

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА  
магістра  
Освітній рівень

На тему: «Формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі  
ТОВ «Нейл», м. Хмельницький)»

Шифр ДРБА.017285.01.06.00

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»  
Назва освітньої програми

Виконав: студент 2 курсу група БАМ-19-1

\_\_\_\_\_

Підпис

О. В. Липко

Ініціали, прізвище

Керівник: док.екон.наук, проф.каф. ЕМА

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

І. В. Бабій

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

\_\_\_\_\_

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. Кафедри ЕМА, канд.екон.наук, проф

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н. М. Тюріна

Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ грудня 2020 р.

Хмельницький, 2020

## Анотація

Липко О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Нейл», м. Хмельницький). Керівник роботи – док.екон.наук, проф.каф. ЕМА Бабій І. В. Дипломна робота магістра: 106 с., 20 таблиць, 16 рисунків, 45 джерел посилання, додатки.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

Метою дипломної роботи є формування конкурентної стратегії ТОВ «Нейл» для підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку.

Об'єктом роботи є конкурентоспроможність ТОВ «Нейл» в сучасних умовах.

Методи проведених досліджень: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл» на основі даних фінансової звітності підприємства.

Основні результати: досліджено теоретичні і методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, напрями підвищення їх конкурентоспроможності; проведено аналіз сучасного стану діяльності підприємства; розроблені рекомендації з удосконалення стратегії конкурентоспроможність ТОВ «Нейл».

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

\_\_\_\_\_ (підпис та ПІБ)

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та зміст стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Загальний аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками.....	14
1.3 Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.....	21
Висновки до першого розділу.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ».....	31
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нейл».....	31
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	34
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нейл».....	50
Висновки до другого розділу.....	60
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НЕЙЛ»....	63
3.1 Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві.....	63
3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	78
Висновки до третього розділу.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	102
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

Якщо не відстежувати розвиток ринку і не розробляти на основі проведених спостережень ефективну стратегію своєї діяльності, жодне підприємство буде не в змозі досягнути успіху в конкурентній боротьбі.

Стратегія конкурентоспроможності повинна підпорядковуватися загальній стратегії підприємства та ефективно взаємодіяти з іншими функціональними стратегіями.

Однією з умов для ефективності в управлінні підприємством є урахування різноманітних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та вміння знайти в них перспективу для розвитку діяльності.

Конкурентне середовище на сьогодні є досить динамічним. Підприємствам доводиться у своїй діяльності враховувати безліч факторів які можуть на них вплинути, до них можна віднести: появу конкурентів з новими товарами; зміна інтересів споживачів; оновлення технологій або зміна законодавства.

Те, що конкурентоспроможність підприємства є важливою складовою розвитку діяльності підприємства підкріплюється у наукових працях Ф. Котлера, М.Портера, Томпсона та Стрікланда, які були спеціалістами у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Актуальність теми являє собою необхідність пошуку напрямів якими можна підвищити конкурентоспроможність на ринку підприємства ТОВ «Нейл».

Метою дипломної роботи є формування конкурентної стратегії ТОВ «Нейл» для підвищення ефективності функціонування на ринку.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- провести дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» та виділення основних його складових;

- знайти фактори, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати основні принципи за якими здійснюється управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- визначити проблеми та запропонувати рішення які допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Об'єктом роботи є конкурентоспроможність ТОВ «Нейл» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

З теоретичної точки зору результат дослідження заключається в формулюванні висновків які узагальнюють формування та реалізацію конкурентоспроможної стратегії для підприємства. Практичне значення включає розробку рекомендацій з удосконалення стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Нейл».

Магістерська робота має загальний обсяг 106 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, кожний з яких поділений на підрозділи, висновків та переліку джерел посилання із 45 найменувань. Магістерська робота містить 20 таблиць та 16 рисунків.

# **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Сутність та зміст стратегії конкурентоспроможності підприємства**

Збереження або розширення займаних позицій на ринку, стабільне або зростаюче отримання прибутку для будь-якого підприємства є основною метою у сучасних умовах ринкової економіки. Дану мету підприємство може досягнути при орієнтації на максимізацію прибутку, яка може бути досягнута завдяки забезпеченню високої конкурентоспроможності.

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємства стійкою і вигідною позицією, яка дозволить отримувати прибуток протягом довгострокового терміну [1, с.207].

Прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію у галузі, де відбувається конкурентна боротьба називається стратегією конкурентоспроможності.

Основним чинником, для досягнення успіху на ринку, який компанії повинні враховувати – конкуренція. Наскільки доречно вибрана стратегія підприємства визначається саме завдяки конкуренції.

Предметом конкуренції є товар, а споживачі являються об'єктом.

До функцій які зазвичай покладаються на конкуренцію можна віднести:

- виявлення та встановлення ринкової вартості товару;
- ефективний розподіл прибутку в залежності від витрачених ресурсів на певний ринок або галузь виробництва.

Класифікувати конкуренцію можна за різними ознаками [2, с.384]:

- сумлінна та несумлінна (дотримування етичних норм конкурентами);
- цінова або не цінова;
- за часовою ознакою – тимчасова та постійна;
- за характером розвитку – вільна або регульована;
- в залежності від масштабу розвитку конкуренція є: індивідуальною, внутрішньогалузевою, міжгалузевою, регіональною, національною та глобальною.

Прагнення одним підприємством забезпечити собі найкращі умови купівлі-продажу товарів на ринку називається індивідуальною конкуренцією.

Якщо конкуренція ведеться між виробниками певної території це регіональна конкуренція.

Боротьба за отримання максимального прибутку в певній галузі називається внутрішньогалузевою.

Суперництво за збільшення прибутку, за рахунок залучення нових покупців, між підприємствами різних галузей називається міжгалузевою конкуренцією.

Змагання всередині країни між підприємствами називають національною конкуренцією.

Глобальною називають конкуренцію на світовому ринку між підприємствами різних держав.

Серед основних методів які використовуються при добросовісній конкуренції можна виділити:

- підвищення якості продукції;
- впровадження досягнень НТП у виробництві;
- проведення рекламної кампанії.

При недобросовісній конкуренції підприємства можуть використовувати:

- промислове шпигунство;
- підробку продукції конкурентів;

- приховування дефектів в товарах;
- махінації з діловою звітністю [3, с.376].

Цінова і нецінова конкуренції є найбільш поширеними видами. При ціновій конкуренції, підприємства намагаються знизити ціну на свій товар, порівняно з конкурентами, але без зміни споживчих властивостей товару. При неціновій конкуренції підвищується рівень якості товару, відбувається розширення асортименту товарів та покращується сервісне обслуговування клієнтів.

Конкурентоспроможність та конкуренція є одними з головних понять в сучасних умовах стратегічного управління. Процес конкуренції є залежним від структури ринку, на якому вона ведеться. Коли на ринку всі учасники володіють інформацією рівномірно, тоді бар'єри входу на такі ринки є досить низькими і це називається досконалою конкуренцією. Прикладом олігополістичної конкуренції є ситуація коли на ринку домінують кілька конкурентів.

В Україні, як і у всьому світі, останнім часом, все частіше зустрічаються випадки олігополістичної конкуренції або ж монополії.

Характеристики товару, які дозволяють здобути певну перевагу у боротьбі з основними конкурентами, називаються конкурентною перевагою. Вони можуть стосуватись як товару так і додаткових послуг які здійснюються підприємством.

Зовнішня конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство може змусити покупців купувати товар за ціною вищою ніж у конкурентів, які не можуть забезпечити відповідної якості. У даній ситуації підприємством використовується стратегія диференціації, коли після виявлення того, що не влаштовує покупців в існуючих товарах, використовується маркетингове ноу-хау для задоволення потреб клієнтів.

Щоб бути краще за конкурентів, які мають пересічні цілі на ринку, результати діяльності зіставляються з результатами конкурентів, оскільки не

завжди конкурентна перевага підприємства є очевидною. Відмінності можуть залежати від пріоритетів, які обираються керівництвом.

Варіантами які можна обрати при формуванні конкурентних переваг можуть бути:

- концентрація на конкурентах, коли підприємство порівнюється з найближчими конкурентами;
- при орієнтації на ринкову перспективу приділяється увага не тільки конкурентам, а й споживачам;
- орієнтація, головним чином, як фірму порівнюють з головними конкурентами споживачі.

Організація стає конкурентоспроможною при тривалій роботі на ринку та відсутності явних недоліків. Як висновок, можна сказати, що підприємство яке працює недовго на ринку, або тільки входить на нього не має конкурентних переваг у порівнянні з підприємствами які знаходяться на ринку довгий період часу.

М. Портер, Ф. Котлер, Р. Єршова, Т. Адаєва та І. Ансоф зробили значний внесок у дослідженнях вибору конкурентоспроможної стратегії для підприємства.

Поняття конкурентної стратегії сформульоване М. Портером вважається одним з найточніших. Йому вдалося знайти шляхи додавання вартості застосувавши ідею ланцюга цінностей при розгляді стратегії як аналізу взаємодії підрозділів підприємства при виконанні внутрішніх процесів [4, с.454].

За Ф. Котлером вважається, що завдяки конкурентній стратегії підприємству вдається займати кращі позиції на ринку та більш ефективно конкурувати з іншими підприємствами. Перевагою є те, що йому вдалося довести, що розробка стратегії конкурентоспроможності є важливою частиною діяльності для кожного підприємства. Недоліком даного

визначення є те, що не враховується сфера діяльності, в якій була досягнута конкурентна перевага [5, с.814].

Р. Єршова конкурентною стратегією називала здатність ефективно використовувати потенціал підприємства при виготовленні конкурентного товару. Оскільки у визначенні не згадується про гнучкість стратегії та не враховуються вимоги до стратегії конкурентоспроможності та перспективи діяльності, дане визначення є не зовсім вдалим. Перевагою можна назвати те, що була доведена важливість максимального використання потенціалу організації [6, с.230].

За визначенням Т. Адаєвої конкурентну стратегію становить здатність до виготовлення конкурентоспроможної продукції і можливість до стійкості якщо виникають несприятливі умови конкуренції [7, с.230].

Поняття запропоноване І. Ансоффом є актуальним і в сьогоdnішній час, оскільки є досить чітким. Вважаючи, що стратегією при прийнятті рішень поведінки підприємства у своїй діяльності є набір правил, ним були визначені певні правила [8, с.423]:

- встановлення відносин як всередині організації так і з навколишнім середовищем;
- постійний аналіз фактичних результатів з плановими показниками діяльності;
- грамотне ведення щоденної діяльності завдяки виявленню та усуненню недоліків.

Ансоффом були запропоновані власні стратегії спрямовані на реалізацію цілей маркетингової діяльності та формування конкурентної переваги:

- стратегія зростання – обирається підприємствами, які працюють в динамічних галузях, де швидко змінюються технології. Розширення організації відбувається завдяки стимулюванню попиту та розширенню ринків збуту;

- фірма яка спроможна своїм товаром задовольнити специфічні потреби споживачів використовує стратегію диференціювання товару;
- здатність завойовувати прихильність клієнтів за рахунок зформованого позитивного іміджу, та можливості для створення нових ринкових потреб називаються стратегією диференціювання ринку;
- мінімізація витрат на виробництво товарів, та реалізація їх за нижчою ціною, ніж фірми конкурента являє собою стратегію максимізації частки ринку, використовуючи такі альтернативи як: зміна сегменту ринку або завоювання нових географічних ринків. Види конкуренції на ринку наведені на (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Види конкуренції та методи конкурентної боротьби

Джерело: сформовано за допомогою [9]

Видами ринків діяльності за формою конкуренції є:

- чиста конкуренція, при якій однаковий товар продається багатьма підприємствами. Через наявність великої кількості товарів, підприємства не можуть завищувати ціну на свій товар, оскільки клієнт може легко його

замінити ідентичним за менші гроші. На даних ринках роль розробки маркетингової стратегії мінімальна;

- при олігополії існує невелика кількість підприємств які контролюють ситуацію на ринку та створюють бар'єри входу на даний ринок для нових конкурентів;

- на ринку монополістичної конкуренції у кожного підприємства є невелика частка ринку та відсутня взаємодія між підприємствами з диференційованими товарами.

Бувають такі причини виникнення монополій: природні, економічні, адміністративні.

Природна монополія з'являється в ситуації, якщо весь обсяг певної продукції належить одному або кільком підприємствам. В даному випадку конкуренція для малих підприємств є небажаною або ж неможливою.

Найбільш поширеною є економічна монополія яка виникає внаслідок концентрації виробництва.

Державні органи надаючи окремим підприємствам права на певний вид діяльності спричиняють виникнення адміністративної монополії.

Ознаками за якими монополістична конкуренція відрізняється від досконалої є:

- на ринку продаються не однотипні товари;
- вихід на ринок для нових підприємств ускладнений наявністю переваг у монополіста;
- через незавжди чесні методи діяльності відсутня повна прозорість ринку;
- прагнення підприємствами збільшити свою частку ринку шляхом індивідуалізації товару.

Ситуація при якій на ринку діє лише один продавець та немає можливості знайти товар заміник називається чистою монополією.

За законом України «Про захист економічної конкуренції» монопольним становищем називається ситуація, коли:

- більше 35% ринку належить одному підприємству та ним не утворюються перешкоди для входу на ринок іншими підприємствами;
- частка ринку, 2-3 підприємств з найбільшими частками, перевищує 50%;
- чотири або п'ять підприємств з найбільшими частками займають 70% ринку і немає доказів того, що між ними існує конкуренція.

Попит на товар-замінник збільшується тоді коли підвищується ціна на основний товар яким користувалися споживачі.

Вплив товарів-замінників на виробників основного товару проявляється в таких напрямках:

- зменшується частка ринку через перехід споживачів на товари-замінники;
- додаткові витрати пов'язані з пошуком нового напрямку діяльності;
- підвищення конкуренції;
- неможливість відшкодування витрат на основний товар, якщо знижено ціни на товар-замінник.

Серед заходів боротьби з товарами-замінниками можна назвати:

- розробка нових товарів, які будуть привабливими для споживача;
- підвищення якості обслуговування;
- проведення рекламної діяльності спрямованої на концентрацію уваги не на ціні, а на якості продукції.

У конкуренції є як позитивні так і негативні сторони [9, с.538].

Позитивні риси конкуренції проявляються у тому, що вона:

- примушує виробників відстежувати і реагувати на зміни інтересів споживачів;
- мотивує підприємства до створення нових товарів, підвищення якості старих для задоволення потреб споживачів;

- перешкоджає утворенню монополій;
- сприяє розвитку технологій.

Негативні наслідки конкуренції проявляються в ситуаціях коли не всі підприємства мають змогу до ефективної боротьби, що призводить до закриття малих підприємств та втрати роботи його працівниками; не всі учасники ринку дотримуються чесних методів конкурентної боротьби, що може призводити до нестабільності в діяльності.

## **1.2 Загальний аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками**

Для досягнення успіху у конкурентній боротьбі, діяльність підприємства на ринку характеризується стратегічними ідеями які повинні відповідати його можливостям.

Конкурентні стратегії класифікуються за ознаками:

- За конкурентною позицією: стратегія лідера; підприємства із сильною позицією; фірми, які займають сприятливу позицію; фірми з незадовільним становищем.

Фірми, які здійснюють незалежну діяльність на ринку та не ставлять під загрозу свої довгострокові перспективи мають сильну позицію.

Сприятлива позиція найчастіше використовується підприємствами які користуються у своїй діяльності стратегією ринкової ніші. Завдяки сприятливій позиції підприємством на ринку займається позиції краще середніх та є можливості для їх покращення.

Відсутність можливості до покращення існуючого становища, слабка ринкова позиція є наслідком незадовільної позиції.

За конкурентною перевагою на ринку стратегії бувають:

- стратегії цінового лідерства;
- концентрації та диференціації;
- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія широкої диференціації;
- сфокусована стратегія низьких витрат;
- сфокусована стратегія низьких витрат;
- стратегія оптимальних витрат.

Стратегія лідерства дозволяє встановити нижчі ціни на товар, ніж у конкурентів, завдяки скороченню витрат підприємства. Дану стратегію можна застосовувати в ситуації, коли підприємству при використанні більш дешевої сировини, вдасться завоювати значну частину ринку.

Зберігаючи цінову перевагу, позиції цінового лідера будуть у безпеці, оскільки можливість запропонувати ціну, нижчу за конкурентів, але не зменшуючи свій прибуток, є головним достоїнством стратегії цінового лідерства. Небезпекою може стати ситуація в якій конкуренти зможуть знайти нові шляхи для зниження своїх витрат. (рис.1.2)



Рисунок 1.2 - Джерела зниження витрат підприємства

Джерело: сформовано за допомогою [10, с.752].

- використання дешевих матеріалів, або заміна їх вторинною сировиною, дають можливість отримати перевагу у конкурентній боротьбі;
- застосування дешевих трудових ресурсів. Даний вид конкурентної переваги може досягнутися якщо виробництво розташоване у місцях де оплата праці є низькооплачуваною;
- інновація процесу виробництва за рахунок більшої автоматизації виробництва. При застосуванні використання даного методу можна зазнати великих витрат одноразово, але в майбутньому вони окупляться;
- спрощення товару, при якому після вивчення товару усуваються лишні характеристики [10, с.752].

Ризиком для стратегії цінового лідерства є:

- методи завдяки яким було знижено собівартість можуть бути легко скопійовані конкурентами;
- зміна потреби споживачів, які можуть віддати пріоритет якості, а не низькій ціні;
- поява більш досконалого товару;
- неспроможність менеджменту підприємства вчасно змінити напрям діяльності через концентрацію на зниженні витрат.

У випадках, коли підприємство використовуючи високоякісну сировину, має велику прихильність на ринку серед споживачів, попередньо провівши маркетингові дослідження використовують стратегію диференціації. Збільшення ціни на товар, порівняно з конкурентами, не лякають прихильників даних підприємств, оскільки ціна відповідає якості і не мають істотного впливу на позицію на ринку.

Головна перевага стратегії диференціації – висока лояльність серед сильних покупців, яка створює бар'єри для входу на ринок іншими підприємствами. А що стосується загроз у даній ситуації, нею можуть стати зміна попиту серед споживачів, які можуть змінитися в сторону іншого товару.

Ризики для стратегії диференціації можуть проявлятися у:

- якщо використовується широка диференціація, серйозна загроза може виникнути від конкурентів діяльність яких концентрується на конкретному напрямі;
- нездатність визначати, що становить цінність для споживача;
- рівень ціни з часом може вирости до величини яка буде відлякувати клієнтів не дивлячись на торговельну марку;
- копіюючи товар, конкуренти можуть приховувати різницю між товарами;
- недостатня робота з інформування споживачів, що призводить до підвищення ціни.

У випадку, якщо підприємство концентрується на досягненні хороших результатів за рахунок зниження витрат або ж диференціації та завоювання прихильності споживачів на конкретному сегменті ринку, використовується стратегія концентрації.

Після вибору сегменту, підприємство повинно визначитись із стратегією яку будуть застосовувати у боротьбі з конкурентами, це може бути як лідерство за ціною так і диференціація.

Якщо буде обрано стратегію цінового лідерства тоді потрібно, щоб товар цінового лідера який вже знаходиться на ринку, не мав переваг. Якщо ж буде обрано стратегію диференціації, то перевагою буде те, що вона проводитиметься в конкретному напрямку, а не в багатьох сегментах.

