

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і
управління**

Кафедра маркетингу_____

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2020 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності)

спеціалізація «Товарознавство і торговельне підприємництво»

на тему: Формування конкурентних переваг підприємства

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 15

Ритіков Георгій Валентинович
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник доцент Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент доцент Мазник Ліана Валеріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній

ступінь Бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код і назва)

Спеціалізація «Товарознавство і торговельне підприємництво»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
маркетингу

Петухова О.М.

«10» лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ритіков Георгій Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування конкурентних переваг підприємства

керівник роботи к.е.н, доцент Бергер А.Д.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 10 лютого 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Агромайстер»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретико-методичні засади конкурентної взаємодії у роздрібному торговельному середовищі

Розділ 2 Деослідження конкурентних переваг підприємства ТОВ «Агромайстер»

Розділ 3. Розроблення пропозицій і рекомендацій щодо конкурентних переваг тов «агромайстер»

Список літератури, висновки, додатки

5. Перелік графічного матеріалу результати дослідження знайшли відображення в 2 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

7. Дата видачі завдання 14 лютого 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Розроблення та затвердження плану роботи	до 28.02.2020 р.	Виконано
	Написання розділу 1	до 18.03.2020 р.	Виконано
	Робота над розділом 2, розділом 3	до 28.04.2020 р.	Виконано
	Проходження переддипломної практики (уточнення змісту розділів 2 та 3). Підготовка звіту з переддипломної практики	до 13.05.2020 р.	Виконано
	Захист звіту з переддипломної практики	до 20.05.2020 р.	Виконано
	Завершення розділів 2 та 3	до 25.05.2020р.	Виконано
	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником бакалаврської роботи	до 26.05.2020р.	Виконано
	Попередній захист бакалаврської роботи	30.05.2020 р.	Виконано
	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 03.06.2020 р.	Виконано
	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 06.06.2020 р.	Виконано
	Захист випускної роботи	16.06.2020 р.	Виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ритіков Г.В.
(прізвище та ініціали)

Бергер А.Д.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства» містить 65 сторінок, 15 таблиць, 2 рисунка. Перелік посилань нараховує 15 найменування.

Метою роботи є дослідження конкурентних переваг та розробка заходів щодо підвищення конкурентної переваги підприємства у сучасних умовах ринкового становища України.

Методи дослідження. У процесі дослідження шляхів удосконалення маркетингової діяльності торгового підприємства застосовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, групування, метод порівняння, метод експертних оцінок і графічний метод.

Результати дослідження були досліджені та прийняті до розгляду підприємством ТОВ «Агромайстер» для забезпечення удосконалення використання маркетингової діяльності, цим самим забезпечивши зростання конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – є маркетингова діяльність на підприємстві ТОВ «Агромайстер».

Предмет дослідження – є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до підвищення конкурентної переваги на ТОВ «Агромайстер».

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, магазин.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Formation of competitive advantages of the enterprise" contains 65 pages, 15 tables, 2 figures. List of links to make artists 15 titles.

Methods of work are competitive advantages and extensions that offer competitive advantages in modern market situations.

Research methods. Using scientific research, marketing activities engaged in trade in enterprises were introduced: methods of economic and statistical research, grouping, method of comparison, experimentally evaluated and graphical method.

The results of the study were researched and accepted for consideration by the case of Agromaister LLC to ensure the full implementation of marketing activities, but they themselves offered the competitiveness of enterprises.

About the research project is a marketing activity at the enterprise.

The subject of research is a set of theoretical, methodical and practical subdivisions to the competitive advantage of Agromeister LLC.

Key words: competition, competitive advantages, shop.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РОЗДРІБНОМУ ТОРГОВЕЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1. Теоретичні підходи щодо визначення поняття «конкуренція»та «конкурентні переваги».....	8
1.2. Сучасний стан та тенденції конкуренції ритейлу в Україні.....	17
1.3. Методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства.....	25
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОМАЙСТЕР».....	35
2.1. Техніко-економічний аналіз показників діяльності підприємства ТОВ «Агромайстер».....	35
2.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства ТОВ «Агромайстер».....	41
2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «Агромайстер».....	45
Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АГРОМАЙСТЕР»	56
3.1. Обґрунтування пропозицій щодо формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Агромайстер».....	56
3.2. Розрахунок бюджету заходу.....	57
3.3. Розрахунок ефективності впровадження запропонованого заходу.....	58
Висновки.....	62
Список використаної літератури.....	63

ВСТУП

Споживачі та їх вивчення – один із найбільш пріоритетних напрямів досліджень в діяльності підприємства, саме споживачі, що купують товари компанії, приносять їй прибуток. Досліджуючи своїх клієнтів, їх побажання, мотиви процеси здійснення купівлі підприємство може запропонувати споживачам саме те, чого вони потребують. При цьому компанія зможе задовольнити потреби своїх клієнтів, краще ніж конкуренти. Ось чому основна ціль багатьох фірм, які прагнуть успіху на ринку – орієнтація на споживача, на його потреби, бажання, запити.

Основна задача в дослідженні споживачів – виявити фактори, які впливають на поведінку споживача. Але цього недостатньо. Щоб успішно конкурувати на ринку, необхідно своєчасно прогнозувати зміни в перевагах споживачів, щоб вчасно внести зміни в сам продукт, оптимізувати канали розповсюдження і рекламну стратегію, тобто скоординувати всі компоненти комплексу маркетингу. Дослідження поведінки кінцевих споживачів це основа для прийняття ефективних маркетингових рішень.

Дослідження можливостей ринку і вирішення маркетингових проблем підприємства потребують вичерпної і достовірної інформації про споживачів. Неможливо проводити аналіз, планування та контроль виробничої, збутової діяльності без вивчення попиту покупців, їх потреб та особливостей поведінки. Нині саме ця інформація стала тим важливим ресурсом, який є передумовою успішної підприємницької діяльності, на відміну від грошей, сировини, обладнання та трудових ресурсів тощо.

Від надійного всебічного інформаційного забезпечення маркетингової служби залежить конкурентоспроможність підприємства, його перспективи на ринку. Разом з тим важко знайти підприємство, яке б цілком було задоволене інформацією про ринок. Тому вивчення поведінки потенційних покупців та споживачів товарів є актуальною темою дослідження.

Актуальність теми бакалаврської роботи обумовлена тим, що саме інформація про споживачів підприємства та дослідження їх поведінки є важливим ресурсом в побудові успішного підприємства.

Метою бакалаврської роботи є дослідити поведінку споживачів на прикладі підприємства аграрної галузі та розроблення пропозицій щодо залучення нових споживачів та підтримки зв'язків з існуючими. Відповідно до мети в роботі вирішено наступні завдання:

1. розглянуто поняття «конкурентна перевага»;
2. проаналізовано методичні підходи щодо проведення визначення конкурентних переваг;
3. визначено маркетингові інструменти впливи на поведінку споживача;
4. визначено техніко-економічні показники ТОВ «Агромайстер»;
5. досліджено виробничі можливості ТОВ «Агромайстер»;
6. запропоновано основні напрями удосконалення діяльності ТОВ «Агромайстер»;
7. обґрунтовано впровадження акційної програми;
8. розраховано ефективність впровадження запропонованого заходу.

Об'єктом бакалаврської роботи є аграрне підприємство ТОВ «Агромайстер».

Предметом є теоретико-методичні засади щодо дослідження конкурентних переваг на прикладі ТОВ «Агромайстер».

Методами дослідження є конкретно-пошуковий і логіко-синтетичний (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури); системно-структурний (для систематизації наукових фактів про поведінку споживачів підприємства); SWOT -аналіз, ABC-аналіз, XYZ-аналіз.

