

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«____» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства»
(на матеріалах ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання
Чумак Софія Романівна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Семенова Л.Ю.

Дніпро – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства»
(на матеріалах ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро)

Виконала:

здобувачка вищої освіти
освітньо-професійної
програми «Маркетинг»
другого (магістерського)
рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»
галузі знань

07 «Управління та адміністрування»
групи МК-23-1мз

Чумак С.Р.

Науковий керівник: Семенова Л.Ю.

Рецензент: Пиляй Р.В.

Дніпро – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
к.е.н., доцент В.Д. Хурдей
«15» квітня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Чумак Софії Романівни

1. Тема роботи: «Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства» (на матеріалах ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 17.09.2024 року №765 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент Семенова Л.Ю.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 30.12.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи:
 - звітність ТОВ «УКРРИБА ЛТД», м. Дніпро за 2019-2023 рр.;
 - інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти формування конкурентних переваг підприємства
 - розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «УКРРИБА ЛТД» та визначення конкурентних переваг
 - Розділ 3. Стратегія маркетингу удосконалення конкурентних переваг ТОВ «УКРРИБА ЛТД»
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	03.06.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	04.06-07.06.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	10.06-12.07.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	15.07-30.12.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	15.07-30.09.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.10 – 29.11.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.12 – 20.12.2024	
8	Оформлення тексту роботи	23.12.2024 – 27.12.2024	
9	Нормоконтроль	25.12.2024	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	30.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	31.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Чумак С.Р.

Науковий керівник

Семенова Л.Ю.

ЗМІСТ

ст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД Укрриба».....	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	42
2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства	56
2.3. Оцінювання системи маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	61
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД УКРРИБА»	70
3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в маркетинговому забезпеченні конкурентоспроможності підприємства...	70
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	90
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренентоспроможність підприємства є одним із важливих атрибутів ринкового середовища, що втілює здатність компанії адаптуватися до умов ринку, бути лідером на ринку та підтримувати протягом тривалого часу.

Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною частиною успішного бізнесу в сучасному світі. Постійно змінюються умови ринку вимагають від підприємств постійної адаптації та пошуку нових підходів до маркетингу. Ті, хто зможуть ефективно використовувати маркетингові інструменти, отримають конкурентну перевагу і зможуть досягти успіху.

Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємства і формування фінансово-економічного механізму його забезпечення, зумовлена тим, що в умовах турбулентного середовища функціонування, підприємство не може сподіватися на довготривале успішне функціонування, якщо не буде здійснюватиме оцінку конкурентоспроможності своєї ж продукції або послуг, що надаються.

Маркетингові методи традиційно застосовуються в організаціях, орієнтованих на отриманні прибутку, і до недавнього часу вважалось, що весь маркетинг – це маркетинг сфери бізнесу. В наш час сфера застосування маркетингу значно розширилася, узагальнення сучасних підходів до трактування терміну «маркетинг», аналіз його концептуальних та методологічних питань дозволили зробити висновок, що його концепції носять універсальний характер. На сьогодні проблема конкурентоспроможності як ніколи актуальна для національної економіки і для її первинних господарюючих утворень – підприємств. Багато авторів відзначають, що одним із основних елементів, які забезпечують економічну безпеку підприємств і держави, є їх висока конкурентоспроможність.

Наукові праці зарубіжних вчених присвячені питанням конкурентоспроможності, їх теоретичним застосуванням та методологічним засадам, ними займались зокрема, І. Ансоф, Г. Асель, Ж.Ж. Ламбена, Ф.Котлер,

М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А.Маршалл, Ф. Самуельсон, К. Макконнелл, С. Брю, П. Тейлор, Р. Фатхутдінов, Х. Фасхієв та ін. Серед вітчизняних професіоналів, що здійснюють дослідження у сфері проблематики дослідження, слід виокремити роботи таких: Смолін І. В., Ткачова С. С., Космина О.М., Божков В.В., Клименко С.М., Кредісов В.А., Куденко Н.В., Тарнавська Н. П., Янковий О. Г., Кулінічев П.К., Поліщук В.М., Шершньова З. Є. та ін.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2022-2024 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є маркетингове забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Укрриба ЛТД».

Завдання, які були поставлені для досягнення мети:

- встановлення економічної сутності поняття та значення «конкурентоспроможність підприємства»;
- ідентифікувати та проаналізувати підходи і методи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити оцінювання й аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД» та зовнішнього середовища функціонування, а також конкурентного середовища;
- охарактеризування основних тенденцій розвитку ринку рибної торгівлі та встановлення місця підприємства на ньому порівняно з основними конкурентами;
- обґрунтування економічної ефективності маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Укрриба ЛТД»;

Об'єкт дослідження: процес формування маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти розробки маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі було використано методи дослідження такі як: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, і також систематизації і узагальнення (для того, щоб розробити рекомендації та пропозиції щодо формування організаційно-економічного механізму в умовах турбулентного середовища), економічно-статистичний (для того, щоб провести розрахунки фактичних та планових показників діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД»), структурно-логічний і аналітичний (для розробки методів і показників забезпечення конкурентоспроможності підприємства), графічний (для того, щоб представити динаміку показників і також для найкращого сприйняття інформації щодо стійкого розвитку).

Інформаційна база: матеріали Державної служби статистики України, нормативно-довідкова література, Інтернет-джерела, дані річних звітів ТОВ «Укрриба ЛТД», власні матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з даної тематики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у удосконаленні алгоритму маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його конкурентного становища в ринковому середовищі.

Зокрема, запропоновано було бізнес-ідею диверсифікації діяльності компанії та здійснено його економічне обґрунтування, результатом якого є посилення конкурентних позицій на ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження викладені в роботі на здобуття ступеня магістра та дозволяють зробити висновки: розроблений алгоритм формування маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах зовнішніх викликів та загроз може сприяти підвищенню конкурентного потенціалу

компанії; рекомендації, які розроблені під час дослідження можуть бути використані в ході діагностики і прогнозування подальшої діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД».

Апробація результатів роботи. Результати роботи представлені у вигляді тез на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, м. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у тезах доповідей на конференціях (додаток А).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків, викладених на 90 сторінках друкованого тексту. Матеріали роботи містять 26 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин кожен бізнес стикається з необхідністю оцінки рівня своєї конкурентоспроможності для зміцнення конкурентних позицій та пошуку ефективних шляхів удосконалення. Оцінка конкурентоспроможності є важливою умовою для успішної діяльності підприємства на ринку. Цей процес допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, що дозволяє максимізувати її продуктивність і виявити приховані можливості.

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій сучасної ринкової економіки і має широкий спектр застосування. Вона може бути розглянута з різних точок зору: технічної, біологічної, соціально-економічної. Найбільш поширеними типами конкурентоспроможності є: конкурентоспроможність товару (продукції), конкурентоспроможність товаровиробника (підприємства), галузева конкурентоспроможність та конкурентоспроможність національної економіки (країни). Хоча ці поняття мають різні системи деталізації, загалом вони є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Узагальнюючими для цих визначених категорій являється те, що вони відображають здатність підприємства ефективно здійснювати функції в умовах постійно змінного конкурентного середовища.

З точки зору етимології, поняття "конкурентоспроможність" походить від англійського дієслова "конкуренція" (від англ. "Compete"), що є основою терміна "конкурентний" (від англ. "Конкурентоспроможний"). В українській інтерпретації терміни "конкуренція" та "здатність" використовуються в поєднанні, що означає компетентність, наявність конкурентних можливостей, конкуренцію [16].

Конкуренентоспроможність – це одна з основних категорій, яка широко використовується в теорії та практиці економічних наук, вона являється багатограним поняттям, та перекладається з латинської мови як боротьба, суперництво за досягнення результатів [1, с. 28].

Основним розумінням сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є робота М. Портера, який представив теорію конкурентної переваги, за якою конкурентоспроможність підприємства оцінюється у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [2].

Продовжуючи думку М. Портера, Г.М. Скудар, стверджує, що конкурентоспроможність – це економічна категорія яка є багатогранною, що розглядається на рівні товару, виробника, галузі, країни. Він підтвердив, що конкурентоспроможність визначається економічними, соціальними та політичними факторами країни або статусом виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. [3, с. 31]. Професор В. Андріанов каже, що конкурентоспроможність країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та галузі. Взагалі кажучи, це можна визначити як здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають міжнародним вимогам у вільній торгівлі [4, с. 39].

Враховуючи вищесказане, можна відмітити, що існує можливість представити такі три рівні, які є основними, на яких відбувається управління конкурентоспроможністю: на мікрорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств; на мезорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю кластерів, галузей; на макрорівні, здійснюється управління конкурентоспроможністю регіонів, територій, країн.

Конкуренентоспроможність країни безпосередньо залежить від конкурентоспроможності всіх регіонів, на які впливає статус підприємств певних галузей регіону [5], а конкурентоспроможність регіону – це загальна конкурентоспроможність його підприємств, тому відправною точкою нашого дослідження є визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства.

На сьогодні існує безліч трактувань поняття «конкуренентоспроможність підприємства», але єдиного визначення не існує. Це пояснюється тим, що

деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність компанії безпосередньо залежить від характеристик її товарів. Інші, у свою чергу, орієнтуються на ефективність виробничих процесів, стратегічні плани розвитку підприємства, впровадження нових технологій та здатність конкурувати з іншими гравцями на ринку.

Більш обґрунтованим є підхід, який передбачає вивчення конкурентоспроможності підприємства як динамічного процесу, що відображає його здатність адаптуватися та коригувати свою діяльність відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Такий методологічний підхід акцентує увагу на тому, що до вивчення цієї проблеми залучено багато науковців (табл. 1.1).

У більшості з цих підходів конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства ефективно використовувати свої внутрішні ресурси для забезпечення стабільного функціонування та створення нових конкурентних переваг, що дозволяє йому успішно конкурувати на ринку товарів і послуг.

Таблиця 1.1.

Основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Термін	Визначення
Конкурентоспроможність підприємства	Здатність підприємства успішно протистояти конкурентам на ринку та досягати поставлених цілей за рахунок переваг у якості продукції, ефективності виробництва, маркетингу та інших факторах.
Конкурентна перевага	Особливість підприємства, яка відрізняє його від конкурентів і дозволяє завоювати більшу частку ринку або отримувати вищий прибуток.
Конкурент	Інше підприємство, яке пропонує аналогічні або замінювальні товари чи послуги на тому ж ринку.
Ринок	Сукупність реальних і потенційних покупців товарів або послуг, а також продавців цих товарів або послуг.
Маркетинг	Комплекс заходів, спрямованих на вивчення ринку, розробку продукції, встановлення цін, просування товарів і послуг, організацію збуту.
Стратегія конкурентоспроможності	Довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення стійкої конкурентної переваги.
Фактори конкурентоспроможності	Елементи, які впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку, такі як: якість продукції, ціна, маркетинг, технології, фінанси, управління персоналом тощо.

Джерело: складено автором [32]

Підприємство є виробничо-економічною системою, і рівень його конкурентоспроможності, а також динаміка цього рівня, залежать від усієї суми компонентів. Головним чином це визначається здатністю підприємства самоорганізовуватися та адаптувати свої внутрішні процеси до реалій ринку, впливати на зовнішнє середовище й формувати для себе оптимальні умови ведення бізнесу, враховуючи ресурси, цілі та завдання компанії.

Фактор часу має велике значення для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки час, необхідний для створення та реалізації конкурентних переваг, часто не співпадає з темпами досягнення результатів. Тому недоцільно оцінювати конкурентоспроможність підприємства в окремо взятому часовому відрізку. У цей період тактичні цілі підприємства можуть не збігатися з його стратегічними цілями.

Аналіз теоретичних методів, які визначають категорію «корпоративна конкурентоспроможність», показує, що неможливо зробити точну оцінку конкурентоспроможності компанії, базуючись лише на аналізі її індивідуальних конкурентних переваг за обмежений час. Тому визначення цієї категорії можна уточнити наступним чином:

«Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі, для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення своїх стратегічних цілей».

Це пояснення може розглядати концепцію корпоративної конкурентоспроможності:

1) як система факторів взаємного впливу, вона дозволяє суб'єктам господарювання підтримувати належний рівень існуючих конкурентних переваг та створює умови для формування нових конкурентних умов;

2) система має можливість змінювати внутрішні екологічні параметри відповідно до попиту ринку та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, створюючи тим самим більш зручні умови для співпраці з постачальниками сировини та споживачами власної продукції;

3) з точки зору відображення своїх стратегічних цілей, це не тільки відображає конкурентоспроможність, але також відображає категорію системи в ході корпоративної діяльності.

Із вищенаведеного можна навести такі твердження:

– конкурентоспроможність компанії – це відносне поняття, та відповідно, має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;

– чим вища конкурентоспроможність компанії, тим кращі її показники на міжнародному (глобальному) ринку;

– конкурентоспроможність підприємства є результатом його ефективної економічної діяльності на конкурентному ринку;

– конкурентоспроможність підприємства вважається складною порівняльною ознакою підприємства, що відображає низку переваг перед конкурентами та гармонійний розвиток підприємства;

– маркетинг є невід'ємною частиною конкурентоспроможності компанії, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильного бренду тощо;

– конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентоспроможності продуктів або послуг, які воно виробляє або надає, але, хоча ці категорії пов'язані між собою, вони не однакові.

У попередньому твердженні слід додатково підкреслити, що компанія не може бути конкурентоспроможною без своєї продукції. Однак не все залежить від товару, адже іноді конкурентоспроможність власної продукції компанії може бути забезпечена шляхом отримання дешевої сировини або її продажу за демпінговими цінами.

Істотну різницю між концепціями товару та конкурентоспроможністю компанії можна пояснити наступними фактами:

– результати оцінки конкурентоспроможності продукції діють лише в короткостроковій перспективі, і в довгостроковій перспективі конкурентоспроможність компанії повинна враховуватися;

– конкурентоспроможність продукції є єдиним показником відносно комплексних показників корпоративної конкурентоспроможності, тобто

конкурентоспроможність продукції відносно її особистого типу, а конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент її продукції;

– оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися самим підприємством або його агентами, а конкурентоспроможність продукції, яка стає товарним товаром, оцінюється покупцем під час впровадження.

Конкурентоспроможність підприємства також характеризується його можливістю забезпечити [4]:

- низькі витрати виробництва;
- унікальність, особливість пропозиції;
- доступний і якісний сервіс;
- екоорієнтація продукції;
- якість продукції (послуг);
- своєчасний висновок продукції, послуг на ринок.

Неможливість компанії забезпечити принаймні одну з вищезазначених умов значно знижує її конкурентоспроможність.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися за допомогою високих показників ефективності виробництва завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатності вигравати та тримати власну ринкову нішу протягом тривалого часу. Це досягається завдяки ефективному використанню принципів управління маркетингом.

Слід зазначити, що в цьому твердженні поєднуються протилежні погляди вчених, деякі з яких вважають, що в центрі підвищення конкурентоспроможності знаходиться процес, що відбувається у внутрішньому середовищі компанії, тоді як інші вважають, що важливішим є пристосування до зовнішніх умов ведення бізнесу. Внутрішнє середовище залежить від зовнішніх умов. У нашому випадку стратегічним зв'язком між внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії є управління конкурентоспроможним маркетингом.

Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей [17].

Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності господарської діяльності представників підприємницького сектора. Інакше кажучи, конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта витримати конкуренцію.

Вище зазначене, важливість конкурентоспроможності для розвитку і навіть існування підприємства визначає актуальність теми дослідження.

В економічній діяльності існують основні етапи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, які представлені у таблиці 1.2. Використовуючи дані етапи проведення оцінки можна проаналізувати та виявити основні проблеми і недоліки підприємства [2].

Таблиця 1.2.

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Етап	Опис
1. Визначення мети оцінки	Чітко сформулювати, для чого проводиться оцінка: визначення загального стану підприємства, порівняння з конкурентами, розробка стратегії розвитку тощо.
2. Вибір об'єктів оцінки	Визначити, які аспекти діяльності підприємства будуть оцінюватися (продукція, послуги, процеси, ресурси тощо).
3. Вибір показників	Сформулювати систему показників, які характеризують конкурентоспроможність, наприклад: якість продукції, продуктивність праці, частка ринку, рентабельність, інноваційність тощо.
4. Збір інформації	Зібрати необхідну інформацію з різних джерел: звітність підприємства, дані маркетингових досліджень, думки експертів, інформація про конкурентів.
5. Аналіз інформації	Провести аналіз зібраної інформації, виявити тенденції, порівняти результати з плановими показниками та даними конкурентів.
6. Оцінка рівня конкурентоспроможності	Застосувати обрані методи оцінки (бальні методи, ранжування, матричні методи) для визначення загального рівня конкурентоспроможності підприємства.
7. Виявлення сильних і слабких сторін	Проаналізувати результати оцінки, виділити сильні сторони, які можуть бути використані як конкурентні переваги, та слабкі сторони, які потребують удосконалення.
8. Розробка рекомендацій	На основі отриманих результатів розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.
9. Розробка плану заходів	Скласти детальний план заходів, спрямованих на реалізацію

	розроблених рекомендацій.
10. Контроль виконання	Регулярно контролювати виконання плану заходів та вносити необхідні корективи.

Джерело: складено автором на основі [39]

Трьома рівнями забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: стратегічний, тактичний і оперативний [19]. На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення інвестиційної привабливості компанії. На тактичному рівні конкурентоспроможність є характеристикою власного стану підприємства. На операційному рівні підвищення конкурентоспроможності - це підвищення конкурентоспроможності продукції.