Для ефективної реалізації даної стратегії потрібно:

- знайти нішу на ринку, яка б могла забезпечити прибутковість та мала потенціал для зростання та сконцентрувати на ній діяльність підприємства;
- якщо є можливість обирати серед кількох сегментів, провести аналіз та обрати той напрям, який буде найпривабливішим для підприємства;
- обрана ніша не повинна бути ключовою для конкурентів;

- у підприємства має бути досвід для захисту від можливих загроз та достатня кількість ресурсів для обслуговування обраного ринку.

Стратегія фокусування має такі ризики:

- переповнення обраної підприємством ніші конкурентами в разі виявлення її привабливості;
- висока залежність від прихильності споживача;
- втрата інтересу до товару в обраному сегменті;
- досягнення більшого рівня спеціалізації конкурентами.

За маркетинговим спрямуванням стратегії можуть бути: стратегії ринкового лідера; нішера; послідовника.

Підприємство, яке визначає цінову політику ринку, задає напрями інновацій та інтенсивність збутової, рекламної діяльності, а також охоплює найбільшу частку ринку, являється ринковим лідером. Такі підприємства можна назвати законодавцями маркетингової діяльності на займаних ними ринках. Ринкові лідери існують на більшості територіальних ринків, а також більшості галузей.

Послідовниками є ті підприємства, яким вдалося зробити свої витрати і ризики значно меншими, порівняно з конкурентами, оскільки вони використовують досвід лідерів, які довгий час успішно функціонують на ринку. Їхнім маркетинговим спрямуванням є не завоювання першості на ринку, а утримування своєї частки споживачів.

Поза увагою лідерів можуть залишатися невеликі сегменти ринку, які можуть займатися фірмами – нішерами. Для невеликих підприємств, які тільки входять на ринок і не мають потужних ресурсів, дана стратегія є найефективнішою.

Після розгляду конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками, можна дійти висновку, що в кожній з стратегій суміщаються той тип конкурентної переваги, якої підприємство прагне досягнути. Конкурентна боротьба на ринку ведеться різними методами. Підприємства різних типів

можуть як співіснувати, так і доповнювати один одного протягом тривалого періоду часу.

М. Портер вказував, що існує два основних шляхи для оптимального функціонування: або мати найнижчі витрати серед виробників у своїй галузі, або диференціювати свій товар, який цінується споживачами, що вони готові будуть заплатити навіть більшу ціну, порівняно з товаром конкурентів, та будуть впевнені, що ціна відповідає якості [4, с.243].

Відмінною від класифікації М. Портера є класифікація, спрямованістю якої є пошук нових можливостей, створена японським аналітиком К. Омає. Згідно своєї класифікації він поділив стратегії на фактори успіху: агресивність в ініціативі; відносні переваги; стратегічний рівень свободи [5, с.31].

Підвищення якості товару, що приведе до подальшого зростання підприємства, за рахунок переваги над іншими виробниками він вважав основним. Також стратегії повинні бути інноваційними та мати атакуючу спрямованість.

Менше уваги у працях К. Омає приділяється рентабельності підприємства, оскільки спрямованість стратегій на досягнення конкурентних переваг вважав пріоритетом.

Збереження прибутку за рахунок відсутності оборонних стратегій та досягнення конкурентної переваги за рахунок атак конкуруючих підприємств та постійний розвиток, на думку аналітика, має бути основною метою стратегій.

Конкурентні стратегії К. Омає є зворотними до стратегій запропонованих М. Портером, оскільки він стверджує, що вони повинні мати наступальне спрямування та забезпечувати довгострокове процвітання підприємства. Що стосується М. Портера, його стратегії мають на меті збереження прибутку.

На мою думку, підприємства можуть поєднувати варіанти цих варіантів стратегій у своїй діяльності попри те, що вони є різними, але не суперечать одна одній.

При орієнтації на різні умови середовища, та ресурси які знаходяться в розпорядженні підприємства використовуються такі типи стратегій конкурентоспроможності:

- стратегія при якій підприємство діє у сфері виробництва стандартних товарів та орієнтується на зниження виробничих витрат та зниження ціни реалізації товару зберігаючи високу продуктивність називається віолентною. Завдяки доступній ціні в поєднанні з різноманітністю асортименту підприємство має можливість залучати широке коло споживачів;

- для неспеціалізованих підприємств приваблива комутантна стратегія, оскільки для них простіше задовольняти короткострокові потреби в невеликих обсягах. Підприємства мають володіти гнучкістю та вмінням пристосовуватися. Завдяки тому, що у комутантів не має прив'язки до окремої сфери діяльності, вони легко змінюють один ринок на інший, часто пропонуючи товари-підробки;

- при експлерентній стратегії передбачається зазнавання старими сегментами ринку радикальних змін, а також створюються нові ринки для діяльності. Впровадження нововведень є основною перевагою у конкурентній боротьбі між підприємствами. Підприємства які користуються даною стратегією об'єднує бажання створення нового ринку та бути одноосібним гравцем протягом певного періоду часу;

- патієнтна стратегія характерна для підприємств з вузькою спеціалізацією. При даній стратегії, для певного сегменту клієнтів ринку, передбачається виробництво товару, який є незамінним для даної групи споживачів.

Через сучасні умови ринку, конкурентна боротьба загострилася, формування стратегії порівнюється з військовою наукою.

Існують такі види наступальних стратегій:

- стратегія наступальних дій – підприємство займає агресивну позицію на ринку і спрямовує свою діяльність на розширення власної частки ринку. Зазвичай лідери, для збереження власного статусу борються не шкодуючи ресурсів, даний метод боротьби рідко приносить успіх;

- стратегія флангової атаки – діяльність підприємства спрямовується на невідому території, порівнюючись з фланговим маневром, далі можна обирати між атакою або переслідуванням конкурента;

- партизанська війна – завдяки тактичному запасові, малі підприємства можуть розвиватися на території де головними є так звані гіганти. Підприємства партизани знаходять для діяльності малий сегмент ринку, але не поводитья як лідер, та готові в будь-який момент переорієнтувати свою діяльність на інший ринок. Методами боротьби, якими можуть користуватись малі підприємства, можуть бути: антиреклама товарів підприємства лідера; конкурентна змова та зниження ціни на власну продукцію якщо лідером тестується новий товар на ринку.

- метою стратегії оборонної війни є утримування підприємством своєї частки ринку.

### **1.3 Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства**

Стабільне функціонування та економічний ріст сьогодні є головною метою діяльності будь-якої організації. Для того щоб досягнути дану мету має бути розроблена ефективна конкурентна стратегія, та на її основі мають створюватись та реалізовуватись конкурентні переваги. Це допоможе підприємству відповісти на такі питання: який ринок або галузь обрати для

функціонування; як правильно розподілити наявні в нього ресурси для того, щоб мати стабільний розвиток та ефективно боротися з конкурентами у майбутньому.

Діяльність без планування для будь-якого підприємства, на початковому етапі, є неможливою. Розробка і втілення конкурентної стратегії діяльності є невід'ємною частиною діяльності, оскільки більшість сфер діяльності є висококонкурентними.

При розробці конкурентної стратегії на початковому етапі діяльності, будь-яка компанія хоче знайти і впровадити спосіб діяльності, який дасть можливість ефективно конкурувати в обраній галузі. Універсальної конкурентної стратегії, яка б підійшла кільком конкуруючим підприємствам не існує. Підходящою для успіху буде стратегія, яка буде відповідати умовам діяльності в галузі та можливостям якими володіє підприємство.

Принципами яким повинна підпорядковуватися конкурентна стратегія при своєму формуванні є: мета; врахування особливостей конкуренції в обраній сфері; використання власних конкурентних переваг; адаптація до змін навколишнього середовища.

Врахування особливостей конкуренції в обраній сфері є важливим принципом оскільки від нього залежить базова стратегія діяльності. Якщо конкурентна боротьба ведеться на всьому ринку тоді стратегії диференціації та лідерства у витратах будуть базовими, якщо буде обрано певний сегмент ринку доцільною буде концентрація на сегменті.

Під використанням конкурентної переваги розуміють те, що конкурентна перевага підприємства повинна бути основою для її конкурентної стратегії.

На досягнення мети підприємства серйозно може впливати зовнішнє середовище, оскільки його найважче контролювати і воно є найбільш мінливим, тому принцип адаптації до змін навколишнього середовища є дуже важливим.

Серед підходів до визначення та формування конкурентної стратегії виділяють: поетапний процес розвитку стратегій; оцінка рівня конкурентоспроможності організації; визначення конкурентної стратегії за допомогою факторної схеми; ієрархічна та циклічна моделі стратегічного планування; механізм формування альтернатив.

Підприємствами для оцінки рівня конкурентоспроможності використовуються базові принципи, такі як: системність, оптимальність, безперервність, об'єктивність, динамічність, комплексність.

У перерахованих підходах до формування конкурентної стратегії недооцінюється роль конкурентного середовища, також мінусом є те, що не враховується поточна позиція підприємства на ринку, також в них не передбачається гнучкість у реагуванні на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Кожне підприємство має свої умови діяльності, тому єдиний метод формування конкурентної стратегії відсутній. Синтез кількох методів є найбільш доцільним. Для розробки дієвої стратегії яка б вирішила проблему присутню у даний час потрібна адаптація кількох методів. Менеджмент підприємства повинен концентруватись на базових підходах формування стратегії конкурентоспроможності тому, що передбачити усі виклики, які постануть перед підприємством, неможливо.

Процес практичної реалізації конкурентної стратегії, для її ефективного застосування, має бути чітко продуманий і враховувати складові які входять в її основу. Етапами процесу забезпечення підприємства конкурентною стратегією є:

- визначитися з цілями конкурентної боротьби;
- проаналізувати стратегічний потенціал організації;
- визначитися з конкурентними перевагами, які наявні у підприємства та можливостями створити нові;
- формулювання та вибір конкурентної стратегії.

Перелічені етапи допомагають своєчасно відреагувати на зміни умов у навколишньому середовищі, дають можливість покращувати товар який виготовляється. Впровадженню конкурентних переваг можуть завадити такі обмеження як:

- кількість ресурсів або неспроможність їх закупити за прийнятною ціною;
- відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу;
- потреба в технології яка ще не повністю розроблена;
- перешкоди які можуть виникнути на рівні законодавства.

Конкурентна стратегія підприємства дасть можливість для виконання поставлених цілей, підвищення рівня прибутковості, реалізація конкурентних переваг які забезпечать підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

Стратегія підприємства являє собою план поведінки на майбутній період діяльності підприємства в умовах відсутності достатньої кількості інформації по розвитку середовища діяльності.

Стратегія будується на кількох рівнях, утворюючи певну ієрархію (рис. 1.3).

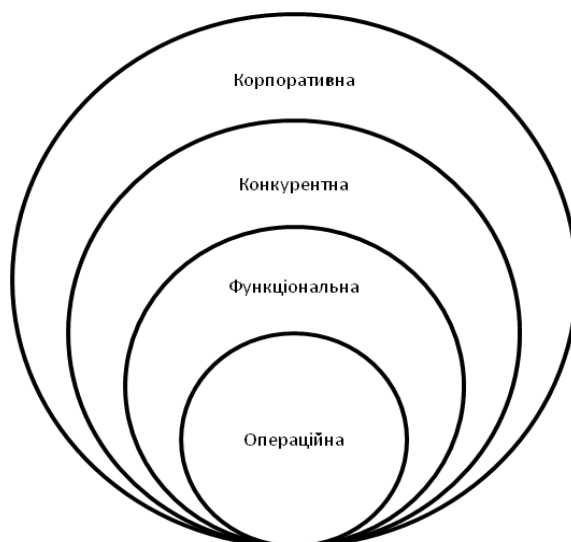


Рисунок 1.3 – Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: сформовано автором

Багатопрофільні підприємства використовують стратегію яка має 4 рівня. Загальна стратегія; конкурентні стратегії; функціональні та операційні.

Корпоративна використовується при визначенні загального спрямування діяльності, наприклад можуть застосовуватись стратегії зростання, скорочення, стабілізації.

У конкурентній стратегії визначаються шляхи досягнення цілей які задані корпоративною. Також вони можуть називатись стратегіями бізнесу.

Для кожного напрямку діяльності підприємства розробляються функціональні стратегії: виробнича стратегія; управління персоналом; фінансова стратегія.

На найнижчому рівні знаходяться операційні стратегії. Вони розробляються для підрозділів підприємства які є залежними: відділ, цех, бригада або дилерів, які представляють організацію на інших ринках.

Стратегія вузькопрофільних підприємств є трьохрівневою: Корпоративна стратегія, яка одночасно являється і конкурентною, та операційні і функціональні.

Для визначення поняття "стратегія конкурентоспроможності" існують різні підходи:

- правила, яких дотримується підприємство при плануванні своєї діяльності [11];
- план, який спрямований на зміцнення ринкових позицій підприємства, завдяки управлінню просуванням товарів [12].
- формування комплексу дій по безперервному розвитку товару, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та створить умови для виходу на нові ринки [13].

Оптимізація діяльності по відношенню до конкурентів на ринку є спільною метою, яка об'єднує ці концепції, незважаючи на відмінності між ними.

Класифікація факторів які впливають на конкурентоспроможність за М.Портером:

- вроджені та досягнуті;
- основні: природні ресурси, клімат, робоча сила та географічне положення; розвинені: інфраструктура та висококваліфікований персонал;
- загальні (можуть застосовуватися в більшій частині діяльності); спеціалізовані (вузькоспеціалізований персонал та інфраструктура спрямовані на одну галузь)
- штучно створені (техніка та технологія); природні (природні ресурси).

При розробці стратегії конкурентоспроможності потрібно аналізувати можливості покупців та постачальників диктувати свої умови.

Якщо вибір продавця товару на ринку мінімальний тоді сила впливу покупців є незначною.

Серед факторів за допомогою яких клієнти можуть впливати на конкурентний статус підприємства:

- наявність товару-замінника;
- величина доходу покупців часто пов'язується з першим фактором, оскільки чим більше зменшується дохід клієнта, тим швидше він може перейти на товар-замінник;
- якість придбаного товару.

Умовами завдяки яким виявляється сила постачальника:

- концентрація постачальників;
- якщо постачальник буде розуміти, що у клієнта немає альтернативи його продукції, або ж перехід до іншого постачальника вимагатиме значних витрат, він може нав'язувати свої умови співпраці;
- відсутність товарів-замінників.

Серед напрямів в яких може проявлятися вплив постачальника на діяльність клієнтів: зниження якості; перебої в поставках або підвищення ціни на товар.

Потенціал підприємства значною мірою впливає на формування конкурентної стратегії.

Під стратегічним потенціалом розуміється необхідна для реалізації стратегії сукупність можливостей і ресурсів підприємства [14, с.589].

Притаманними рисами стратегічного потенціалу є:

- будь-яке управлінське рішення може як позитивно, так і негативно вплинути на потенціал підприємства, але й сам факт прийняття рішень є прямо залежним від можливостей, які є в наявності підприємства;

- потрібна узгодженість усіх елементів потенціалу, оскільки якщо наприклад один з підрозділів не відповідає за своєю діяльністю іншим, це серйозно може вплинути на потенціал, особливо, якщо даний підрозділ є ключовим для досягнення поставленої цілі;

- явища які суттєво впливають на стратегічний потенціал відбуваються у зовнішньому середовищі;

- ефективне управління та наявність до потрібних ресурсів сприяють максимальному зростанню потенціалу;

- стратегічний потенціал можна визначити завдяки знаходженню найменш розвинутої складової;

- як і інші елементи діяльності під впливом умов господарювання стратегічний потенціал може змінюватись, оскільки не є постійною величиною.

Фактори які визначають успіх або провал на ринку для підприємства називаються ключовими факторами успіху. Їм має приділятися особлива увага з боку керівництва [15, с.240].

До ключових факторів успіху відносяться:

- виробничі: оптимальне використання потужностей виробництва, висока якість, можливість залучення кваліфікованого персоналу;

- професійні: можливість швидкого переведення товару зі стадії розробки у стадію виробництва, можливість зберігання таємниці виробництва, створення ефективної реклами;
- організаційно-управлінські: вміння швидко реагувати на зміну ринкової ситуації, можливість швидкого виводу товару на ринок;
- технологічні: можливість проведення досліджень та впровадження інновацій, рівень володіння новою технологією;
- іміджеві: стійка конкурентна позиція, висока прихильність покупців;
- реалізаційні: швидка доставка, широка дистрибуторська мережа;
- маркетингові: привабливий дизайн, можливість післяпродажного обслуговування.

Конкурентна боротьба має вестись з дотриманням умов які не є протизаконними.

В Україні конкурентна політика націлена на попередження виникненню нових та контроль діяльності вже існуючих монополій.

За дотриманням умов конкурентної боротьби в Україні слідкує Антимонопольний комітет. Антимонопольний комітет визначає за яких умов підприємство набуває статус монополіста; контролює процес злиття підприємств, аби уникнути утворення монополіста. Також антимонопольна політика має бути спрямована на спрощення умов діяльності в бізнесі для того щоб на ринку було як можна більше підприємств, які конкуруватимуть між собою за прихильність споживачів, завдяки створенню нових товарів або удосконаленню існуючих.

Конкурентне законодавство почало формуватися в Україні у 1993 році прийняттям Закону "Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності" [16], та "Про Антимонопольний комітет України" [17], але системного оновлення конкурентне законодавство зазнало після 2000 року прийняттям Закону "Про

природні монополії” [18], а у 2002 році Закон ”Про захист економічної конкуренції” [19].

Монопольне становище підприємства конкретизується Законом України ”Про захист економічної конкуренції”. Якщо на ринку підприємство не зазнає значної конкуренції або ж конкуренти взагалі відсутні, маючи обмеження у доступі до сировини чи у вигляді інших бар’єрів створюваних монополістом.

Існують американська та європейська системи конкурентного законодавства. Основним принципом американської системи є проголошення заборони монополій. За даною системою злиття конкурентних підприємств забороняється, якщо це призведе до ослаблення конкуренції та появи монополії.

Європейська ж система лише обмежує зловживання монопольним становищем. Антиконтрентною діяльністю називається ситуація в якій певним товаром займається домінантне положення.

Проблемами сучасного бізнес-середовища України є: корупція; ухилення сплати податків; незахищеність права власності.

Заходами які можуть посприяти зростанню конкуренції на ринках де є монополісти можна назвати:

- потрібні заходи для зниження бар’єрів входу на ринок новими підприємствами, що посприяє підвищенню конкуренції;

- аналізи діяльності у галузях мають удосконалюватися. Потрібно аналізувати сильні та слабкі сторони конкурентів; поведінку клієнтів; методи маркетингової діяльності; виробничі технології та збут;

- сприяти поширенню результатів досліджень ситуації на ринках які проводяться консалтинговими компаніями. Через те, що дослідження проводяться періодично, можливість побачити реальну ситуацію про стан ринку є досить проблематичною.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено різні види стратегій конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що є метою конкурентних стратегій підприємств, предмет та об'єкт конкуренції.

Предметом конкуренції є товар, а споживачі являються об'єктом.

Також були розглянуті різні методи конкурентної боротьби які використовуються організаціями для отримання переваг в боротьбі з конкурентами.

Досліджено поняття конкурентних стратегій підприємства, запропоновані різними авторами.

Розглянуто було які переваги та недоліки супроводжують різні стратегії конкурентоспроможності.

На мою думку, обравши лише одну стратегію, підприємству буде важко добитися високих показників діяльності. Потрібно обирати стратегію відмінну від конкурентів, а ще краще компонувати різні варіанти стратегій в одну, уникаючи помилок які допускались іншими підприємствами, послідовно докладаючи зусиль для її втілення та удосконалення.