Ключові слова агробізнес, підприємство, формування конкурентних переваг, ринок, газуль, чинники, сільське господарство.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РОЗДРІБНОМУ ТОРГОВЕЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Теоретичні підходи щодо визначення поняття «конкуренція» та «конкурентні переваги»

Важливим компонентом функціонування ринкового механізму є конкуренція. Конкуренція (від лат. *concurrentia* — змагання, суперництво) означає боротьбу, суперництво між окремими суб'єктами ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва і реалізації (купівлі і продажу) товарів. Конкуренція як один з важливих компонентів функціонування ринкового механізму можлива тільки за умови, що більшість товаровиробників мають свободу господарської діяльності і підприємництва. За ринковою класифікацією конкуренція поділяється на такі види: цінова і нецінова; досконала і недосконала; недобросовісна; внутрішньогалузева і міжгалузева.

Існує безліч визначень конкуренції, деякі з них:

- Конкуренція - це війна всіх проти всіх (Фрідріх Енгельс).
- Конкуренція - це боротьба між капіталом за отримання максимального прибутку.
- Конкуренція - боротьба між фірмами за один і той же сегмент ринку.
- Конкуренція - суперництво між окремими особами, зацікавленими в досягненні певної мети кожний для себе.
- Конкуренція - суперництво в якій-небудь галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків [1, с.311] .

У процесі конкуренції існують стійкі причинно-наслідкові зв'язки, які свідчать, що це явище не випадкове, а має силу об'єктивного економічного закону. Економічною основою конкуренції є різниця між альтернативною вартістю товару і витратами виробництва, а також можливість одержання сталого доходу (прибутку). Формами вияву економічного закону конкуренції є боротьба за виживання, привернення уваги споживача до свого товару,

захоплення певного сегменту ринку. Методами цієї боротьби є вдосконалення виробництва завдяки досягненням науково-технічного прогресу, зниження витрат виробництва й отримання високої норми прибутку.

"Конкуренція - ситуація, коли існує кілька альтернативних напрямків використання рідкісного блага, в якому зацікавлені різні групи людей, які борються між собою за право розпоряджатися цим благом" [2, с.213].

Тлумачення поняття конкуренції в економічній науці пройшло кілька стадій. Зокрема, А. Сміт розумів сутність конкуренції як сукупність взаємозалежних спроб різних продавців встановити контроль на ринку. Отже, акцент робився на такій поведінці продавців і покупців, яке характеризувалося чесним, без змови суперництвом за більш вигідні умови продажу або купівлі товарів. При цьому основним об'єктом конкурентної боротьби вважалися ціни.

Ще один видатний англійський економіст Девід Рікардо розвинув теорію конкуренції. Він вважав, що теоретичні основи конкурентоспроможності продукції базуються на основі порівняльних переваг, і за якими країна повинна експортувати вироби, на які затрачено менше праці та коштів порівняно з іншими товарами, які вона виробляє. Цей принцип пояснював вигідність зовнішньоекономічних операцій різницею витрат виробництва в різних країнах за умов, коли виробники порівнюють пропорції обміну одного товару на інший і всередині країни, і при вивезенні товару за кордон.

Інші вчені вважають, що конкуренція — це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах. Дане визначення яскраво ілюструє сучасні прагнення підприємницьких структур в умовах невизначеності до здійснення ними фінансово-господарських операцій.

Вагомий внесок у дослідження сутності та проявів конкуренції зробили такі зарубіжні вчені, як М. Портер, Ф. Хаєк, Й.Шумпетер, які розробили фундаментальні положення теорії економічної конкуренції. Проблеми конкуренції також досліджували такі українські та російські фахівці як: Г.Азоєв, Р.Грецький, П. Пуцентейло, Ю.Хвесик, Ю.Юданов та інші [3, с.419].

Конкурентна боротьба за економічне процвітання і виживання є економічним законом ринкового господарства.

Продавці хочуть продати свої товари найдорожче, але конкуренція змушує їх збувати продукцію дешевше, щоб стимулювати попит покупців. У боротьбі між продавцями (прагнуть продати найдорожче) і покупцями (прагнуть купити дешевше) виграють ті, хто більш згуртований і має можливість нав'язати свою (вигідну для них) ціну. В умовах "вільної" конкуренції на ринку всі рівні, як продавці, і всі рівні, як покупці, але перемагає той, хто при тій самій якості товару має менші витрати виробництва або при тих самих витратах виробляє продукцію вищої якості.

Конкуренція має свої позитиви і негативи. До плюсів можна віднести те, що конкуренція - є двигуном економічного прогресу, є знаряддям інноваційного прогресу, знижує витрати на одиницю продукції, підбирає життєздатні фірми. До мінусів можна віднести те, що конкуренція - призводить до економічних криз виробництва, розорення і безробіття, призводить до хижацького використання ресурсів, інколи переростає у недобросовісну конкуренцію.

Конкуренція - категорія товарно-ринкової економіки. Її зародження і виникнення історично належать до простого товарного виробництва. У процесі конкуренції кожний дрібний виробник намагається створити для себе найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів. Особливого розвитку конкуренція набула з переходом до великого товарного виробництва. У ХХ і на початку ХХІ ст. конкуренція в усіх країнах свідомо використовується як одна з рушійних сил економічного і соціального прогресу.

Говорячи про конкуренцію необхідно показати її види. Існує шість видів конкуренції:

1) функціональна конкуренція - базується на тому, що одну й ту саму потребу споживача можна задовольнити по-різному;

2) видова конкуренція - це конкуренція між аналогічними товарами, але різними за оформлення;

3) предметна конкуренція - це конкуренція між аналогічними товарами, але різними за якістю виробу і по привабливості марки;

4) цінова конкуренція - зниження ціни збільшує продажі, приводить до розширення ринку;

5) прихована цінова конкуренція: буває двох видів - продаж особистого товару за ціною конкурента та зниження ціни споживання товару;

6) незаконні методи: антиреклама товарів конкурентів та виробництво товарів імітаторів (підробка).

Функції конкуренції:

- вартісна - виявлення або встановлення ринкової вартості товару;

- розподільна - вирівнювання індивідуальних вартостей і розподіл прибутку в залежності від різних витрат праці;

- регулююча - регулювання переливу коштів між окремими галузями і виробниками;

- сануюча - очищення ринку від слабких виробників;

- інформаційна - диктує ринку скільки і яких товарів треба виробляти;

- контрольна - найдешевший і ефективний метод економічного контролю: стимулює виробника знижувати витрати і ціни, збільшувати обсяги збуту, підвищувати якість.

Сьогодні конкуренцію розглядають, як принцип ринкової економіки, як ідеал ринкової структури. Теорія конкуренції посідає особливе місце в мікроекономічному аналізі.

Існує багато шляхів конкуренції та стратегій підприємства: виробнича, товарна, цінова і т. д. Але в основі будь-якої стратегії лежать (повинні лежати) конкурентні переваги. Стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами.

Конкурентна перевага - це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Під діловою стратегією розуміють стратегію розвитку чи діяльності підприємства на певному товарному ринку. Дана стратегія фокусує увагу на покращенні конкурентної позиції фірми. Конкурентні переваги дають підприємству можливість мати рентабельність вищу середньої для фірм даної галузі чи даного ринкового сегменту (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) та завойовувати міцні позиції на ринку. Вважається, що переваги забезпечуються шляхом пропозиції споживачам благ, котрі мають для них більшу цінність: за рахунок реалізації продукції за нижчими цінами (а можливо і навпаки - для престижної продукції), пропозиції товарів вищої якості чи з переліком послуг.