Принципи управління конкурентоспроможністю:

- застосування інструментів нової інноваційної економіки (аналіз механізмів дії економічних законів і законів підприємства, дотримання вимог наукових підходів та принципів, застосування новітніх методів і моделей);
- орієнтація на конкретні ринки і потреби споживачів;
- застосування інтегрованої системи МЕТУК (методика " економіка + техніка + управління " конкурентоспроможність");
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю;
- економічні та управлінські фактори не повинні входити в формулу оцінки конкурентоспроможності, так як вони є або наслідком, або умовою забезпечення конкурентоспроможності;
- конструкція формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності повинна враховувати вагомість чинників (показників, аргументів), що входять до них;
- включаються в формулу фактори переважно повинні бути питомими і відносними;
- методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, товарів, організації, галузі, регіону, країни з урахуванням перерахованих принципів викладені в підручнику «Управління конкурентоспроможністю організації».

Методи управління конкурентоспроможністю і конкуренцією.

Конкуренція як процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами і перевагами керованого об'єкта по досягненню певних цілей існує між будь-якими суб'єктами як всередині цільової групи (спільноти), так і між

суб'єктами, що продають товари одного призначення, або користуються аналогічними об'єктами для задоволення своїх потреб.

Конкуренція може проходити інтуїтивно, підсвідомо в тваринному світі за територію, житло, їжу, самку, так і свідомо, коли процесом управляє людина при досягненні будь-яких своїх цілей на будь-яких ринках: ринках творчої діяльності, інтелектуальної власності, спортивних змагань, освітніх, медичних та інших послуг, споживчих товарів, капіталу, інновацій, нерухомості і т. д.

Тобто, для кожної групи суб'єктів і об'єктів ринку будуть свої фактори конкурентоспроможності та методи її досягнення, а також свої методи стратегічної, тактичної або оперативної (Ринкової) конкуренції.

Уніфікація факторів і методів управління конкурентоспроможністю і конкуренцією різних груп об'єктів методологічно невірно!

В даний час цінова і нецінова конкуренції є головними формальними методами, які супроводжують процес реалізації товару. До речі, ціна товару і його якість (під цим терміном часто розуміють нецінову конкуренцію) поряд з конкурентоспроможністю зовнішнього середовища, якістю сервісу споживачів і експлуатаційними витратами на використання товару є факторами конкурентоспроможності товару. Для інших суб'єктів і об'єктів (персонал, технології, організація, регіон, країна і т. д.) будуть абсолютно інші чинники конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність синтезує в собі всі головні зовнішні та внутрішні параметри об'єкта ринку (в Відповідно до властивості множинності системи ми не можемо виміряти всі її параметри), то для забезпечення конкурентоспроможності об'єкта (суб'єкта) необхідно застосовувати всі індивідуальні для даної групи об'єктів (суб'єктів) методи.

Методи управління конкурентоспроможністю і конкуренцією повинні бути диференційовані по об'єктах з урахуванням видів конкурентоспроможності та конкуренції в часі і просторі, ієрархії суб'єктів і об'єктів, функцій управління, видів конкурентної переваги, які ми прагнемо реалізувати на ринку подібну диференціацію дуже важко здійснити як

методично, так і практично. Однак в умовах посилення конкуренції цим слід займатися.

Висока стратегічна і тактична конкурентоспроможність об'єкта (наприклад, товару) зовсім не гарантує досягнення її оперативної (ринкової) конкурентоспроможності. Можна мати прекрасний конкурентоспроможний товар, проте, якщо в даний момент організаційно-технічний рівень торгового центру, якість сервісу споживачів не відповідають вимогам конкурентоспроможності, продавці не володіють необхідними знаннями в галузі права, маркетингу, психології, якості товарів і сервісу, організації торгівлі, то товар не буде проданий. Конкурентоспроможність не буде реалізована, виробник не отримає дохід. Тому, наприклад, методи ринкової конкуренції відповідно до законом пропорційності за якістю не повинні поступатися методам забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність об'єкта визначається перш за все конкурентоспроможністю зовнішнього середовища, для організації - це країна і регіон. Тому, як приклад перерахуємо основні групи методів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності України, організації, товарів, персоналу, а також методів оперативної (ринкової) конкуренції по реалізації оперативної (ринкової) конкурентоспроможності товару.

Стратегічна конкурентоспроможність України може бути досягнута в майбутньому шляхом розробки і впровадження якісної системи методів в області політики права, маркетингу, освіти, інноваційної діяльності в країні, економіки, культури, охорони здоров'я, соціології психології та. т. д. Для організації, товарів та інших об'єктів ці методи повинні конкретизуватися і адаптуватися до конкретних умов.

В області управління стратегічною конкурентоспроможністю об'єктів і стратегічних конкурентних умов, акцент повинен робитися на застосуванні системного аналізу, методів прогнозування, розвитку освіти і науки. В області управління тактичною конкурентоспроможністю акцент повинен робитися на підвищення якості різних процесів: маркетингових, інноваційних, інвестиційних, логістичних, виробничих, управлінських, соціальних та ін.

На стадіях стратегічної і тактичної конкуренції маркетологи повинні з максимальною точністю прогнозувати умови і чинники оперативної (ринкової) конкуренції.

Завданням оперативної конкуренції в цілому є прийняття всіх можливих зусиль по реалізації конкурентних переваг, продажу конкурентоспроможного товару, досягнення інших цілей або задоволення певних потреб в конкретних умовах. Тому на ринку при наявності конкурентоспроможного товару повинна бути конкурентоспроможною ще і система сервісу споживачів (технічний рівень, професіоналізм персоналу, ефективність організації ринкових процесів і т. д.). Конкретні методи (технічні, економічні, організаційні, психологічні і т. Д.) Оперативної конкуренції визначаються параметрами конкурентоспроможності конкретного об'єкта, його складністю, програмою випуску, умовами продажу, сервісу споживачів, використання. Для знаходження і формулювання цих методів необхідно виконувати додаткові дослідження.

1.2. Методичні підходи до оцінювання забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Відносність конкурентоспроможності та її динамічний характер дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємств з двох аспектів: щодо конкурентів та щодо нас самих. Хоча існуючі методи оцінки конкурентоспроможності компанії в основному засновані на оцінці конкурентів, ми вважаємо, що динамічні зміни самої компанії мають велике управлінське значення, оскільки вона може оцінити зміни конкурентного потенціалу компанії (як результативних, так і невикористаних) . Внутрішнє середовище для перетворення вхідних ресурсів у привабливі ринкові товари в умовах «сильної» конкуренції на виході.

Оцінка корпоративної конкурентоспроможності має такі основні вимоги [21]: надійність, повнота, доступність, релевантність, збалансованість, порівнянність, об'єктивність, кількісна оцінка та чи існує загальне визначення.

Вимога надійності передбачає забезпечення достовірності результатів оцінки кожного показника. Метод розрахунку всебічної конкурентоспроможності повинен включати лише надійні показники, що мають безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Повнота забезпечує найбільш повне охоплення досліджуваних об'єктів. Основним критерієм формування переліку показників для оцінки конкурентоспроможності повинна бути спроба повністю описати конкурентоспроможність підприємства. Звичайно, збільшення кількості показників збільшить надійність результатів оцінки, але важливо розуміти той факт, що якщо між розрахунковими значеннями корпоративної конкурентоспроможності є невелика різниця, вибір різних цифр призведе до різних результатів оцінки.

На думку Фашієва (Х. Фашієв), збільшення кількості відібраних для оцінки показників може призвести до змін положення порівняного об'єкта [22]. Однак не рекомендується ранжувати об'єкти, оцінюючи 20 або менше показників, оскільки це може призвести до неправильних рішень. Для того, щоб зробити надійну оцінку об'єкта, автор рекомендує використовувати принаймні 40 одиничних показників.

Однак при оцінці конкурентоспроможності слід враховувати ще один важливий момент: занадто багато показників може збільшити вартість самого процесу оцінки. У цьому випадку головна проблема полягає в тому, що для надання певних показників конкурентоспроможності потрібно багато інформації, більшість з яких є конфіденційною. У цьому випадку важливими стають стандарти доступності інформації щодо всіх факторів конкурентоспроможності. Система індексу оцінки конкурентоспроможності, встановлена підприємствами, повинна включати лише ті показники, які можна отримати за допомогою офіційного аналізу статистичних звітів та дослідження ринку.

Вимоги до релевантності включають забезпечення повної відповідності показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства, та оцінюваних факторів конкурентоспроможності.

Баланс існуючої системи індексів оцінки конкурентоспроможності є найкращим їх поєднанням, щоб уникнути дублювання показників та усунути вплив забезпечення конкурентної переваги за одним показником, що погіршить інші показники конкурентоспроможності.

Об'єктивність включає процес відбору показників на основі об'єктивної інформації для оцінки конкурентоспроможності підприємства, виключаючи оцінку суб'єктивних факторів найбільшою мірою. Важливо оцінити конкурентоспроможність вимог до порівняльності показників у системі оцінки. Перш за все, тут розглядається можливість розбіжностей на підприємствах у методології визначення окремих показників ефективності, щонегативно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Всі показники, включені в оцінку конкурентоспроможності підприємств, повинні бути кількісно визначені [22]. Однак слід зазначити, що на практиці більшість показників, рекомендованих для оцінки конкурентоспроможності, можна отримати лише в якісній формі, що вимагає використання інших інструментів для перетворення усної інформації в цифрову форму, і навіть виключає певні показники з процесу оцінювання. Крім того, це призведе до помилок та результатів неправильних управлінських рішень.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її складність, яку необхідно враховувати при створенні системи оцінювання. Конкурентоспроможність систематизує всі аспекти підприємства, тому його оцінка спрощується для вирішення багатокритеріальної проблеми, яка характеризується певною кількістю та стандартними критеріями [23, с. 132].

Принципово методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяються на три групи.

Перша група методів оцінює конкурентоспроможність продукції, друга група виділяє комплексні показники конкурентоспроможності підприємства, побудовані різними способами, третя група методів не вводить вичерпних показників, але порівнює конкурентоспроможність підприємств через набір часткових показників (найпоширенішим є побудова «конкурентного профілю»).

Оцінка конкурентоспроможності продукції ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції з конкретною потребою й виявленні їхньої відповідності один одному. Для об'єктивного оцінювання необхідно використати ті самі критерії, якими оперує споживач, вибираючи товар на ринку. Отже повинно бути вирішене завдання визначення номенклатури параметрів, що підлягають аналізу.

Досить часто в економічній літературі конкурентоспроможність товару ототожнюють з якістю продукції. Проте аналізуючи дослідження провідних учених, можна стверджувати, що:

1. конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю тільки тих його властивостей, які є цікавими для покупця і забезпечують задоволення певної потреби, інші показники (умови транспортування, зберігання та виробництво) споживача не цікавлять;

2. необхідним елементом визначення рівня якості продукції є порівняння з базисним показником, хоча їхній вибір особливо сільськогосподарської продукції, є дещо складним;

3. аналіз якості, виконаний відповідно до чинних нормативів, ще не дозволяє оцінити ступінь конкурентоспроможності продукції, який визначається в процесі реалізації і залежить від реакції покупця;

4. конкурентоспроможність є показником ефективності та стійкого розвитку суспільства в ринковій економіці, в той час як якість є найважливішим чинником покращення рівня життя, економічної та продовольчої безпеки країни в цілому, а й підприємства зокрема [33, с. 160].

Номенклатура параметрів, використовуваних при оцінці конкурентоспроможності, включає дві узагальнюючі групи:

1. параметри якості (технічні);
2. економічні параметри.

До групи технічних належать параметри потреби, які характеризують зміст цієї потреби й умови її задоволення. До них належать: параметри призначення; ергономічні параметри; естетичні параметри; нормативні параметри.

Параметри призначення характеризують сферу застосування продукції й функції, які вона призначена виконувати. По них можна судити про зміст корисного ефекту, що досягаються за допомогою застосування даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення поділяються [60, с. 148]:

1. класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу й використовуються при оцінюванні тільки на етапі вибору сфери застосування продукції й товарів – конкурентів, вони є базою для наступного аналізу і в подальших розрахунках не беруть участі.

2. параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень, використовуваних при розробці й виготовленні продукції, вони можуть бути одночасно й класифікаційними;

3. конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення, які використовуються при розробці й виробництві виробу (склад виробу, його структура, розміри, маса), окремі параметри також можуть бути цілям класифікації;

Ергономічні параметри, що характеризують продукцію з погляду її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляється у виробничих і побутових процесах);

Естетичні параметри, що характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції й стабільність товарного виду), вони моделюють зовнішнє сприйняття продукції й відображають саме такі її зовнішні властивості, які є для споживача найбільш важливими, вони ранжуються за мірою значимості для конкретного виду продукції;

Нормативні параметри, що характеризують властивості продукції, які регламентуються обов'язковими нормами, стандартами й законодавством на ринку, де цю продукцію товариство планує збувати (параметри патентної чистоти, що характеризують міру втілення в продукцію технічних рішень і не підпадають під дію патентів, виданих в регіонах передбачуваного збуту,

екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

До груп економічних параметрів належать повні витрати споживачів (ціна споживання) на придбання й споживання продукції, а також умови її придбання й використання на конкретному ринку.

Вибір бази порівняння для оцінки конкурентоспроможності включає:

1. встановлення цілі оцінки конкурентоспроможності продукції;
2. вибір передбачуваних ринків збуту продукції;
3. аналіз стану ринків, обсягів і структури попиту та пропозиції, динаміки їхньої зміни на відповідний період оцінки.

Типи баз порівняння:

1. потреба покупців: вибір номенклатури й установлення величин параметрів потреби покупців, оцінюваної й конкуруючої продукції, якими споживач користується при оцінці продукції на ринку, а також вагомості цих параметрів у загальному їхньому наборі;
2. величина необхідного споживачеві корисного ефекту продукції, а також сума коштів, які споживач готовий витратити на придбання і споживання продукції;
3. підходи до оцінки конкурентоспроможності виробництва продукції.

Параметри аналізованої продукції оцінюють шляхом зіставлення з параметрами бази порівняння. Порівняння проводиться за групами технічних та економічних параметрів. При оцінюванні використовують диференціальний і комплексний методи. Диференціальний метод оцінювання конкурентоспроможності заснований на використанні одиничних параметрів аналізованої продукції й бази порівняння та їхньому зіставленні.

Аналіз результатів [12, с. 139]:

1. при оцінюванні за нормативними параметрами одиничний показник може мати тільки два значення - 1 або 0. Якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнює 1, якщо

параметр продукції в норми і стандарти не вкладається, то показник дорівнює 0;

2. при оцінюванні за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більший або дорівнювати 1, якщо базові значення параметрів установлені нормативно – технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності в ній недоліків порівняно з товаром – аналогом. Він може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу продукції, особливо при її порівнянні з гіпотетичним зразком. Він не враховує впливу на перевагу споживача при виборі товару вагомості кожного параметра.

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні комплексних (групових, узагальнених та інтегральних) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції й зразка.

Послідовність оцінки конкурентоспроможності продукції [40, с. 88]:

Етап 1. Визначення цілей оцінювання конкурентоспроможності товару. Основна мета може бути визначена дуже коротко – забезпечити конкурентні переваги товару на ринку порівняно з товарами – конкурентами. Це обов'язкова передумова комерційного успіху продукції на ринку. Цілі оцінювання конкурентоспроможності товару в конкретній ринковій ситуації, яка потребує певних управлінських рішень, такі:

1. виведення продукції на ринок (національний, міжнародний);
2. оцінювання конкурентоспроможності товару, представленого на ринку;
3. розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару за окремими параметрами;
4. коригування ціни продукції відповідно до його рівня конкурентоспроможності;
5. зміна стратегії і тактики маркетингу при виведенні конкурентами на ринок аналогічної продукції.

Етап 2. Збирання та аналіз даних про ринок, покупців, конкурентів. Коректність отримання на цьому етапі інформації – запорука того, що потребує ринок, - не менше, але й не більше. Зробити це можуть лише добре обізнані із сучасними тенденціями розвитку ринку, потребами споживачів, сильними та слабкими сторонами конкурентних товарів фахівці, здатні запропонувати саме те, що потрібно споживачам і що може найбільшою мірою задовольнити потребу з найвищою корисністю.

Етап 3. Формулювання вимог товару – еталона. Результати маркетингових досліджень дають змогу сформулювати вимоги до товару – еталона.

Етап 4. Визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню, та їхньої питомої ваги. На цьому етапі вимоги до товару трансформуються у перелік конкретних параметрів, за якими оцінюватиметься товар. Усі параметри можна розділити на три групи:

1. нормативні;
2. технічні;
3. економічні.

Етап 5. Розрахунок одиничних параметричних індексів. Оцінка нормативних параметрів оцінюється показником, який набирає одного з двох значень:

- 1 – товар відповідає нормам і стандартам;
- 0 – не відповідає.

Процедура визначення одиничних параметричних індексів за технічними показниками (показниками якості) здійснюється за формулами (1.1) або (1.2). Якщо параметр тим кращий, чим більше його значення, одиничний параметричний індекс розраховується як відношення величини параметра виробу до величини параметра товару, з яким здійснюється порівняння, за формулою (1.1).

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\text{базі}}} \quad (1.1)$$

Якщо параметр тим кращий, чим менше його значення, розрахунок одиничного параметричного індексу здійснюється за оберненою формулою:

$$q_i = \frac{P_{\text{баз}_i}}{P_i}, \quad (1.2)$$

де q_i - одиничний параметричний індекс, розрахований за i -м параметром;

P_i - значення i -го параметра виробу;

$P_{\text{баз}}$ – аналогічний параметр базового виробу, з яким проводиться порівняння.

Зазначимо, що базовим товаром (з яким порівнюється товар підприємства) може бути або товар підприємства – конкурента ($P_{\text{баз}} = P_{\text{конк.}}$), або еталон – гіпотетичний виріб, який задовольняє потреби споживачів на 100% ($P_{\text{баз}} = P_{100}$). При цьому значення одиничного параметричного індексу за таким параметром виробу має дорівнювати одиниці.