Стабільне функціонування та економічний ріст сьогодні є головною метою діяльності будь-якої організації. Для того щоб досягнути дану мету має бути розроблена ефективна конкурентна стратегія, та на її основі мають створюватись та реалізовуватись конкурентні переваги. Це допоможе підприємству відповісти на такі питання: який ринок або галузь обрати для функціонування; як правильно розподілити наявні в нього ресурси для того, щоб мати стабільний розвиток та ефективно боротися з конкурентами у майбутньому.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «НЕЙЛ»

### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нейл»

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Нейл» яке було засноване у 1994 році як виробник цвяхів. На сьогодні воно являється сильним та динамічним підприємством, і ним пропонується найширший асортимент цвяхів на території України. Окрім традиційних будівельних, покрівельних та столярних, підприємством виготовляються спеціалізовані цвяхи, для виробництва дерев'яної тари та піддонів: розсипні та в бобінах. Також для клієнтів пропонуються такі засоби кріплення як: шурупи, саморізи, болти, гайки, свердла, різьбові стержні, шайби тощо. [20]

Підприємства з Кривого Рогу є постачальниками сировини для виробництва цвяхів, за кордоном береться готова продукція для дистрибуції, країнами постачальниками є Китай, Італія, Тайвань.

Будівельний ринок є центральним для ТОВ«Нейл», оскільки найбільшу частину клієнтів становлять підприємства пов'язані з будівництвом.

Товариство створене з метою задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в його товарах (роботах, послугах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства. «ДОДАТОК А»

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво виробів з дроту;
- виробництво металевих виробів;
- оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами виробничого призначення;

- збирання, заготівля, переробка, купівля, продаж брухту і відходів кольорових та чорних металів тощо.

Головний офіс та виробничі потужності компанії знаходяться у місті Хмельницькому. Також успішно функціонують відділи продажу у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому. Варто зазначити, що після об'єднання з ТОВ «Авісметиз» у 2018 році, у м. Київ було відкрито відділ для обслуговування промислових споживачів різних галузей виробництва.

Пріоритетом діяльності є якість і відповідальність. Задоволення потреб найвимогливіших клієнтів як на території України, так і країнах Європейського Союзу, в які постійно експортується продукція підприємства, забезпечується передовими технологіями та високим рівнем обслуговування.

На території Хмельницької області у підприємства конкурентів немає. Конкурентами підприємства є виробники з Китаю, Європи, а також невелика доля на території України.

Аналіз організаційної структури підприємства.

Під структурою організації розуміються логічні взаємовідносини між рівнями управління та функціональними областями, які будуються в такій формі, яка дозволить найбільш ефективно досягати цілей організації.

Склад підрозділів, де відбуваються безперервні виробничі процеси утворюють виробничу структуру. На досліджуваному підприємстві всі виробничі процеси відбуваються в цеху з виготовлення цвяхів, який є основною складовою підприємства. Існує система служб, які його обслуговують для забезпечення ефективної та безперебійної діяльності цеха. До них відносять: теплоенергетичну дільницю, ремонтно-інструментальну дільницю, електроремонтну дільницю. Саме ці підрозділи забезпечують можливості для нормального функціонування виробництва шляхом контролю та підтримки оптимального рівня технічного оснащення, підготовки та доставки необхідних матеріалів.

Організаційна структура підприємства наведена на (рис. 2.1).

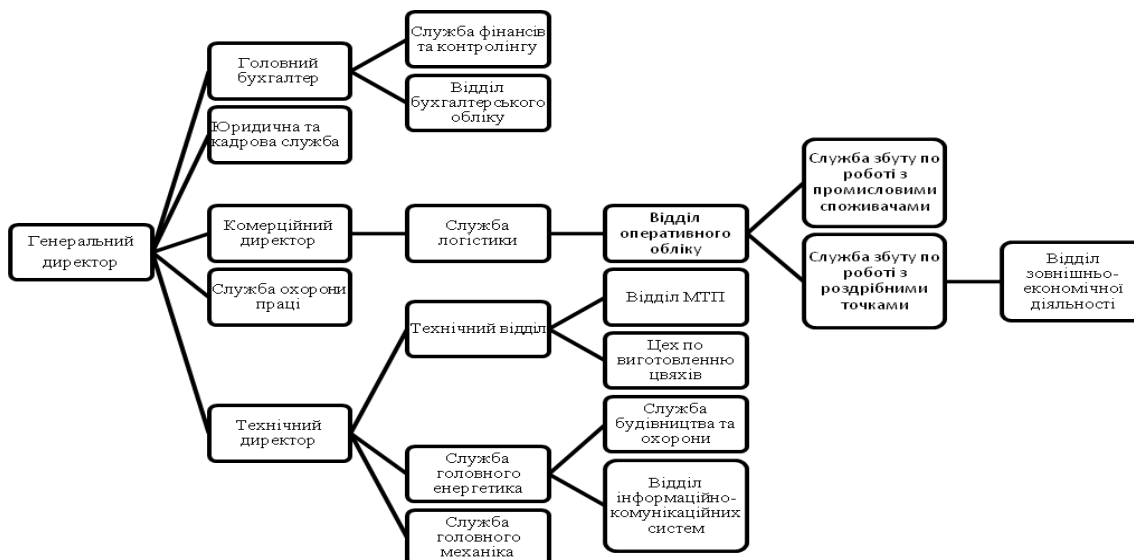


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нейл»

Джерело: сформовано на основі інформації, наданої підприємством

ТОВ «Нейл» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. «ДОДАТОК Б» Цей вид організаційної структури сформований на поділі сфер повноважень і відповідальності по функціях управління. Рішення зазвичай приймаються по вертикалі. Оскільки підприємство стабільно працює та виробляє стабільний асортимент продукції тоді лінійно-функціональна структура є оптимальною та особливо ефективною для досліджуваного підприємства.

Проаналізувавши структуру даного підприємства можна сказати, що головою ТОВ «Нейл» є генеральний директор, який безпосередньо здійснює керування усіма видами діяльності підприємства, також він має право здійснювати розпорядження майном, видавати накази та розпорядження, укладати договори та угоди. Генеральному директору підпорядковані:

директор комерційний, директор фінансовий, головний бухгалтер, директор технічний, начальник відділу охорони, юрист, менеджер по персоналу, секретар керівника. Кожен з цих спеціалістів відповідає за функціонування свого підрозділу. планування ринковий менеджмент господарювання.

Отже, яскраво видно, що система управління підприємства має чітку та розгалужену структуру яка побудована за ієрархічним принципом. Роблячи висновок можна сказати, що структура виробництва та управління на ТОВ «Нейл» є досить ефективною, логічно побудованою.

## **2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства**

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства дає можливість визначити:

- фінансову стійкість підприємства;
- наскільки фінансово стійким є підприємство;
- здатність визначити можливість своєчасного розрахунку з кредиторами;
- розмір отриманого прибутку.

Метою даного аналізу є визначення стану підприємства в даний момент часу, провести оцінку діяльності у минулому та визначити потенціал на майбутнє. [21, с.114-117]

Для визначення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Нейл» на ринку проведемо аналіз стану його фінансово-господарської діяльності за 2017-2019рр. На основі даних «ДОДАТКІВ В, Г, Д»

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «Нейл»

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Оборотні активи	42264	54274	52753	12010	-1521	28,42	-2,8
Необоротні активи	10231	14236	11487	4005	-2749	39,15	-19,31
Власний капітал	33457	33928	36629	471	2701	1,41	9,48
Поточні зобов'язання	19005	32469	15990	13464	-16479	70,84	-50,75
Чистий прибуток	3654	2971	2701	-683	-270	-18,69	-9,09
Виручка від реалізації продукції	129924	177270	174043	47346	-3227	36,44	-1,82
Собівартість реалізованої продукції	100391	142460	140483	42069	40092	41,91	-1,39
Валовий дохід	29533	34810	33560	5277	-1250	17,87	-3,59
Адміністративні витрати	6538	7263	6447	725	-816	11,09	-11,24
Витрати на збут	16252	21231	21271	4979	40	30,64	0,19

На основі розрахунків в таблиці 2.1, сформуємо діаграму основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл» (рис. 2.1).

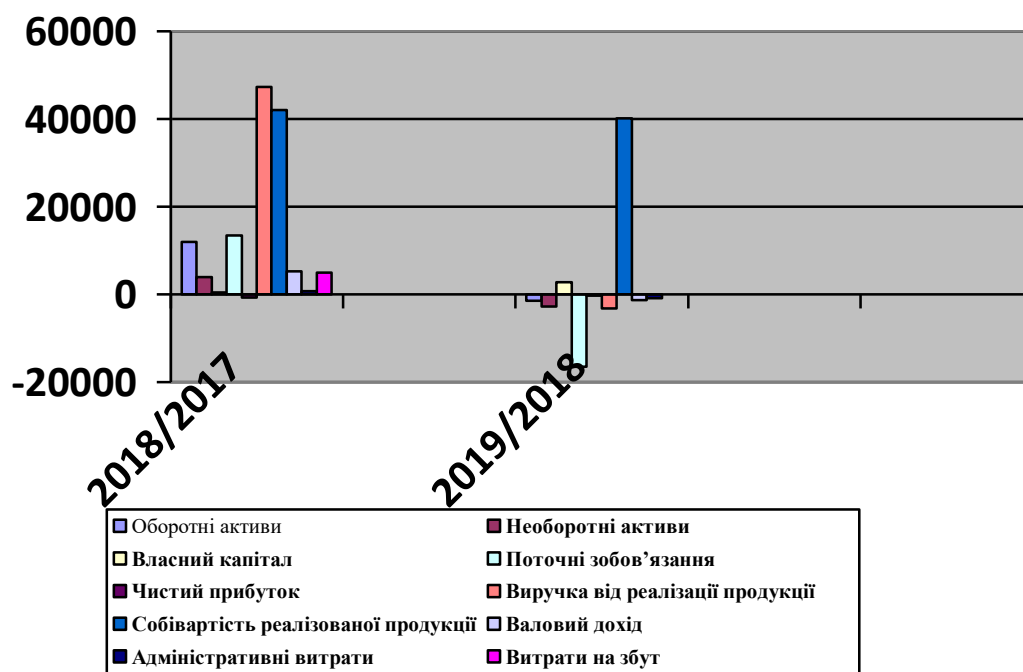


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нейл»

За визначений період оборотні активи ТОВ «Нейл» мають тенденцію до зростання: у 2018 році порівняно з 2017 роком вони зросли на 28,42 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком – на 2,8 % знизилась. Це є негативною тенденцією змін.

Щодо необоротних активів, то у 2018 році порівняно з 2017 роком вони збільшились на 39,15 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком вони зменшились на 19,31 %.

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною, за всі 3 роки простежується його зростання: у 2018 році на 1,41 %, а у 2019 році на 9,48 % порівняно з попередніми роками. Це є позитивною тенденцією, оскільки

збільшення власного капіталу дозволяє розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо поточних зобов'язань то спостерігається їх збільшення у 2018 році на 70,84 %, а на 50,75 % у 2019 році зменшились, що є позитивним результатом господарювання та управління.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 41,91 % у 2018 році та зменшилась на 1,39 % у 2019 році, відповідно. Адміністративні витрати зросли за 2018 рік щодо 2017 року зросли на 11,09 %, а у 2019 зменшились на 11,24%. Витрати на збут мають тенденцію до збільшення: у 2018 вони зросли на 30,64%, а у 2019 році ще на 0,19%.

Під фінансовою стійкістю розуміється стан при якому доходи підприємства стабільно перевищують його витрати. Ефективне використання даних коштів сприяє безперервному процесу діяльності.

Фінансова стійкість підприємства характеризується такими показниками: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами.

Коефіцієнтом автономії показується частка власників підприємства в загальній сумі коштів, інвестованих у підприємство:

$$K_a = \text{ВК} / \text{Баланс} \quad (2.1)$$

де ВК – власний капітал, Баланс – сума балансу.

Вважається, що мінімальним ризик для кредиторів буде у випадку якщо коефіцієнт буде більшим або рівним 50%, оскільки після реалізації половини майна, яке було сформоване за власні кошти у підприємства буде можливість розрахуватися за своїми боргами.

Коефіцієнтом фінансування характеризується обсяг залучених позикових коштів на одиницю власних коштів. Розраховується даний показник за формулою:

$$K_{\text{фін}} = (\text{ДЗ} + \text{ПЗ} + \text{ЗНА}) / \text{ВК} \quad (2.2)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання і забезпечення, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення, ЗНА – зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, ВК – власний капітал

Якщо в динаміці спостерігається зростання даного показника, це свідчить про зниження фінансової стійкості, та збільшується залежність від зовнішніх кредиторів підприємства. Нормативним для даного показника вважається значення менше 1.

Оберненим до коефіцієнта фінансування є коефіцієнт фінансової стійкості, завдяки якому характеризується обсяг власних ресурсів, які припадають на одиницю залучених. Розраховується даний показник за формулою:

$$K_{\text{фін стійк}} = \text{ВК} / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ} + \text{ЗНА}) \quad (2.3)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання і забезпечення, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення, ЗНА – зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, ВК – власний капітал.

Нормативне значення для даного показника повинне бути більше 1. Постійне збільшення показника є позитивною рисою.

Завдяки коефіцієнту маневреності власного капіталу показується, яка частка займається власним капіталом, інвестованим в оборотні активи підприємства, в загальній сумі власних коштів. Розраховується він за формулою:

$$K_{\text{ман.ВК}} = (\text{ОА} - \text{ПЗ}) / \text{ВК} \quad (2.4)$$

де ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення, ВК – власний капітал.

0 є нормативним значенням для даного показника, збільшення значення є позитивною рисою.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується за формулою [22, с.172]:

$$K_{\text{звоз}} = (\text{ОА} - \text{ПЗ}) / \text{ОА} \quad (2.5)$$

де ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.

Нормативне значення для даного показника повинно бути більше 0,1. Це буде свідчити, що після виплати всіх поточних зобов'язань має залишатись не менше 10% вартості усіх оборотних активів підприємства.

Результати розрахунків сформуємо у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Нейл»

Показники	Роки		
	2017р.	2018р.	2019р.
$K_a$	63,73	49,52	57,02
$K_{\text{фін}}$	0,57	1,02	0,75
$K_{\text{фін.стійк}}$	1,76	0,98	1,33
$K_{\text{ман.ВК}}$	0,7	0,64	1
$K_{\text{звоз}}$	0,55	0,4	0,7

З результатів розрахунків наведених у таблиці видно, що:

- значення коефіцієнта автономії у 2017 та 2019 роках перевищували нормативне значення, а у 2018 році дане значення було трохи менше норми.

- коефіцієнт фінансування у 2018 році перевищив нормативне значення, але якщо подивитися на результат 2017 та 2019 років, то у 2019 році воно збільшилось, що є не дуже добре.

- коефіцієнтом фінансової стійкості за період 2017-2019 років спостерігається тенденція до зниження, а у 2018 році дане значення опустилось нижче допустимого значення.

- коефіцієнт маневреності власного капіталу має вищі за нормативні значення результати.

- значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами протягом 2017-2019 років перевищує значення нормативних.

Склад та динаміка позикового капіталу ТОВ «Нейл» за 2017-2019рр. проаналізовані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та динаміка позикового капіталу ТОВ «Нейл» за 2017-2019рр.

Показник	2017р	2018р	2019р	2018/2017		2019/2018	
				Тис.грн	%	Тис.грн	%
1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	33	2113	11621	2080	6303	9508	449,98
1.1. Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	19005	32469	15990	13464	70,84	-16479	-50,75
2.1. Короткострокові кредити банків	16110	18853	9396	2743	17,03	-9457	-50,16
2.2. Поточна кредиторська заборгованість за:	1814	12319	5359	10505	579,12	-6960	-56,5
- довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-
- товари, роботи, послуги	824	9657	3637	8833	1071,97	-6020	-62,34
- одержаними авансами	221	100	99	-121	-54,75	-1	-1
- розрахунками з бюджетом	307	150	932	-157	-51,14	782	521,33
- розрахунками зі страхування	98	142	110	44	44,9	-32	-22,54
- розрахунками з оплати праці	364	517	305	153	42,03	-212	-41,01
- розрахунками з учасниками	-	1753	276	1753	100	-1477	-84,26
- внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Поточні забезпечення	325	465	246	140	43,08	-219	-47,1
2.4. Інші поточні зобов'язання	756	832	989	76	10,05	157	18,87
Позиковий капітал	19038	34582	27611	15544	81,65	-6971	-20,16

Позиковий капітал може призводити до фінансових ризиків, які у майбутньому можуть які знижуватимуть фінансову стійкість підприємства або взагалі до втрати платоспроможності. Тому доцільно слідкувати за його динамікою [23, с.42-52].

Після проведеного аналізу структури та динаміки позикового капіталу підприємства можна зробити такі висновки. Найбільшим розмір позикового капіталу був у 2018 році. Протягом 2017-2019 років розмір позикового капіталу підприємства коливається, у 2018 році він зріс на 15544 тис. грн. відносно 2017 року, проте на 6971 тис. грн. зменшився у 2019 по відношенню до 2018 року і становив 27611 тис. грн.

Суттєвого збільшення за аналізований період зазнала вартість довгострокових зобов'язань підприємства, якщо у 2017 році дана стаття балансу була мінімальною, а у 2019 році вже складала 11621 тис. грн., що майже у 6 разів більше відносно 2018 року.

Також слід відмітити значні коливання вартості поточних зобов'язань та забезпечень протягом аналізованого періоду. У 2018 році вони зросли на 13464 грн. відносно 2017 року, а у 2019 році по відношенню до 2018 року знову знизилися майже вдвічі і склали 15990 тис. грн.

У 2018 році сума короткострокових кредитів банків ТОВ «Нейл» збільшилась на 2743 тис. грн. відносно 2017 року і склала 18853 тис. грн., а у 2019 році дана сума зменшилась на 50,16% відносно 2018 року і становила 9396 тис. грн. Також можна відмітити відсутність поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями протягом досліджуваного періоду та поточної кредиторської заборгованості за внутрішніми розрахунками.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась у 2018 році відносно 2017 року на 8833 тис. грн., а у 2019 році склала 3637 тис. грн., що на 6020 тис. грн. менше відносно 2018 року.

Спостерігається тенденція зниження короткострокових кредитів за одержаними авансами протягом аналізованого періоду.

Збільшення спостерігається також і у графі розрахунків з бюджетом, якщо у 2018 році відносно 2017 року вони знизилися на 51,14%, то у 2019 році відносно 2018 року вона зростає у 6 разів.

Заборгованість по розрахунках з страхування та розрахунках з оплати праці у 2018 році зросли відносно 2017 року на 44,9% та 42,03%, а у 2019 році знизилися на 22,54% та 41,01% відповідно, по відношенню до 2018 року. У 2018 році з'явилася кредиторська заборгованість по розрахунку з учасниками, яка була відсутня у 2017 році і склала 1753 тис. грн., проте у 2019 році вона знизилася у 6 разів.

Поточні забезпечення ТОВ «Нейл» у 2018 році збільшилися у 2018 році порівняно з 2017 роком на 43,08%, проте знизилися на 47,1% у 2019 році відносно 2018 року. Збільшилися інші поточні зобов'язання у 2018 році відносно 2017 року на 10,05%, та на 18,87% у 2019 році по відношенню до 2018 року.

Розмір позикового капіталу протягом 2017-2019рр. показано на рисунку 2.3



Рисунок 2.3 – Динаміка змін позикового капіталу за 2017-2019 рр.