При розробці стратегії конкуренції необхідно, з однієї сторони, мати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а, з іншої сторони, розуміти структуру національної економіки в цілому та структуру галузі, в котрій працює підприємство. Основні шляхи визначення конкурентних переваг показані на малюнку 1.

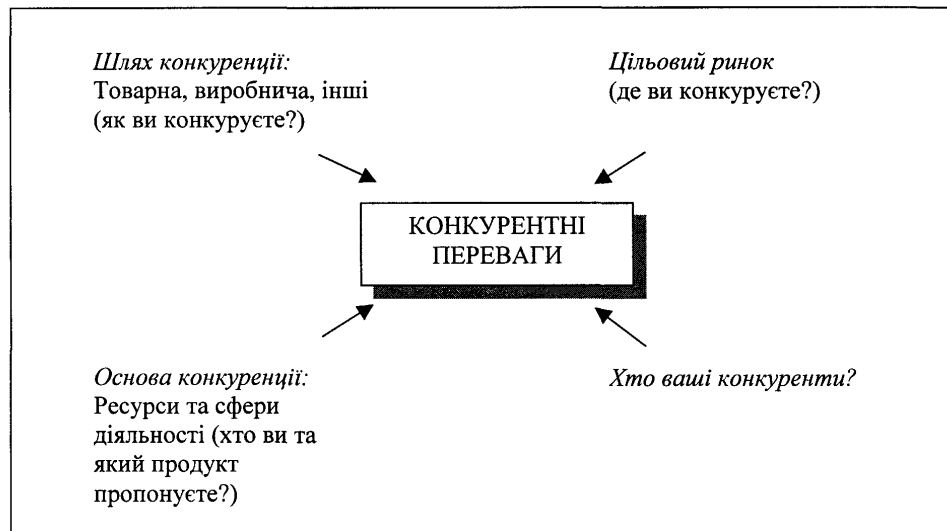


Рис. 1.1. Визначення конкурентних переваг[4, с.44].

В історичному аспекті теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Порівняльні переваги, що лежать в основі конкурентоспроможності країни чи фірми, визначаються наявністю та використанням факторів виробництва, таких як трудові, сировинні ресурси, капітал, інфраструктура і т. ін. Але по мірі розвитку технологічних інновацій та глобалізації бізнесу змінюється структура міжнародної конкуренції та на зміну порівняльним перевагам приходить нова парадигма - конкурентні переваги. Це означає наступне:

- Переваги перестали бути статичними, вони змінюються під впливом іноваційного процесу (змінюються технології виробництва, методи управління, способи доставки та збуту продукції і т. д.). Тому, для утримання конкурентних переваг необхідне постійне впровадження нововведень.
- Глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати національні та міжнародні процеси.
- Держава, територія розглядаються як основа стратегії компанії, а не лише як місце, де компанія реалізує свою діяльність.

Конкурентні переваги можуть мати різні форми залежно від специфіки галузі, товару, ринку. Визначаючи конкурентні переваги, важливо

зосередитись на запитах споживачів та переконатися, що ці переваги сприймаються ними як такі. В іншому випадку може виявитися, наприклад, що компанія вважає себе знайомим на місцевому ринку і не витрачає гроші на рекламу, а споживачі не мають інформації про компанію. Така ситуація характерна для багатьох вітчизняних підприємств.

Основна вимога полягає в тому, що відмінність від конкурентів повинна бути реальною, зрозумілою, суттєвою. Б. Карлоф зазначає, що "на жаль, дуже легко заявити про наявність конкурентних переваг, не перевіряючи, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів". Фірма повинна мати кілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг, які потрібно захистити. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- Монополія.
- Патенти, ноу-хау, таємничість.
- Доступ до джерел сировини та комунікацій. Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг, чи ділових стратегій, але найбільш загальними є:

- Лідерство у витратах (собівартість продукції).
- Диференціація продукції
- Фокусування (концентрація).
- Ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця).
- Синергізм.

М. Портер називає перші три напрямки основними стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовність (рис. 2). Але можуть бути й інші способи досягнення конкурентної переваги. Таким чином, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу - інноваційні, глобальні.

Слід зазначити, що конкурентні переваги компанії в галузі визначаються також широтою цільового ринку. Тому перш ніж вибрати одну із загальних стратегій, компанія повинна визначити ряд обмежуючих факторів:

- Асортиментний набір продуктів, котрий воно буде виробляти, а також тип потенційних покупців;

- Канали розподілу продукції;

- Регіон, в якому воно буде продавати продукцію, а також ряд суміжних галузей, в яких воно збирається конкурувати.

У цьому випадку компанія може вибрати масовий ринок або вузьку ринкову нішу. Поєднуючи цільові ринки з основними стратегіями, компанія розширює сферу вибору стратегії. Коли стратегії мінімізації витрат та диференціації товарів орієнтовані на масовий ринок, їх називають відповідно лідерством у витратах та диференціацією продукції. Але коли ці самі стратегії орієнтовані на ринок ніші, їх називають фокусом. Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу підприємства та можливостей розширення його ресурсів. Внутрішнє середовище підприємства значною мірою визначає можливість реалізації обраної стратегії.

Конкурентні переваги не вічні, вони виграються і підтримуються лише при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що забирає багато часу і, як правило, дорого. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів. 1. Джерела конкурентних переваг. При цьому конкурентні переваги поділяються на два види:

- Переваги високого рангу (пов'язані наявністю в компанії, високою репутацією, кваліфікованого персоналу, патентивом, веденням довгострокових R & D розвинутим маркетинговим домом, що базуються, використовуються нові конкурентоспроможні нові технології дозволяють досягти вищої прибутковості;

- Переваги низького рангу (пов'язані з доступністю дешевої робочої сили, наявністю сировини тощо) не такі стабільні, як конкуренти можуть бути скопійовані.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності певних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від

конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні принаймні дорівнювати строкам їх можливого повторення конкурентами чи бути коротшими. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу та збільшувати кількість їх джерел[5, с.166] .

ВСЯ ГАЛУЗЬ	1. Лідерство за витратами	2. Диференціація продукції
	3А. Фокусування на витратах	3Б. Фокусування на диференціації
СЕГМЕНТ РИНКУ		
	НИЗЬКІ ВИТРАТИ	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ

Рис. 1.2. Три загальні стратегії по (М.Портеру) [6, с.56].

4. Відмова від існуючої конкурентної переваги в отриманні нової. Відхилення конкурентного пірсу, що відповідає за реалізацію сторінок, як бар'єри для імітаторів. М. Портер припускає, що тарму, яка виробляє чужорідне молоко, яку вона поширює через аптеки, слід замовляти. Компанія відмовилася продавати через магазини та супермаркети, відмовляючись проводити домішки в мильному дезодорі, створюючи тим самим бар'єри для імітаторів. Не шукаючи М. Портера, введення поняття "відмова від конкурентної переваги" додає нового виміру визначенню стратегії. Суть сторінок насправді полягає у визначених речах, яких не слід робити, в мотивованій відмові від верховенства у конкурентній боротьбі.