Етап 6. Розрахунок групових параметричних індексів. Груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами розраховують як добуток частинних показників за кожним параметром:

$$I_{\text{гп}} = \prod_{i=1}^n q_i, \quad (1.3)$$

де $I_{\text{гп}}$ – загальний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

q_i - одиничний (частинний) показник за i -м нормативним параметром;

n – кількість нормативних параметрів, які підлягають оцінюванню.

Як видно з формули, якщо хоч один з частинних показників дорівнює «0» (тобто не відповідає встановленим нормам), товар є неконкурентоспроможним.

Значення групового параметричного індексу за технічними параметрами визначається з урахуванням вагомості (питомої ваги) кожного параметра.

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (1.4)$$

де $I_{\text{гп}}$ – груповий параметричний індекс за технічними показниками (порівняно з еталоном);

q_i – одиничний параметричний індекс i -го параметра;

a_i – вагомість i -го параметричного індексу;

n – кількість технічних параметрів, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності.

Груповий параметричний індекс може дорівнювати одиниці, бути більшим або меншим, ніж одиниця:

$I_{\text{гп}} = 1$ – товар за технічними характеристиками аналогічний товару – конкуренту;

$I_{\text{гп}} > 1$ – рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками вищий за товар конкурента;

$I_{\text{гп}} < 1$ – нижче.

Отже, бажане значення $I_{\text{гп}} > 1$, якщо порівняння здійснюється відносно товару – конкурента. Якщо ж базовий товар – це товар – еталон, оптимальне значення групового параметричного індексу $I_{\text{гп}} = 1$. А $I_{\text{гп}} > 1$ – взагалі нонсенс. Оскільки це рівнозначно виробництву продукції з характеристиками, вищими за ті, що відповідають вимогам споживачів.

Груповий параметричний індекс за економічними параметрами (за ціною споживача) розраховується за формулою:

$$I_{\text{ен}} = \sum_{j=1}^m b_j q_j, \quad (1.5)$$

де $I_{\text{ен}}$ - груповий параметричний індекс за економічними показниками;

q_j – економічний параметр j -го виду;

b_i – питома вага j -го економічного параметра в загальній сукупності;

m – кількість економічних параметрів, за якими здійснюється оцінювання.

$$K_e = \frac{C_{\text{спож}_1}}{C_{\text{спож}_2}}, \quad (1.6)$$

де K_e – показник конкурентоспроможності щодо товару – конкурента за економічними параметрами;

$C_{\text{спож}_1}$ – ціна споживання продукції продукції, що оцінюється;

$C_{\text{спож}_2}$ – ціна споживання продукції – конкурента.

Бажане значення $I_{en} \leq 1$, оскільки що нижча ціна споживання, то вищий рівень конкурентоспроможності продукції.

Визначений показник конкурентоспроможності дозволить оцінити відповідність товару еталонів. Ці розрахунки слід доповнити порівнянням продукції – конкурента, оскільки у більшості випадків споживач порівнює товари, які представлені на ринку.

Так, для оцінки рівня конкурентоспроможності товару щодо товару – конкурента визначається показник конкурентоспроможності за технічними параметрами і зіставляються групові параметричні індекси товарів – конкурентів:

$$K_m = \frac{I_{mn_1}}{I_{mn_2}} \geq 1, \quad (1.7)$$

де K_T – показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

I_{Tn1} , I_{Tn2} – відповідно, групові показники конкурентоспроможності за технічними параметрами продукції, що порівнюються.

Показник конкурентоспроможності продукції за економічними параметрами щодо продукції – конкурента визначається через співвідношення групових економічних показників товарів, підприємства і товару – конкурента:

$$K_e = \frac{I_{en_1}}{I_{en_2}}, \quad (1.8)$$

де K_{en} – показник конкурентоспроможності щодо товару – конкурента за економічними параметрами;

I_{en1} , I_{en2} - відповідно групові показники економічних параметрів товару, що оцінюється, та товару – аналога.

Рівень конкурентоспроможності товару тим вищий, чим менша ціна споживання, оскільки споживач при цьому отримує можливість придбати одиницю якості товару за меншу ціну.

Етап 7. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. На основі групових параметричних індексів за нормативними, технічними і економічними показниками розраховують інтегральний показник конкурентоспроможності (K_{int}):

$$K_{\text{int}} = \frac{I_{\text{mn}}}{I_{\text{en}}} \geq 1 \quad (1.9)$$

Етап 8. Підготовка висновків щодо підвищення рівня конкурентоспроможності товару. Якщо $K_{\text{int}} > 1$ - товар вважається конкурентоспроможнішим, якщо $K_{\text{int}} < 1$ – поступається конкурентному, якщо $K_{\text{int}} \geq$, цілеспрямовано збільшуючи $I_{\text{тп}}$ та зменшуючи $I_{\text{еп}}$. Якщо ж порівняння здійснюється відносно продукції – еталона, конкурентоспроможнішим можна вважати товар, який відповідає вимогам споживачів на 100%, тобто $K_{\text{int}} = 1$.

Описаний підхід до оцінювання конкурентоспроможності має навчально – аналітичний характер. На практиці визначення конкурентоспроможності здійснюється з урахуванням особливостей оцінки певних показників конкурентоспроможності (галузевих, міжнародних тощо).

Як значення інтегрального показника, визначеного на основі порівняння з продукцією – еталомом, $K_{\text{int}} \geq$, виріб є конкурентоспроможнішим відносно товару підприємства конкурента.

Якщо метою оцінювання конкурентоспроможності продукції є прийняття рішення щодо виведення товару на ринок прогнозована оцінка конкурентоспроможності продукції:

при $K_{\text{int}} = 1,6$ і більше – дуже перспективно;

1,40 – 1,59 – перспективно;

1,20 – 1,39 – мало перспективно;

1,00 – 1,19 – неперспективно.

Інтегральний показник конкурентоспроможності, розрахований за формулою (1.9), вказує на ступінь його привабливості з позиції покупця. Оскільки маркетинг – це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб обох сторін обміну – покупця і продавця, - варто оцінити привабливість продукції також з позиції продавця. При цьому економічна діяльність від продажу одиниці продукції, виражена через показник питомого ефекту, визначається за формулою:

$$K_{\text{прод}} = \frac{B}{3}, \quad (1.10)$$

де $K_{\text{прод}}$ – питомий ефект (продавця);

V – чистий прибуток від продажу;

Z – повні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Етап 9. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції. Управління конкурентоспроможністю здійснюється на етапах:

1. розробки товару;
2. виробництва;
3. збуту;
4. після продажного обслуговування.

При цьому на етапі впровадження продукції закладаються характеристики якості, витрати, а відповідно і ціни, які в сукупності визначають можливість товару краще за товар – конкурент задовольняти потреби споживачів. На етапі виробництва ці складники конкурентоспроможності матеріалізуються, а на етапі після продажного обслуговування підтверджуються.

Отже, до заходів підвищення конкурентоспроможності товару можна віднести [39, с. 121]:

1. підвищення якості товару;
2. зниження витрат виробництва;
3. підвищення економічності та ефективності після продажного обслуговування.

У загальному вигляді формула конкурентоспроможності продукції може бути представлена таким чином:

$$КС = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування} \quad (1.11)$$

Рівень конкурентоспроможності базового підприємства відносно першого конкурента визначають за формулою [23, с. 83]:

$$ОРК_{K1} = \frac{CЗво_{K1} - CЗво_{B1}}{CЗво_{B1}}, \quad (1.12)$$

де $ОРК_{K1}$ – оцінка рівня конкурентоспроможності відносно першого конкурента;

$CЗво_{K1}$ – сума зважених оцінок показників першого конкурента;

$\Sigma Z_{\text{воб1}}$ - сума зважених оцінок базового підприємства.

Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності застосуємо таку формулу:

$$\text{ВРК} = (\Sigma n * 100) / (\Sigma b), \quad (1.13)$$

$$\Sigma n = \Sigma b - \Sigma n, \quad (1.14)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентоспроможності;

Σb – сума зважених оцінок базового підприємства;

Σn - сума зважених оцінок n – го підприємства;

За результатами розрахунку визначимо рівень конкурентоспроможності підприємства по відношенню до конкурентних підприємств: 0 -25 – низький рівень конкурентоспроможності; 26 – 50 – середній рівень конкурентоспроможності; 51 і більше – високий рівень конкурентоспроможності.

Отже, з економічної точки зору, очевидно, слід говорити про якісну конкурентоспроможність продукції, яка є найважливішою складовою конкурентоспроможності продукції взагалі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі ситуативного методу може розглядатися як процес визначення ефективності ринкової поведінки ринку за конкретних обставин. Метод ситуаційної оцінки враховує лише конкурентний результат: продукцію компанії.

Критерієм конкурентоспроможності в цій моделі є отримання найбільшої конкурентної позиції на ринку в процесі конкуренції. Останнє залежить від частки ринку та його динаміки.

Оцінка конкурентоспроможності на основі технологічного методу дуже близька до ситуаційного. Останнє дозволяє трактувати оцінку конкурентоспроможності компанії як аналітичний процес, метою якого є визначення ефективності впровадження ряду основних та додаткових процесів порівняно з конкурентами.

Цей процесний підхід також використовує частку ринку, але використовується разом з іншими показниками. Зазвичай інтегральний індекс зазвичай не отримують одночасно. Згідно з цим методом, більш

конкурентоспроможними є ті компанії, які організують найкращі процеси (такі як виробництво, збут та ефективне управління фінансами).

Основним методом, що використовується в цьому методі, є побудова двовимірної матриці (аналіз портфеля), однією з яких є частка ринку.

Наразі вибір методів оцінки конкурентоспроможності величезний. Найвідомішими методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є [40]:

1. Матриця БКГ;
2. Матриця Портера;
3. Модель GE/McKinsey;

1. Матриця БКГ вважається найпершою моделлю корпоративного стратегічного управління. Вона залежить від поточного положення підприємства на ринку та утворена двома координатними осями, які подані на рис.1.1.

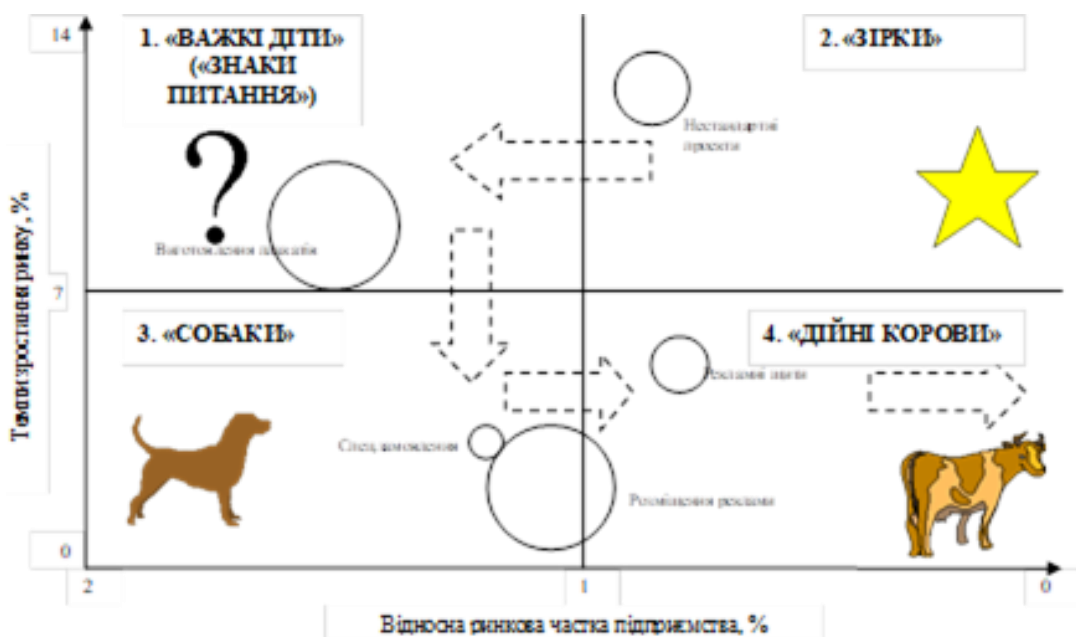


Рис. 1.1. Матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі [42]

По осі ординат зазначаються темпи зростання ринку. Задля збільшення відносної частки необхідний високий темп зростання. Крім того, зростаючий ринок передбачає швидку віддачу від інвестицій. По осі абсцис розглядається відносна конкурентна позиція організації у вигляді відношення обсягу продажів організації до обсягу продажів головного конкурента.

Кожен квадрант відноситься до певного положення на ринку. Зірки – це конкурентоспроможне підприємство на швидкозростаючому ринку. Зірки – це те, чого мають прагнути досягнути компанії, але при цьому звертати увагу на правильний розподіл доходів та інвестицій. Дійні корови – це також достатньо конкурентоспроможні організації, але які знаходяться на зрілих ринках. Можна вважати, що «дійні корови» - «зірки» в минулому. Організації мають достатній прибуток для інвестицій.

Знаки питання, або, як їх ще називають, «важкі діти», «дикі кішки» - це етап життєвого циклу компанії, коли вона, займаючи відносно невелику частку ринку, конкурує на зростаючому ринку. Це призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту частки ринку і виживання на ньому.

Собаки – це найгірші умови для компанії. Це поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що не розвиваються, стоять на одному місці. Грошовий потік невеликий, близький до банкрутства [42].

За допомогою моделі БКГ можна визначити не тільки стратегічні позиції кожної компанії на ринку, а й надати рекомендації щодо майбутньої стратегії задля виходу на новий рівень.

2. Матриця Портера, або як її ще називають «Модель п'яти сил Портера» - це методика, яка дозволяє проаналізувати конкуренцію у сфері бізнесу. Модель п'яти сил Портера включає в себе:

- 1) аналіз загрози альтернативних продуктів;
- 2) аналіз загрози появи нових конкурентів;
- 3) аналіз потужності ринку постачальників;
- 4) аналіз потужності споживчого ринку;
- 5) аналіз рівня конкуренції.

Дана методика складається з п'яти факторів, які допоможуть визначити рівень конкуренції та привабливості ведення бізнесу у конкретній галузі.

Цей метод виділяє п'ять сил, що визначають рівень змагань і привабливості ведення бізнесу у конкретній галузі.

Портер назвав набір цих сил «мікросередовище», адже у його розумінні «макросередовище» складається з факторів, які впливають на здатність

компанії до обслуговування своїх клієнтів і отримання прибутку. Зміни у «мікросередовищі» вимагають перегляду позиції компанії в сфері діяльності на ринку в цілому.

Портер назвав ці сили «мікросередовищем», на відміну від багатьох факторів, що містяться в терміні «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії обслуговувати клієнтів та прибутковість. Будь-яка зміна потужності «мікросередовища», як правило, вимагає від компанії переглянути свою позицію в галузі та на ринку. Привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія галузі отримає однакові прибутки. Компанії потрібно використовувати свої ключові можливості, бізнес-модель або торгову мережу, щоб отримати більший прибуток, ніж середній показник по галузі. Хорошим прикладом є ринок пасажирських авіаперевезень. У галузі з дуже низьким рівнем прибутку деякі компанії досягли вищих прибутків, ніж у середньому по галузі, завдяки унікальним бізнес-моделям.

3. Модель GE/McKinsey. Творці «McKinsey – 7S» дійшли до висновку, що результативне підприємство створюється на основі 7 взаємозалежних елементів, які подані на рис.1.2, зміна будь-якого з яких потребує зміни інших.

Головні компоненти модифікації «McKinsey – 7S» наступні:

1. Strategy – стратегія - політика підприємства, направлена на подальший розвиток та дії.
2. Structure – структура - внутрішня структура компанії, що відображає її поділ на відділи та ієрархічну субординацію та поділ між ними.
3. Systems – система – всі процеси, які проходять в організації, а саме: система управління інформацією, система інноваційної діяльності, фінансова система, система заохочень та мотивації та ін..
4. Staff – склад працівників – трудові ресурси підприємства, кадри, що охарактеризовані за демографічними та міжособистісними чинниками.
5. Style – стиль – спосіб керівництва підприємством, підхід до управління, налагодження процесу, манера подачі керівництва.
6. Skills – навички – певні вміння та здібності працівників.

7. Shared values – спільні цінності – установки та зміст напрямів діяльності, заради яких компанія існує [37].



Рис. 1.2. Модель «McKinsey – 7S»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Значимість даної моделі полягає у тому, що управління стає не тільки як «процес створення формальних схем», а як встановлення зв'язку між співробітниками, улагодження конфліктів, погляд на трудовий ресурс як на людину зі своїми інтересами та прагненнями. Завдяки даній моделі керівництво зосереджується не лише на фінансових показниках, а й на особистісному розвитку кадрів.

Після аналізу діяльності підприємства та дослідження його системи управління, на основі показників здійснюються певні заходи щодо підвищення ефективності управління.

Таким чином, основною цінністю представленої моделі є перегляд та осмислення основних внутрішніх факторів організації, які впливають на її майбутнє.

Найпривабливіший варіант для підприємств – це позиція «Лідер в бізнесі», адже вона характеризується привабливою галуззю, де організація знаходиться в сильній позиції; темпи зростання ринку високі та компанія не має явних загроз з боку конкурентів та слабких сторін підприємства. У даному випадку можливі стратегії ведення бізнесу будуть продовжувати інвестування, не зважаючи на поточні вигоди заради майбутніх досягнень.

Позиція «Стратегія зростання» - галузь помірно приваблива, але компанія все одно займає сильну позицію та знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок або стабільний з огляду на темп росту та прибутків, або помірно зростає без присутності іншого лідера-конкурента. Варіант – намагатися зберегти займану позицію через забезпечення стабільного фінансового потоку, можливість інвестування в більш перспективні сфери бізнесу.