З діаграми 2.3 видно, що найбільшу частку позиковий капітал підприємства складав у 2018 році та становив 34582 тис. грн.

За фінансовою стійкістю підприємства можна поділити на 4 типи:

- підприємства з абсолютною фінансовою (1.1.1.) стійкістю є незалежними від джерел зовнішнього фінансування та мають високий рівень платоспроможності;

- на підприємствах з нормальною фінансовою стійкістю (0.1.1.) притримуються можливості для вчасного погашення своїх зобов'язань по короткостроковій кредиторській заборгованості. Позикові кошти раціонально використовуються управлінським персоналом;

- при нестійкому фінансовому стані підприємства (0.0.1.) характерною ознакою є порушення поточної платоспроможності, яке призводить до потреби залучати додаткові позики або розраховуватися власними оборотними коштами.

- повна втрата підприємством платоспроможності є характерною для кризового фінансового стану. Часто такі підприємства знаходяться на стадії банкрутства, які є наслідками недостатньої або відсутності реакції на слабкі прояви фінансових проблем. Для стабілізації ситуації керівництво підприємства може вдаватися до заходів санації. Аналіз фінансової стійкості підприємства наведений у табл. 2.4.

Після проведення розрахунку показників фінансової стійкості, можна сказати, що у 2018 році у підприємства було недостатньо коштів, для фінансування його запасів, а у 2019 році вдалося покращити фінансовий стан і спостерігається надлишок коштів.

Таким чином, спостерігається перехід від нестійкого фінансового стану (0.0.1) у 2018 році до стану нормальної фінансової стійкості (0.1.1.) у 2019 році.

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансової стійкості підприємства

№	Показник	2018р.	2019р.	2019/2018
1	Власний капітал, тис. грн.	33928	36629	2701
2	Необоротні активи, тис. грн.	14236	11487	-2749
3	Власні оборотні кошти, тис. грн. (1-2)	19692	25142	5450
4	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	2113	11621	9508
5	Наявність власних та довгострокових джерел покриття запасів, тис. грн. (3+4)	21805	36763	14958
6	Короткострокові кредити і позики, тис. грн.	18853	9396	-9457
7	Загальна сума основних джерел покриття запасів, тис. грн. (5+6)	40658	46159	5501
8	Запаси, тис. грн.	40921	38835	-2086
9	Надлишок, нестача власних оборотних коштів для покриття запасів, тис. грн. (3-8)	-21229	-13693	7536
10	Надлишок, нестача власних оборотних коштів та довгострокових зобов'язань для покриття запасів, тис. грн. (5-8)	-18853	-2072	16781
11	Надлишок, нестача основних джерел для покриття запасів, тис. грн. (7-8)	-263	7324	7061
12	Тип фінансової стійкості	0.0.1.	0.1.1.	-
13	Запас фінансової стійкості у днях (пок.11 : чиста виручка від реалізації продукції) x 360	-0,53	15,15	14,62
14	Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів (11 : 8), грн.	-0,006	0,19	0,184

Стабільний фінансовий стан підприємства залежить від того наскільки правильно вкладаються фінансові ресурси в активи, тому доцільно проводити аналіз динаміки майна та джерел його утворення.

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності ТОВ «Нейл», тис. грн.

Показники	Роки			2019р. до 2017р.	
	2017р.	2018р.	2019р.	+,-	%
Нематеріальні активи	123	76	33	-90	-73,17
Основні засоби	9871	14004	11380	1509	15,29
Запаси	32857	40921	38835	5978	18,19
Виробничі запаси	5142	6982	6562	1420	27,62
Товари	15839	20759	19039	3200	20,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5054	8944	9364	4310	85,28
Гроші та їх еквіваленти	1074	983	1539	465	43,3
Витрати майбутніх періодів	3	13	70	67	2233,33
Інші оборотні активи	29	7	20	-9	-31,03
Разом активи	52495	68510	64240	11745	22,37
Зареєстрований капітал	6177	6177	6177	0	1
Нерозподілений прибуток	25712	26336	29149	3437	13,37
Короткострокові кредити банків	16110	18853	9396	-6714	-41,68
Інші поточні зобов'язання	756	832	989	233	30,82
Разом зобов'язання	52495	68510	64240	11745	22,37

Після проведення розрахунків видно, що вартість майна ТОВ «Нейл» у 2019 році збільшилась на 22,37% у порівнянні з 2017 роком, або 11745 тис.грн. Вартість запасів у 2019 році відносно 2017 року збільшилися на 5978 тис. грн. Збільшення дебіторської заборгованості за товари, послуги на 4310 тис. грн., що у відсотках становить 85,28%, відображене на рис. 2.4 може свідчити про зниження платіжної спроможності клієнтів.

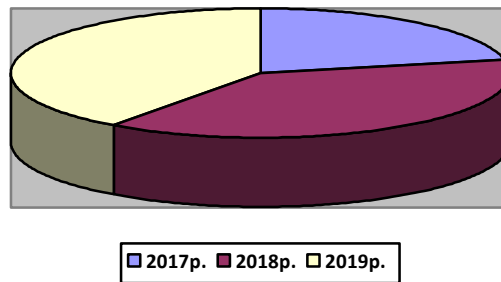


Рисунок 2.4 – Динаміка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги 2017-2019рр.

Нерозподілений прибуток являє основу пасивів. Збільшення даного рядка балансу у 2019 році збільшилась на 13,37%, що на 3437 тис. грн. більше відносно 2017 року. Позитивною рисою є зменшення на 41,68% у 2019 році короткострокових кредитів банків відносно 2017 року.

Під ліквідністю підприємства розуміється здатність ним перетворювати власні активи в кошти потрібні для погашення своїх короткострокових зобов'язань. Чим менше часу потрібно підприємству для перетворення певного активу, тим вищою буде його ліквідність.

До показників оцінки ліквідності підприємства належать:

- коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття);
- коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- чистий оборотний капітал;

Завдяки коефіцієнту загальної ліквідності визначається можливість підприємством забезпечити свої короткострокові зобов'язання за допомогою оборотних коштів. Для нормального рівня ліквідності потрібно забезпечити, щоб сума поточних зобов'язань була меншою за вартість поточних активів, оскільки саме завдяки поточним активам в осному погашаються поточні зобов'язання. На рівень показника загальної ліквідності впливають запаси підприємства, тривалість виробничого циклу, дебіторська заборгованість.

Нормативним значенням для даного коефіцієнта вважається 1-2, але не менше 1.

При значенні коефіцієнта рівному 1 поточні активи і пасиви є рівними. З приводу дебіторської заборгованості, вона може бути як сумнівною так і безнадійною, що приведе до втрати частини коштів, потрібних для оплати.

При значному перевищенні коефіцієнта 1, можна стверджувати те, що у підприємства є значний обсяг вільних ресурсів, сформованих з власних джерел. Велика кількість дебіторської заборгованості виникає через неефективне управління активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє яка частина поточних зобов'язань може бути погашена підприємством за допомогою найбільш ліквідних оборотних коштів. Якщо значення коефіцієнта перевищує 0,6, воно вважається достатнім.

Через коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається частка короткострокових зобов'язань, які можуть бути погашені підприємством у найближчий час, не чекаючи повернення дебіторської заборгованості та не реалізуючи інші активи.

Достатнім вважається значення коефіцієнта перевищує 0,2-0,3. Малоімовірною є ситуація в якій всі кредитори можуть одночасно висувати свої вимоги до підприємства, тому не можна робити негативні висновки по можливості негайного погашення боргів. Про нераціональність використання фінансових ресурсів підприємством може говорити дуже високе значення даного показника.

Завдяки чистому оборотному капіталу підприємство здатне підтримувати фінансову стійкість. Якщо оборотні кошти перевищують короткострокові зобов'язання, у підприємства є можливість як для погашення короткострокових зобов'язань так і для розширення діяльності.

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Нейл» наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Нейл»

Показники	Формула розрахунку	Нормативні значення	2017	2018	2019
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1 – 2	2,22	1,67	3,3
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	(Оборотні активи – запаси)/поточні зобов'язання	оптимум 1,5, допуст. 0,7 – 0,8	0,49	0,41	0,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/Поточні зобов'язання	0,2 – 0,35	0,11	0,06	0,19
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Оборотні активи – Короткострокові зобов'язання	> 0 збільшення	23259	21805	36763

Після розрахунку показників ліквідності за період 2017-2019рр. видно, що:

- загальна ліквідність підприємства за аналізований період або перевищувала нормативний показник, або ж знаходилась у допустимих межах. У 2018 році коефіцієнт знизився порівняно з 2017, але у 2019 році показник збільшився майже вдвічі;
- коефіцієнт швидкої ліквідності у 2017-2018 роках був нижче нормативного значення, а у 2019 році був у межах допустимих значень;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності усі 3 роки знаходиться нижче нормативного значення, лише у 2019 році вдалося наблизитися до норми.
- чистий оборотний капітал у 2018 році знизився порівняно з 2017 роком, та значно збільшився у 2019 році відносно минулих років.

Аналіз витрат господарської діяльності також доцільний в процесі дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз витрат господарської діяльності ТОВ «Нейл»

Показники	Роки			2019р. до 2017р.	
	2017р.	2018р.	2019р.	+, -	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	100391	142460	140483	40092	39,94
Адміністративні витрати, тис.грн.	6538	7263	6447	-91	-1,39
Витрати на збут, тис.грн.	16252	21231	21271	5019	30,88
Інші операційні витрати, тис.грн.	792	964	942	150	18,94
Фінансові витрати, тис.грн.	2535	3599	4520	1985	78,3
Інші витрати, тис.грн.	-	-	325	325	100
Витрати з податку на прибуток, тис.грн.	869	656	612	-247	-28,42
Разом	127377	176173	174600	47223	37,07

Динаміку витрат господарської діяльності підприємства відображено на (рис. 2.5).

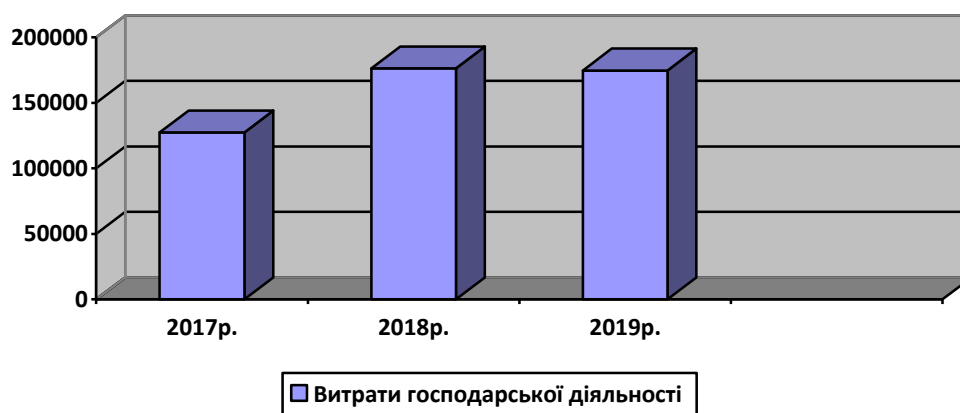


Рисунок 2.5 - Динаміка витрат господарської діяльності ТОВ «Нейл»

З даної діаграми видно, що у 2018 році витрати господарської діяльності ТОВ «Нейл» були найбільшими і становили 176173 тис.грн.

Після проведення аналізу можна сказати, що у 2019 році загальні витрати господарської діяльності ТОВ «Нейл» були 174600 тис. грн., що на 47223 тис. грн. більше, або ж 37,07% порівняно з 2017 роком. Основу витрат підприємства складають собівартість реалізованої продукції, які збільшились у 2019 році на 39,94% (40092 тис.грн.) відносно 2017 року. Значна сума коштів підприємством витрачається на стимулювання збуту, у 2019 році витрати збільшились на 30,88% порівняно з 2017 роком. Незначного збільшення зазнали інші операційні витрати, та з'явилася така категорія як інші витрати. Знизилися у 2019 році адміністративні витрати та витрати з податку на прибуток на 1,39% та 28,42% відповідно, порівняно з 2017 роком.

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Нейл»**

На ринку України ТОВ «Нейл» займає досить стійку позицію.

Серед підприємств які займаються виробництвом цвяхів та є конкурентами нашого підприємства є:

- ВАТ «Дніпрометиз», яке займається виготовленням: болтів, гайок, цвяхів, саморізів, шурупів;
- «АНКЕР МЕТИЗ» з широким асортиментом: саморізів, шурупів, дюбелів, болтів, шайб;
- ПП «ФБМ-Україна», реалізує: цвяхи, шурупи, болти, гайки, свердла;
- ТОВ «Техніка монтажу» – головний конкурент по західній Україні;
- ЗАТ «Волочиськ-Метиз» – яке конкурувало з ТОВ "Нейл" на території області, на сьогодні свою діяльність припинило.

ТОВ «Нейл», при збуті товару, використовує канали нульового рівня, безпосередньо працюючи з замовниками.

Причинами які зумовили вибір такої збутової діяльності стали:

- витрати на даний вид збуту виправдовуються обсягами продажу;
- для узгодження умов продажу товару потрібен прямий контакт з клієнтом.

Перевагами які підприємство отримує від такого виду діяльності є:

- можливість прямої взаємодії з клієнтами;
- економія часу замовника і виробника;
- підвищення прибутковості;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів спираючись на власний досвід.

Також споживачів приваблює те, що можна отримати відстрочку платежів за товар, а також є можливість придбання товару за передоплатою.

Сертифікована система виробництва в поєднанні з широким асортиментом та вигідному розміщенню представництв.

Посприяла підвищенню конкурентної позиції поява на підприємстві відділу маркетингу у 2018 році. До цього часу функціями маркетолога займалися: начальник відділу збуту, комерційний директор, безпосередньо генеральний директор та фахівець по розширенню ринків збуту.

Даним відділом виконуються такі завдання:

- завоювання нових ринків збуту;
- регулювання ціни продукції;
- проведення маркетингових досліджень;
- розробка конкурентної стратегії;
- ведення рекламної діяльності щодо продукції підприємства.

Результатом діяльності відділу маркетингу стало:

- було проведено редизайн веб-сайту, який не зазнавав змін по своєму оформленню ще з моменту створення у 2004 році;

- оновлення каталогів товару окремо для різних категорій клієнтів: меблевими, дистриб'ютори, промислові споживачі;

- з'явилася фірмова сувенірна продукція: щоденники та ручки з фірмовим логотипом, також був розроблений фірмовий календар.

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства скористаємося методом SWOT-аналізу. Особливостями даного методу є:

- суб'єктивність обраних факторів за важливістю для підприємства, які відносяться до сильних або слабких сторін діяльності;

- потреба постійної уваги у зв'язку з швидкими змінами середовища. Підприємства з ефективним стратегічним управлінням користуються SWOT-аналізом у кожному кварталі;

- якщо даний метод використовується керівництвом рідко, є ризик того, що фактор який колись відносився до переваг підприємства, у майбутньому може стати навпаки – його недоліком;

- він не дає інформацію, яка буде остаточною, для прийняття управлінського рішення, але допомагає її впорядкувати за значимістю впливу на підприємство.

SWOT – аналіз можна застосувати для визначення реального становища підприємства на ринку. Для цього визначимо сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також проаналізуємо приховані можливості та загрози, які можуть як позитивно так і негативно вплинути на діяльність підприємства у майбутньому. Наступним етапом складемо план дій по використанню сильних сторін для попередження негативних наслідків. Результати аналізу оформимо у вигляді таблиці.

Проведений аналіз допоможе визначити та підкреслити наявність сильних сторін та можливостей підприємства обов'язкових до використання в майбутньому для зміцнення своєї конкурентної позиції.

Аналіз сильних та слабких сторін, загроз і можливостей ТОВ «Нейл» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз сильних та слабких сторін, загроз і можливостей ТОВ «Нейл»

Сильні сторони	Можливості
<p>Стійка конкурентна позиція</p> <p>Невисока вартість продукції</p> <p>Матеріально-технічне забезпечення</p> <p>Низька собівартість</p>	<p>Розширення асортименту</p> <p>Прийом висококваліфікованого персоналу</p> <p>Надання системи гнучких знижок для оптових покупців</p> <p>Здатність освоювати нові ринки</p> <p>Впровадження інновацій</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Відсутність розгалуженої збутової мережі</p> <p>Недостатній управлінський досвід</p> <p>Задовільний маркетинг</p>	<p>Зміна потреб та смаків споживачів</p> <p>Підвищення ціни на сировину</p> <p>Зменшення цін з боку конкурентів</p> <p>Зміни в законодавстві</p> <p>Зниження темпів розвитку будівельної галузі</p>

Оцінка привабливості або непривабливості галузі на найближчий час та у перспективі на майбутнє для нових підприємств є завершальним етапом аналізу конкурентної ситуації у галузі.

На основі даних про ситуацію в галузі виробництва цвяхів можна сказати, що вона є привабливою та перспективною.

До факторів які роблять її привабливою можна віднести такі фактори:

- можливість отримувати прибутки вище за середні оскільки існує постійний попит на продукцію;
- відсутність одноособового лідера у галузі;
- мінімальна прихильність споживачів до однієї торгової марки.

Результати, які були опрацьовані у таблиці 2.8, тепер представимо у вигляді матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ТОВ «Нейл»

Загрози	Можливості	
Висока якість продукції, репутація та низькі витрати на виробництво захищають підприємство від тиску з боку нових конкурентів навіть з більш низькими витратами	Можливість виходу на нові ринки Розширення асортименту продукції Надання знижок уникаючи тиску з боку конкурентів	Сильні сторони
Зміни у законодавстві Нестабільна ситуація може призвести до погіршення фінансового стану, що призведе до зниження прибутковості	Підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки залученню висококваліфікованих працівників Вирішення маркетингових проблем завдяки проведенню більш потужної рекламної проблеми, у разі виникнення загрози	Слабкі сторони

Завдяки PEST-аналізу можна виявити і оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на результативність поточної і майбутньої діяльності організації.

До його складу входять: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Основними положеннями PEST – аналізу є:

- не покладайтеся лише на дані компоненти зовнішнього середовища, оскільки в реальному житті кількість факторів може бути набагато ширшою та різноманітнішою;

- стратегічний аналіз кожного з чотирьох визначених компонентів повинен бути системним, оскільки всі відзначені компоненти тісно між собою взаємопов'язуються.

Мета PEST-аналізу – відстежувати зміни в зовнішньому середовищі, які не підконтрольні підприємству, за вказаними напрямками, але впливаючи на прийняття рішень які є стратегічними, табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни в законодавстві</li> <li>- нестабільна політична ситуація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність цін на енергоресурси та підвищення цін з боку постачальників матеріалів</li> <li>- збільшення безробіття</li> <li>- часті зміни курсу валют</li> </ul>
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміни в потребах споживачів</li> <li>- демографічний фактор</li> <li>- відсутність кваліфікованих кадрів для підприємства</li> <li>- зниження купівельної спроможності клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність курсу валют призводить до підвищення цін на обладнання</li> <li>- поява нових конкурентів</li> <li>- можливі зміни в технологіях, потрібних для даної галузі</li> </ul>

Політичні фактори вивчаються для чіткого розуміння політичної ситуації в країні, та як це відбиватиметься у майбутньому на діяльності підприємства.

За допомогою економічного фактора аналізується розподіл економічних ресурсів на державному рівні.

Соціальний фактор спрямований на вивчення рівня життя споживачів та їх можливого ставлення до товару підприємства.

Завдяки технологічним факторам підприємства можуть вчасно визначати момент для змін в технологіях виробництва та реалізації товарів.

