продукції підприємства на ринках.

4. Аналіз фінансового стану підприємства ґрунтується на вивченні бухгалтерських звітів про фінансові результати та балансу діяльності підприємства за минулі періоди з метою виявлення тенденцій його діяльності. Фінансовий аналіз розкриває реальне положення підприємства на ринку та ступінь фінансових ризиків. Результати фінансового аналізу безпосередньо впливають на прогнозування доходів і витрат підприємства, на визначення дисконтної ставки, на визначення потреби в оборотних засобах і джерел їх фінансування .

5. Аналізуючи динаміку реалізації продукції можна відмітити, що за 2021 рік реалізація товарів склала 16487,0 тис. грн., а за 2022 рік реалізовано 16415,0 тис. грн., що на 72,0 тис. грн. менше ніж у попередньому році.

6. Основну питому вагу в операційних витратах займають витрати на оплату праці – 48,7%, 47,9%, 53,9% відповідно за 2022, 2021 та 2022 роки.

7. Аналіз структури та динаміки активів фірми «Ворскла» показав тенденцію зростання оборотних активів (28,5% проти 26,8%), і зменшення – необоротних (67,5% проти 72,4%).

8. Аналіз структури пасивів підприємства показує, що у звітному 2022 році в порівнянні з минулим роком зменшився розмір власного капіталу з 9102,5 тис. грн. до 8730,9 тис. грн..

9. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком співвідношення швидко ліквідних активів (дебіторська заборгованість та грошові кошти) до наявних поточних зобов'язань збільшилося, що свідчить про покращення фінансового стану та платоспроможності фірми.

10. Відділ маркетингу та збуту є самостійним структурним підрозділом ЗАТ «Полтавської фірми «Ворскла», який підпорядковується голові правління. До складу відділу входять: начальник відділу маркетингу та збуту, заступник відділу маркетингу та збуту, менеджер по кон'юктурі та реалізації продукції, менеджер по рекламі та реалізації готового одягу, інженер з маркетингу та економіст.

11. Сьогодні основними конкурентами, які формують пропозицію одягу, є такі фірми, як: ЗАТ «Берізка» Тернопільської області м. Збараж (швейні вироби, білизна, спецодяг), Хмельницька фірма «Кантрі» (верхній чоловічий і жіночий одяг, вироби з натуральної шкіри), Дніпропетровський дім моделей дитячого одягу (дитячий легкий і верхній одяг, дорослий легкий і верхній одяг), Донецька фабрика трикотажних спорт – виробів «Динамо» (дитячий одяг, трикотажний одяг), Львівський дім моделей «Талмода» (одяг для жінок, чоловіків і дітей), Харківська ПТФ «Голуб» (головні убори, продукція військового призначення, спецодяг), Київська обласна ПТФ «Веселка» (швейні вироби, спортивний одяг).

12. Аналізуючи положення на сегментах ринка, то фірма «Ворскла» переважає своїх конкурентів на 23%, що характеризує задовільну конкурентоспроможність. Найбільш привабливим сегментом ринку для фірми «Ворскла» є юридичні особи – роздрібні регіональні ринки.

13. Оцінку внутрішнього середовища ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» – його силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей та загроз ми пропонуємо оцінювати за допомогою SWOT – аналізу. Це легкий у застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення компанії. SWOT – аналіз підкреслює, що стратегія повинна як можна краще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях та загрозах).

14. При проведенні SWOT-аналізу ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» одним із найважливіших напрямків нами виокремлено його інформаційне забезпечення.

15. Проведено кількісну оцінку у порівнянні із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. Ключові фактори успіху – це характерні для даної галузі фактори, які приносять їй переваги. Для різних галузей ключові фактори успіху не однакові. Більш того, вони не однакові і для однієї галузі, оскільки можуть змінюватися у часі.

16. Більша частина інформації для оцінки конкурентного положення підприємства поступає із попередніх досліджень. В процесі аналізу галузі і конкурентного аналізу виявляються ключові фактори успіху і конкурентні критерії, які і поділяють учасників ринку на лідерів і аутсайдерів. Дослідження конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

17. Знання слабких; сильних сторін фірми необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити її положення по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В цілому ж фірма повинна намагатися перетворити свої сильні конкурентні сторони у конкурентні переваги і приймати стратегічні рішення, які спроможні захистити її від конкурентних недоліків. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його самі слабкі сторони. Коли компанія має значну

конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

18. Основними конкурентними перевагами ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» є висока якість та оригінальний дизайн випускаємої продукції, використання підприємством матеріально-технічних ресурсів найвищої якості, застосування новітньої техніки та технології, проведення відділом перспективного розвитку низки досліджень у галузі, в якій працює фірма тощо. Всі вище перераховані фактори є необхідними передумовами для реалізації стратегії диференціації.