Позиція «Стратегія генератора грошових коштів» - підприємство відноситься до групи лідерів і займає сильні позиції в непривабливій галузі, при цьому ринок стабільний, але поступово скорочується, як і норма прибутку. Існує загроза з боку більш сильних конкурентів, незважаючи на те, що ефективність діяльності підприємства висока, а витрати відносно невеликі. Можливі стратегії: впровадження незначних інвестицій при цьому отримуючи максимальний дохід.

Наступна позиція «Стратегія посилення конкурентних переваг» - підприємство не є лідером на ринку, але галузь приваблива. За умови правильного розміщення ресурсів, підприємство може стати лідером галузі, адже і частка ринку, і якість продукції достатньо високі. Найкращою стратегією буде інвестування, якщо галузь дійсно того варта. Необхідно провести детальний аналіз інвестицій, адже існує велика ймовірність того, що розмір інвестицій буде сильно перевищувати очікуваний дохід.

Позиція «Обережно продовжувати бізнес» характеризується тим, що організація не є ні лідером, ні аутсайдером галузі з середньою привабливістю. Підприємство не має сильних сторін та можливостей. Ринок росте повільно, поступово знижується рівень прибутку.

Широке використання частки ринку в оцінці конкурентоспроможності обмежується цілями оцінки, оскільки під керівництвом частки ринку дуже важко сформулювати стратегії підвищення конкурентоспроможності. Це лише дозволяє об'єктивно фіксувати певні зміни в конкурентному становищі, а також не дозволяє розглянути причини таких змін, не кажучи вже про формулювання контрзаходів. Крім того, цей показник не відображає всіх вимог до оцінки різними групами користувачів.

А. Брутман [32] запропонував оригінальний метод оцінки майбутньої конкурентоспроможності підприємства на основі системного методу, тобто статистичного аналога системного методу. Ідея полягає в оцінці життєздатності підприємства за «типових» фіксованих різних зовнішніх умов.

Реалізація цього методу передбачає здійснення таких процедур [32, с.160]:

- 1) кластерний аналіз та групування «типових» умов для класифікації зовнішніх умов компанії;
- 2) класифікація параметрів стану підприємства та параметрів їх робочого процесу та виділення стандартних груп зазначених параметрів;
- 3) побудова оцінок рівня життєздатності підприємства за типових умов (розрахунок показників життєздатності на основі відомих статистичних даних);
- 4) спільна класифікація зовнішніх умов підприємства та його стану (це пов'язує рівень життєздатності підприємства в його стані зі специфічними типовими умовами навколишнього середовища);
- 5) розробка можливих фіксованих сценаріїв для розробки зовнішніх умов функціонування підприємства та визначити базові стандартні умови для кожного сценарію;
- 6) оцінка життєздатності компанії в кожній ситуації за допомогою контрольних точок;
- 7) розглядаючи можливість можливої реалізації плану в майбутньому, побудова комплексної оцінки життєздатності підприємства.

Метод, запропонований А. Брутманом, дозволяє оцінити майбутню конкурентоспроможність компанії, але автор уникає таких проблем, як

можливість повторення в майбутньому, коли термін «типовий» використовувався в минулому. Майбутня ситуація може відрізнятись від минулої ситуації компанії.

Ми вважаємо, що для оцінки конкурентоспроможності підприємств слід використовувати цільову конкурентоспроможність системи. Головною метою повинно бути забезпечення привабливих ринкових котирувань у сфері «жорсткої» конкуренції. Оскільки такі пропозиції для компаній-виробників машин можуть бути реалізовані лише за допомогою інформаційних та інноваційних механізмів, поєднання часткових та всебічних показників конкурентоспроможності повинно бути пов'язане з потенціалом компанії у цій галузі.

Отже, можна зробити висновок, що оцінка потенційної конкурентоспроможності підприємств, що виробляють машини, повинна бути пов'язана з інформаційно-інноваційним потенціалом, який реалізуватиме підприємства на справді привабливому ринку за допомогою механізму конкурентної інформаційної інновації у сфері „сильної” конкуренції. Потенціал у пропозиції. Інформаційно-інноваційний потенціал визначається як поєднання інформаційно-інноваційних механізмів та поданих до нього ресурсів «входом». Очевидно, що цей потенціал включає частину галузі інновацій та її фактичні компоненти, що виникли, тобто залучені ресурси, включаючи матеріальні та інформаційні ресурси у формі знань. Але він також включає дві «приховані» частини:

1) ресурси, які не використовувались, але можуть бути використані в майбутньому;

2) прибутковість ресурсів, залучена на даний момент, ще не відображена, але це може відбутися в майбутньому (наприклад, у випадку повного стимулювання інноваційної діяльності працівників компанії).

Отже, три складові оцінки дадуть можливість визначити, наскільки компанії, що виробляють машини, використовують конкурентні інформаційно-інноваційні механізми:

1) рівень залучених ресурсів та їх фактичний вплив;

2) здатність компанії збільшувати ресурси, які братимуть участь у конкурентних інформаційних та інвестиційних механізмах;

3) можливість підприємств підвищити ефективність використаних ресурсів, тобто інноваційний механізм оцінки резервів для підвищення інформаційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, високий рівень конкурентоспроможності виробництва на підприємстві є гарантом одержання високих економічних показників у ринкових умовах та дає змогу реалізовувати власну стратегічну мету розвитку. Вивчення споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції необхідне підприємству для визначення його переваг і недоліків порівняно з конкурентами, підтримки своїх конкурентних переваг та формування успішних конкурентних стратегій. Підприємство має знати, якою мірою воно конкурентоспроможне стосовно інших суб'єктів даного ринку.

Висновки до розділу 1

У сучасних ринкових умовах необхідно постійно контролювати її конкурентоспроможність та оцінювати потенційних конкурентів, ринки або постачальників ресурсів у галузі. Обов'язковою умовою такого типу аналізу є чітке розуміння сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства» та її основних компонентів. Відповідна задача ускладнюється багатогранністю даного поняття, що набуває нових ознак в залежності від галузі, об'єкта, масштабу діяльності і т.ін.

Для ефективного функціонування ринку недостатньо оцінити конкурентоспроможність підприємств і прийняти на цій основі певні рішення. Потрібно бути готовими до різних ринкових умов. Управління конкурентоспроможністю допоможе компанії постійно вдосконалювати та керувати всіма процесами в компанії, що забезпечить їй конкурентну перевагу та принесе всі наслідки для успішного функціонування компанії.

Аналіз методів оцінки підприємств показує, що більшість із них, особливо матрична модель широкого аналізу портфеля, можуть оцінити

конкурентоспроможність підприємств у минулому та поточному періоді, і головним завданням цієї оцінки є майбутній стан конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Укрриба ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Укрриба ЛТД» є надійним діловим партнером, з багатим досвідом роботи на ринку продажу риби та морепродуктів, а також м'яса і м'ясопродуктів. Підприємство гарантує стабільність поставок в потрібних обсягах. На складських приміщеннях присутні більше 100 різних найменувань товарів. Ціни конкурентні по всій території України, а якість пропонованої продукції є бездоганною.

ТОВ «Укрриба ЛТД» - це підприємство центральний офіс якого розміщено в м. Львів, працює на національному рівні. Зі зручними автомобільними та власними залізничними під'їзними шляхами. Площа території - 5,14 га. ТОВ «Укрриба ЛТД» здійснює масштабний імпорт заморожених морепродуктів високої якості, яка відповідає усім стандартам якості. ТОВ «Укрриба ЛТД» потужний виробник рибної продукції, салатної групи морських продуктів та делікатесів, м'ясних виробів.

Категорії продукції:

1. Морожена риба
2. Пресерви
3. Копчена риба
4. Курятина
5. Свинина
6. Маринація

Суттєвий вплив на діяльність товариства мало погіршення економічної ситуації в Україні та у всьому світі, викликане, зокрема, пандемією гострої респіраторної хвороби COVID-19 та введенням пов'язаних із цим карантинних

та обмежувальних заходів в Україні та світі та війна, що є наслідком зниження попиту на продукцію товариства.

Основним видом діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД» є перероблення та консервування риби, ракоподібних та молюсків. Підприємство виробляє холод, заморожує рибу, м'ясо, масло тваринне, а також надає послуги по складуванню та зберіганню продовольчих товарів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні відомості про ТОВ «Укрриба ЛТД»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТД УКРРИБА"
Скорочена назва	ТОВ «Укрриба ЛТД»
Код ЄДРПОУ	40705452
Дата реєстрації	01.08.2016
Уповноважені особи	Даналакі Василь Васильович— керівник
Розмір статутного капіталу	200 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками</p> <ul style="list-style-type: none"> • Інші: • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням • 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення • 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами • 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: складено автором

ТОВ «Укрриба ЛТД» стабільно працює на ринку України, його обсяги реалізації послуг мають позитивну динаміку показників. Подальше збільшення обсягу реалізації послуг планується досягати збільшенням площ, що надаються

в оренду, залученням позикового банківського ресурсу, при сприятливій кон'юнктурі ринку.

Пріоритетами ТОВ «Укрриба ЛТД» є:

- якість. Щоб забезпечувати високу якість, підприємство закуповує найкращу сировину, акуратно вивірює рецептуру і використовує якісну безпечну упаковку;
- результат. Підприємство робить все для поліпшення якості роботи і продукції, яка запропонована покупцеві;
- партнерство. Підприємство поважає і довіряє один одному, тому працівники отримують задоволення від спільної роботи, будь-то велика компанія, чи підприємець;
- відповідальність.

Маючи потужності для зберігання, переробки та реалізації замороженої рибної та м'ясної продукції підприємство вільно входить в ринок переробки продуктів. Бар'єри входження в даний ринок високі. При високих бар'єрах входу і високому рівні концентрації домінуючі на ринку підприємства можуть вільно проводити власну цінову політику, що має антиконкурентну спрямованість. Усе це впливає на рівень рентабельності підприємства. Товариство планує збільшити об'єми переробки продукції, збільшити об'єм реалізації. Прогнози та плани, по суті, вже розглянуті в попередніх розділах опису бізнесу. На жаль, в існуючих умовах господарювання, неможливо скласти досить надійні прогнози й детальні плани. Важливими факторами, що можуть вплинути на емітента в майбутньому, є збільшінфляція та підвищення цін, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність емітента.

Компанія є офіційним дистриб'ютором виробників торгових марок, які вона продає. Дистриб'ютори (англ. "Distributor - розповсюджувач") називаються бізнес-посередниками, які з'єднують виробників і споживачів товарів і послуг. Емітентами можуть бути супермаркети, оптові продавці (наприклад, об'єкти дослідження), дилери, брокери тощо. У маркетингу це стосується компанії, яка виконує торговельні посередницькі функції в процесі організації товарного

руху для товаровиробників. Дистриб'ютором може бути дочірнє підприємство виробника або незалежна компанія, що діє за контрактом (особливо на зовнішніх ринках).

Вищим органом компанії є загальні збори учасників, які беруть участь у загальних зборах, і кількість голосів пропорційна розміру їх паїв. Коли проводяться збори трудового колективу, і на них присутні не менше 2/3 трудового колективу, вони мають право голосувати більшістю голосів для вирішення питання. На підприємстві виробничі, трудові та економічні стосунки трудового колективу з адміністрацією, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором.

Розташування компанії було обрано таким чином, що відповідає вимогам для крупного збутового підприємства, а саме великі площі, відносно однакова відстань до будь-якого району міста Києва, невелика оренда складських та офісних приміщень в цьому районі, а саме район заводів. Слід зазначити, що така позиція підприємства обрана не далекоглядно, як показує досвід. Деякі клієнти хочуть провести зустрічі та переговори в офісі в центрі міста, що допоможе створити та підтримати належний імідж компанії.

Компанія має незалежний баланс, розрахункові, валютні та інші банківські рахунки і затверджується радою директорів компанії та реєструється в торгово-промисловій палаті із зазначенням назви компанії. Це незалежний суб'єкт господарювання з правами та обов'язками юридичної особи, правом займатися господарською діяльністю відповідно до її цілей та завдань, укладати контракти та нести відповідальність згідно зі своїми обов'язками.

Компанія працює на принципах повного економічного розрахунку, самофінансування та самозайнятості та забезпечує працівників соціальним розвитком та стимулами за рахунок накопичених коштів, результатів власної господарської діяльності та результатів діяльності постачальників та споживачів, бюджетів, банків та банків. Обов'язок нести повну відповідальність згідно з чинним законодавством перед трудовим колективом. Умови та терміни користування основними засобами, за основними групами: первісна вартість основних засобів: будинки, споруди та передавальні пристрої – 790 т. грн.,

машини та обладнання – 3344 т. грн., транспортні засоби – 725 т. грн., інші – 502 т. грн. Ступінь зносу основних засобів: 52.9%. Ступінь використання основних засобів: обмежень в використанні основних засобів не має. Сума нарахованого зносу: 2836 т.грн. Причиною суттєвих змін вартості основних фондів є те, що вартість основних засобів не зазнала суттєвих змін. Інформація про всі обмеження щодо використання майна емітента: обмежень на використання майна емітента не має.

Істотними проблемами, що впливають на діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД» є фінансово-економічні проблеми. Серед них інфляційні процеси - підвищення цін на енергоресурси, товарно-матеріальні цінності, стрімке підвищення вартості комунальних послуг (опалення, електроенергію, водопостачання, паливно-мастильні матеріали), подорожчання кредитних ресурсів, а також система оподаткування: значні непрямі податки до бюджету, які не пов'язані з операційною діяльністю товариства, а саме земельний податок, податок на нерухомість. Слід зазначити необхідність оновлювати матеріально-технічну базу, що потребує інвестицій (фінансування), із залученням яких є труднощі. Негативний вплив на розвиток емітента може мати погіршення економічної ситуації в Україні – війна.

Маючи потужності для зберігання, переробки та реалізації замороженої рибною та м'ясною продукції підприємство вільно входить в ринок переробки продуктів. Бар'єри входження в даний ринок високі. При високих бар'єрах входу і високому рівні концентрації домінуючі на ринку підприємства можуть вільно проводити власну цінову політику, що має антиконкурентну спрямованість. Усе це впливає на рівень рентабельності підприємства. Товариство планує збільшити об'єми переробки продукції, збільшити об'єм реалізації. Прогнози та плани, по суті, вже розглянуті в попередніх розділах опису бізнесу. На жаль, в існуючих умовах господарювання, неможливо зробити досить надійні прогнози та детальні плани. Важливими факторами, які можуть вплинути на емітента в майбутньому, є інфляція та підвищення цін, подорожчання кредитних ресурсів, що негативно вплине на діяльність емітента.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Укрриба ЛТД»:

- Виконання замовлень покупців;
- Контроль дебіторської заборгованості;
- Робота з претензіями покупців;
- Укладання договорів з покупцями;
- Розвиток клієнтської бази;
- Обслуговування покупців;
- Маркетингові дослідження;
- Планування продажів;
- Управління підрозділом.

Таблиця 2.2.

Опис цілей організації ТОВ «Укрриба ЛТД»

Цілі	Шляхи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Оновлення устаткування, обладнання	Закупка сучасного обладнання	Товар, ціна
Підтримка постійних зв'язків з вигідними клієнтами	Особисті консультації замовникам нашої продукції, надання відсоткових знижок	Просування
Отримання прибутку	Із запровадженням нових технологій ефективно реалізовувати більш якісну продукцію	Ціна
Збільшення збуту, розширення ринкової долі	Задоволення потреб клієнтів у якісній металургії.	Ціна, товар

Джерело: сформовано автором

Основа бухгалтерського обліку. Активи та зобов'язання в фінансовій звітності ТОВ «Укрриба ЛТД» відображені за історичною собівартістю, фінансові звіти містять всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій і подій, які здатні вплинути на рішення, що приймаються на її основі.

Визнання прибутків і витрат. Прибутки і витрати визнані в періоді фактичного отримання товарів і послуг, а також відвантаження продукції і надання послуг, незалежно від того, коли гроші або грошові еквіваленти були отримані або сплачені, і відображені в звіті про прибутки і збитки в періоді, до якого вони відносяться.

Товарно-матеріальні запаси. Запаси включають: сировину та матеріали для виробничих потреб, паливо, тару і тарні пакувальні, запасні частини, недорогі та швидкопсувні предмети, незавершене виробництво які оцінені за історичною собівартістю. Оцінка запасів при їх реалізації у виробництво, продажу та іншому вибутті здійснюється за методом FIFO, тобто вибувають перші за часом надходження.

Основні засоби. Основні засоби враховані за принципом історичної собівартості на дату придбання відповідних активів чи на дату їхньої переоцінки. Амортизація і нарахування зносу розраховуються за прямолінійним методом (розподіл вартості, яка амортизується, на термін ефективного використання об'єкта основних засобів).

Резерв на покриття безнадійних і сумнівних боргів. ТОВ «Укрриба ЛТД» не створило резерв сумнівних боргів.

Забезпечення наступних витрат і платежів. Компанія не створює забезпечень майбутніх виплат, крім виплат за додатковим пенсійним забезпеченням в сумі 1,0 тисяча гривень.

Протягом 2019-2023 рр. статутний капітал підприємства змінювався і з 200 000 грн. становить 10 608 840,66 грн.

Отримання прибутку є основною метою будь-якого підприємства, що зрештою визначає економічний розвиток та перспективи функціонування на ринку, поєднує інтереси як держави, підприємств, працівника, власника, суб'єкта господарювання. Так, в табл. 2,3 відображені основні показники, що характеризують господарську діяльність ТОВ «Укрриба ЛТД». Для розуміння стану прибутковості було проаналізовано такі основні категорії як прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг; фінансові результати від операційної діяльності, оподаткований та чистий прибутки за останні 3 роки упродовж 2019-2023 рр.