Етапами проведення PEST-аналізу є:

- розробка переліку факторів зовнішнього середовища які мають високий вплив на діяльність підприємства;
- оцінка факторів за значимістю, сума значень має дорівнювати 1;

- оцінка впливу факторів на стратегію діяльності по шкалі: 1 - загроза відсутня; 5 - серйозна небезпека.

Готовність підприємства до реагування на вплив зовнішнього середовища вказується сумарною оцінкою факторів.

Розрахунок PEST-аналізу проведений у таблицях 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.11 – Результати аналізу зовнішніх факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
зміни в законодавстві для підтримки бізнесу	0,1	4	0,4
демографічний фактор	0,05	3	0,15
економічна стабілізація	0,2	1	0,2
розвиток власної збутової мережі	0,05	2	0,1
<b>Загрози</b>			
нестабільна політична ситуація	0,2	4	0,8
поява нових конкурентів	0,05	1	0,05
зниження купівельної спроможності клієнтів	0,2	4	0,8
нестабільність ціни енергоресурсів	0,15	3	0,45
сумарна оцінка	1		2,95

Після проведених розрахунків можна зробити висновок, що оцінка 2,95 вказує на середній рівень реакції підприємством на фактори впливу зовнішнього середовища.

Також доцільно проаналізувати склад, рівень і динаміку фінансових результатів, які допоможуть з'ясувати наскільки підприємство готове реагувати на можливі зміни ситуації на ринку, табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз складу, рівня і динаміки фінансових результатів  
ТОВ «Нейл», тис. грн.

Показник	Роки			2019 до 2017		2019 до 2018	
	2017р.	2018р.	2019р.	+,-	%	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	129924	177270	174043	44119	33,96	-3227	-1,82
Собівартість реалізованої продукції	100391	142460	140483	40092	39,94	-1977	-1,39
Валовий прибуток	29533	34810	33560	4027	13,64	-1250	-3,59
Інші операційні доходи	1073	1574	2190	1117	104,1	616	39,14
Адміністративні витрати	6538	7263	6447	-91	-1,39	-816	-11,24
Витрати на збут	16252	21231	21271	5019	30,88	40	0,19
Інші операційні витрати	792	964	942	150	18,94	-22	-2,28
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	7024	6926	7090	66	0,94	164	2,37
Інші доходи	34	300	1068	1034	3041,18	768	256
Фінансові витрати	2535	3599	4520	1985	178,3	921	25,59
Інші витрати	-	-	325	325	-	325	100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4523	3627	3313	-1210	-26,75	-314	-8,66
Податок на прибуток від звичайної діяльності	869	656	612	-257	-29,57	-44	-6,7
Чистий фінансовий результат: прибуток	3654	2971	2701	-953	-26,08	-270	-9,09

Дивлячись на результати розрахунків, можна зробити такі висновки.

Спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році на 44119 тис. грн. порівняно з 2017 роком, проте він на 3227 тис. грн. нижче відносно 2018 року.

Також значного зростання зазнала собівартість реалізованої продукції у 2019 році відносно 2017 року 39,94%, проте відносно 2018 року знизилась на 1,39%.

Валовий прибуток у 2019 році відносно 2017 року зріс на 40092 тис. грн., проте знизився відносно 2018 року на 1977 тис.грн.

Значного зростання зазнали інші операційні доходи, які у 2019 році зросли більш ніж удвічі відносно 2017 та на 39,14% відносно 2018 року.

Витрати на збут в 2017-2019 років зросли на 30,88%. Також у 2019 році з'явилася така стаття як інші витрати яка була відсутньою 2017-2018 роках.

Проте головне, що видно після проведених розрахунків це те, що в підприємства спостерігається тенденція до зниження чистого фінансового прибутку який зменшився у 2019 році на 26,08% та 9,09% відносно 2017 та 2018 років, що можна побачити на (рис. 2.6).

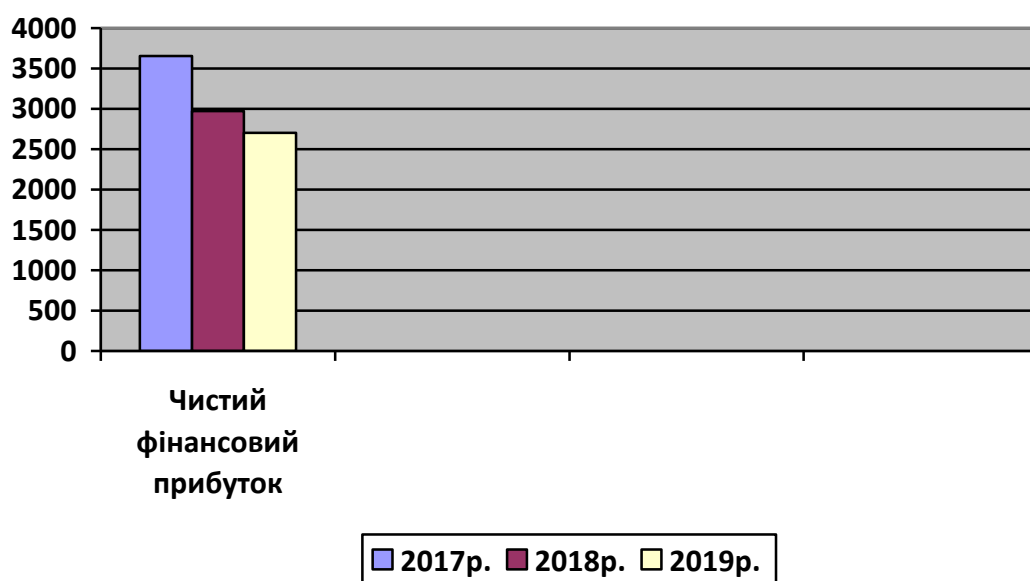


Рисунок – 2.6 Динаміка чистого фінансового прибутку за 2017-2019рр.

Для того щоб визначити напрямок для зниження собівартості, що призведе до збільшення прибутку та допоможе зміцнити конкурентоспроможність підприємства, проведемо аналіз операційних витрат табл. 2.13

Таблиця 2.13 – Аналіз операційних витрат

Види витрат	2017р.		2018р.		2019р.		2019р. до 2017р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис.грн.	%
Матеріальні витрати	68739	71,26	98388	73,37	87143	70,06	18404	26,77
Витрати на оплату праці	9716	10,07	12856	9,59	14690	11,81	4974	51,19
Відрахування на соціальні заходи	2015	2,0	2765	2,06	3188	2,56	1173	58,21
Амортизація	2409	2,5	3178	2,37	3374	2,71	965	40,06
Інші операційні витрати	13583	14,08	16907	12,61	15995	12,86	2412	17,76
Разом	96462	100	134094	100	124390	100	27928	28,95

Поділ операційних витрат за різними статтями протягом 2017-2019рр. у відсотках відобразимо у вигляді діаграми (рис. 2.7)

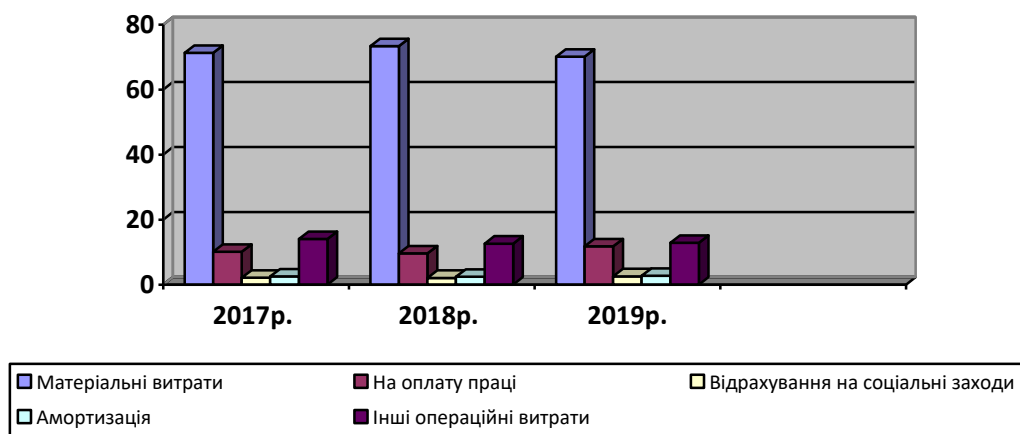


Рисунок 2.7 – Динаміка поділу операційних витрат за різними статтями протягом 2017-2019рр. у відсотках.

З діаграми наведеної на рисунку 2.7 чітко видно, що найбільшу частину операційних витрат підприємства займають матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші операційні витрати.

З проведених розрахунків видно, що операційні витрати ТОВ «Нейл» зросли на 27928 тис.грн. відносно 2017 року і становили у 2019 році 124390 тис. грн. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи також зросли на 11,81% та 2,56% відповідно та також вплинули на ріст операційних витрат. На (рис. 2.7) відображено поділ операційних витрат за різними статтями протягом 2017-2019рр. у відсотках.

## **Висновки до розділу 2**

Метою створення ТОВ «Нейл» було задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в його товарах та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво виробів з дроту;
- виробництво металевих виробів;
- оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами виробничого призначення;
- збирання, заготівля, переробка, купівля, продаж брухту і відходів кольорових та чорних металів тощо.

Головний офіс та виробничі потужності компанії знаходяться у місті Хмельницькому. Також успішно функціонують відділи продажу у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачево, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому.

ТОВ «Нейл» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Цей вид організаційної структури сформований на поділі сфер повноважень і відповідальності по функціях управління. Рішення зазвичай приймаються по вертикалі. Оскільки підприємство стабільно працює та виробляє стабільний асортимент продукції тоді лінійно-функціональна структура є оптимальною та особливо ефективною для досліджуваного підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що:

За визначений період оборотні активи ТОВ «Нейл» мають тенденцію до зростання: у 2018 році порівняно з 2017 роком вони зросли на 28,42 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком – на 2,8 % знизилась. Це є негативною тенденцією змін.

Щодо необоротних активів, то у 2018 році порівняно з 2017 роком вони збільшились на 39,15 %, а у 2019 році порівняно з 2018 роком вони зменшились на 19,31 %.

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною, за всі 3 роки простежується його зростання: у 2018 році на 1,41 %, а у 2019 році на 9,48 % порівняно з попередніми роками. Це є позитивною тенденцією, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо поточних зобов'язань то спостерігається їх збільшення у 2018 році на 70,84 %, а на 50,75 % у 2019 році зменшились, що є позитивним результатом господарювання та управління.

Спостерігається перехід від нестійкого фінансового стану (0.0.1) у 2018 році до стану нормальної фінансової стійкості (0.1.1.) у 2019 році.

Аналіз ліквідності показав що:

Загальна ліквідність підприємства за аналізований період або перевищувала нормативний показник, або ж знаходилась у допустимих

межах. У 2018 році коефіцієнт знизився порівняно з 2017, але у 2019 році показник збільшився майже вдвічі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2017-2018 роках був нижче нормативного значення, а у 2019 році був у межах допустимих значень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності усі 3 роки знаходиться нижче нормативного значення, лише у 2019 році вдалося наблизитися до норми.

Чистий оборотний капітал у 2018 році знизився порівняно з 2017 роком, та значно збільшився у 2019 році відносно минулих років.

Кожному підприємству потрібно самостійно забезпечувати підтримку власної ліквідності на заданому рівні, беручи за основу аналіз її стану, який складається на визначені періоди часу, так і прогнозування результату діяльності й проведення в майбутньому науково обґрунтованої економічної політики в області формування статутного капіталу, залучення позикових коштів інших організацій та здійснення активних кредитних операцій.

На ліквідність балансу підприємства впливає структура його активів: чим більшою буде частка першокласних ліквідних коштів в загальній сумі активу, тим вищою буде ліквідність.

За ступенем ліквідності, активи підприємства можна поділити на три основних групи:

- ліквідні кошти, які знаходяться в негайній готовності, або першокласні ліквідні кошти. До їх числа входять – каса, кошти на рахунку підприємства, першокласні векселі та державні цінні папери;

- ліквідні кошти в розпорядженні, які можна перетворити у кошти. Йдеться річ про кредити та інші платежі на користь банку строком виконання на період найближчих 30 днів;

- неліквідні активи – представляють собою прострочені кредити й борги які є ненадійними, будинки та споруди, які належать підприємству й відносяться до основних фондів.

## **РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «НЕЙЛ»**

### **3.1 Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві**

При формуванні політики ТОВ «Нейл» в галузі якості, для підвищення конкурентоспроможності підприємства, потрібно враховувати:

- вимоги, які до неї пред'являються;
- керівником має бути визначена політика в письмовій формі;
- повинне бути узгодження з іншими видами діяльності підприємства;
- для кожного працівника колективу, керівництвом має бути забезпечення розуміння розробленого плану щодо політики сфери якості та неухильне його виконання;
- політика якості повинна формулюватися так, щоб розроблені положення стосувалися не тільки якості товару, а відносилися до кожного працівника трудового колективу;

Напрямами за якими повинно здійснюватися визначених завдань політики якості можна назвати:

- управління та організація сформульовані на засадах інноваційності у виробничій діяльності та наданні послуг;
- документування процесів. Для впровадження та підтримки контролю якості товару, у сфері політики якості, повинна бути створена відповідна документальна база;
- фінансування – для того, щоб цілі системи управління якістю були досяжними, має бути створена ефективна матеріально-технічна та фінансова підтримка;

- інформаційне забезпечення – задля запровадження політики якості повинно бути сформоване цілісне інформаційне та комунікативне середовище між підрозділами підприємства.

Вимогами до документа, яким фіксується політика в сфері якості є: стислість, простота та зрозумілість, в ньому повинні бути встановлені вимоги до якості роботи усіх робітників підприємства.

Формування політики якості ТОВ «Нейл» можна запропонувати наступним чином:

Запорукою успіху ТОВ «Нейл» є забезпечення функціонування та поліпшення системи управління якістю. Рівень задоволення потреби споживача якісними товарами – основний показник реалізації політики підприємства. Переваги над конкурентами про які ТОВ «Нейл» потрібно інформувати споживачів відображені на (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 – Конкурентні переваги ТОВ «Нейл»

Джерело: сформовано за допомогою [20]

Підприємство готове реалізовувати обрану політику шляхом задоволення клієнтів сучасною системою сервісу обслуговування з доступною ціновою політикою та можливістю швидкої реакції на зміни попиту клієнтів. Місія підприємства повинна забезпечити зростання та постійні вдосконалення виробництва, в результаті виконання названих принципів.

Принципами підприємства являються:

- досягнення такого співвідношення, між ціною та якістю товару, яке буде оптимальним для споживачів в порівнянні з товарами конкурентів;
- регулярне проведення досліджень стосовно побажань споживачів, задля впровадження надання нових послуг;
- відповідність товару як національним так і міжнародним стандартам;
- вихід на нові ринки та розширення власної частки на вже освоєних ринках підприємства;
- впровадження нових технологій які сприятимуть зниженню собівартості та підвищенню якості товарів підприємства;
- гарантія якісного обслуговування та швидкої доставки товару;
- виявлення скарг від клієнтів підприємства та проведення заходів щодо їх владнання.

Підприємство спрямовує свою політику на створення власної системи управління якістю, її підтримку та удосконалення, де підготовлений персонал матиме змогу для повної реалізації власних можливостей.

Обов'язок за те, щоб система управління якістю функціонувала ефективно та відповідала стандартам якості, бере на себе керівник підприємства.

Реалізовувати систему цілей і завдань доцільно за такими напрямками:

- вдосконалення показників якості товару;
- покращення фінансового стану підприємства за рахунок підвищення якості;

- завоювання нових ринків та збільшення власної частки ринку на вже існуючих за рахунок виробництва якісного товару;
- підвищення рівня задоволення клієнтів;
- розвиток сервісу післяпродажного обслуговування;
- зниження рівня дефектності товару;
- збільшення терміну гарантії на товар;
- досягнення технічного рівня товару який буде перевищувати рівень підприємств конкурентів.

Для того, щоб політика якості ТОВ «Нейл» була реалізована якнайкраще, доцільно:

- по-перше, управлінські обов'язки керівника ТОВ «Нейл», як головної особи, яка відповідає за якість товару, мають бути зорієнтовані на побудові системи якості;

- по-друге, має бути розроблене організаційне забезпечення для запровадження системи управління якістю. Процеси які поєднані між собою за напрямом діяльності мають поєднуватися в один блок;

- по-третє, для того щоб забезпечити інноваційність процесу в системі управління рекомендується використання тимчасових груп якості. Дана група представлятиме собою тимчасовий колектив, який створюється задля вирішення конкретно визначеного завдання з приводу підвищення якості товару або ж зменшення дефектності товару на тому рівні, на якому він виробляється.

Також напрямком, який є важливим при реалізації політики якості на ТОВ «Нейл» нормативне забезпечення впровадження СУЯ, а саме потрібно:

- розробити та прийняти політику якості на ТОВ «Нейл» у вигляді настанов якості із зазначеними складовими системи управління якістю;
- розробити то проводити самооцінку діяльності ТОВ «Нейл»;

- прийняти програму, завдяки якій буде проводитися оцінка та розвиток кадрів, та яка буде забезпечувати підвищення якості виробництва та діяльності підприємства в цілому.

Інформаційним механізмом при реалізації політики якості передбачається проведення постійного моніторингу її реалізації та інформування осіб які до неї причетні. Потрібно передбачати навчання осіб відповідальних за якість.

Весь персонал підприємства ТОВ «Нейл» повинен отримати, визначені для кожного, повноваження та нести відповідальність у системі управління якістю. Вони мають відображатися в посадових інструкціях. Також потрібно забезпечити для співробітників достатню кількість повноважень для успішної реалізації їхньої відповідальності.

Для ефективної реалізації політики якості на ТОВ «Нейл» потрібно налагодити систему внутрішнього інформування працівників. В дану систему має входити:

- надання оперативної інформації для всіх працівників, з приводу того, наскільки досягнуті встановлені цілі якості на всіх рівнях діяльності;
- інформування з приводу вирішення проблем виробництва бракованого товару, та необхідністю підтримувати репутацію на належному рівні.

При побудові механізму реалізації системи управління якістю, керівництвом ТОВ «Нейл» має усвідомлюватися, що організація СУЯ торкатиметься всіх аспектів діяльності підприємства.

Витрати на впровадження системи управління якістю поділятимуться на 4 групи спрямування [24, с.70-75; 25; 26, с.28-35]:

- витрати спрямовані на попереджувальні дії. До них будуть входити: витрати на побудову та забезпечення функціонування системи управління якістю; витрати спрямовані на підготовку персоналу; інформаційне забезпечення системи управління якістю;

- витрати спрямовані на оцінку якості. Дані витрати пов'язані з виявленням невідповідностей які виникатимуть під час виробництва товару; оцінкою витрат на забезпечення якості;

- витрати спрямовані на усунення невідповідностей в процесі виробничої діяльності включають: витрати на переробку браку товару; витрати на вибірковий контроль або, в разі незадовільного результату такого аналізу, на контроль всієї партії товару;

- витрати спрямовані на усунення дефектів, виявлених у клієнтів. Дані витрати спрямовуються на якнайшвидше усунення невідповідності товару, який вже доставлений клієнтам, задля збереження іміджу підприємства.

Навколишнє середовище на сьогодні є дуже нестабільним тому на управлінські ланки покладається відповідальність з пошуку найбільш ефективних методів підвищення ефективності діяльності та покращення конкурентної позиції підприємства.