1.2. Сучасний стан та тенденції конкуренції ритейлу в Україні

Перспектива розвитку вітчизняного ритейлу залежить від подальшого запровадження сучасних форматів підприємств торгівлі; зміцнення якості діяльності окремих ритейлерів України, спрямованих на досягнення зарубіжних стандартів; подальшого зростання частки продаж ВТМ та інших показників, які не впливають з природи традиційних кількісних змін в об'єктах торгової мережі (кількість магазинів, їх асортимент, місце розташування тощо). Лідерами найдорожчих брендів серед FMCG-мережі, e-commerce, ресторанного бізнесу в світовому ритейлі є Amazon та Walmart, серед європейських ритейлерів – Carrefour і компанія Lidl. Остання в 2022 році займе лідируючу позицію серед торгових мереж. Приклад роботи цих зарубіжних ритейлерів повинен бути прийнятним для вітчизняного ритейлу. Важливим у нашому дослідженні є те, що в статті продовжується раніше нами зроблений аналіз продажу власних торгових марок, ціна яких є нижчою на 5-20%, ніж в інших брендах товаровиробників. У попередніх дослідженнях (2) нами було встановлено, що частка продаж ВТМ в 2017 році складала 2%, вже в 2018 році тільки по продовольчих товарах вона досягнула 17%, а в 2020 році прогнозне значення буде складати 35%. Причому в Європі цей показник складає до 50%, а по окремих ритейлерах – до 80%. В цьому плані такий досвід повинен дати можливість визначити основні шляхи подальшого розвитку українського ритейлу.

На результат роботи ритейлу впливають:

- масове використання технологічних новинок;
- запровадження єдиних підходів в мережі ритейлу до впровадження автоматизації обліку закупок, зберігання товарів, контролю за операціями тощо;
- пропозиція єдиних в межах ритейлера підходів групування асортименту товарів;
- знання і розуміння клієнта на основі даних функціональних менеджерів;

- динамічна реклама товарів і послуг;
- використання багатоканальної комунікації в обслуговуванні покупців (по телебаченню, поштових розсилках, Інтернету, мобільних телефонах тощо);
- можливість виробництва товарів власної торгової марки тощо.

Як висновок необхідно зазначити, що врахування перерахованих переваг, а також управління торговими процесами та належний контроль за цими процесами особливо важливі в торгових мережах ритейлу. Тут доцільно розробляти комплексні принципи, методи та схеми для підприємств конкретного ритейлера.

При визначенні поняття «ритейл» потрібно враховувати те, що це не просто роздрібна торгівля, а те, що являє собою кінцевий продаж, орієнтований на масового покупця. Ритейл, використовуючи різні способи взаємодії з клієнтом, вдосконалює свою роботу, орієнтуючись на товари так званого сегмента FMCG (fast moving consumer goods) - масового покупця.

Ритейл – це не просто вид торгівлі, це політика, що дозволяє знижувати витрати і зменшувати таким чином ціну на товари. Низькі ціни забезпечуються також використанням програм лояльності для покупців і постійною наявністю основного асортименту. Ритейл залучає велику кількість покупців, що приводить до збільшення прибутку за рахунок зростання обороту.

При аналізі оточуючого середовища виділяються три найважливіші характеристики: ступінь звичності змін (звичні, у межах екстраполяції досвіду, неочікувані, які не мають аналога, принципово нові); темп змін порівняно з реакцією підприємства (повільніше, порівняно швидше); можливість прогнозування майбутнього (за аналогією з минулим, шляхом екстраполяції, частково, важко). Зростання рівня невизначеності розглядається як чинник, що ускладнює прийняття управлінських рішень та діяльність підприємства.

Дослідження стану оточуючого середовища в перебігу діагностики потенціалу виживання підприємства передбачає проведення наступних етапів роботи. [10].

1 етап. Структурування оточуючого середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження. Доцільним є виокремлення зазначених нижче чинників.

1 група - чинники, взаємопов'язані з діяльністю підприємства, вплив яких з часом може суттєво змінюватися. Це умови, які формуються під впливом змін попиту, діяльності конкурентів, зміни на ринку ресурсів тощо. Ця група чинників є найбільш динамічною і посідає особливе місце в загальній системі.

2 група - чинники, характер впливу яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється. Це зміни політичної ситуації в державі, соціально- економічні чинники макrorівня, рівень розвитку культури, демографічні зміни.

3 група - специфічні чинники, дослідження яких дає можливість оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрями диверсифікації діяльності в інших галузях та на інших ринках, виявити можливість появи нових конкурентів з інших сфер діяльності тощо. Склад цієї групи чинників формується в кожному окремому випадку залежно від специфіки підприємства та ринку його діяльності. Доцільність виокремлення цієї групи чинників полягає у тому, що підприємство змушене контролювати ситуацію за межами власної діяльності, бо, як правило, саме там виникають проблеми, які впливають на подальший розвиток підприємства.

2 етап. Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища. Кількість та перелік «критичних точок» - найбільш важливих елементів середовища, що підлягають дослідженню, - визначаються індивідуально з врахуванням розміру підприємства, характеру його діяльності

(спеціалізації), цілей та умов проведення діагностики, жорсткості часового обмеження та інших особливостей.

Розміри підприємства неоднозначно впливають на визначення кола значущих чинників зовнішнього середовища. З одного боку, велика організація має більші можливості контролювати оточуюче середовище, ніж невелика. Вплив великого підприємства на оточуюче середовище може деякою мірою нейтралізувати дію зовнішнього світу на його діяльність. Тому цілий ряд елементів оточуючого середовища для великої організації менш значущі, ніж для маленької (наприклад, велика організація має, як правило, стабільні, добре налагоджені контакти з постачальниками, вона менш вразлива до конкуренції, має серйозні фінансові переваги у плані освоєння нових технологій і т.д.). З іншого боку, великі підприємства, по-перше, менш рухливі та гнучкі, ніж малі, а тому мусять добре орієнтуватися в зовнішньому середовищі для того, щоб мати змогу завчасно підготуватися до майбутніх змін, по-друге, несуть більшу соціальну відповідальність перед внутрішніми учасниками, споживачами, суспільством в цілому; по-третє, існують об'єктивні передумови (достатній інтелектуальний потенціал) для проведення необхідних досліджень.

Характер (спеціалізація) підприємства також обумовлює різницю в оцінці чинників оточуючого середовища та виборі критичних точок. Наприклад, для торговельних підприємств більш суттєве значення мають соціальна політика, ситуація з виплатою зарплати, динаміка валового національного продукту, митна політика, порівняно з політичними ризиками, технологічними змінами, обсягом державного інвестування тощо. Якщо аналіз середовища обмежений часовими рамками, в перебігу дослідження, як правило, зосереджуються лише на тих елементах зовнішнього середовища, які критично впливають на поточне функціонування (тобто на елементах робочого середовища), за відсутності часових обмежень з'являється можливість більш поглибленого аналізу зовнішнього середовища.

3 етап. Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження. Вивчення стану та перспектив розвитку окремих чинників та критичних точок зовнішнього середовища базується на збиранні якісної та кількісної інформації, її аналітичної або експертної обробки та формуванні відповідних аналітичних висновків.

Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична звітність, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди, опубліковані в спеціальних економічних виданнях та періодичній пресі, результати вибіркового досліджень та спостережень, вивчення точок зору спеціалістів підприємства та зовнішніх фахівців, проведення зборів та обговорень тощо.

4 етап. Визначення методичного інструментарію дослідження. Як відомо, аналізуючи однаково інформацію за допомогою різних інструментаріїв можна отримати різні результати, тому що кожен з методів має особливу групу критеріїв за якими наявна інформація аналізується. Тому доцільність застосування методу визначається динамізмом змін у зовнішньому оточенні, специфікою чинника, вплив якого оцінюється.

Узагальнююча оцінка ступеня сприятливості або несприятливості оточуючого середовища для розвитку підприємницької діяльності (виду бізнесу) підприємства здійснюється експертним методом на основі використання оціночного коефіцієнта ворожості зовнішнього оточення. Його значення розраховується як сума часткових коефіцієнтів ворожості, враховує індивідуальний набір чинників, які визначають сприятливість зовнішнього середовища для розвитку підприємницької діяльності.