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрриба
ЛТД» за 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					Відхилення	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції	14400	15000	17000	7650	10327,5	-4072,5	-28,3
Собівартість реалізованої продукції	9200	9300	11000	4950	6682,5	-2517,5	-27,4
Валовий прибуток	5200	5700	10800	2700	3645	-1555	-29,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	520	480	720	324	437,4	-82,6	-15,9
Чистий прибуток (збиток)	-2560	-2190	1620	-1431	-1931,85	628,15	-24,5

Джерело: сформовано автором

Упродовж 2019-2023 рр. можна спостерігати негативну динаміку - зниження показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який у 2023 році зменшився на 28,3 % порівняно з 2019 р. Для кращої характеристики діяльності за ці роки, на рис. 2.1 та 2.2 відображені графіки динаміки зміни основних показників.

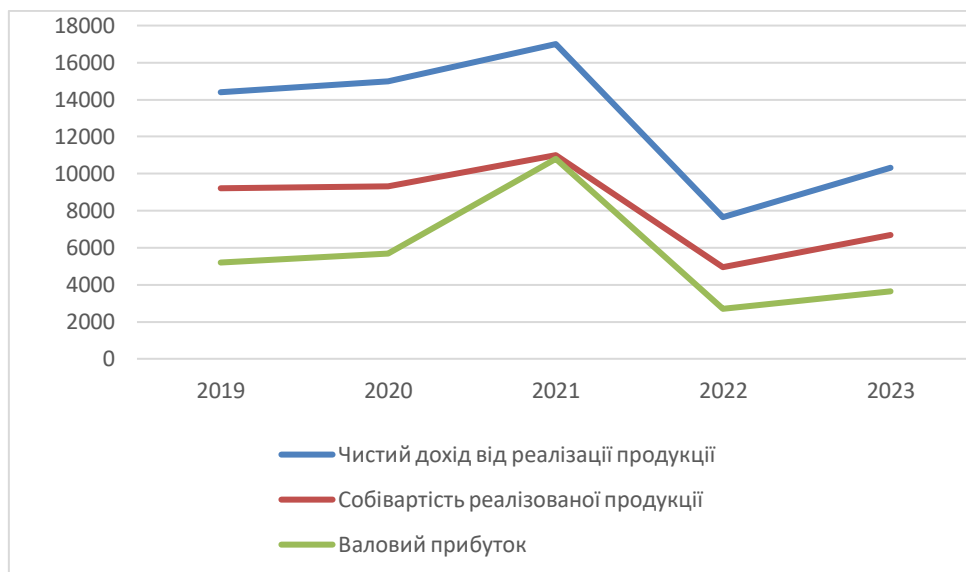


Рис. 2.1. Динаміка зміни показників фінансового господарської діяльності за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором

У 2023 р. хоча і зменшується собівартість продукції на 28,3%, але це пов'язано із зменшенням обсягів виробництва і реалізації, а у розрахунку на одиницю продукції собівартість зросла, що свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та збут і є негативним фактором порівняно із 2019 р.



Рис. 2.2. Динаміка зміни показників фінансового-господарської діяльності за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором

Також, значні коливання мають показники чистого прибутку та фінансового результату від операційної діяльності (табл 2.4, рис. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.4.

Структурний (вертикальний) аналіз балансу ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Статті балансу	2019		2020		2021		2022		2023	
	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми	тис. грн.	% заг. суми
Активи	3700	100	3900	100	4600	100	3680	100	4011,2	100
Необоротні активи	2100	75,8	2200	81,9	2600	80,1	2080	56,5	2267,2	80,1
Оборотні активи	1600	24,2	1700	18,1	2000	19,9	1600	43,5	1744	19,9
Пасиви	4260	100	3780	100	4590	100	3672	99,8	4002,48	100
Власний капітал	60	36,3	52	34,1	190	39,9	152	34,1	165,68	36,2
Поточні зобов'язання та забезпечення	4200	23,2	4300	44,7	4400	45,3	4840	63,2	5275,6	52,7

Джерело: складено автором

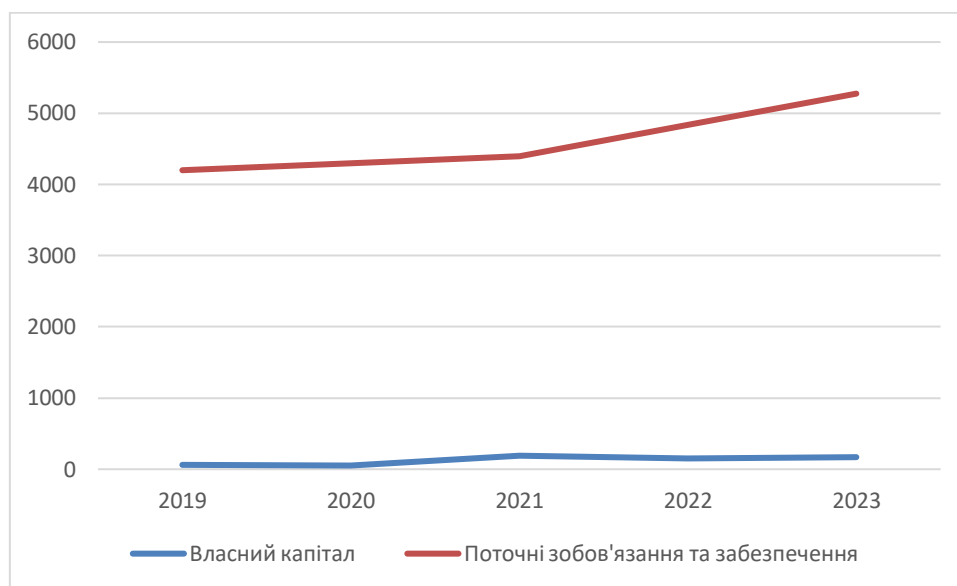


Рис. 2.3. Динаміка зміни структури активів ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором

Аналізуючи коефіцієнти платоспроможності, можна сказати, що компанія має можливість погашати борги. Рівень незалежності підприємства у 2023 р. дещо покращився порівняно із 2022 р., що свідчить про покращення ринкової стійкості, але погіршився порівняно із 2019 роком (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності	0,529	0,87	0,744	0,446	0,504	>0,5
Коефіцієнт фінансування	1,67	0,149	0,344	0,206	0,233	<1 зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,49	0,894	0,71	0,42	0,481	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,781	0,856	0,794	0,47	0,53	>0 збільшення

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Результати розрахунку показників ділової активності ТОВ «Укрриба ЛТД» показані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз ділової активності ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Норхативне значення
Коефіцієнт оборотності активів	0,6	1,2	2,7	1,4	1,7	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,6	19,0	17,4	8,7	10,7	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,8	1,7	4,3	2,2	2,6	збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	456,0	215,0	84,9	135,8	167,1	збільшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	65,2	19,2	20,9	33,4	41,1	збільшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,3	12,4	31,2	18,7	23,0	збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,0	3,6	8,1	4,9	6,0	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	1,7	3,4	2,0	2,5	збільшення

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Аналізуючи показники ділової активності компанії, можна зробити висновок, що всі коефіцієнти зростають, що є позитивним. Це свідчить про покращення використання капіталу, оборотних коштів, виготовлених товарів та дебіторської заборгованості. Однак частка кредиторської заборгованості зменшується, що свідчить про те, що придбання кредитних продуктів зросло, і компаніям потрібно вжити заходів щодо скорочення терміну сплати кредиторської заборгованості.

Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов'язаних з фінансовою, інвестиційною і операційною діяльністю корпорації. Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2023 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2021 році. корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати, але війна негативно вплинула на діяльність підприємства і у 2022 р. підприємство отримало збитки (табл. 2.7).

Динаміка рентабельності ТОВ «Укрриба ЛТД» за 2019-2023 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення
	2019	2020	2021	2022	2023	
Рентабельність активів	0,03	-0,06	0,04	-0,09	-0,08	-0,11
Рентабельність власного капіталу	0,07	-0,16	0,12	-0,23	-0,18	-0,25
Рентабельність продукції	0,002	-0,04	0,04	-0,03	-0,03	-0,032
Рентабельність продажів	0,04	0,01	0,05	-0,11	-0,11	-0,15

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Рентабельність продукції та продажів також підвищуються, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції, та відповідне отримання прибутку. Загалом, компанія повинна продовжувати таку політику розвитку, а задля подальшого підвищення показників рентабельності – оптимізувати структуру фінансових ресурсів та зменшувати витрати на виробництво продукції, раціоналізувати витрати на маркетингові комунікації та інші операційні процеси.

Товари імпортуються з країн Європи та Америки. Враховуючи те, що ТОВ «Укрриба ЛТД» провадить діяльність відносно небагато років на ринку України та стрімко розвивається, тому варто розробити стратегію щодо подальшого розвитку. Найбільш підходящою основою для цього є збалансована система показників, оскільки вона дозволяє висвітлити закономірності розвитку, продемонструвати вплив господарської діяльності на залишковий результат, визначити та оцінити доцільність ухвалення конкретних управлінських рішень, визначити найбільш перспективні дії компанії та забезпечити мотивацію співробітникам для досягнення стратегічних цілей. Тому першим етапом побудови ЗСП є розробка стратегічного фундаменту компанії, що включає визначення завдань, цілей, планових значень показників та стратегічного напрямку корпоративного розвитку (рис. 2.6.).

Стратегія повинна включати стратегічні цілі, показники та заплановане значення цих показників, а саме: стати успішною компанією на ринку збуту товарів. Отже, напрям стратегічного розвитку ТОВ «Укрриба ЛТД» повинен базуватися на результатах SWOT-аналізу. З його допомогою можна дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Крім того, при формуванні ефективної корпоративної стратегії рекомендується провести стратегічний аналіз, щоб можна було оцінити стан власних ресурсів, можливостей компанії та зовнішніх вимог підприємства. Робота цієї стратегії починається з всебічного вивчення ринкових умов, в яких знаходиться компанія.

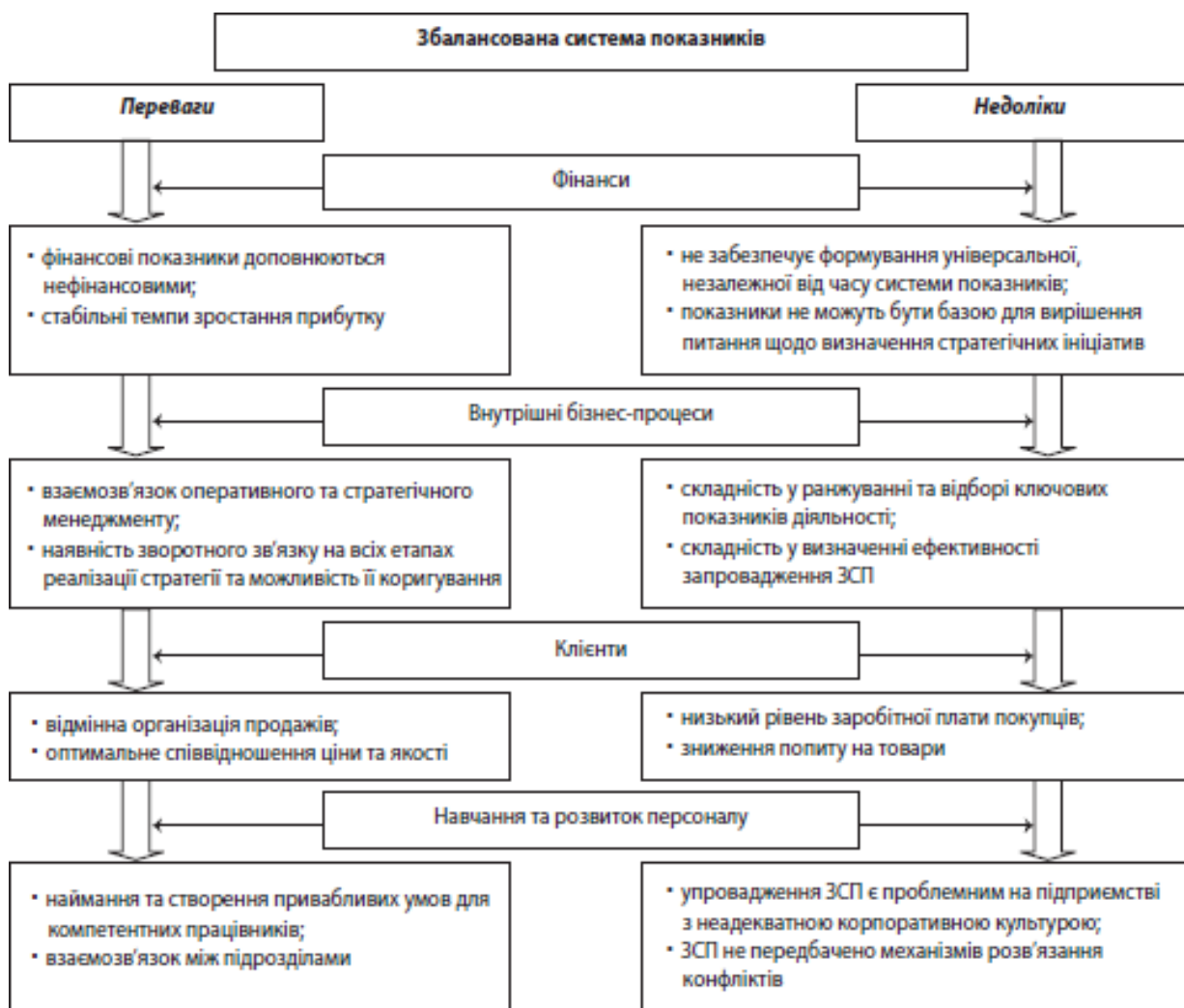


Рис.2.6. Недоліки та переваги застосування ЗСП в стратегічному управлінському обліку підприємства

Джерело: складено автором

Одним із інструментів регулярного стратегічного управління є матриця стратегічного аналізу, тобто матриця SWOT-аналізу (табл. 2.8).

У той же час ми спостерігали вплив позитивних факторів: висока довіра ділових партнерів, ефективна система контролю якості, мала кількість конкурентів тощо. Крім того, надмірна загроза можливостям у зовнішньому середовищі в основному зумовлена коливаннями обмінного курсу. Погіршення фінансового стану компанії в 2022 та 2023 роках це підтвердило. Однак проблеми компанії з'явилися давно, тому це повинно бути пов'язано не лише з українською економічною кризою.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Укрриба ЛТД»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показник обізнаності — знання торгової марки без підказки 2. Розташування магазинів в спальних районах міста та найбільше людних місцях 3. Стабільний попит на рибну продукцію 4. Різноманітність постачальників 5. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами 6. Наявність широкого асортименту товарів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах 2. Швидка плинність кадрів 3. Нераціональність логістичного управління 4. Наявність старого обладнання, зношеного устаткування на підприємстві 5. Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції
Зовнішнє середовище	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення рівня конкурентоспроможності 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі 4. Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах» 5. Забезпечення достатньої кількості працівників 6. Підвищення ефективності персоналу 7. Вихід в регіони, розширення організаційної структури 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація діяльності основних конкурентів 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії 4. Зміна податкового законодавства і знецінення гривні 5. Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні 6. Закінчення війни

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Укрриба ЛТД» не в повній мірі використовувало методи комунікації і пасивно вирішувало необхідність розширення асортименту продукції та вдосконалення системи продажів, а також механізм стимулювання працівників не мав успіху.

2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства

На сьогодні рибу в Україну завозять більше 200 юридичних осіб. Найбільшими імпортерами риби та морепродуктів є два основні гравці – компанія ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують: ТОВ «Укрриба ЛТД», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо.

ТОВ «Укрриба ЛТД» є однією з ненайбільш шанованих компаній України та посідає аутсайдерські позиції за обсягами реалізації та покриття в країні. Зараз найбільш рибна галузь є найбільш динамічною галуззю України, а саме сегмент замороженої риби. В даний час рибний ринок характеризується високою концентрацією, сильним проникненням та жорсткою конкуренцією.

Основними підприємствами, що працюють на ринку рибної продукції України, є 4 підприємства: ТОВ «ЮФК», ТОВ «Флагман Сіфуд», ТОВ «Укрриба ЛТД» та ТОВ «Морепродукти». Основними конкурентами та загрозами для ТОВ «Укрриба ЛТД» є діяльність ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які разом займають понад 40% ринку морепродуктів в Україні (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: складено автором

Бачимо, що з вище наведеного рисунку, ТОВ «ЮФК» разом з ТОВ «Флагман Сіфуд» займають лідируючі позиції на ринку риби в Україні. Вони мають перевагу впізнаваності бренду та гарної репутації, а клієнти асоціюють їх із надійністю та якістю. Тому при виборі компаній пріоритет буде надаватися компаніям з вищими іміджами та більш вигідною позицією на ринку.

В основному ринок має фіксовану сукупність конкурентів, як наслідок відбувається поділ ринку та кожен веде діяльність в рамках окупованого сегмента, що призводить до синергетичного ефекту, а саме поділу витрат між конкурентами на формування думки споживчів, лобювання державних інтересів, створення асоціацій і захист інтересів в світовому економічному просторі і т.п.). У свою чергу це позитивно впливає на ефективність діяльності компанії. Однак на ринку більше шансів зустріти руйнівну конкуренцію - агресивну поведінку конкурентів (цінові війни, використання адміністративних ресурсів, атаки і т.п.). Тому, розглядаючи конкурентні фактори, необхідно виділити такі завдання: встановлення бар'єрів для вступу на ринок нових конкурентів та використання ефективних інструментів ведення конкуренції з традиційними конкурентами (табл 2.9).

Таблиця 2.9.