Керівництвом може бути обраний шлях для реалізації підвищення конкурентоспроможності за рахунок підвищення цінової або нецінової конкурентоспроможності товару.

Шлях на пошук для зниження собівартості та більш ефективного використання ресурсів які є в розпорядженні підприємства спрямовані на підвищення цінової конкурентоспроможності. Підвищити нецінову конкурентоспроможність товару можна за рахунок внутрішнього потенціалу організації.

При реалізації конкурентної стратегії підприємства, конкурентоспроможність товару має прямий вплив на економічні показники діяльності. Часто до кризового стану або закриття підприємства призводить ситуація в якій випускається неконкурентний товар.

Для того щоб покращити фінансовий стан підприємства потрібно постійно відслідковувати попит на товар. В разі виявлення товару який є незатребуваним серед споживачів керівництвом має бути знайдений вихід,

потрібно або відмовитися від даного товару, або ж придумати за рахунок чого можна відновити попит на дану продукцію, наприклад знизивши ціну на нього. Для того щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства, керівництвом повинна бути приділена увага вирішенню таких завдань:

- забезпечити розповсюдження інформації про товар та підприємство яка є достовірною;
- розвивати споживчий попит на товар за рахунок підвищення якості обслуговування;
- оцінка конкурентоспроможності має проводитися в динаміці для того, щоб мати більше можливостей для реакції на зміни які можуть відбутися в майбутньому.

Складові конкурентної стратегії ТОВ «Нейл» наведені на (рис. 3.2)

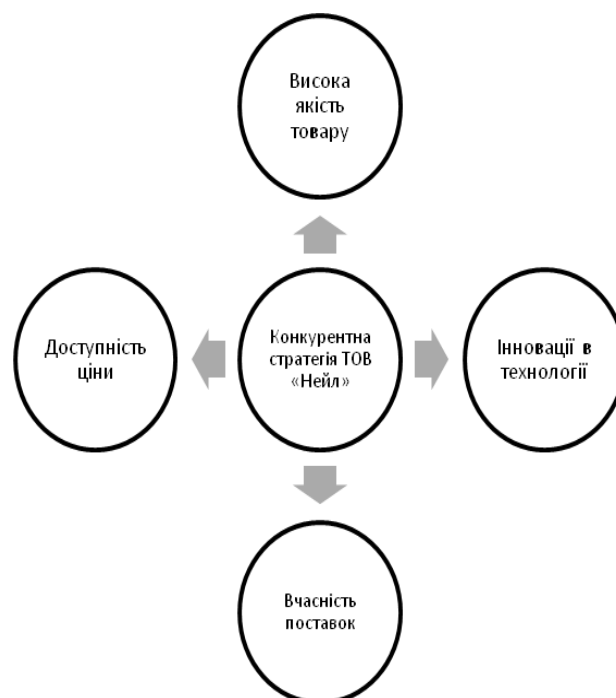


Рисунок 3.2 - Складові конкурентної стратегії ТОВ «Нейл»

Забезпечення високої конкурентної позиції підприємства на ринку в майбутньому буде досягнуте при умові, що в потрібний час, при мінімальних витратах підприємство зможе запропонувати товар потрібної якості.

У другому розділі було проведено SWOT-аналіз де було з'ясовано, що недивлячись на те, що був створений відділ маркетингу, у підприємства залишилися проблеми з рекламою товарів які реалізуються.

Через те, що була відсутня активна рекламна кампанія товарів для того щоб стимулювати потенційних клієнтів до покупки своїх товарів, багато з них не мали уявлення про переваги, які вони можуть отримати від продукції ТОВ «Нейл». Як наслідок можна було спостерігати зниження прибутку протягом аналізованого періоду.

Цілями реклами, які можуть розглядатися керівництвом підприємства наведені у таблиці – [27, с.440] табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – цілі реклами ТОВ «Нейл»

Цілі реклами	
Економічні цілі:	Поза економічні цілі:
<p>стимулювання попиту на конкретний товар</p> <p>оголошення про розпродажі, продаж, зниження цін</p> <p>спонукання до придбання товару підприємства</p> <p>подання нових властивостей товару</p> <p>скорочення строків виведення на ринок нового товару</p>	<p>підвищення рівня популярності товару</p> <p>інформування споживачів</p> <p>підтримка прихильності до підприємства</p> <p>спонукання бажання придбати товар, що рекламується</p> <p>ознайомлення споживачів з новим товаром підприємства</p> <p>виділення власного товару серед товарів конкурентів</p>

Для досягнення даних цілей на ТОВ «Нейл» необхідно створити маркетинговий відділ, який дасть можливість збільшити прибуток підприємства за допомогою здобуття нових споживачів.

Те як виглядатиме організаційна структура підприємства демонструється на (рис. 3.3).

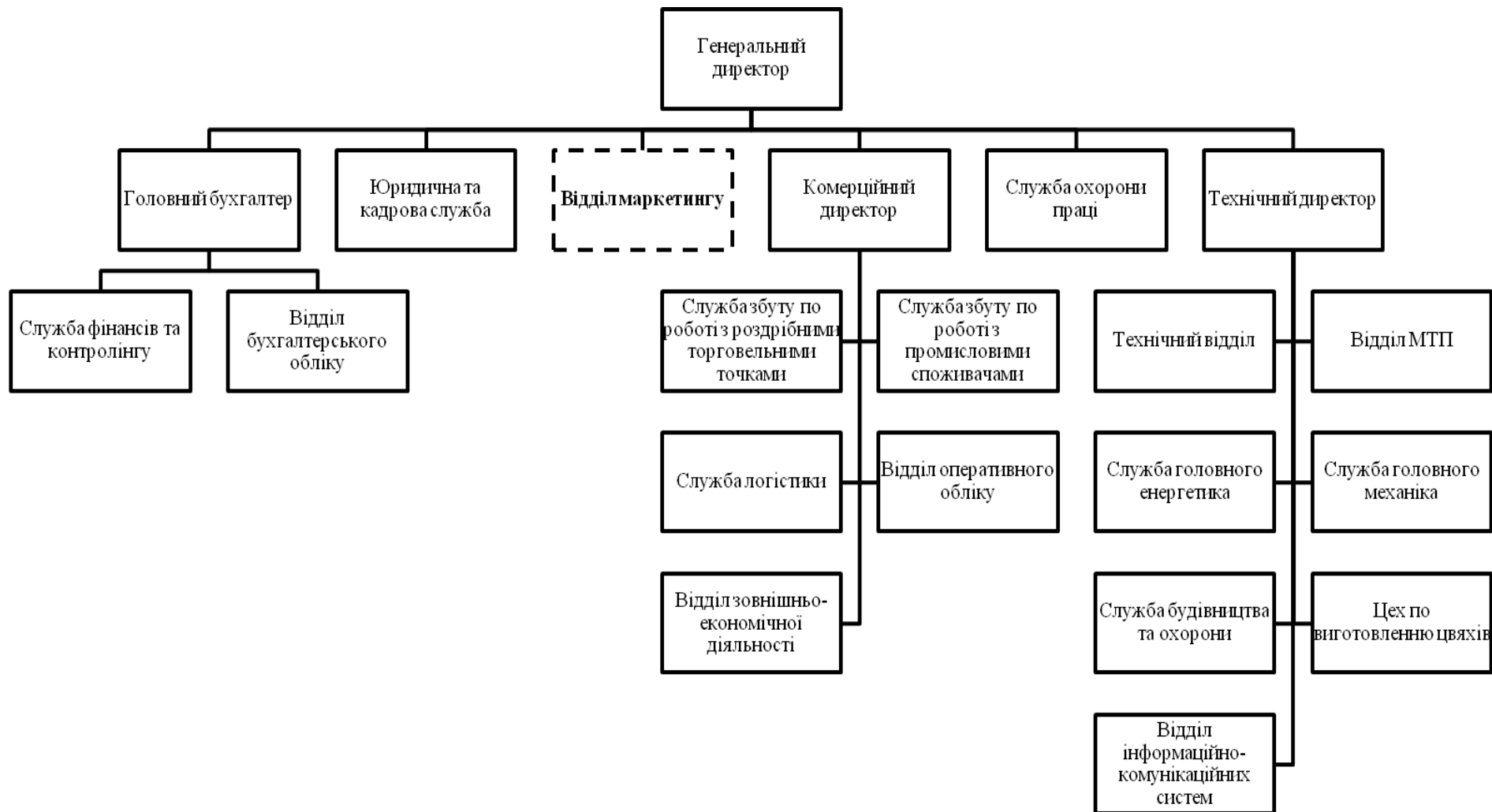


Рисунок 3.3 – Організаційна структура ТОВ «Нейл» після введення відділу маркетингу

Джерело: сформовано на основі інформації, наданої підприємством

Економічні цілі направлені на збільшення доходів та прибутку підприємства в результаті проведення рекламних заходів та визначаються такими показниками як:

- рекламний прибуток який становить різницю між доходом від реклами та рекламними витратами;
- рекламний дохід який проявляється у зміні збуту продукції обумовленої рекламними заходами.

Позаекономічні цілі направлені на те, щоб досягнути потрібної реакції у клієнтів. Прикладом позаекономічних цілей реклами, як засобу комунікації можна назвати:

- інформування про параметри нового товару, про підприємство, зниження ціни;
- умовляння – формування привабливості власної торгової марки; формування бажання наслідувати приклад людей, які купують товар підприємства;
- позиціонування торгової марки підприємства;
- нагадування – підтримка інформації про продукцію підприємства в пам'яті споживача;
- створення і підтримка позитивного іміджу підприємства, переманювання споживачів підприємств конкурентів.

Не дивлячись на те, що витрати на збут ТОВ «Нейл» протягом 2017-2019 років зростали, проте потрібно або виділити ще додаткові кошти, або ж провести більш ефективний перерозподіл коштів які спрямовані на рекламну діяльність підприємства.

Факторами які керівництву потрібно врахувати при плануванні обсягу рекламного бюджету є:

- масштаб ринку на який буде спрямована реклама;
- фінансові можливості власного підприємства по відношенню затрат на рекламу конкурентами;

- потрібно співставити розмір можливого прибутку в порівнянні з витратами на проведення рекламної кампанії;

- також для реклами потрібно обирати який не перебуває на стадії занепаду свого життєвого циклу.

Планування рекламних заходів займає центральне місце в рекламній діяльності. Розділами які входять в склад плану рекламних заходів є:

- перший розділ – загальний опис рекламної діяльності;
- у другому – цілі та завдання реклами;
- методи і засоби реклами представляються у третьому розділі;
- четвертий розділ складає кошторис реклами;

В ньому характеризуються рекламна діяльність організацій, які займаються випуском аналогічного товару та надається, необхідна для правильного планування рекламної діяльності, інформація, а саме:

- дані про товар: визначаються потреба в даному товарі та ступінь їх задоволення, встановлюються якості товару які будуть притягувальними та спонукатимуть до його купівлі при використанні реклами;

- інформація про ринок: визначаються місцезнаходження та обсяги ринку; частота і обсяги разових закупівель; визначаються резерви потенційних клієнтів;

- інформація про тенденцію попиту, його збільшення або зменшення.

Попереднє дослідження допоможе уникнути невиправданих витрат коштів при розробці рекламної кампанії.

Для його проведення потрібно із сегмента ринку, на якому концентрує свою діяльність підприємство, взяти певну кількість клієнтів та показати їм варіант реклами, який планується запустити в обіг та зібрати від них зворотню інформацію для того, щоб зрозуміти наскільки вона викликає зацікавлення та доступною буде подано інформацію, наскільки легко в ній ідентифікувати саме бренд підприємства [28, с.108]; [29, с.656].

Оскільки навіть після оновлення сайту інформації все рівно не дуже багато, потрібно і надалі покращувати його оформлення, можна проводити рекламну діяльність в соціальних мережах. Також потрібно виділити яка група споживачів є пріоритетною та провести серед них так звану таргетовану рекламу.

Для того щоб ефект від реклами був більш масштабним, вона повинна носити не одноразовий характер, а повинна бути розроблена комплексна рекламна кампанія.

Етапами для розробки рекламної кампанії підприємства є:

- має бути проаналізована маркетингова ситуація;
- потрібно визначитися з цілями рекламної кампанії;
- визначити аудиторію яка є цільовою для підприємства;
- контролювати витрати коштів які спрямовані на рекламу;
- вибрати за допомогою яких засобів буде розповсюджуватися реклама;
- кінцевим етапом є складання рекламного повідомлення [30, с.717].

Більш широке представлення планування рекламної кампанії показано на (рис. 3.4).

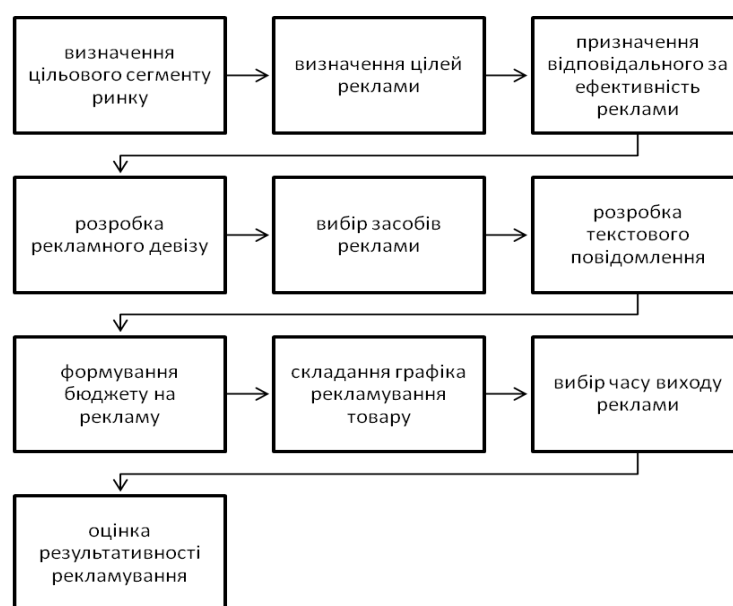


Рисунок 3.4 – Етапи планування рекламної кампанії підприємства

В перелік інформації яку підприємству потрібно подати в рекламному оголошенні входять:

- придатність для задоволення конкретних цілей споживача;
- характер і особливості товару підприємства;
- переваги якими володіє товар підприємства над товарами конкурентів;
- враження інших споживачів від користування даним товаром підприємства.

Також доцільно вставити інформацію щодо надійності постачальника щодо:

- заміни непридатного товару;
- дотримання умов договорів та строків поставок продукції.

Серед цілей які можна запропонувати підприємству для проведення рекламної кампанії є:

- стимулювання збуту задля підвищення прибутку шляхом створення позитивного іміджу для підприємства та його товару;
- якщо від якогось товару підприємство планує відмовитись можна за рахунок реклами перенаправити попит з одного на інший товар;
- також завдяки рекламі підприємство може залучати нових партнерів.

Якщо підприємству вдасться майстерно описати переваги якими володіє їхній товар по відношенню до конкурентів, тоді йому буде на найближчий час гарантовано збільшення прибутковості.

Іструментами реклами які матимуть ефективність для підприємства можна використати:

- реклама на телебаченні та радіо;
- реклама на біг-бордах;
- реклама на транспорті;
- розміщення реклами в журналах або газетах, які серед населення користуються великим попитом [31, с.108]; [32, с.140].

Найбільш ефективним серед запропонованих інструментів реклами буде запуск реклами на телебаченні, оскільки в ній можна найкраще представити інформацію про підприємство та його товар, відносно інших методів рекламування, також перевагою реклами на телебаченні є найбільший обсяг охоплення аудиторії, але й витрати на неї будуть суттєво більшими за інші.

Систематичність реклами є важливим фактором. Оптимальним, для привернення уваги потенційного споживача, є щотижневий контакт, щоквартальний максимально припустимим. Певна періодичність повторів – важлива умова для рекламного оголошення в пресі.

Оскільки реклама спрямована на створення, підтримку та збільшення популярності підприємства та його товару. Будь-які зміни пов'язані зі зміною логотипу підприємства, вдосконаленням товару потребують внесення відповідних змін в рекламу.

Реклама повинна проводитися навіть у випадку якщо покупці якщо клієнти володіють необхідною інформацією і їх влаштовує якість товару, завдяки цьому підприємство залишатиметься на слуху, що даватиме позитивний ефект у боротьбі з підприємствами які не користуються рекламою.

Зважаючи на специфіку продукції ТОВ «Нейл», доцільно запропонувати керівництву розвиток такого виду реклами – як реклама на місці продажу. Вона повинна доводити комерційну інформацію до клієнта безпосередньо в місці реалізації продукції, яка спонукатиме його до негайної покупки. Даний ефект буде досягнутий, якщо вдасться винахідливо презентувати продукцію та справити психологічний вплив на клієнта. Якщо вона не матиме блискавичного ефекту, вона втрачає сенс.

Перевагами які надає даний вид реклами можна назвати:

- спрямованість даного виду реклами на потенційних клієнтів, які дійсно зацікавлені в даному товарі оскільки, зважаючи на специфіку

підприємства, вони би просто туди не прийшли. Це забезпечує високу ефективність даної реклами;

- полегшення, завдяки рекламі, вибору споживача, допомагає в придбанні товару швидко, без лишніх вагань;

- діючи на уяву клієнта, пропонується досі не відомий для покупця товар;

- як правило, завдяки даній рекламі, у клієнта з'являється можливість для порівняння кількох товарів, які є близькими за призначенням і обрати той товар, який відповідає фінансовим можливостям клієнта, або ж обрати той, який найбільше сподобався.

Якщо підприємством використовуються різні види реклами вони повинні забезпечувати певне поєднання між собою в одне ціле.

В такій ситуації підприємству підприємству важливо перевіряти та вносити корективи в діяльність рекламної кампанії. Як варіант контролю можна використовувати працівників які безпосередньо працюють з клієнтами. Задача даних працівників полягатиме у тому, щоб дізнатися як саме клієнт дізнався про їхнє підприємство. Це допоможе відмовитися від витрат на неефективну рекламу, залишивши лише найефективнішу.

Прикладом реклами яку можна використати при порівнянні власного товару з конкурентними, є порівняльна реклама. [33, с.314]

Серед переваг даного виду реклами є:

- забезпечення більш повного та об'єктивнішого інформування клієнтів за допомогою даної реклами;

- сприяє розвитку конкуренції, надаючи можливість порівняти власний товар з товаром лідерів даної галузі;

- може стати вирішальним фактором для забезпечення успішності рекламної кампанії завдяки винахідливості при порівнянні.