5 етап. Проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків. Результати розрахунку коефіцієнта ворожості зовнішнього оточення можуть використовуватись не тільки для визначення потенціалу виживання підприємства, але й для формування загальних висновків стосовно формування або зміни стратегії діяльності підприємства.

По-перше, є можливість визначити ступінь сприятливості оточуючого середовища для розвитку підприємства, в тому числі для нейтралізації кризи та виходу з неї. Сприятливий стан або очікувані сприятливі зміни зовнішнього оточення полегшують подолання кризових явищ; негативний стан або прогнозування погіршення ситуації - спричиняє поглиблення кризи, посилює загрозу банкрутства підприємства.

По-друге, необхідно визначити характер ставлення підприємства до стану та змін у оточуючому середовищі: пасивне або активне. За пасивного ставлення в перебігу розробки антикризової програми необхідно передбачити заходи, реалізація яких сприятиме пристосуванню економічної поведінки підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У іншому випадку (активне ставлення) антикризове управління підприємством має передбачати підпорядкування чинників зовнішнього середовища інтересам підприємства, отримання максимальної вигоди від очікуваної сприятливої зміни окремих чинників.

1.3. Методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства

Для формування конкурентних переваг у зв'язку із змінами конкурентного середовища та вподобань споживачів необхідним є постійний моніторинг дій конкурентів та відслідковування змін споживацьких смаків.

Аналіз стану компанії концентрується на п'яти питаннях:

1. Наскільки дієва існуюча стратегія?
2. В чому сильні та слабкі сторони компанії, які в неї можливості та що є для неї загрозою.
3. Чи є ціни та витрати компанії конкурентноспроможними?
4. Наскільки є сильною конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія? Щоб відповісти на ці питання, експерти використовують чотири аналітичних

інструменти: SWOT - аналіз, аналіз ланцюга цінностей, аналіз витрат та оцінку конкурентоспроможності.

Це основні інструменти стратегічного управління, які дозволяють виявити і плюси, і мінуси стану компанії; показують, наскільки є надійним становище компанії на ринку та чи потребує існуюча стратегія модифікації.

Для того, щоб оцінити, наскільки добре реалізується існуюча стратегія, керівник повинен розпочати з усвідомлення того, що таке стратегія. Перше, що необхідно вяснити, це місце компанії серед конкурентів - чи вона спробує захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції чи сконцентрує свої зусилля на певних групах споживачів та ринкових нішах. Іншим важливим моментом є границі конкуренції компанії в галузі - скільки рівнів каналів розподілу вона використовує, розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює компанія, та груп споживачів, на яких вона орієнтується. Функціональні стратегії компанії в галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів також характеризують ділову стратегію фірми. Дослідження та оцінка раціональності кожної складової стратегії - кожного кроку по щодо зміни свого положення в порівнянні з конкурентами та кожного функціонального підходу - роблять більш зрозумілою та очевидною стратегію, що використовується компанією.

Хоча є свої плюси в оцінці стратегії з якісної точки зору (її повнота, внутрішня узгодженість, логічне обґрунтування та те, наскільки вона відповідає ситуації), найкращим доказом того, наскільки є ефективною обрана стратегія, є стратегічний та фінансовий стан компанії протягом останнього періоду (в даному випадку оцінка проводиться на основі кількісних показників).

Найбільш очевидними показниками стратегічного та фінансового стану компанії є:

1. Ринкова частка компанії та її місце в галузі.

2. Зростають чи знижуються показники прибутку та якими вони є в порівнянні з відповідними показниками конкурентів.

3. Тенденція зміни чистого прибутку на інвестиції.

4. Чи зростають продажі компанії швидше чи повільніше, ніж ринок в цілому.

5. Розмір кредитів

6. Репутація фірми в очах споживачів, її імідж.

7. Чи є компанія лідером в технології, інноваціях, якості, обслуговуванні споживачів і т. д.

Чим кращим є теперішнє становище компанії в цілому, тим менше вона потребує радикальних змін в стратегії. Чим слабшим є теперішнє становище компанії, тим більш критичному аналізу повинна піддаватися її стратегія. Нестійке становище, як правило, є ознакою слабкої стратегії чи поганої її реалізації, чи того та іншого разом.

Оцінку внутрішнього середовища фірми - її сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз як правило називають SWOT - аналіз. Це легкий в застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення фірми. SWOT - аналіз підкреслює те, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) із зовнішньою ситуацією (частково відображена в можливостях та загрозах).

Сильна сторона - це те, в чому компанія досягла успіху, або якась особливість, що надає їй додаткових можливостей. Сила може заключатися в навичках, досвіді, цінних організаційних ресурсах чи конкурентних можливостях, досягненнях, котрі дають фірмі переваги на ринку (наприклад, кращий товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, велика впізнаваність товарної марки). Сила може також бути результатом створення альянсу чи спільного підприємства з партнером, що має досвід чи потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

Слабка сторона - це відсутність чогось важливого для функціонування компанії чи те, що їй не вдається (в порівнянні з іншими) або те, що ставить її в несприятливі умови. Слабка сторона, в залежності від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити компанію уразливою, а можливо і ні. В таблиці 1 наведено ряд факторів, котрі менеджер повинен враховувати при визначенні сильних та слабких сторін фірми.

Коли внутрішні сильні сторони та слабкі сторони компанії виявлені, обидва переліки повинні бути ретельно вивчені та оцінені. Деякі сильні сторони компанії більш важливі, ніж інші, так як вони грають більш важливу роль в діяльності фірми, в конкурентній боротьбі та в формуванні її стратегії. Подібним чином деякі слабкі сторони можуть виявитися летальними для компанії, в той час. Як інші не дуже важливі та можуть бути легко виправлені.

SWOT - аналіз дуже подібний на складання стратегічного балансу: сильні сторони - це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони - це пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 явно небажане), а також в тому, як використати ці сильні сторони та як направити стратегічний баланс в сторону активів.

З точки зору формування стратегії сильні сторони компанії важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувати на їх основі успішну стратегію, то керівництво компанії повинне терміново створити основу, на якій ця стратегія могла б базуватися.

В той же час, успішна стратегія повинна бути направлена на знищення слабких сторін, котрі роблять компанію уразливою, заважають її діяльності та не дають їй використати привабливі можливості. Принцип тут простий: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні, слабкі сторони компанії та її конкурентні можливості. Ризиковане переслідувати стратегічний план, який неможливо повністю реалізувати, використовуючи наявні ресурси

та досвід компанії, чи виконанню котрого заважатимуть її слабкі сторони. Як правило, менеджери повинні будувати стратегію компанії на тому, що в неї виходить найкраще, та уникати стратегій, успіх яких у великій мірі залежить від сфер діяльності, у яких компанія є слабкою чи її можливості не перевірені.

Однією з професійних таємниць першокласного стратегічного управління є перетворення ноу-хау в галузі технології виробництва та маркетингу в ключові позитивні якості, що підвищують конкурентноздатність компанії. Основною позитивною якістю компанії є щось, що вона робить особливо добре в порівнянні з конкурентами.

В дійсності головними позитивними якостями компанії можуть бути: висока виробнича майстерність, що забезпечує випуск продукції високої якості; ноу-хау в створенні та функціонуванні систем швидкого та чіткого виконання замовлень;

можливість забезпечити краще післяпродажне обслуговування; унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів; незвичайні можливості в розробці нової продукції; кращі можливості по організації продаж та демонстрації товарів; досконале володіння важливою технологією; глибоке розуміння потреб та смаків споживачів; вивчення та оцінка нових тенденцій ринку; надзвичайно ефективна збутова система; особливі здібності в роботі з клієнтом в галузі нових застосувань продукту; досвід в об'єднанні великої кількості технологій для створення цілих сімей нових товарів. За звичай, головна позитивна якість пов'язана з досвідом та майстерністю в здійсненні певних видів діяльності чи з розмахом та глибиною технологічних можливостей (технологічні ноу-хау).