19. Запропоновано стратегія диференціації продукції, яка ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту. У стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні витрат і конкуруючі підприємства можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Berezivskiy Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. *Accounting*. 2021. № 7 (4). P. 825–836.
2. Андрєєва Г. П. Механізм формування конкурентних переваг комплексів національної економіки. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4422>
3. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15, Ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf (дата звернення: 20.06.2023).
4. Батюк Л.А., Квятко Т.М., Бабко Н.М. Суспільні ринкові трансформації: глобальний контекст. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2018. Вип. 193. С. 110-120.
5. Батюк Л.А., Квятко Т.М., Бабко Н.М. Транснаціоналізація національних економічних систем в умовах глобалізації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2019. Вип. 200. С. 95-103.
6. Болотна О.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція. *Траектория науки*. 2015. № 2–3. С. 241–246. URL: <http://surl.li/bkaou>
7. Болюх І. Стратегічний маркетинг: концептуальні основи використання [Електронний ресурс] / І. Болюх, Т. Кобєлева, П. Перерва // Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22-23 березня 2023 р. / оргком.: Л. Гнатишин [та ін.] ; Львів. нац. ун-т природокористування. – Електрон. текст. дані. – Львів, 2023. – Ч. 2. – С. 50-52. – URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66196>.

8. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 7. С. 107–113. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf
9. Васильців Т., Білик Р. Теоретико-прикладні засади конкурентних переваг регіонів та їх впливу на економічну безпеку України. Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал. 2016. Випуск 4. С. 100-110.
10. Городецький М. Я., Литвишко Л. О. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.). Кременчук : КрНУ, 2016. С. 430.
11. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 334–340. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf>
12. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/vrp/arh_vrp_u.html
13. Єрко, І. В. (2023). КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЯК ОДИН З КРИТЕРІЇВ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ. *Підприємництво і торгівля*, (38), 29-36. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-04>
14. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Монографія. Харков: Інжек. 2008. 352 с.
15. Касич А. О. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 298–305.
16. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства Економічний аналіз. 2016. № 2, Том 25. С. 79–85.

17. Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації [Електронний ресурс] / Наталія Кирич, Наталія Юрик, Наталія Шведа // Соціально- економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 334-344. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
18. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DO : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
19. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2021. № 4. С. 78–83.
20. Кузьміна, О., & Бусько, А. (2022). МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА. *Молодий вчений*, 11 (111), 85-89. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-19>
21. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.138](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.138)
22. Міністерство фінансів України: офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/>
23. Муштай, В., Лищенко, М., & Макарова, В. (2022). МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН. *Економіка та суспільство*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-53>
24. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126. URL: <http://surl.li/bkapa>
25. Паулик, А. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (2 (02), 131-135. <https://doi.org/10.32782/dees.2-22>

26. Пачева Н. О. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 17 листоп. 2022 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т економіки та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. Слатвінський М. А. ; редкол. Слатвінська Л. А., Чвертко Л. А., Джога О. В., Благополучна А. Г. Умань : Візаві, 2022. С. 141-143.

27. Пачева, Н., & Лутай, Л. (2023). СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

28. Сєвідова І.О., Мандич О.В., Квятко Т.М., Бабко Н.М., Романюк І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2020. 200 с.

29. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3(29). С. 86–93.

30. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172. URL: <http://surl.li/bknxn>

31. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 280–285. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>

32. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4(70), т. 2. С. 206–211.

33. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2019. № 1. С. 177–181.

34. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

35. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. 2017. Вип. 24 Ч. 1. С. 152–156.

36. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

37. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. Маркетинг в Україні. 2004. № 2. С. 31–36.

38. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

39. Янчук Т., Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку Галицький економічний вісник. 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.

40. Яремко Л.А. Глобальна конкурентоспроможність регіону: джерела конкурентних переваг. Регіональна економіка. 2009. №1. С. 51-58.