Для того щоб реклама була ефективним фактором в маркетинговій програмі підприємства, потрібне дотримання умов зазначених на (рис.3.5):

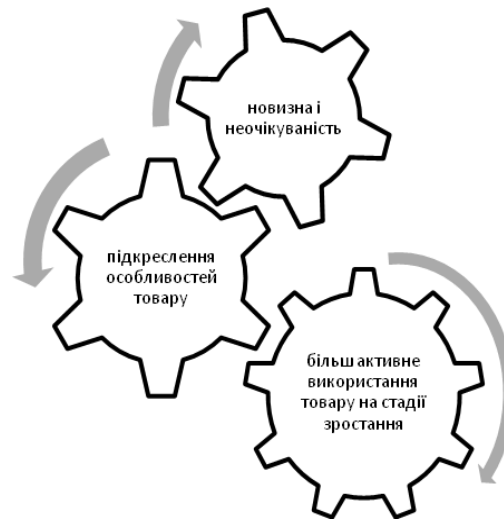


Рисунок 3.5 – Умови ефективності рекламної діяльності

Джерело: сформовано за допомогою [32]

- новизна і неочікуваність інформації яка подається про товар;
- підкреслення рекламою особливостей товару, за якими він відрізняється від аналогів;
- більш активне використання реклами для товару який знаходиться на стадії впровадження або ж зростання обсягів реалізації;

### **3.2 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Основними клієнтами «Нейл» є компанії які пов'язані з сферою будівництва та регулярно проводять оптові закупівлі. Оскільки підприємство займається виробництвом широкого асортименту цвяхів тому не дивно, що керівництво зацікавлене в просуванні саме цього товару на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Фінансова криза вдарила не лише по ринку нерухомості України, а й інших країн. У 2018 році частка будівництва у структурі ВВП України становила 2,3%. Також ринок зазнав впливу від політичної кризи. [34]

Протягом аналізованого періоду будівництво перебувало в занепаді: знос основних фондів становив майже 60%. Якщо порівнювати з європейськими країнами то в нас матеріальна база стосовно житла в 3-5 разів менша. Але не дивлячись на це, обсяг робіт пов'язаних з будівництвом в Україні у 2018 році протягом січня-вересня зріс на 31,3% відносно аналогічному періоду 2017 року та склав 86464,4 млн. грн. [35]

Одним з першочергових завдань керівництва, в сучасних нестабільних умовах, є забезпечення оптимального рівня запасів та раціональне використання трудових ресурсів підприємства яке забезпечуватиме нормальний процес діяльності.

Серед критеріїв завдяки яким ТОВ «Нейл» може підвищити власну конкурентоспроможність можна назвати більш ефективне використання маркетингової діяльності, докладання зусиль для оновлення матеріально-технічної бази, реалізація інвестиційного проекту.

Оскільки є певні недоліки у збутовій політиці потрібно докласти зусиль для того щоб:

- усунути недовиконання плану збуту товару;
- для просування на ринку у підприємства має бути розроблена конкретна стратегія;
- проводити дослідження показників збуту товару по регіонах.

Також керівництву ТОВ «Нейл» потрібно звернути увагу на усунення у комунікаційній політиці таких недоліків як:

- відсутність попереднього дослідження ринкової кон'юктури;
- відсутність контролю за ефективністю витрат коштів;
- відсутній контроль за побудовою ефективною рекламної кампанії.

Румунія, Болгарія, Нідерланди, Італія, Туреччина – це ті країни на будівельному ринку яких вже присутня ТОВ «Нейл». Підприємство має потенціал для того щоб розширювати свою діяльність на ринках за кордоном та збільшувати кількість продажів за рахунок ефективно побудованої рекламної кампанії. Методи формування рекламного бюджету наведені на (рис.3.6).

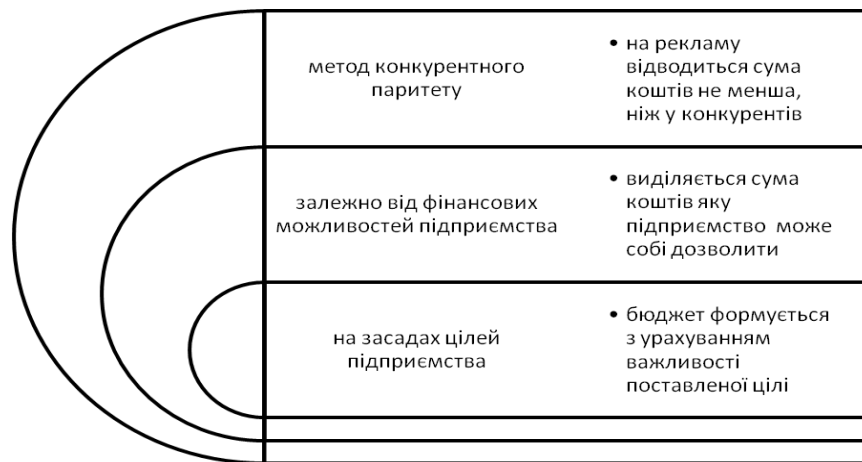


Рисунок 3.6. – Методи формування рекламного бюджету підприємства

На ринку, який буде обраний як оптимальний, та планується запуск реклами потрібно в першу чергу провести маркетингове дослідження з врахуванням основних умов даного ринку.

Серйозний вплив на ефективність маркетингового дослідження має ефективність управлінської системи, яка повинна проявлятися в швидкості аналізу інформації та прийнятті відповідних управлінських рішень.

Як варіант керівництву ТОВ «Нейл» можна розглянути вихід на ринок Польщі. Близьке розташування, дружні сусідські відносини можуть стати впливовими факторами при виборі на користь даної країни. Через погіршення політичної ситуації у відносинах з Росією, Білорусією, вихід на дані ринки не варто зараз розглядати.

Також серед факторів які можуть доводити привабливість Польського ринку, який активно розвивається є те, що там з'явилися технологічно забезпеченні компанії які займаються будівництвом, але конкуренція не надто напружена та той факт, що значна частина продукції імпортується саме з нашої країни. Конкуренція з закордонними підприємствами вона може допомогти порівняти власну продукцію з закордонними. В разі невдачі, підприємство зможе виявити за рахунок чого можна покращити власний товар. Якщо вдасться витримати конкуренцію це дасть серйозні прибутки та можливість виходити на ринки які розташовані далі.

Польща є для України, серед європейських країн, одним з найбільших партнерів. Розширення економічних контактів на сьогодні є ключовими напрямками співпраці між Україною та Польщею.

У 2017 р. товарообмін між країнами склав 7,17 млрд. дол., польський експорт складав 4,87 млрд. дол., Український імпорт становив 2,3 млрд. дол [36].

Індекс верховенства закону – це рейтинг в якому оцінюється наскільки в країні дотримуються законів. Пунктами за якими проводиться оцінка та формується рейтинг є:

- порядок та безпека;
- дотримання прав людини;
- дотримання законів представниками влади;
- рівень корупції, тощо.

За індексом верховенства закону Україна займала у 2019 році 77 місце з індексом 0,5, поступаючись Польщі, яка розташувалася на 27 місці з індексом 0,66 [37].

Правове середовище Польщі за даним показником для ТОВ «Нейл» є більш сприятливим для проведення діяльності.

Також можна порівняти Польщу та Україну за рівнем корупції. За індексом сприйняття корупції, де в рейтингу країни впорядковуються за

показником рівня корупції, Україна у 2019 році зайняла 126 місце зі 180 країн маючи 30 балів зі 100 можливих (де 100 балів означає, що корупція відсутня, 0 високий рівень корупції), значно поступаючись Польщі, у якої 58 балів та 41 місце в рейтингу. [38]

Результат даного рейтингу також явно свідчить про привабливість польського ринку для діяльності ТОВ «Нейл».

У рейтингу країн за рівнем захисту права власності у 2019 році Україна з індексом 4,432 також поступається Польщі у якої значення даного індекса складало 5,996 [39].

Оскільки для будівельної промисловості захист інтелектуальної власності входить до найважливіших факторів, польський ринок для ТОВ «Нейл» є оптимальним.

За географічним фактором сприятиме даній діяльності близькість розташування України та Польщі і той факт, що у Львові функціонує філіал ТОВ «Нейл», що значно спростить транспортування продукції та умови діяльності.

Серед соціокультурних факторів важливими тенденціями для підприємства можуть стати:

- Позитивне ставлення між громадянами країн. Даний фактор дає можливість сподіватися на позитивне сприйняття товарів підприємства. Реакція підприємства має бути в тому щоб позиціонувати свій товар як виключно український.

- Також як можливість для ТОВ «Нейл» має розглядатися керівництвом той фактор, що недоліком польських виробників є те, що їхні товари поступаються за якістю аналогічним, які виробляються зарубіжними підприємствами.

Вплив європейської культури який зростає в Польщі. Зараз там зростає попит на купівлю житла в приміських будинках або новобудовах які

популярні в інших європейських країнах. Для підприємства з його високоякісною продукцією та невисокою ціною це буде гарною можливістю.

Дані фактори, які зараз спостерігаються на будівельному ринку Польщі, є позитивними. Для ТОВ «Нейл» дають гарну можливість розширити власну діяльність та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Також при аналізі, в другому розділі роботи, фінансово-господарської діяльності підприємства спостерігалось коливання показників за аналізований період. Тому доцільно для стабілізації даних показників та для підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому доцільно буде провести наступні заходи:

- збільшити обсяг збуту товару;
- збільшувати рентабельність підприємства;
- вжити заходів по скороченню частки позикових коштів по відношенню до власних;
- для оптимізації асортименту товарів потрібно проаналізувати які товари знаходяться на якому етапі життєвого циклу, це дасть можливість виявити які з них є безперспективними і не витрачати на них кошти, а спрямувати їх в більш вигідному напрямку.

Стратегія підприємства з низькими витратами є одним з найприйнятніших варіантів при формуванні стратегії конкурентоспроможності при наданні послуг у будівельній сфері.

Для того щоб стратегія була ефективно реалізована в першу чергу підприємство має бути забезпеченим персоналом, який буде компетентним в питаннях управління конкурентоспроможністю. Далі, для більш успішної реалізації, потрібно забезпечити щоб інформація по обраній стратегії була доступно описана для кожного відділу підприємства. Це дасть можливість для того щоб:

- домогтися від працівників вищих показників роботи які перевищуватимуть стандартні;
- покращити клімат роботи колективу в певному підрозділі або на рівні організації в цілому;
- проводити регулярний аналіз конкурентоспроможності підприємства, та забезпечувати зібраною інформацією працівників;
- переконатись, що дії колективу спрямовані на кращому обслуговуванні своїх споживачів;
- за рахунок мотивації стимулювати працівників.

Зменшення витрат на зберігання виробничих запасів є одним з принципів зниження витрат підприємства для забезпечення конкурентоспроможності в нестабільних ринкових умовах сьогодення.

Якщо керівництву вдасться наладити поставки сировини для виробництва так, щоб уникнути накопичення її на складі, це дасть змогу більш ефективно користуватися оборотним капіталом.

При реалізації діяльності потрібно обирати варіант який максимально відповідатиме можливостям підприємства, це дасть можливість підвищити конкурентоспроможність.

Найбільшу конкурентну перевагу підприємство зможе отримати якщо ситуацію на ринку максимально використовуватиме у власних інтересах.

Серед заходів які можуть посприяти усуненню браку та непродуктивних витрат можна запропонувати:

- поліпшення організації виробництва;
- використання ресурсозберігаючої техніки;
- запровадження нових технологій.

Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є фінансовий потенціал, який виражає реальні та потенційні фінансові можливості та впливає на ефективність господарської діяльності. Прибуткова діяльність сприяє зростанню фінансового потенціалу організації. Головною

причиною несвоєчасних оплат по заборгованостях перед постачальниками, працівниками або державою є погіршення результатів діяльності підприємства через неправильне формування та використання активів [40, с.180].

Ефективність управління фінансовим потенціалом потрібно систематично аналізувати за допомогою різних методів. Підвищення рентабельності виробництва є метою оцінки фінансового потенціалу підприємства. Підвищення рентабельності підприємства є основою для стабільної діяльності підприємства та виконання ним зобов'язань перед кредиторами.

Оцінка фінансового потенціалу підприємства здійснюється різними економічними суб'єктами. Отримані результати дозволяють їм, на підставі оцінювання даних діяльності підприємства за минулі роки і прогнозних, приймати управлінські рішення [41, с.630].

Користувачі результатами оцінки фінансового потенціалу мають різні сфери економічних інтересів:

1) Власники зацікавлені в:

- оцінці конкурентоспроможності та перспективах подальшого розвитку;
- виявленні невиробничих втрат;
- складанні аргументованих прогнозів на основі ефективності використання коштів;

2) Акціонери мають інтерес в:

- оцінці цілеспрямованості управлінських витрат;
- аналізі прибутку який залишиться у підприємства для виплати дивідендів;
- аналізі напряму використання прибутку;

3) Кредитори та банки:

- аналізі фінансової стійкості підприємства та його платоспроможності;

- оцінці розрахунків за минулими позиками;
- оцінці співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- оцінці майна підприємства;

4) інвесторська сфера економічних інтересів включає:

- оцінку фінансового стану та ефективність використання власних активів;
- аналіз інвестиційної привабливості підприємства.

Кожна з перелічених груп користувачів інформацією під час проведення аналізу фінансового потенціалу, як правило, переслідує власні інтереси, а ось для керівництва вона виступатиме вихідною точкою під час формування стратегії діяльності та впливатиме на його розвиток у майбутньому.

Якщо керівництву вдасться ефективно використати зібрану інформацію в ході аналізу фінансового потенціалу та внести позитивні зміни в діяльність підприємства, це допоможе в майбутньому уникнути з: представниками банків, яким важливо щоб підприємство було платоспроможним; інвесторами, які будуть впевнені, що вкласти гроші в дане підприємство буде справою окупною та прибутковою.

Аналіз фінансового потенціалу є двох видів - внутрішній та зовнішній.  
[42, с.260]

Інформаційна база, яка проводиться працівниками підприємства під час внутрішнього аналізу, є набагато ширшою. Під час внутрішнього аналізу використовується будь-яка інформація, яка є всередині підприємства, буде корисною при прийнятті управлінського рішення. Це в свою чергу розширює можливості даного аналізу, який потрібен для того щоб задовольнити власні потреби. Головна мета визначається у збільшенні прибутковості та уникненні банкрутства. Дані результати використовуватимуться при плануванні, контролі фінансового стану діяльності підприємства.

Оскільки зовнішній аналіз має менш деталізований вигляд, оскільки проводиться сторонніми аналітиками, у яких відсутній доступ до внутрішньої інформації підприємства. Підприємствами зовнішній аналіз може використовуватися для співставлення з результатами внутрішнього тому, що погляд збоку може допомогти виявити негативні речі на які не буде звертатися увага працівниками підприємства на якому аналіз проводився.

Завдяки фінансовому потенціалу забезпечується можливість трансформувати ресурсний та виробничий потенціали у результати діяльності підприємства.

Для покращення фінансового потенціалу підприємства першочерговим етапом можна назвати пошук такого співвідношення між власним і позиковим капіталом яке забезпечуватиме максимальну рентабельність власного капіталу з мінімальними фінансовими ризиками. Оптимізувати ліквідність підприємства можна з використанням механізму фінансової стабілізації. Даний механізм становить собою заходи спрямовані на зменшення власних фінансових зобов'язань з одного боку, та на збільшення фінансових активів які забезпечують дані зобов'язання.

Підприємство може зменшити фінансові зобов'язання за рахунок:

- зменшення постійних витрат;
- зменшення рівня змінних витрат;
- відтермінування виплат по дивідендах;
- відтермінування строку кредиторської заборгованості;

Суму грошових активів збільшити можна за рахунок:

- оптимізації кількості товарно-матеріальних запасів;
- скорочення оборотності дебіторської заборгованості;

Актуальності в умовах сьогоденного конкурентного середовища набирає оптимізація збутової діяльності підприємства. Для цього необхідно підприємству активізувати власну маркетингову політику для підвищення ефективності просування власного товару який буде за рахунок ціни, нижчої

за середньогалузеву, проте буде високоякісним дозволить йому залишатися конкурентоспроможним. Правильний підхід до реалізації товару підприємства дасть можливість для збільшення обсягів реалізації та допоможе підприємству, в умовах нестабільної ситуації сьогодення, уникнути кризового стану. Серед шляхів які можуть посприяти збільшенню продажів можна запропонувати:

- стимулювання продажу різними шляхами;
- удосконалення процесу рекламування;
- випуск сувенірної продукції.

На збільшення прибутку прямо пропорційно впливає зниження собівартості товару підприємства яке можна досягнути за допомогою [43, с.54-59]:

- впровадження нових техніки та технологій;
- більш раціонального використання матеріальних та трудових ресурсів;
- зменшення постійних витрат.

Також як спосіб збільшення фінансового потенціалу підприємства можна запропонувати збільшити суму грошових коштів на рахунку підприємства. Це призведе до збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що дасть підприємству, в разі потреби, взяти кредит в банку, які як правило видають підприємствам які є платоспроможними, з відповідним до норми коефіцієнтом ліквідності.

Збільшення грошових коштів підприємство може досягнути за рахунок виявлення зайвих виробничих фондів, здаючи їх в оренду.

Розробка та виробництво нового виду товару, що приверне інтерес споживачів, надасть можливість для покращення фінансового стану підприємства і стане наступним кроком до покращення фінансового потенціалу. Підприємство не в змозі залишатися фінансово стійким, якщо не отримуватиме прибуток розмір якого забезпечуватиме потрібний ріст

фінансових ресурсів, направлених на покращення матеріально-технічної бази.

Заходами які варто вжити підприємству, в стані фінансової нестабільності, задля стабілізації фінансової стійкості є: регулювання незавершеного виробництва; більш докладне відображення обігу грошових коштів підприємства; усунення зовнішніх факторів банкрутства; поступове погашення заборгованостей; в середньостроковій перспективі забезпечити підприємству стабільне надходження доходу від реалізації на достатньому для діяльності рівні; в разі появи простроченої кредиторської заборгованості вжити заходів по відстрочці санкцій за неї [44, с.123-132].

Більш глибоке визначення всіх можливостей, які є у підприємства, задля досягнення ефективнішого розвитку допоможе вирішити проблеми фінансової стійкості на інших рівнях процесу управління виробництвом.

Реклама на транспорті - ефективний інструмент для підвищення впізнаваності власного підприємства або товарів і послуг які ним надаються. Вона повинна швидко привернути увагу, виділятися і запам'ятовуватися потенційним споживачам. Оскільки кількість людей, які користуються громадським транспортом, є дуже великою, не звертати увагу на таку рекламу досить складно.

Чому даний вид реклами ефективно працює і чому замовлення на розміщення такої реклами є доцільним, можна назвати такі причини:

- реакція мозку в пріоритеті на рух є особливістю психології людини. За даними досліджень реклама, яка є динамічною, на 90% більше привертає уваги споживачів на відміну від статичної;

- розмір рекламного оголошення. Як варіант реклами, на яку перехожим важко не звертати увагу, є майже повна обклейка транспорту спеціальною плівкою з рекламою вашого підприємства.

Якщо реклама вашого підприємства буде розміщена безпосередньо в салоні транспортного засобу, певна частина пасажирів її обов'язково

побачить. В середньому, звичайними людьми, громадський транспорт використовується мінімум два рази в день та займає від 20 до 60 хвилин в середньому, залежно від міста.

Широке охоплення. Через те, що величезна кількість людей користується громадським транспортом, замовлення такої реклами спричинить сильне збільшення впізнаваності підприємства та його продукції.

Реклама на транспорті існує двох типів – зовнішня та внутрішня, які мають як переваги так і свої недоліки і поділяється ще на підвиди, які далі будуть детально розглянуті.

Зовнішня реклама на транспорті. Під повним брендунням транспортного засобу розуміється вид реклами яким передбачається майже повна обклейка автобуса, тролейбуса (близько 80% площі транспортного засобу) або ж особистого транспорту підприємства виключно власною рекламою. Для того щоб термін служби такої реклами значно збільшити, на самоклеючу плівку, яка використовується при обклейці, наноситься додатковий шар захисного покриття ламінування.

Перевагами даної реклами є: великий розмір і помітність реклами. В рекламі одним із способів щоб виділитися можна назвати розмір рекламного оголошення, адже коли цілий тролейбус або автобус оформлені рекламою виключно ваших товарів та послуг. На таку рекламу дуже складно не звертати увагу.