Важливість головної позитивної якості для розробки стратегії визначається тим, що вона:

1. Підвищує здатність компанії знаходити певні ринкові можливості.
2. Може забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку.
3. Може стати основою стратегії.

Легше отримати конкурентну перевагу, коли компанія володіє головною позитивною якістю у сферах, важливих для досягнення успіху на ринку, а в її конкурентів таких якостей немає, та для їх досягнення необхідні як фінансові затрати, так і затрати часу. Головні позитивні якості, таким чином, є цінним конкурентним активом, здатним стати джерелом успіху фірми.

Ринкові можливості у великій мірі визначають стратегію компанії. Дійсно, менеджери не можуть вибрати стратегію розвитку, що відповідає положенню компанії, без попередньої оцінки всіх можливостей галузі, а також темпів росту та потенційної прибутковості, котру кожна з них забезпечує. В залежності від умов галузі можливості можуть бути як багатообіцяючими, так і безперспективними, змінюючись від дуже привабливих до таких, що майже не представляють інтересу для фірми.

Оцінюючи можливості галузі та ранжуючи їх привабливість, менеджери повинні пам'ятати, що інтереси галузі та інтереси компанії - це не завжди одне і те ж. Не кожна компанія має достатньо хороші позиції, щоб використати всі існуючі в галузі можливості: одні компанії є більш конкурентоздатними, ніж інші, а деякі можуть взагалі безнадійно вибути з боротьби чи обмежитися більш скромною роллю. Слабкі та сильні сторони компанії, а також здатність конкурувати дозволяють їй використовувати одні можливості краще інших. Найбільш вигідними для фірми є ті можливості галузі, які забезпечують максимальний ріст прибутку компанії, при яких фірма набуває найбільші конкурентні переваги, а також які є найбільш прийнятними для компанії у фінансовому відношенні. Можливості галузі, котрі фірма не в стані реалізувати, є ілюзією.

Часто на благоустрій фірми негативно впливають певні фактори зовнішнього середовища. Загрозу можуть представляти: поява більш дешевих технологій; впровадження конкурентом нового чи вдосконаленого продукту; вихід на ринок, що є основою вашої фірми, іноземних конкурентів з низькими витратами; нові правила, що приносять вашій компанії більшу шкоду, ніж

іншим; уразливість при підвищенні процентних ставок; ймовірність поглинання більш великою компанією; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсів іноземних валют; політичні зміни в країні, де компанія має філіали, і т. ін.

Можливості та загрози не лише впливають на становище компанії, але й вказують на необхідність стратегічних змін. Щоб відповідати становищу компанії, стратегія повинна:

1. Бути націленою на використання перспектив, що відповідають можливостям компанії.

2. Забезпечувати захист від зовнішніх загроз. Таким чином, SWOT - аналіз - це дещо більше, ніж вправа по заповненню чотирьох табличок. Важливою частиною SWOT - аналізу є оцінка сильних та слабких сторін компанії, її можливостей та загроз, а також висновки щодо становища компанії та необхідності стратегічних змін.

Після складання таблиці SWOT незайвим буде відповісти на наступні питання щодо стратегії компанії:

- Чи має компанія якісь сильні сторони чи головні достоїнства, на яких могла б базуватися стратегія?

- Чи роблять слабкі сторони компанії її уразливою в конкурентній боротьбі та/чи заважають вони компанії використовувати певні перспективи галузі? Які слабкі сторони повинна згладити стратегія?

- Які можливості галузі може використати компанія зі своїми ресурсами та досвідом, щоб реально розраховувати на успіх? Які можливості галузі є найкращими з точки зору фірми?

- Яких загроз слід найбільше боятися керівництву, та які стратегічні зміни йому слід зробити, щоб забезпечити надійний захист?

Якщо керівництво компанії не знає її сильних та слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей та не підозрює про загрози, воно не в стані

розробити стратегію, що б відповідала становищу фірми. Тому SWOT - аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки становища фірми.

Менеджери компанії часто бувають приголомшені, коли конкурент знижує ціну до надзвичайно низького рівня, чи коли на ринок виходить компанія з дуже низькими цінами. Тим не менше, конкурент може не проводити демпінгову політику, завойовуючи частку ринку: просто його витрати можуть бути достатньо низькими.

- Одним з найбільш красномовних показників стратегічного становища компанії на ринку є конкурентоспроможність її цін та витрат в порівнянні з конкурентами.

Визначення того, наскільки надійною є конкурентна позиція компанії здійснюється шляхом глибокої оцінки конкурентної сили та конкурентної позиції компанії. Елементами такої оцінки є дослідження того:

1. Наскільки міцно компанія утримує свою конкурентну позицію в даний час.
2. Якими є перспективи зміцнення чи послаблення конкурентної позиції при збереженні стратегії, що застосовується в даний час.
3. Яке місце займає компанія серед основних конкурентів
4. Чи має компанія в даний час конкурентну перевагу, чи відстає за рівнем конкурентоспроможності від основних конкурентів.
5. Якою є здатність компанії захищати свою позицію в контексті рушійних сил галузі, конкурентного тиску, очікуваних кроків конкурентів.

Показники сильних та слабких сторін в конкурентній позиції компанії

Ознаки конкурентної сили
<ul style="list-style-type: none"> • Важливі головні позитивні якості • Велика частка на ринку (становище лідера на ринку) • Стратегія лідера чи відмітна стратегія • Зростаюча кількість споживачів та покращення відношення споживачів до фірми та її продуктів • Компанія схоплює тенденції на ринку краще, ніж її конкуренти • Компанія входить в стратегічну групу з найбільш вдалим становищем на ринку • Компанія концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку • Сильно диференційовані товари • Більш низькі витрати • Рівень прибутку вищий, ніж в середньому на ринку • Компанія володіє технологічною та інноваційною перевагою • Творчий, готовий до перемін, менеджмент • Компанія готова здобути вигоду із сприятливої ситуації
Ознаки конкурентної слабкості
<ul style="list-style-type: none"> • Компанія стикнулася з конкурентними недоліками • Конкуренти захоплюють її частку на ринку • Ріст доходів нижчий, ніж в середньому по ринку • Нестача фінансових ресурсів • Падає репутація компанії серед споживачів • Компанія входить в стратегічну групу з становищем на ринку, що погіршується • Становище компанії слабке в найбільш перспективних галузях • Високий рівень витрат • Компанія є надто малою аби здійснювати вплив на ринок • Компанія не в змозі протистояти загрози поглинання • Низька якість товарів • Нестача вмінь та здібностей в основних галузях

В таблиці 3 наведені деякі показники, що відображають посилення чи послаблення конкурентної позиції компанії. Проте менеджерам недостатньо лише виявити області посилення чи послаблення конкурентної позиції. Необхідно з'ясувати чи має компанія чисту конкурентну перевагу (чи навпаки) по відношенню до основних конкурентів, а також чи існує можливість укріплення ринкової позиції компанії та збільшення ефективності її діяльності в рамках застосовуваної в даний час стратегії.