Оцінювання конкурентоспроможності товарного асортименту

Показники	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ «ЮФК»		ТОВ «Флагман Сіфуд»		ТОВ «Укрриба ЛТД»	
Широта (к-ть асортиментних груп)	0,3	7	2,1	7	2,1	7	2,1
Глибина (к-ть позицій в кожній асортиментній групі)	0,3	9	2,7	8	2,4	8	2,4
Насиченість (загальна к-ть товарних позицій, різновидів)	0,2	8	1,6	7	1,4	6	1,2
Гармонійність або порівняльність (ступінь близькості між групами)	0,2	8	1,6	8	1,6	6	1,2
Сумарна оцінка	1	32	8	30	7,5	27	6,9

Джерело: складено автором на основі [36]

При вивченні товарної політики конкуруючої компанії вивчається якість стратегічної карти конкурента та асортимент продукції (табл 2.10).

Таблиця 2.10.

Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі

Вид товару	Ціна за 1 кг, грн			
	ТОВ «Укрриба ЛТД»	В середньому по галузі	«ЮФК»	ТОВ «Флагман Сіфуд»
Лосось філе фасоване	425	410	440	450
Стейк лосося заморожений	685	679	670	675
Стейк форелі	685	682	675	679
Скумбрія	190	185	183	180
Горбуша тушка заморожена	255	249	245	245
Філе хека заморожене	315	329	282	276
М'ясо мідій заморожене	252	250	245	246

Джерело: складено автором

Дослідження показали, що основними недоліками цінової політики ТОВ «Укрриба ЛТД» є:

- недостатнє застосування знижок,
- відсутність розумних наукових методів до формування ціни,
- недостатня увага до визначення цін конкурентів,
- недостатня цінова гнучкість в залежності від сформованої

кон'юнктури ринку.

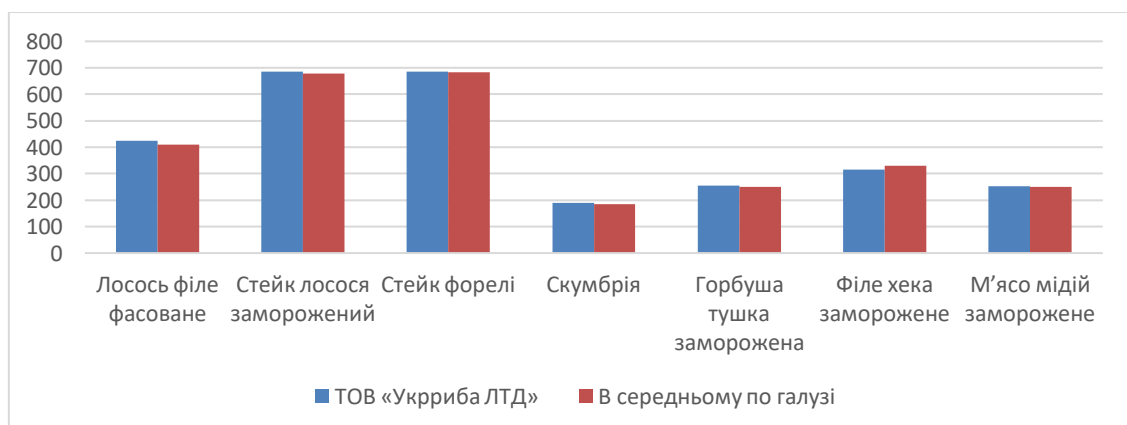


Рис. 2.8. Порівняльний аналіз рівня цін на подібні товари конкурентів та середнього рівня по галузі у 2024 році

Маркетингову діяльність можна оцінити за допомогою таблиці (табл. 2.11.). При цьому застосовуються наступні оцінки: 1 бал – елемент використовується відповідно до ситуації, яка склалася; 2 бали – часте, але нерегулярне використання; 3 бали – систематичне застосування елемента.

Таблиця 2.11.

Оцінка маркетингової активності ТОВ «Укрриба ЛТД»

№	Елементи маркетингової активності	Оцінка у балах
1	Здійснення сегментації ринку	2
2	Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
3	Проведення оцінки конкурентів	2
4	Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	3
5	Рівень контролю якості продукції	3
6	Використання торгової марки	1
7	Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	1
8	Застосування системи знижок	2
9	Або використання прогресивних методів продажу	1
10	Рівень сервісу	2
11	Оцінка ефективності руху товарів	2
12	Оцінка ефективності реклами	1
	Загальна оцінка	22

Джерело: Складено на основі [37]

З таблиці видно, що спостерігались негативні оцінки використання ТМ, еластичності попиту в ціноутворенні, використання передових методів продажу та ефективності реклами. Високі оцінки спостерігаються за «ступенем зміни різновидів товарів» та «рівнем контролю якості продукції». Дослідження комунікаційної політики показують, що рекламні кампанії, заходи для стимулювання продажів між покупцями та продавцями та використання реклами та інформації дуже низькі. Дослідження показують, що рекламна діяльність досліджуваних компаній є слабкою (табл. 2.12). Насправді в усьому стимулі продажу використовуються лише знижки та розпродажі. Окрім основної покупки, деякі компанії також надають бонуси у вигляді

безкоштовних товарів. Жодних заходів щодо стимулювання продажів торговим персоналом не вжито.

Оцінка управлінського персоналу

Показники	Вага показника (i)	Фірми-конкуренти					
		ТОВ «ЮФК»		ТОВ «Флагман Сіфуд»		ТОВ «Укрриба ЛТД»	
Рівень компетенцій	0,3	8	2,4	7	2,1	8	2,4
Рівень професіоналізму	0,3	9	2,7	6	1,8	7	2,1
Рівень маркетингової підготовки	0,4	7	2,8	7	2,8	6	2,4
Сумарна оцінка	0	1	24	7,9	20	6,7	21

Джерело: складено автором на основі [38]

При оцінці конкурентоспроможності управлінського персоналу були розраховані наступні показники: рівень компетенції, рівень професіоналізму, рівень маркетингової підготовки.



Рис. 2.9. Порівняльний аналіз управлінського персоналу конкурентів

У всіх досліджуваних групах підприємств можна помітити високий рівень компетентності та професіоналізму, а також низький рівень готовності до ринку. Діагностуючи управління конкурентоспроможністю досліджуваної компанії, можна визначити цілі компаній-конкурентів, конкурентоспроможність стратегічного потенціалу конкуруючих компаній, дослідити переваги та недоліки конкурентів та визначити їх конкурентні переваги.

2.3. Оцінювання системи маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є важливим аспектом його довгострокового успіху. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності відіграє ключову роль у створенні і підтримці конкурентних переваг, адже воно забезпечує ефективну взаємодію з ринковим середовищем, споживачами, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами. Оцінка системи маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає кілька основних етапів та інструментів, які дозволяють систематизувати і оцінити ефективність маркетингових стратегій та практик.

Витрати на маркетинг ТОВ «Укрриба ЛТД», а також їх розподіл за різним функціональним призначенням в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Структура витрат на маркетинг ТОВ «Укрриба ЛТД» у 2023 р., %

Стаття витрат	Структура витрат на маркетинг
Проведення та реалізація маркетингових досліджень	15,3
Створення нової продукції та вдосконалення існуючої	13,4
Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції	9,7
Удосконалення системи ціноутворення	7,2
Удосконалення системи збуту – всього	54,4
у тому числі:	
реалізація рекламної діяльності та пропаганди	29,5
реалізація заходів зі стимулювання збуту	19,7
інші заходи	5,2
Разом	100,0

Наведені результати дають підстави для висновку, що на сучасному етапі більшість підприємств не готові до проведення маркетингових досліджень, тому у ТОВ «Укрриба ЛТД» витрати на проведення маркетингових досліджень становили лише 15,3 % від загальних витрат на маркетингову діяльність, а більшу частину витрат (54,4 %) становили такі інструменти

маркетингу, як збут та комунікації.

Сучасні тенденції розвитку маркетингу у ТОВ «Укрриба ЛТД» пов'язані з відповідними змінами ринку, які полягають у: зростанні цінової конкуренції; підвищенні якості продукції; швидкій появі та розповсюдженні товарів-новинок; появі нових сегментів ринку; постійних змінах у структурі споживчого попиту; збільшенні каналів розповсюдження продукції; збільшенні витрат на рекламу, пропаганду і загалом на товаропросування продукції; зростанні ролі державного регулювання економіки та вирішенні соціальних проблем; впливі європейської інтеграції та глобалізації економіки.

Із формуванням нових стратегій розвитку в умовах загострення конкуренції значно посилилася роль маркетингових комунікацій, а підприємства розпочали пошук найбільш ефективних методів і способів їх використання. Одним із таких методів є інтегровані маркетингові комунікації, які дають можливість підприємствам успішно доводити інформацію до цільової аудиторії, виробити чітке й переконливе уявлення споживачів про їх товари, розвинути лояльність, сформувати необхідний імідж підприємства, збільшити обсяги продажів, частку ринку, отримати заплановані прибутки тощо.

Необхідно підкреслити наступні важливі моменти використання засобів маркетингових комунікацій з застосуванням Інтернет у ТОВ «Укрриба ЛТД» (рис. 2.10.).

Виявлені недоліки	Напрямки вдосконалення
Відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії	Перебудова організації маркетингового обслуговування підприємства
Орієнтація керівництва на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль», відсутність цілеспрямованої діяльності в області управління маркетинговою діяльністю	Побудувати сильну збутову систему ТОВ «Укрриба ЛТД»
Відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії та філій у ТОВ «Укрриба ЛТД»	Збільшити охоплення виставковою діяльністю: розширити експозиції на основних галузевих виставках
Відсутність єдиної політики в області розвитку й удосконалення продуктів та послуг ТОВ «Укрриба ЛТД», а також їх торгових марок	Розробка заходів з PR формування і підтримки сприятливого іміджу
	Участь кращих торгових робітників у прибутках фірми як інструменти маркетингової політики комунікацій

Рис. 2.10. Аналіз маркетингової політики комунікацій з застосуванням Інтернет

у ТОВ «Укрриба ЛТД», 2023 р.

Розглянемо складові маркетингових комунікацій в мережі Інтернет ТОВ «Укрриба» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Складові маркетингових комунікацій в мережі Інтернет ТОВ «Укрриба ЛТД», 2023 р.

Вид	Характеристика
Веб-сайт	Основний засіб комунікацій, що є провідником в цифровий світ, через який компанія буде залучати потенційних покупців різними видами онлайн-активності. Пошукова оптимізація (search engine optimization, SEO) є значущим компонентом веб-сайту: чим вище позиція сайту в пошуку, тим частіше на нього переходять потенційні покупці
Партнерський маркетинг та стратегічні партнерства	Для просування товарів встановлюються взаємовигідні відносини співпраці з іншими компаніями і веб-сайтами
Онлайн-канали	Їхнє використання дуже зручне для формування позитивного сприйняття бренду і положення компанії на ринку. Рекламу в соціальних мережах як маркетинговий канал здатна забезпечити рекламу в соціальних групах на основі інформації з профілів, які надають про себе користувачі Instagram, Facebook
Контекстна реклама	Вид комунікацій, який можна спостерігати у вигляді оголошень на сайтах, безпосередньо пов'язаних з рекламованим продуктом.
SMM-просування	Створення контенту для сторінок Instagram, Facebook, робота з аудиторією з метою просування товарів

Джерело: складено за даними [22]

Коли компанія зробила головний крок для виходу в світ цифрового маркетингу і створила свій веб-сайт, вона може зіткнутися з вибором типу інтернет-реклами. Пошукова оптимізація для багатьох сайтів додає додатково до половини відвідувачів, а іноді і більше. Головною умовою досягнення високих показників трафіку є наявність посилання на сайт в перших рядках видачі результату пошуку в Google і в інших пошукових системах по найбільш популярним ключовими фразами. Якщо рекламований сайт буде знаходитися на першій сторінці, то ймовірність більшої кількості відвідувачів у нього підвищується.

Таким чином, маркетингові комунікації – це один з найнеобхідніших процесів на підприємстві роздрібною торгівлі, який використовується в комплексі управління маркетингом вітчизняних підприємств. Для досягнення високих результатів заходів з просування необхідним є інтегрування

маркетингових комунікацій, але з урахуванням особливостей обраного сегмента ринку необхідно постійно аналізувати споживача і проводити тренінги для персоналу, а також проводити маркетингові дослідження і при цьому контролювати весь процес. Система комунікацій підприємства роздрібної торгівлі складається з таких основних елементів: реклами, стимулювання збуту, особистих продажів, зв'язків з громадськістю.

Для проведення портфельного аналізу ТОВ «Укрриба ЛТД» використаємо матрицю «привабливість – конкурентоспроможність». Унікальною особливістю матриці є те, що її можна використовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних конкурентних умов. Матриця також дуже гнучка завдяки вибору показників відповідно до конкретних умов.

Аналіз бізнес-портфеля є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він виявляє взаємозалежність різних частин бізнесу і дає уявлення, що портфель в цілому суттєво відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для компанії, ніж стан її частин. Аналізуючи бізнес-портфель, можна збалансувати найважливіші ділові фактори, такі як ризик, рух грошових коштів, відновлення та загибель певної діяльності організації.

Таблиця 2.15.

Аналіз товарного-портфеля ТОВ «Укрриба ЛТД», 2023 р.

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Рівень якості товару і його стабільність	0,1	4	0,4
Імідж товару	0,3	3	0,9
Рівень новизни товару	0,2	2	0,4
Інформативність товару	0,3	4	1,2
Ціна споживання товару	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка			3,3

Джерело: складено автором на основі [35]

Цінова політика ТОВ «Укрриба ЛТД» вагомо не відрізняється від фірм-конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не прагне підвищити конкурентоспроможність продукції,

зменшуючи ціни, вважаючи за краще вигравати саме не низькою ціною, а якістю продукції.

Також, особливу увагу слід звернути на високу можливість підвищення ціни постачальника, що, ймовірно, буде одним із напрямків загальної політики збуту.

Таблиця 2.16.

Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «Укрриба ЛТД», 2023 р.

№	Здатність дії конкурента	Оцінка вірогідності настання конкурентної події			Середня вірогідність настання події	Вага події	Бал
1	Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками підприємства	75	60	60	65,00	0,2	13,00
2	Зміщення монопольної позиції постачальника	10	10	15	11,67	0,1	1,17
3	Підвищення цін на ресурси, що постачаються	85	80	85	83,33	0,4	33,33
4	Зниження якості сировини, що постачається	20	15	15	16,67	0,1	3,34
5	Обмеження обсягів постачань	20	15	15	16,67	0,1	1,67
Всього						1,00	52,51

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналізуючи дані, можна сказати, що рибної торгівлі та приладдям для засобів зберігання продукції приваблива, тому, що сумарна зважена оцінка дорівнює 3,7, що є хорошим показником. Далі потрібно визначити конкурентоспроможність ТОВ «Укрриба ЛТД»:

Таблиця 2.17.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Укрриба ЛТД»

Критерій	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,1	4	0,4
Прихильність споживачів	0,25	3	0,75
Прибутковість	0,15	4	0,45
Технологічний потенціал	0,2	4	0,8
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	1	0,1

Джерело: складено автором на основі [35]

Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність підприємства досить непогана, це пов'язано з плідною роботою організації із загальним зваженим балом 3,3 із 5, що свідчить про те, що конкурентоспроможність знаходиться на середньому рівні.

Найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «Укрриба ЛТД» є боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців однієї з протиборчих між собою компаній. Конкуренція виникає через те, що кілька конкурентів шукають можливості більш повного задоволення запитів споживачів. Другий за значимістю з сил є конкурентна сила споживачів. Покупці мають значну ринкову владу, оскільки вартість перемикавання на продукцію конкурентів відносно мала (вироблена продукція стандартизована). Слідом за покупцями за значимістю є ринкова влада постачальників. Їх влада велика, оскільки виробниці постачальників складають значну частину вартості готової продукції і від них істотно залежить якість реалізованої продукції. Наступною за важливістю є конкурентна сила потенційного виходу. Ця сила є менш важливою, оскільки появі нових конкурентів перешкоджають високі бар'єри для входу на ринок. Існує кілька типів таких бар'єрів:

- Споживчі переваги і прихильність торговій марці. Споживачі віддають перевагу добре відомим торговельним маркам. Наявність такої прихильності торговим маркам означає, що здатний проникати на новий ринок виробник повинен бути готовий до того, що йому доведеться витратити достатньо грошей на рекламу і стимулювання збуту для подолання існуючих переваг та створення своєї споживчої бази.

- Потреби в капіталі. Для успішного вступу на ринок нової компанії будуть потрібні великі капіталовкладення. Очевидні потреби в капіталі пов'язані з виробничими потужностями та обладнанням, оборотним капіталом для фінансування запасів і споживчим кредитом, рекламою і стимулюванням збуту, а також з резервами готівкових коштів для покриття початкових збитків.

В результаті оцінки впливу конкурентних сил можна зробити висновок про те, що конкурентна структура є привабливою з точки зору отримання прибутку, оскільки вплив кожної сили помірне.

Також хотілося б відзначити, що положення компанії на ринку безпосередньо залежить від темпів реалізації продукції. Стабільне зростання попиту рибної продукції сприятливо впливає на стан ринку рибної торгівлі в цілому.



Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Укрриба ЛТД»

На даний момент ТОВ «Укрриба ЛТД» займає одне з не дуже провідних місць на ринку України. Це відбувається за рахунок негативного впливу факторів макросередовища: війна, відтік потенційних клієнтів, складнощі у роботі із постачальниками тощо. Проте, ТОВ «Укрриба ЛТД» не найперша, що зайняла нішу з реалізації своєї продукції і залишається не єдиною в цій сфері в даний час. Останнім часом, дане підприємство розширило спектр продукції (Додаток Б).

Слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Укрриба ЛТД», на відміну від таких організацій як ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», є той факт, що дана організація охоплює не велику кількість споживачів, є проблеми із масштабуванням, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Укрриба ЛТД» є надійним діловим партнером, з багатим досвідом роботи на ринку продажу риби та морепродуктів, а також м'яса і м'ясопродуктів. Підприємство гарантує стабільність поставок в потрібних обсягах. На складських приміщеннях присутні більше 100 різних найменувань товарів. Ціни конкурентні по всій території України, а якість пропонованої продукції є бездоганною. Компанія є офіційним дистриб'ютором виробників торгових марок, які вона продає. Товари імпортуються з країн Європи та Америки.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Укрриба ЛТД»: виконання замовлень покупців; контроль дебіторської заборгованості; робота з претензіями покупців; укладання договорів з покупцями; розвиток клієнтської бази; обслуговування покупців; маркетингові дослідження; планування продажів; управління підрозділом.

Протягом 2019-2023 рр. статутний капітал підприємства змінювався і з 200 000 грн. становить 10 608 840,66 грн. Упродовж 2019-2023 рр. можна спостерігати негативну динаміку - зниження показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який у 2023 році зменшився на 28,3 % порівняно з 2019 р. Рівень незалежності підприємства у 2023 р. дещо покращився порівняно із 2022 р., , що свідчить про покращення ринкової стійкості, але погіршився порівняно із 2019 роком.

Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов'язаних з фінансовою, інвестиційною і операційною діяльністю корпорації. Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2023 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2021 році. корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати, але війна негативно вплинула на діяльність підприємства і у 2022 р. підприємство отримало збитки.

У 2023 р. хоча і зменшується собівартість продукції на 28,3%, але це пов'язано із зменшенням обсягів виробництва і реалізації, а у розрахунку на

одиницю продукції собівартість зросла, що свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та збут і є негативним фактором порівняно із 2019 р.

На сьогодні рибу в Україну завозять більше 200 юридичних осіб. Найбільшими імпортерами риби та морепродуктів є два основні гравці – компанія ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують: ТОВ «Укрриба ЛТД», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо.

ТОВ «Укрриба ЛТД» є однією з ненайбільш шанованих компаній України та посідає аутсайдерські позиції за обсягами реалізації та покриття в країні.

Протягом 2019-2023 рр. у ТОВ «Укрриба ЛТД» витрати на проведення маркетингових досліджень становили лише 15,3 % від загальних витрат на маркетингову діяльність, а більшу частину витрат (54,4 %) становили такі інструменти маркетингу, як збут та комунікації.

Аналіз товарного портфеля та цінової політики ТОВ «Укрриба ЛТД» показали, що вони вагомо не відрізняються від фірм-конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не прагне підвищити конкурентоспроможність продукції, зменшуючи ціни, вважаючи за краще вигравати саме не низькою ціною, а якістю продукції.

Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства, з'ясовано, що ТОВ «Укрриба ЛТД» має зважений бал 3,3 із 5, що свідчить про те, що конкурентоспроможність знаходиться на середньому рівні порівняно із ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд».

Слід зазначити необхідність оновлювати матеріально-технічну базу, що потребує інвестицій (фінансування), із залученням яких є труднощі. Негативний вплив на розвиток ТОВ «Укрриба ЛТД» спричинила війна, яка значно погіршила економічну ситуацію в Україні. Такаж, слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Укрриба ЛТД», на відміну від таких організацій як ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», є той факт, що дана організація охоплює не велику кількість споживачів, є проблеми із масштабуванням, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку.

Тому, найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «Укрриба ЛТД» має

стати боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УКРРИБА ЛТД»

3.1. Стратегічні напрями ефективного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Складні динамічні умови функціонування підприємства потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з формуванням відповідної системи управління підприємства, зокрема впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентне середовище ставить нові вимоги до розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю компанії, ефективність функціонування якої мала б забезпечуватися як під впливом вдосконалення організації виробництва, управління та праці, так і можливістю його пристосування до новітніх умов господарювання. Динамічні зміни в середовищі стимулюють компанію виробляти конкурентоспроможну продукцію для забезпечення ефективної діяльності. Механізм управління конкурентоспроможністю може вирішити проблему забезпечення конкурентоспроможності високого рівня та підвищення конкурентних переваг підприємств.

Необхідно визначити найбільш розумний метод встановлення зворотного зв'язку в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства для його ефективного функціонування і розвитку.

Успіх механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від його початкового стану, його функціональної і структурної організації. Механізм, який пропонується, має функціонувати як програмно-цільова структура управління, яка діє за типом управління проектом, тобто

володіти повноваженнями з контролю і забезпечення реалізації, мати ресурсне забезпечення для того, щоб виконувати свої дії — фінансові, матеріально-технічні і трудові ресурси. Організаційно-економічний механізм повинен мати повноваження, які дозволять йому ефективно впливати на всі матеріальні та фінансові потоки всередині підприємства та на оцінку доцільності їх використання з позиції конкурентоспроможності.

Організаційно-економічний механізм включає наступні блоки (рис. 3.1): обрання конкурентного розвитку, реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів і підприємства, застосування систем управління якістю та їх сертифікація, системний підхід щодо диверсифікації та планування виробництва, досягнення єдності дій всіх ланок та процесів управління в зовнішній та внутрішній політиці компанії, реорганізація системи аналізу та обліку, удосконалення маркетинга, впровадження заходів, націлених на ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів, технічне і технологічне переозброєння, а також модернізація компанії, запровадження прогресивних технологічних процесів.

Всі названі блоки маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності, знаходячись у взаємному зв'язку і, тим самим створюючи цілісність, об'єднані єдиним принципом — що кожен з них забезпечує вирішення проблеми удосконалення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на зовнішньому й внутрішньому ринках за рахунок введення та підтримки конкурентних переваг і надвисокої адаптації до зовнішнього ринкового середовища, який динамічно змінюється. Кожен із блоків, розглядається як система, яка включає багатообразні системоформуючі компоненти.

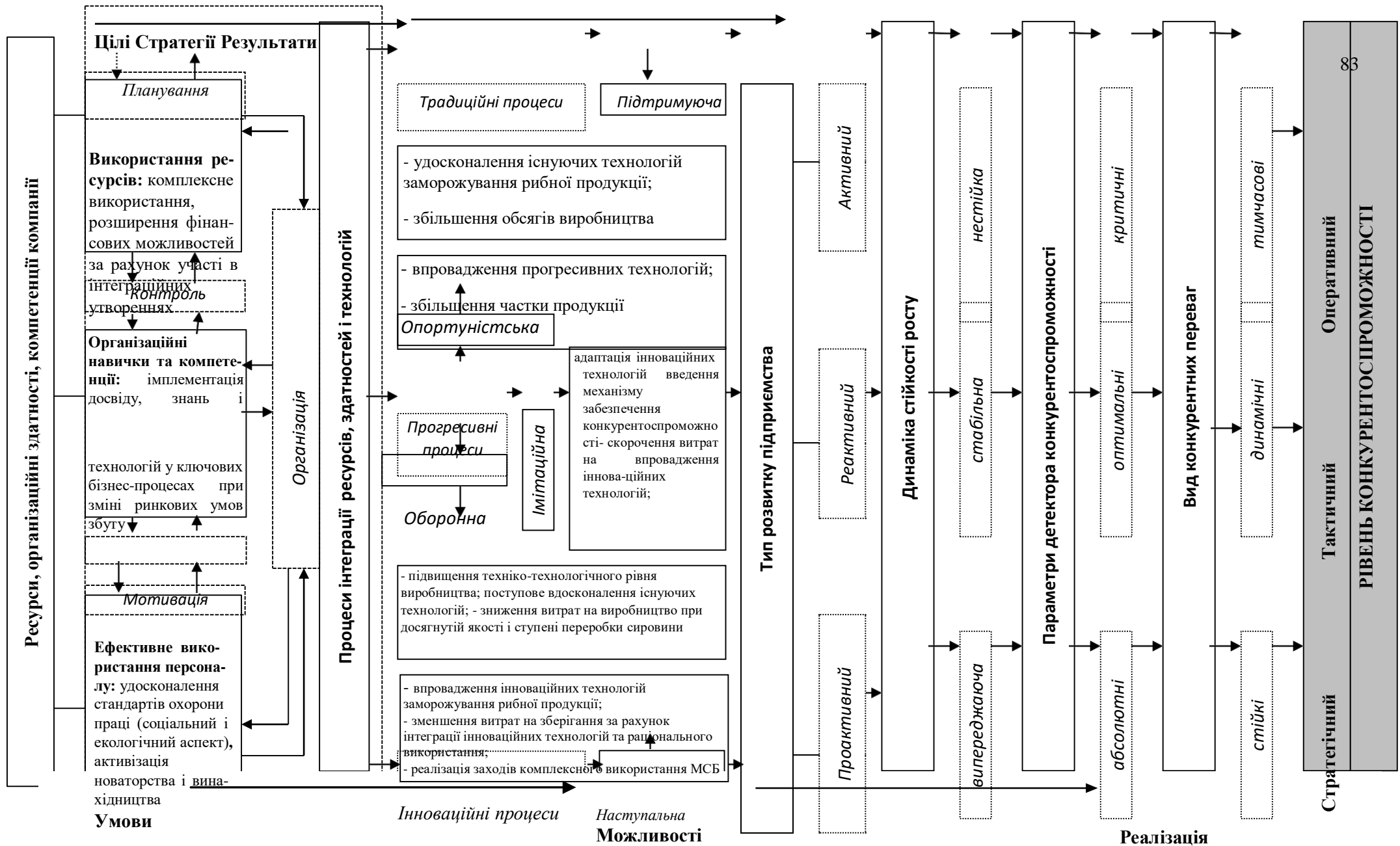


Рис. 3.1. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Укрриба ЛТД»

Етап 1. Першим етапом процесу організаційно-економічного механізму підприємства є збір та обробка даних усіх аспектів, оскільки передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різної інформації. Інформація, що отримана на цьому етапі має бути достовірною, повноцінною та своєчасною. До переліку цієї інформації можуть входити: дані про фінансову стійкість та платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів; дані про політичну та економічну ситуацію в країні, з якою планується робота напрямку ЗЕД; імовірність настання різного роду ризиків; стан ринку, на якому працює або планує працювати підприємство; умови збуту продукції та ін. Джерелами такої інформації можуть бути дані про минулий досвід роботи, різного роду аналітичні обзори, думка експертів.

Етап 2. Інформація відіграє особливо важливу роль у якісному аналізі факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Якісний аналіз передбачає виявлення джерел порушення стану конкурентоспроможності підприємства. У процесі якісного аналізу важливо не тільки визначити джерело конкурентоспроможності, але й визначити можливі втрати ресурсів у разі небезпечної події. У процесі якісного аналізу може бути виділена велика група факторів, які чинять негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Це можуть бути фактори як організаційно-економічного характеру, так і політичного, і навіть фактори форс-мажорних обставин, які не завжди можна передбачити та попередити. Результати якісного аналізу необхідні для виконання кількісної оцінки.

Етап 3. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає численне визначення поточного та майбутнього стану конкурентоспроможності підприємства. На даному етапі визначається кількісна оцінка стану конкурентоспроможності підприємства; визначається та встановлюється її достатній рівень залежно від конкретної ситуації.

Етап 4. Розвиток конкурентоспроможності підприємства необхідний, проте переслідується великою кількістю небезпек та ризиків, що можуть порушити їх загальний стан конкурентоспроможності. Саме тому керівництво

підприємства повинно ретельно визначити доцільність формування організаційно-економічного механізму на їх підприємстві шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які б сприяли ефективній діяльності підприємства.

Етап 5. Як зазначено, спочатку підприємство проводить аналіз своєї діяльності на поточну дату. Як період звіту пропонується розглядати останні дванадцять місяців, адже за даний проміжок часу підприємство проходить власний цикл діяльності, що дає змогу робити обґрунтовані висновки. Як період перевірки ефективності діяльності в обраному напрямку – час Т доцільно брати також дванадцять місяців.

Алгоритм впровадження маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлений нижче.

По-перше треба визначитись з цілями розвитку підприємства (табл 3.1).

Таблиця 3.1.

Цілі ТОВ «Укрриба ЛТД» щодо формування маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності

Цілі фірми	Економічні стратегії і засоби досягнення цілей	
	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Зростання масштабів виробництва	Оновлення частини устаткування	Повне оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації працівників
Зростання збуту	Стимулювання збуту, участь у різних виставках	Пошук нових ринків збуту
Збільшення частки ринку	Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції	Вкладення коштів в перспективні НДДКР, що забезпечують зниження витрат, оновлення продукції, що випускається
Зростання прибутку	Концентрація коштів у виробництві та збуті високорентабельних виробів	Зменшення собівартості виробництва, більш активне впровадження результатів НДДКР

Джерело: складено автором

Таким чином, для ТОВ «Укрриба ЛТД» необхідно обрати стратегію зростання, оскільки спостерігаються середні перспективи розвитку галузі, а конкурентоспроможність вище середньої.

Отже, з аналізу цілей підприємства, сфери його діяльності, його конкурентних позицій та можливостей бачимо, що ТОВ «Укрриба ЛТД» готове для впровадження організаційно-економічного механізму, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Щодо формування організаційно-економічного механізму ТОВ «Укрриба ЛТД» необхідна взаємодія та узгодженість між усіма блоками і компонентами.

Оскільки компанія, яку ми аналізуємо, має достатньо матеріально-технічну базу та достатньо кваліфіковану робочу силу, ми рекомендуємо розширити асортимент послуг, який буде надавати, щоб отримати більш конкурентні переваги та фінансові вигоди.

Пропонуємо впровадження складського приміщення з новітніми технологіями виробництва холоду для зберігання імпортованої рибної продукції та надання складського приміщення в аренду (рис. 3.1.).

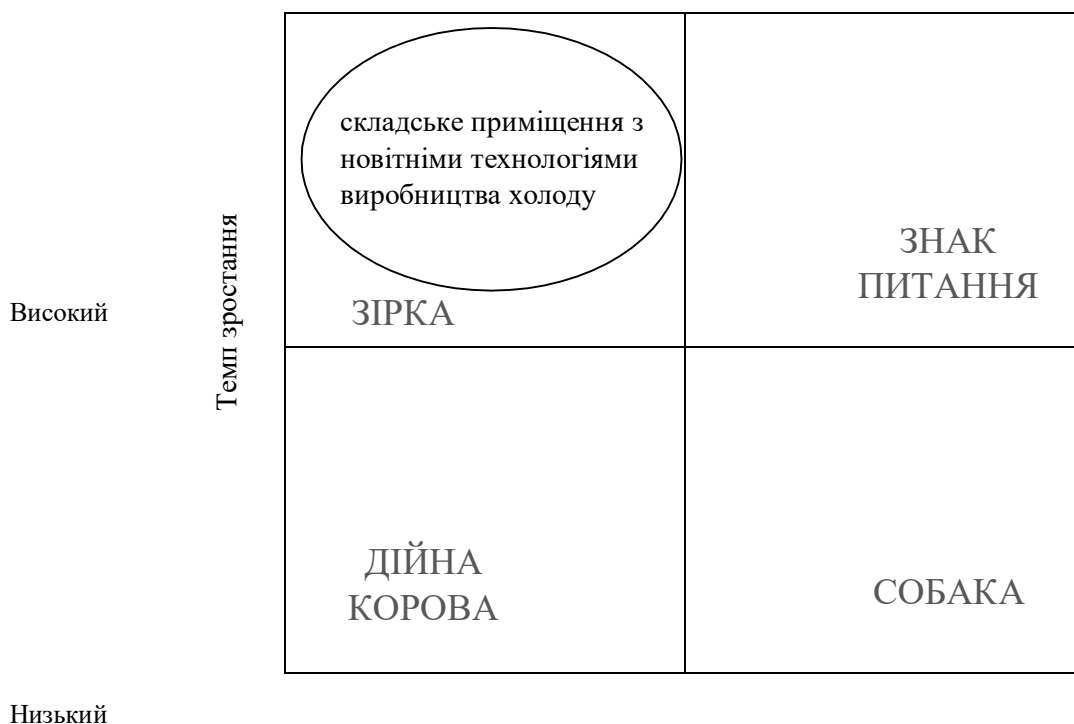


Рис. 3.1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»
 Джерело: складено автором

Одним із внутрішніх факторів є технікотехнологічний потенціал: максимальна спроможність підприємства зберігати певний асортимент

87
продукції протягом певного періоду часу, виходячи з якості та технічного рівня системи організаційно-економічних структурних елементів, і продовжувати вдосконалюватися на основі інновацій. У цьому випадку ми вважаємо, що пропозиція щодо диверсифікації діяльності дослідницьких компаній є доречною.

Таблиця 3.2.

Планові фінансові показники та очікувані результати розвитку складського приміщення з новітніми технологіями виробництва холоду, тис.грн.

за 2025 р.

Статті витрат	Вартість
Оренда приміщення	460
Ремонт приміщення, проведення освітлення, облаштування	150
Обслуговування морозильних камер	160
Підбір, навчання та мотивування персоналу	750
Разом	1520

Очікувані результати розробки:

- облаштування та обладнання складського приміщення,
- охопити не менше 10 % ринку послуг з надання приміщення в аренду та зберігання власної продукції або надання цих послуг на суму не менше 900 000 грн. у рік;
- забезпечення прибутковості бізнесу на рівні 30-35%;
- отримання прибутку, виходячи з задекларованої рентабельності та проведених розрахунків;
- створення більше 2-ох робочих місць з поділом за спеціальністю кожного робітника;
- забезпечення власників постійним доходом;
- сплата єдиного податку до місцевого бюджету.

Опис підприємства. Метою розробки є освоєння нових видів послуг для забезпечення зберігання власної продукції, що реалізується, а також задоволення попиту на такі послуги в районі, отримання прибутку та створення нових місць для працевлаштування. Предметом діяльності складського

приміщення буде надання широкого спектру послуг, а саме: зберігання⁸⁸ продукції завдяки новітнім розробкам з виробництва холоду.