Унікальність і запам'ятовуваність. Для великого та середнього бізнесу така реклама – прекрасна можливість для того щоб виділитися. Через високу вартість такої реклами, не кожне підприємство може дозволити собі її використання. В цілому завданням даної реклами є підвищення впізнаваності товару та іміджу підприємства, а грамотність складеного рекламного оголошення сприятиме кращому запам'ятовуванню.

Недоліки: Вартість. Даний вид реклами не входить до списку найдешевших. Мінімальним періодом для використання реклами на транспорті є термін від 3 місяців.

Мінімальний період розміщення реклами на транспорті - від 3 місяців. Також у вартість входить підготовка транспортного засобу, друк і поклейка нової плівки з вашою рекламою.

Короткий контакт. Правильність та грамотність є дуже важливою рисою для рекламного оголошення. Потрібно щоб воно давало лише потрібну інформацію та не було перевантаженим зайвими деталями аби у людини була можливість, серед багатьох інших реклам, виділити та запам'ятати саме рекламу вашого товару та підприємства тому, що контакт триває лічені секунди, поки транспорт проїжджає повз, або ж поки потенційний клієнт не зайде в транспорт.

Таблиця 3.2 – вартість розміщення реклами протягом місяця для ТОВ «Нейл»

Місячне розміщення	Розміщення	Друк і монтаж
Вікна маршруток 1 сторона	350	350
Вікна маршруток 2 сторони	600	700
Борт автобуса	400	350
Повне брендуння троллейбуса	3400 грн/квартал	350
	12000 грн/рік	4800 грн

Якщо на початку рекламної кампанії використати повне брендуння троллейбуса на 5 маршрутах, де кількість пасажирів є найбільшою, строком на квартал, витрати складатимуть:

$$(3400+350) \times 5 = 18750 \text{ тис.грн} \quad (3.1)$$

Розміщуватися рекламні оголошення можуть на корпусі транспортного засобу або на бокових та задніх вікнах. За розміром реклама також може відрізнятися.

Даний вид реклами має таку перевагу - менша вартість відносно повного брендуння транспортного засобу;

Недоліками такої реклами є:

- невеликий розмір рекламного оголошення;
- увага людини розділяється через те, що оголошення підприємства розміщується поруч з оголошеннями конкурентів.

Реклама всередині громадського транспорту.

Загальною перевагою даного виду рекламних оголошень, яка розміщена всередині транспортного засобу, являється те, що у людини є достатня кількість часу, поки вона перебуває в транспорті, уважно вивчити склад рекламного оголошення. Якщо її зацікавить дане оголошення вона зможе сфотографувати або записати контакти. Різноманітність охоплення груп людей для яких дана інформація може бути цікавою є ще одним плюсом даної реклами.

Розміщуються рекламні плакати, як правило, на вікнах або над вікнами, всередині транспортного засобу так, щоб воно знаходилось на рівні очей для стоячого пасажира. Зазвичай використовуються плакати розмірів А4, А3, А2.

Таблиця 3.3 – Вартість місячного розміщення 1-го плаката в салоні автобусів типу «МАН»

Формат	Кількість машин	Вартість розміщення 1-го плаката, грн Двостороннє розміщення + 50%
А4	4-20	50
А3	4-20	85
А2	4-10	120

Оберемо маршрути № 21 (АС1-КАТІОН) і №22 (ОЗЕРНА-КАТІОН), 51 (Катіон-Ракове). Якщо реклама буде розміщена в кількості 2 штуки на салон, форматом А3 в 4 автобусах на кожному з 3 маршрутів, періодом на 3 місяці, на кожному з названих маршрутів, витрати на неї складатимуть:

$$((127,5 \times 2) \times 12) \times 3 = 9180 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.4 – Вартість місячного розміщення 1-го плаката на склі тролейбуса

Формат	Кількість машин	Вартість 1 шт, грн. Двостороннє розміщення + 80%
А4	1-20	37
	21-40	35
	41-70	30
А3	1-20	42
	21-40	37
	41-70	32

При двосторонньому розміщенні плакатів, по 2 штуки на сало, форматом А3 у 40 тролейбусах, періодом на 3 місяці, витрати складатимуть:

$$((66,6 \times 2) \times 40) \times 3 = 15984 \text{ грн.} \quad (3.3)$$

Перевагами є:

- низька вартість розміщення рекламного оголошення;
- можливість розміщувати двосторонні оголошення на вікнах транспортних засобів.

Недоліком такої реклами є розпорошення уваги пасажирів через розміщення реклами поруч з рекламними оголошеннями конкурентів. Це знижує ймовірність того, що саме ваша реклама приверне увагу пасажирів.

Також рекламу в транспортних засобах можна розміщувати на підголовниках. Кількість таких оголошень залежить від кількості місць у

транспортному засобі. Розмір оголошення яке розміщується, як правило формату А4 або А5.

Перевагами даної реклами є:

- відсутність конкурентів для вашого оголошення. Розміщення прямо перед пасажиром та розміщення такого ж оголошення на підголовнику сусіднього сидіння є дуже ефективним;

- пасажир побачить дане оголошення, оскільки воно розміщене, як правило на рівні очей. Достатність часу для вивчення складу оголошення та в разі зацікавленості, можливість записати контакт;

- низька вартість. Низькі витрати на розміщення, при тривалому контакті з потенційними споживачами, говорять про ефективність даного вкладання коштів на рекламування товару.

Таблиця 3.5 - Вартість місячного розміщення 1-го комплекту (15-17шт) підголовників

Формат	Вартість
A5	350
A4	380

Візьмемо 30 комплектів підголовників форматом А4, кількістю по 15 штук.

Виготовлення підголовників – безкоштовно

$$380 \times 30 = 11400 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Реклама в рухомих рядках.

Даний вид оголошення розміщується на табло, яке знаходиться всередині транспортного засобу. За рахунок своєї динамічності така реклама добре привертає увагу пасажирів. Недоліком даної реклами можна назвати неможливість використання візуальних ефектів, а привертання уваги відбувається лише за рахунок слів.

Таблиця 3.6 - Вартість місячного розміщення тексту до 5 слів

Місячне розміщення	Вартість, грн
Оголошення 5 слів	1200

Дивлячись на дуже малу кількість слів, запропонуємо використання даної реклами на 5 транспортних засобах протягом 1 місяця, тоді витрати складатимуть

$$5 \times 1200 = 6000 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Дивлячись на дуже малу кількість слів, запропонуємо використання даної реклами на 5 транспортних засобах протягом 1 місяця, тоді витрати складатимуть

$$5 \times 1200 = 6000 \text{ грн.} \quad (3.6)$$

Відеореклама на моніторах. Являється досить ефективним видом реклами яка розміщується всередині громадського транспорту та має ряд переваг: повноцінне відео або відеоряд слайдів чудово привертають увагу пасажирів; велика кількість показів; можливість використання візуальних ефектів для ефективною розповіді про товар підприємства; [45]

Таблиця 3.7 – Вартість відео реклами на 1 місяць

ТАРИФ	ФОРМАТ	Кількість показів	Вартість за місяць, грн
СТАНДАРТ	15-30 сек	4 покази/год (понад 20000 показів на місяць)	850
ЛЕГКИЙ	до 15 сек		450
ПОСТЕР	Статичне зображення 10 сек		350

Запропонуємо використання даної реклами на 10 транспортних засобах з можливістю відео реклами, протягом 3 місяців, з форматом відео 15-30 секунд, сума витрат складатиме:

$$(850 \times 10) \times 3 = 25500 \text{ грн.} \quad (3.7)$$

Якщо керівництвом буде прийнято рішення про використання усіх перерахованих видів реклами тоді загальна сума витрат становитиме 86814 гривень.

Проте в майбутньому, зважаючи на специфіку товару ТОВ «Нейл», та бачучи те як часто в громадському транспорті рухомі табло не працюють, а відео реклама часто крутиться без звуку, можна рекомендувати керівництву не використовувати дані види реклами. Це дозволить уникнути неефективних витрат.

### **Висновки до розділу 3**

Після проведення досліджень у третьому розділі було визначено за рахунок яких заходів у майбутньому керівництво ТОВ «Нейл» зможе підвищити конкурентоспроможність власної організації.

Підприємство готове реалізовувати обрану політику шляхом задоволення клієнтів сучасною системою сервісу обслуговування з доступною ціновою політикою та можливістю швидкої реакції на зміни попиту клієнтів. Місія підприємства повинна забезпечити зростання та постійні вдосконалення виробництва, в результаті виконання названих принципів.

Для того щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства, керівництвом повинна бути приділена увага вирішенню таких завдань:

- забезпечити розповсюдження інформації про товар та підприємство яка є достовірною;
- розвивати споживчий попит на товар за рахунок підвищення якості обслуговування;
- оцінка конкурентоспроможності має проводитися в динаміці для того, щоб мати більше можливостей для реакції на зміни які можуть відбутися в майбутньому.

Забезпечення високої конкурентної позиції підприємства на ринку в майбутньому буде досягнуте при умові, що в потрібний час, при мінімальних витратах підприємство зможе запропонувати товар потрібної якості.

Також у третьому розділі було сформовано організаційну структуру підприємства після введення відділу маркетингу.

До завдань які повинні виконуватися працівниками відділу маркетингу будуть входити:

- проводити маркетингові дослідження та визначати потенційну місткість ринку по традиційних видах товарів;
- забезпечувати стійке завантаження виробничих потужностей підприємства;
- організовувати й проводити роботи стосовно руху товару;
- прийняття участі у формуванні цін на товари підприємства;
- організовувати роботу по збуту товару шляхом прямого контакту з клієнтами підприємства і з використанням системи торговельних посередників;
- підготовка завдань для створення реклами;
- проведення рекламних заходів за напрямком діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

При написанні дипломної роботи були сформульовані висновки в яких узагальнюються формування та реалізація конкурентної стратегії для ТОВ «Нейл». Також робота включає розробку рекомендацій щодо удосконалення стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Збереження або розширення займаних позицій на ринку, стабільне або зростаюче отримання прибутку для будь-якого підприємства є основною метою у сучасних умовах ринкової економіки. Дану мету підприємство може досягнути при орієнтації на максимізацію прибутку, яка може бути досягнута завдяки забезпеченню високої конкурентоспроможності.

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємства стійкою і вигідною позицією, яка дозволить отримувати прибуток протягом довгострокового терміну.

Прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію у галузі, де відбувається конкурентна боротьба називається стратегією конкурентоспроможності.

Характеристики товару, які дозволяють здобути певну перевагу у боротьбі з основними конкурентами, називаються конкурентною перевагою. Вони можуть стосуватись як товару так і додаткових послуг які здійснюються підприємством.

Щоб бути краще за конкурентів, які мають пересічні цілі на ринку, результати діяльності зіставляються з результатами конкурентів, оскільки не завжди конкурентна перевага підприємства є очевидною. Відмінності можуть залежати від пріоритетів, які обираються керівництвом.

Організація стає конкурентоспроможною при тривалій роботі на ринку та відсутності явних недоліків.

При розробці конкурентної стратегії на початковому етапі діяльності, будь-яка компанія хоче знайти і впровадити спосіб діяльності, який дасть можливість ефективно конкурувати в обраній галузі. Універсальної конкурентної стратегії, яка б підійшла кільком конкуруючим підприємствам не існує. Підходящою для успіху буде стратегія, яка буде відповідати умовам діяльності в галузі та можливостям якими володіє підприємство.

Під використанням конкурентної переваги розуміють те, що конкурентна перевага підприємства повинна бути основою для її конкурентної стратегії.

Підприємствами для оцінки рівня конкурентоспроможності використовуються базові принципи, такі як: системність, оптимальність, безперервність, об'єктивність, динамічність, комплексність.

Кожне підприємство має свої умови діяльності, тому єдиний метод формування конкурентної стратегії відсутній. Синтез кількох методів є найбільш доцільним. Для розробки дієвої стратегії яка б вирішила проблему присутню у даний час потрібна адаптація кількох методів. Менеджмент підприємства повинен концентруватись на базових підходах формування стратегії конкурентоспроможності тому, що передбачити усі виклики, які постануть перед підприємством, неможливо.

Об'єктом дослідження виступало ТОВ «Нейл» яке було засноване у 1994 році як виробник цвяхів. На сьогодні воно являється сильним та динамічним підприємством, і ним пропонується найширший асортимент цвяхів на території України. Окрім традиційних будівельних, покрівельних та столярних, підприємством виготовляються спеціалізовані цвяхи, для виробництва дерев'яної тари та піддонів: розсипні та в бобінах. Також для клієнтів пропонуються такі засоби кріплення як: шурупи, саморізи, болти, гайки, свердла, різьбові стержні, шайби тощо.

ТОВ «Нейл» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. система управління підприємства має чітку та розгалужену

структуру яка побудована за ієрархічним принципом. Роблячи висновок можна сказати, що структура виробництва та управління на підприємстві є досить ефективною, логічно побудованою.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що:

Спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2019 році на 44119 тис. грн. порівняно з 2017 роком, проте він на 3227 тис. грн. нижче відносно 2018 року.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 41,91 % у 2018 році та зменшилась на 1,39 % у 2019 році, відповідно. Адміністративні витрати зросли за 2018 рік щодо 2017 року зросли на 11,09 %, а у 2019 зменшились на 11,24%. Витрати на збут мають тенденцію до збільшення: у 2018 вони зросли на 30,64%, а у 2019 році ще на 0,19%.

- Значення коефіцієнта автономії у 2017 та 2019 роках перевищували нормативне значення, а у 2018 році дане значення було трохи менше норми.

- Коефіцієнт фінансування у 2018 році перевищив нормативне значення, але якщо подивитися на результат 2017 та 2019 років, то у 2019 році воно збільшилось, що є не дуже добре.

- Коефіцієнтом фінансової стійкості за період 2017-2019 років спостерігається тенденція до зниження, а у 2018 році дане значення опустилось нижче допустимого значення.

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу має вищі за нормативні значення результати.

- Значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами протягом 2017-2019 років перевищує значення нормативних.

При формуванні політики ТОВ «Нейл» в галузі якості, для підвищення конкурентоспроможності підприємства, потрібно враховувати:

- вимоги, які до неї пред'являються;
- керівником має бути визначена політика в письмовій формі;
- повинне бути узгодження з іншими видами діяльності підприємства;

- для кожного працівника колективу, керівництвом має бути забезпечення розуміння розробленого плану щодо політики сфери якості та неухильне його виконання;

- політика якості повинна формулюватися так, щоб розроблені положення стосувалися не тільки якості товару, а відносилися до кожного працівника трудового колективу;

Актуальності в умовах сьогоdnішнього конкурентного середовища набирає оптимізація збутової діяльності підприємства. Для цього необхідно підприємству активізувати власну маркетингову політику для підвищення ефективності просування власного товару який буде за рахунок ціни, нижчої за середньогалузеву, проте буде високоякісним дозволить йому залишатися конкурентоспроможним. Правильний підхід до реалізації товару підприємства дасть можливість для збільшення обсягів реалізації та допоможе підприємству, в умовах нестабільної ситуації сьогодення, уникнути кризового стану.

Серед шляхів які можуть посприяти збільшенню продажів можна запропонувати:

- стимулювання продажу різними шляхами;
- удосконалення процесу рекламування;
- випуск сувенірної продукції.

## ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
2. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова і О. М. Тищенка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
3. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А. Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. ЧечетоваТерашвили / Под общ. ред. А. Н Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 454 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер; пер. с англ. – СПб.; Питер: Мир книг, 2012. – 814 с.
6. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.
7. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаева. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. - 230с.
8. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: [учебник]. – 4-е изд., испр. и доп. / Р. Фатхутдинов. – М.: Эскмо, 2013. – 423 с.
9. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / І. В. Балабанова. / Міністерство освіти і науки України,

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.

10. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент ; пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб : Питер, 2001. – 752 с.

11. Киндрат А.Г., Волощак Р.П. Управление конкурентоспособностью. — М: Экономика, 2002

12. Репин О.О, Репин Л.З., Шухевич О.В. Конкурентоспособность: основные аспекты.— М: Экономика, 2003.

13. Матрехин К.К., Грачев В.И. Управление международной конкурентоспособностью. — М: Экономика, 2003.

14. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. А. П. Градова.– СПб. : Спецлитература, 1999. – 589 с.

15. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин.– СПб. : Питер, 2006. – 240 с.

16. Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності» //ВВР, 1992, №21 ст.296.

17. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 р. № 3659-ХІІ // Відомості Верховної Ради України.– 1993.– № 50. – ст.472.

18. Закону України «Про природні монополії» від 20.04.2000№1682-ІІІ // Голос України. – 2000.

19. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210.

20. Офіційний сайт ТОВ «Нейл» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.nail.com.ua/>

21. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики / Н.М. Левченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – №2. – с. 114-117.

22. Азарова А.О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія / А.О. Азарова, О.В. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 172с.

23. Егоров П.В. Модель оценки структурной динамики финансового потенциала промышленного предприятия / П.В. Егоров, Ю.В. Сердюк // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр.; редкол.: В.К. 131 Мамутов [та інш.]; гол. ред. Я.Г. Берсуцький. – Донецьк: ДонУЕП, 2014. – с. 42-52.

24. Брун М. Управление качеством: затраты и выгоды / Брун М., Георги Д // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 1. - с. 70-75.

25. Леонова Т.И. Управление затратами на качество продукции / Т.И.. Леонова - С.-Петербург: Издательство СПбГУЭФ, 2000.

26. Яссер Х. Затраты на качество / Яссер Ходие // Das Management. – 2010. – №3 – с.28-35

27. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навч. посібник / Т. І. Лук'янець. – 2-ге вид. доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 440 с.

28. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності: навч. посібник. Дрогобич: Посвіт, 2007. 108 с.

29. Россистер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СанктПетербург: Питер, 2001. 656 с.

30. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Вид. 4-е доп. Київ: Лібра, 2006. 717с.

31. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності: навч. посібник. Дрогобич: Посвіт, 2007. 108 с.

32. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: підручник. Київ: Знання, 2008. 140 с.

33. Дударь А. П. Реклама в коммерческой деятельности торговопроизводственной фирмы / А. П. Дударь, А. В. Ивков. – Симферополь: Таврида, 2001. – 314с.
34. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Офіційний сайт асоціації рітейлерів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/>
36. Tradingeconomics [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ru.tradingeconomics.com>
37. Индекс верховенства закону в країнах світу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://gtmarket.ru/ratings/rule-of-law-index>.
38. Рейтинг країн світу за сприйняттям корупції. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/>.
39. International Property Rights Index / Рівень захисту прав власності в країнах світу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.internationalpropertyrightsindex.org/>.
40. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансовогосподарської діяльності підприємств / О. І.Гадзевич. – К. : Кондор, 2014. – 180 с.
41. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. / П.Я.Попович. – [3-тє вид., перероб. і доп. Затверджено МОН] / – К.: ИНФРА, 2010. – 630 с.
42. Крайник О. П. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / О. П. Крайник, З. В. Клепикова ; Мін-во освіти України, Держ. ун-т “Львівська політехніка”. – К. : Дакор, 2013. – 260 с.
43. Костевич О.Д. Фінансовий потенціал як фактор сталого розвитку / О.Д. Костевич // Вісник Чернігівського технологічного університету. Серія «Економічні науки». – Чернігів: ЧДТУ, 2016. – № 43. – с. 54-59.
44. Кузенко Т.Б. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства / Т. Б. Кузенко, Н. В. Сабліна // Актуальні проблеми економіки – 2015. – №4. – с.123-132.
45. Український рекламний дім [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://urd.com.ua/ua/reklama-na-transporti>

**«ДОДАТКИ»**