Менеджери можуть розпочати оцінку міцності конкурентної позиції компанії з порівняльної оцінки по відношенню до основних конкурентів, беручи до уваги не лише витрати, але й такі важливі з точки зору конкуренції показники як якість товару, послуги, тривалість товарного циклу (час,

необхідний для перетворення ідеї в продукт, а потім в ринковий товар). Недостатньо лише виявити рівень витрат компанії, потрібно провести ще і комплексний порівняльний аналіз всіх стратегічно важливих аспектів бізнесу компанії. Найбільш багатообіцяючий спосіб виявлення того, наскільки міцно фірма утримує свою конкурентну позицію, – це кількісна оцінка в порівнянні з суперниками кожного з ключових факторів успіху та кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. В процесі аналізу галузі та конкурентного аналізу виявляються ключові фактори успіху та конкурентні критерії, котрі і поділяють учасників ринку на лідерів та аутсайдерів. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для виявлення переваг та можливостей основних суперників.

Першим кроком є складання переліку ключових факторів успіху в даній галузі та найважливіших показників їх конкурентних переваг чи недоліків (як правило, достатньо 6-10 показників).

На другому етапі проводиться оцінка фірми та її конкурентів по кожному показнику. При цьому бажано використовувати шкалу від 1 до 10, але можна користуватися оцінками сильніше (+), слабше (-) та приблизно однакові (=), якщо інформації недостатньо та кількісна оцінка є суб'єктивною.

Третій крок полягає в сумуванні оцінок сильних сторін кожного з суперників та розрахунку підсумкових показників їх конкурентної сили.

Четвертий крок - висновки щодо масштабів та ступеню конкурентної переваги чи недоліку та визначення тих сфер, де позиції фірми сильніші та слабші.

В умовах переходу до ринкової економіки і формування жорстокого конкурентного середовища особливо гостро стає проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. Для розв'язання цієї проблеми була дана об'єктивна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агромайстер» і визначені слабкі та сильні сторони її діяльності. Визначення

стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його ціле визначення. Згідно з цим підходом підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають до взаємодії та обумовлюють досягнуті результати. Якщо керівництво компанії не знає її сильних та слабких сторін, не уявляє зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає конкурентному положенню фірми.

Тому для аналізу було обране саме SWOT-аналіз для оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг. Методика цього аналізу описувалася в першому розділі роботи. Так, дані про сильні сторони, тобто активи підприємства в конкурентній боротьбі, та стратегічну позицію підприємства, що прогнозується, а також прогнозний стан ринку діяльності складають інформаційну основу для визначення стратегічного потенціалу успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРОМАЙСТЕР»

2.1. Техніко-економічний аналіз показників діяльності підприємства ТОВ «АгроМайстер»

Головним завданням органів забезпечення підприємства є своєчасне і оптимальне забезпечення виробництва необхідними ресурсами відповідно комплектності і якості.

ТОВ «АгроМайстер» реалізує свою продукцію через такі канали збуту:

- нульовий канал, де продукція поступає від виробника до споживача без посередників;
- канал першого рівня, коли між виробником та споживачем є посередник: роздрібний продавець;
- канал другого рівня, який передбачає наявність між виробником та споживачем оптового та роздрібного продавця.

Канал нульового рівня має відносно невелику частку продаж, але високу рентабельність. Він відноситься до групи «перспективні» партнери. Стратегія, яку потрібно застосовувати в каналі, називається «захоплення ринку», вона полягає у стимулюванні обороту без втрати прибутковості. Через канал першого рівня проходять великі обсяги продажу компанії, але він не приносить істотних прибутків. Його називають «низькоприбутковий канал». Велика виручка цього каналу говорить про його перспективність. До нього керівництво має терміново застосовувати стратегію «оптимізації витрат», яка спрямована на зниження витрат і збільшення прибутковості в каналі. У каналі другого рівня відбувається найвигідніше поєднання високої частка виручки від реалізації продукції, яку забезпечує відповідний канал, та високої рентабельності. Назвемо його «основний» канал. Він потребує всілякої підтримки довгострокових зв'язків партнерів, що відповідає стратегії «підтримання позиції».

Проаналізувавши структуру каналів розподілу ТОВ «АгроМайстер» дійшли до висновку, що майже 60% продукції підприємства реалізується через канал розподілу нульового рівня. Частка реалізації, яка припадає на канал розподілу другого рівня, складає приблизно 30%, отже на прямий маркетинг залишається 10% реалізації. Проаналізувавши діяльність ТОВ «АгроМайстер» можна сказати, що вибрана схема розподілу зумовлена масштабами розповсюдження й особливістю продукції. Також слід зазначити, що процес розповсюдження здійснюється через багаторівневий канал, оскільки ТОВ «АгроМайстер» застосовує політику інтенсивного розподілу, що передбачає прагнення виробника забезпечити наявність усіх товарів у максимально можливій кількості торговельних партнерів. Разом з тим, маючи канали розподілу різного рівня, воно може визначати свої пріоритети і максимально розвивати певний спосіб дистрибуції.

При цьому ТОВ «АгроМайстер» не користується послугами транспортних компаній, доставка товарів здійснюється за домовленістю або виробником, або оптовим торговцем за допомогою фірмово оформленого та надійного транспорту. Варто зазначити, що підприємство ТОВ «Агромайстер» велику увагу приділяє вирішенню питань, які стосуються організації процесу товароруку.

З метою оптимізації товароруку на підприємстві можна запропонувати розробити та впровадити заходи, які стосуються підвищення рентабельності збутової діяльності компанії. Для цього необхідним є постійно аналізувати витрати на збут, намагатися їх зменшити. Також актуальним є питання щодо визначення торговельних націнок.

Отже, системи розподілу продукції підприємства є збалансованою, а стратегії розвитку мають бути спрямовані на корегування шляхів збуту, які склалися на даний час. Загалом, згідно з результатами проведених досліджень, можна зробити висновки, що ключовим завданням щодо вдосконалення збутової мережі ТОВ «Агромайстер» є:

- розширення зв'язків з оптовими покупцями;
- зменшення витрат в результаті переформатування роботи з малоперспективними підприємствами роздрібної торгівлі;
- підтримування довгострокових зв'язків партнерів завдяки застосування заходів стимулювання збуту.

Таблиця 2.1

Види продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу

Рівні каналів розподілу	Реалізована продукція (%)
Нульовий	30%
Перший	60%
Другий	10%

Отже, у ТОВ «Агромайстер» найбільший канал розподілу є перший, потім йде нульовий та другий.

Господарство орієнтоване на вирощування зернових, технічних культур та обслуговування сільськогосподарської техніки.

ТОВ «АгроМайстер» займається виготовленням технічного обладнання та вирощуванням переважно продукції рослинництва.

Для ведення господарської діяльності ТОВ «АгроМайстер» має:

- ангари для зберігання техніки;
- зерносклад;
- цех для підготовки продукції до продажу;
- техніку та автомобілі;
- сільськогосподарські машини;

Ефективність використання виробничих та фінансових ресурсів характеризується кількісним співвідношенням інтенсивних і екстенсивних факторів.

Показниками екстенсивного розвитку є кількісні показники використання ресурсів: чисельність працюючих, величина використаних предметів праці, об'єм основних виробничих фондів, величина амортизації та авансованих оборотних засобів.

Показники інтенсивного розвитку – якісні показники використання ресурсів: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріаломісткість, фондівіддача, фондомісткість, кількість оборотів оборотних засобів або коефіцієнт закріплення оборотних засобів.

Процес екстенсивного нарощування виробничого потенціалу є необхідним, але обмежується фінансовими можливостями підприємства. Економічно виправданим є таке нарощування виробничого потенціалу, яке супроводжується більш високим проростом фінансових результатів.