Створення приватного підприємства на основі особистого майна та банківських позик є ефективною формою організації бізнесу за національним законодавством. Обрана форма оподаткування створює передумову для мінімізації робочого часу власника та його раціонального використання, оскільки в щоденній фінансовій звітності немає необхідності сплачувати всі необхідні види податків у загальній системі оподаткування. Все це створює можливість стверджувати наступне:

- займатися бізнесом будуть засновники, котрі спеціалізуються на найвідповідальніших видах робіт з підтримки та ремонту камер зберігання; два інших співробітника матимуть власну сферу роботи, а саме: один із них повинен бути кваліфікованим експертом з технологій зберігання, а для розміщення буде залучений кваліфікований робітник;

- за підрахунками, буде сплачено єдиний податок у розмірі 1983,66 гривні. місяць;

- у кожному році функціонування та розвитку бізнесу буде створено не менше двох робочих місць.

У районах, де безробіття є високим через закриття великих компаній та масову міграцію (легальну та нелегальну), необхідно створити умови для збільшення зайнятості місцевого населення.

Зазначене, а також цінова і маркетингова політика, дозволяє прогнозувати швидкий розвиток ринку, збільшення його частки на ринку та високу норму прибутку для бізнесу.

Товари або послуги, що будуть запропоновані. Потенційними клієнтами будуть власники підприємств зі збуту рибної продукції.

Надалі нам потрібно оцінити, чи може компанія виконувати надані послуги, виходячи з наших власних можливостей. Кожна запропонована посада вимагає відчутних і нематеріальних внесків, а саме: дорогого обладнання для обслуговування виробів і, нарешті, роботи кваліфікованих робітників. Кошти,

заплановані на реалізацію цієї ідеї, будуть використані на закупівлю приміщення, як основного активу, а також морозильних камер.⁸⁹

Відповідно до обсягу роботи планується залучення високоякісних працівників на основі забезпечення нормальних формальних умов праці та заробітної плати. Отже, за рахунок матеріальних та нематеріальних внесків, буде вирішене питання виробничих площ і кваліфікації робітників.

Маркетингова стратегія. Вона є планом реалізації маркетингових цілей і для впровадження проекту, відповідно до її мети, передбачає створення передумов для підтвердження інформації щодо надання якісних послуг зберігання товарів, від виробника до потенційного клієнта. Реалізація маркетингової стратегії вимагає поетапного вирішення наступних питань:

1) Сегментація ринку - розподіл певних груп споживачів. Деякі споживчі сегменти включають групи за брендами, а саме: споживачі, яким потрібно зберігати товари.

2) Вибір цільового ринку - компанія зосередиться на визначенні цільового сегменту своєї діяльності.

3) Позичювання на ринку – визначення місцеположення послуги серед послуг конкурентів. На початку компанія буде дотримуватися стратегії щодо позиціонування за співвідношенням «Ціна – якість», хоча ми не вважаємо її оптимальною, але важливою та необхідною для завоювання ринку. Надалі після модернізації приміщення і співпраці із найкращими фахівцями, проєктовану станцію буде позиційовано на іміджі, вважаючи, що саме він на сьогодні являється однією з нематеріальних складових ціни.

Бізнес-стратегія полягатиме у підвищенні якості професійних послуг з зберігання та наданих послуг, а також у конкуруванні з сайтами, що спеціалізуються на дрібних послугах та послугах, для яких не потрібні висококваліфіковані майстри.

4) Визначення конкурентних переваг. Визначимо конкурентну перевагу, виходячи з таких аспектів: висока якість професійних послуг, ефективність надання послуг (буде використана розумна організація виробництва та розумний робочий час).

5) Ціноутворення. Відповідно до спостереження за цінами у Київській області та районі на послуги складських приміщень, у першу чергу, для представників рибного господарства, і враховуючи, що на Київщині заробітна плата є середньою в Україні, вважаємо, що ціновим завданням у розробленому бізнесі полягає утримання та збільшення частки ринку.

Оскільки кошти, що використовуються для розширення сфери діяльності дослідницького підприємства, включають не лише власні кошти, а й банківські позики, ми вважаємо, що спочатку необхідно досягти платіжного балансу, встановивши ціну, прийнятну для споживачів, а потім збільшити прибутковість підприємства.

Стратегія впровадження передбачатиме використання різних рекламних заходів. Комплекс використовуватиме рекламу та заохочення споживачів. Обов'язковим методом комунікаційної стратегії є виготовлення вивісок з елементами освітлення. Реклама буде подана на регіональних радіостанціях. В даний час не рекомендується надавати інформацію в регіональних ЗМІ, оскільки площа сайту та місткість не є великими, але це обмежено розмірами малого бізнесу. Ми віримо, що реклама «з уст в уста» буде підкріплена її видатною репутацією та професійними навичками, щоб створити хороший фундамент для залучення клієнтів з місцевих жителів та оточуючих громад.

На додаток до вищезазначених методів, найбільш прийнятним способом впровадження послуг буде лояльність до клієнтів.

Ми вважаємо, що сьогодні необхідно докласти всіх зусиль, щоб гарантувати заявлену послугу з точки зору якості, щоб не було негативних скарг від клієнтів, які можуть негативно позначитися на діяльності не лише проектового складського приміщення, а й ТОВ «Укрриба ЛТД».

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Оцінюючи фінансовий стан підприємства, можна сказати, що основного джерела доходу від згаданої складської господарської діяльності достатньо для спрямування на наступні напрямки:

- придбання приміщення та обладнання;
 - початковий запас, який є страховим резервом (у цьому випадку він завжди повинен належати даному виду підприємств), якщо буде потреба ремонту і заміни обладнання, ці витрати досить суттєво впливають на конкурентоспроможність і на репутацію фірми у споживачів;
 - податок згідно законодавства; комунальні послуги – 65 500 грн.міс.; середньомісячно витрати на рекламу – 60800 грн.;
 - обігові кошти на операційні витрати – в основному, це виплата банківських послуг, а також виплата авансу працівникам – 108 750 грн. міс.;
 - негрошові активи, що внесені власниками, а саме приміщення, його ремонт і переобладнання під склад з морозильними камерами.

На підставі вищезазначених аргументів майбутній розвиток фонду буде проводитись щокварталу для аналізу прибутку та збитків підприємства (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Прогнозний аналіз прибутків (збитків) складського приміщення, поквартально, тис.грн

Квартал	Прибуток	Збиток
1		-290360
2	+430700	
3	+590600	
4	+640700	

Джерело: сформовано автором

За допомогою щоквартального динамічного аналізу можна зробити висновок, що компанія очікується збитковою в першому кварталі. Наступні два квартали будуть прибутковими для компанії. На це впливає симбіоз багатьох факторів, таких як споживачі поступово усвідомлюють існування та послуги, які вони надають. З прогнозу видно, що третій квартал є прибутковим, але норма прибутку значно зменшена.

На рисунку (рис. 3.2.) наведено прогноз руху грошових потоків на 2025 рік із використанням графічних методів.

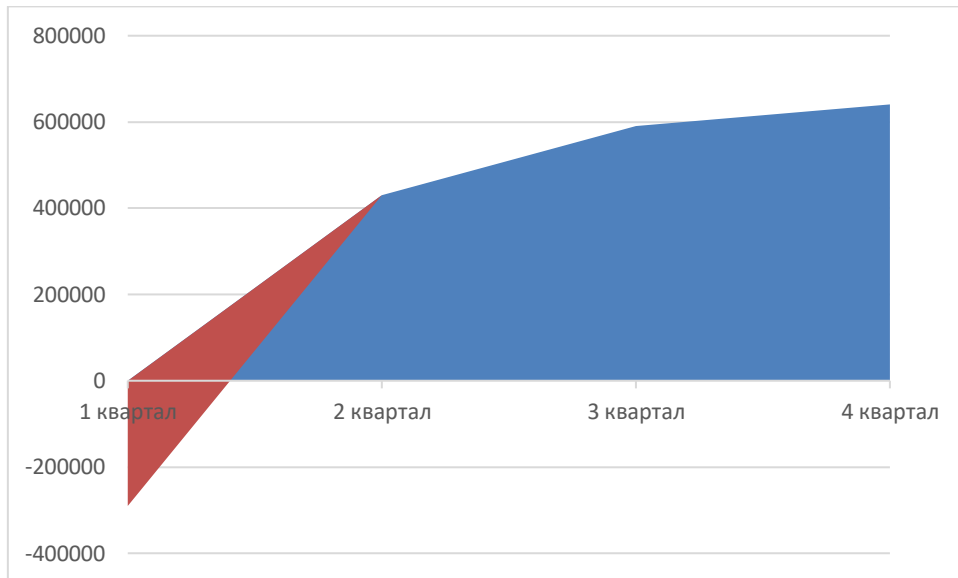


Рис. 3.2. Прогноз руху грошових коштів проєктованого складського приміщення на 2025 рік

Джерело: сформовано автором

За допомогою аналізу ми можемо визначити такі характеристики грошового потоку:

1. Реалізація заявленої послуги дозволить ТОВ «Укрриба ЛТД» отримати за перший квартал збиток. Надалі, як показано на (рис. 3.2), продажі влітку будуть поступово збільшуватися. Починаючи з вересня, оскільки весна та осінь характеризуються потребою у передбачуваному імпорті до сезону, прибутковість бізнесу, як очікується, зростає.

2. Щоквартальний грошовий потік дозволяє передбачити, що в перші кілька місяців розширення бізнесу ТОВ «Укрриба ЛТД» не зможе отримати позитивних результатів у вигляді грошових коштів. Однак ринок буде освоєний, і місце проведення заявить про себе потенційним маркетинговим середовищем, клієнтами та конкурентами. Хоча прибутку ще немає, працівникам будуть платити, а клієнти будуть задоволені якістю обслуговування.

3. Прораховані прогнози діяльності орієнтуються на оцінені показники такі, як: валовий дохід від реалізації – 2189640 грн., змінні витрати – 525003,92 грн., постійні витрати – 692996,08 грн.

Ми проводимо загальний аналіз фінансового стану досліджень та розрахунків.

Точка беззбитковості визначається за такою формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{1 - \frac{ЗВ}{ВД}}$$

де, ПВ – це постійні витрати, ЗВ – це змінні витрати, ВД – це валовий дохід.

Отже, $ТБ = 525003,92 / (1 - 692996,08 / 2189640) = 716829,9$ грн.

Виконані розрахунки показують, розрахованої точки беззбитковості в розмірі 716829,9 грн. запропонованого проекту можна досягти. Оптимістичні прогнози на майбутнє дозволяють стверджувати, що організатори бізнесу зможуть досягти цієї точки в перший рік проекту (починаючи з середини 10-го місяця). За рік роботи компанія отримає прибуток у розмірі 1371640 грн., а середньомісячний 114303,3 грн.

Контроль рентабельності проекту буде оцінюватися із використанням відношення чистого прибутку до обсягу продажів. Виміряна норма прибутку (КЧП) матиме наступні значення:

$КЧП = 1371640 / 1662000 = 0,53$.

Цей показник характеризує прибутковість і вказує на те, що за кожен гривню реалізованих послуг буде отримано чистий прибуток у розмірі 53 копійок.

Таблиця 3.4.

Прогноз ефективності проєктованого складського приміщення, грн.

Показники	2025 р.
Виручка	2589640,00
Собівартість:	1218000,00
постійні витрати	692996,08
змінні витрати	525003,92
Прибуток	1371640,00
Рентабельність, %	112,61
Коефіцієнт чистого прибутку	0,53

Як свідчать дані таблиці 3.4., економічний ефект від впровадження запропонованої рекомендації - розвитку складського приміщення з новітніми технологіями виробництва холоду забезпечать очікувані результати: прибуток –

1371 тис.грн., коефіцієнт чистого прибутку – 0,53, а рентабельність, 112,61⁹⁴%. Організація та реалізація проекту дуже важливі, оскільки це забезпечить економічний та соціальний вплив. Залучення власних коштів, знань, досвіду та кредитних коштів дозволить реалізувати проект найближчим часом, отримати кошти та отримати прибуток. Тобто, в результаті проведених розрахунків можна сказати, що проект слід реалізувати. Цей проект дозволяє отримати підприємству додатковий чистий прибуток та підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3.

Обґрунтовано та запропоновано до реалізації пропозиції, які б дозволили підприємству, поліпшити результати своєї діяльності, вирішити проблеми, які з'явилися перед ними в даний час свого розвитку.

Розроблено та підтверджено доцільність стратегії розвитку компанії протягом певного періоду часу.

Представлено рекомендації, пропозиції та заходи з розробки маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, наприклад, підвищення конкурентоспроможності продукції та надання додаткових послуг.

Розраховано витрати, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій.

Складено загальний план рекомендацій з покращення результатів його діяльності. Наведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Економічний ефект від впровадження запропонованої рекомендації - розвитку складського приміщення з новітніми технологіями виробництва холоду забезпечать очікувані результати: прибуток – 1371 тис.грн., коефіцієнт чистого прибутку – 0,53, а рентабельність, 112,61%.

ВИСНОВКИ

1. ТОВ «Укрриба ЛТД» є надійним діловим партнером, з багатим досвідом роботи на ринку продажу риби та морепродуктів, а також м'яса і м'ясопродуктів. Підприємство гарантує стабільність поставок в потрібних обсягах. На складських приміщеннях присутні більше 100 різних найменувань товарів. Ціни конкурентні по всій території України, а якість пропонованої продукції є бездоганною. Компанія є офіційним дистриб'ютором виробників торгових марок, які вона продає. Товари імпортуються з країн Європи та Америки.

2. Основні бізнес-процеси ТОВ «Укрриба ЛТД»: виконання замовлень покупців; контроль дебіторської заборгованості; робота з претензіями покупців; укладання договорів з покупцями; розвиток клієнтської бази; обслуговування покупців; маркетингові дослідження; планування продажів; управління підрозділом.

3. Протягом 2019-2023 рр. статутний капітал підприємства змінювався і з 200 000 грн. становить 10 608 840,66 грн. Упродовж 2019-2023 рр. можна спостерігати негативну динаміку - зниження показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який у 2023 році зменшився на 28,3 % порівняно з 2019 р. Рівень незалежності підприємства у 2023 р. дещо покращився порівняно із 2022 р., , що свідчить про покращення ринкової стійкості, але погіршився порівняно із 2019 роком.

4. Інтегральний показник рентабельності вказує на якість управлінських рішень, пов'язаних з фінансовою, інвестиційною і операційною діяльністю корпорації. Загалом, варто відмітити негативні показники рентабельності у 2023 р. як результат збитковості чистого прибутку. Проте, в 2021 році. корпорація змогла вийти на рівень зростання та значно покращила результати, але війна негативно вплинула на діяльність підприємства і у 2022 р. підприємство отримало збитки.

5. У 2023 р. хоча і зменшується собівартість продукції на 28,3%, але це пов'язано із зменшенням обсягів виробництва і реалізації, а у розрахунку на

одиницю продукції собівартість зросла, що свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та збут і є негативним фактором порівняно із 2019 р.

6. На сьогодні рибу в Україну завозять більше 200 юридичних осіб. Найбільшими імпортерами риби та морепродуктів є два основні гравці – компанія ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», які займають майже по 20% ринку кожна, багато рибної продукції імпортують: ТОВ «Укрриба ЛТД», Пелагія Україна, Фіш-Альянс тощо. ТОВ «Укрриба ЛТД» є однією з ненайбільш шанованих компаній України та посідає аутсайдерські позиції за обсягами реалізації та покриття в країні.

7. Протягом 2019-2023 рр. у ТОВ «Укрриба ЛТД» витрати на проведення маркетингових досліджень становили лише 15,3 % від загальних витрат на маркетингову діяльність, а більшу частину витрат (54,4 %) становили такі інструменти маркетингу, як збут та комунікації.

8. Аналіз товарного портфеля та цінової політики ТОВ «Укрриба ЛТД» показали, що вони вагомо не відрізняються від фірм-конкурентів, відповідно до закону попиту і пропозиції реалізації товарів та послуг. Підприємство не прагне підвищити конкурентоспроможність продукції, зменшуючи ціни, вважаючи за краще вигравати саме не низькою ціною, а якістю продукції.

9. Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства, з'ясовано, що ТОВ «Укрриба ЛТД» має зважений бал 3,3 із 5, що свідчить про те, що конкурентоспроможність знаходиться на середньому рівні порівняно із ТОВ «ЮФ10 К» та ТОВ «Флагман Сіфуд». Слід зазначити необхідність оновлювати матеріально-технічну базу, що потребує інвестицій (фінансування), із залученням яких є труднощі. Негативний вплив на розвиток ТОВ «Укрриба ЛТД» спричинила війна, яка значно погіршила економічну ситуацію в Україні. Також, слабкою ланкою, і, відповідно, загрозою для ТОВ «Укрриба ЛТД», на відміну від таких організацій як ТОВ «ЮФК» та ТОВ «Флагман Сіфуд», є той факт, що дана організація охоплює не велику кількість споживачів, є проблеми із масштабуванням, ризикуючи не завоювати своє лідерство на ринку.

10. Найпотужнішою з конкурентних сил для ТОВ «Укрриба ЛТД» має стати боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців. Обґрунтовано та

запропоновано до реалізації пропозицій, які б дозволили підприємству,⁹⁷ поліпшити результати своєї діяльності, вирішити проблеми, які з'явилися перед ними в даний час свого розвитку. Розроблено та підтверджено доцільність стратегії розвитку компанії протягом певного періоду часу. Представлено рекомендації, пропозиції та заходи з розробки маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, наприклад, підвищення конкурентоспроможності продукції та надання додаткових послуг.

11. Розраховано витрати, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій. Складено загальний план рекомендацій з покращення результатів його діяльності. Наведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Економічний ефект від впровадження запропонованої рекомендації - розвитку складського приміщення з новітніми технологіями виробництва холоду забезпечать очікувані результати: прибуток – 1371 тис.грн., коефіцієнт чистого прибутку – 0,53, а рентабельність, 112,61%.