Визначальним напрямком мобілізації резервів виробництва є інтенсифікація виробничо-збутової діяльності, та використання виробничого потенціалу. Кінцеві результати діяльності формуються під дією як інтенсивних так і екстенсивних факторів. Особливістю інтенсивного і екстенсивного використання ресурсів є їх взаємозамінність. Так нехватку робочої сили можна поповнити підвищенням продуктивності праці.

Оцінка результатів інтенсифікації включає таку систему розрахунків:

- а) визначення динаміки показників інтенсифікації;
- б) Визначення співвідношення приросту використання виробничих ресурсів в розрахунку на 1% приросту обсягу виробництва;
- в) розрахунок частки впливу зміни показників інтенсифікації на приріст обсягу виробництва.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства «АгроМайстер» наведено у таблиці 2.2. [9, с.40]

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
ТОВ «АгроМайстер»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018рік	2019рік	абсолютне, ±	відносне, %
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4810214,00	4963232,00	653018,00	15,15
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	3290800,00	3565168,00	274368,00	8,34
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	296579,00	285569,00	-11010	-3,71
6. Витрати на збут	тис. грн.	1111347,00	968802,00	-142545	-12,83
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4698726,00	4819539,00	120813,00	2,57
8. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	111488,00	143693,00	32205,00	28,89
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	234031,00	294820,00	60789,00	25,97
10. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	283325,58	359580,66	76255,08	26,91
11. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,68	97,10	-0,58	-0,59
12. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,89	7,24	1,35	x
13. Рентабельність продукції	%	2,37	2,98	0,61	x

Отже, проаналізувавши основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АгроМайстер» за 2018 та 2019 роки (табл. 2.2) можна зробити такі висновки: чистий дохід також збільшився на 653018,00 тис. грн., адміністративні витрати зменшилися на 11010 тис. грн., витрати на збут зменшилися на 142545 тис. грн., повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 120813,00 тис. грн.. Отже загалом показники за 2018 рік не сильно відрізняються від показників минулого року, ТОВ

«АгроМайстер» працює стабільно, і хоча витрати збільшилися, чистий дохід компанії за 2019 рік набагато зріс у порівнянні з 2018 роком.

На підприємстві достатньо ефективно використовують куплені ресурси для виробництва продукції. Покупка продукції підприємством ведеться у перевірених та постійних постачальників, які були перевірені часом.

2.2. Дослідження конкурентного середовища підприємства ТОВ «АгроМайстер»

Проаналізовано показники функціонування ритейлерів України, що входять в ТОП-10 за кількістю магазинів, розмірами товарообігу та сукупною торговою площею (табл. 1, 2). Беззаперечним лідером у вітчизняному ритейлі є ТОВ «ЛедаАгро» та «Агро-центр». Перша компанія досягла майже 1000 од. за кількістю магазинів. В 2019 році в ній було 910 магазинів і в порівнянні з 2018 роком їх кількість зросла ще на 78. Мережа цієї компанії працювала в 22 областях. У всіх (в 25 областях) регіонах України у 2018 році була присутня мережа ритейлера «Агро-центр». В компанії «Агро-центр» переважають підприємства з середньою торговою площею – 1018 кв. м, а в мережі «ЛедаАгро» – з середньою площею 451 кв. м. в ТОВ «Агро-сервіс» середній розмір торгової площі магазину в 2019 році був 1523 кв. м, а в ТОВ «Прайд Агро Груп» – 869.

Крім цього, з табл. 1 видно, що в 2019 році з кількістю магазинів більше 100 одиниць функціонували компанії ТОВ «Антонов Агро», ТОВ «Прайд Агро Груп», ТОВ «Агро Плюс» – 15», ТОВ «Вилла Роз». Мережа цих компаній значно відставала за покриттям мереж в областях України. Слід відзначити, що у 2019 р. в порівнянні з 2018 роком значне зростання кількості торгових об'єктів було у ТОВ «Світлячок» – на 24 одиниці, Мігі Агро – 46 одиниць, ТОВ «Агро Плюс» – 36 одиниць і у ТОВ «Агро-центр» – на 35 об'єктів. Компанії ЛедаАгро і Агро-центр увійшли також в десятку найкращих за розміром товарообігу і сумарної торгової площі. У 2019 році в ТОП-10 на вітчизняному

ринку з'явилися нові ритейлери – Агро Імпорт – 24%, ТОВ «Міні Агро», Retail Group, «Агро Імпорт». У 2018 році в порівнянні з 2017 роком роздрібний товарообіг в ЛедаАгро зріс на 37 %, Вилла Роз – на 24%, ТОВ «МініАгро» – на 27%, «Світлячо» – на 25%. Незважаючи на те, що сумарна торгова площа в Ашані зросла на 66,6%, роздрібний товарообіг зріс лише на 17%.

Якісні зміни відбулися в ТОВ «Міні-агро», де при збільшенні торгових площ на 17% розмір товарообігу зріс на 27%, в ТОВ «ЛедаАгро» відповідно - 2,6% і 37%. В регіональному розрізі у відкритті нових вітчизняних FMCG-операторів лідирує Західна Україна, де відкрито третину нових маркетів, в Східній Україні цей показник зріс на 25 %.

Таблиця 2.3

ТОП-10 агромагазинів України за кількістю магазинів, 2019 р.

№	КОМПАНІЯ	ТОРГОВІ МЕРЕЖІ	КІЛ-ТЬ МАГАЗИНІВ 2018р.	КІЛ-ТЬ МАГАЗИНІВ 2019р.
1	ТОВ ЛедаАгро	Леда	898	910
2	ТОВ Агро-центр	Агро-центр	530	535
3	ТОВ Агро-сервіс	Агро-сервіс	214	243
4	ТОВ Агромайстер	Агромайстер	114	130
5	ТОВ Прайд Агро Групп	Прайд Агро Групп	114	114
6	ТОВ Агро Плюс	Агро Плюс	120	109
7	ТОВ Вилла Роз	Вилла Роз	101	101
8	ТОВ Світлячок	Святлячок	66	87
9	ТОВ Мини Агро	Міні Агро	90	81
10	ТОВ Агро імпорт	Агро імпорт	81	77

Лідером за кількістю магазинів серед агромагазинів є мережа магазинів ТОВ ЛедаАгро, з приростом у базовому році на 12 магазинів, усього 910. ТОВ Агромайстер знаходиться на 3 місці, у 2018 році було 114 магазинів, а у 2019 році стало 130 магазинів.

Для аналізу конкурентних переваг ТОВ Агромайстер було застосовано багатокутник конкурентоспроможності, для того щоб показати відмінність від конкурентів (таб.2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок багатокутника конкурентних переваг

Підприємства	Імідж підприємства	Продукція	Розташування	Доставка	Ціна	Реклама
ТОВ ЛедаАгро	8	7	9	9	9	8
ТОВ Агро-центр	3	7	11	11	4	7
ТОВ Агро-сервіс	6	5	7	5	5	8
ТОВ Агромайстер	6	8	4	8	11	5
ТОВ Прайд Агро Групи	4	6	8	3	6	10
ТОВ Агро Плюс	1	10	3	10	8	7
ТОВ Вилла Роз	9	4	6	7	10	9
ТОВ Світлячок	10	5	4	1	7	4
ТОВ Мيني Агро	11	6	7	2	2	5
ТОВ Агро імпорт	5	6	5	4	3	6

Згідно проведених розрахунків найбільша площа у ТОВ ЛедаАгро, на другому місці ТОВ Агро-центр. ТОВ Агромайстер зайняв 4 місце, з площею 110,42. Можна відмітити, що високою оцінкою стали такі показники як ціна та доставка, найменші оцінки отримали розташування та реклама.

Згідно отриманих даних будуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.1)

БАГАТОКУТНИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

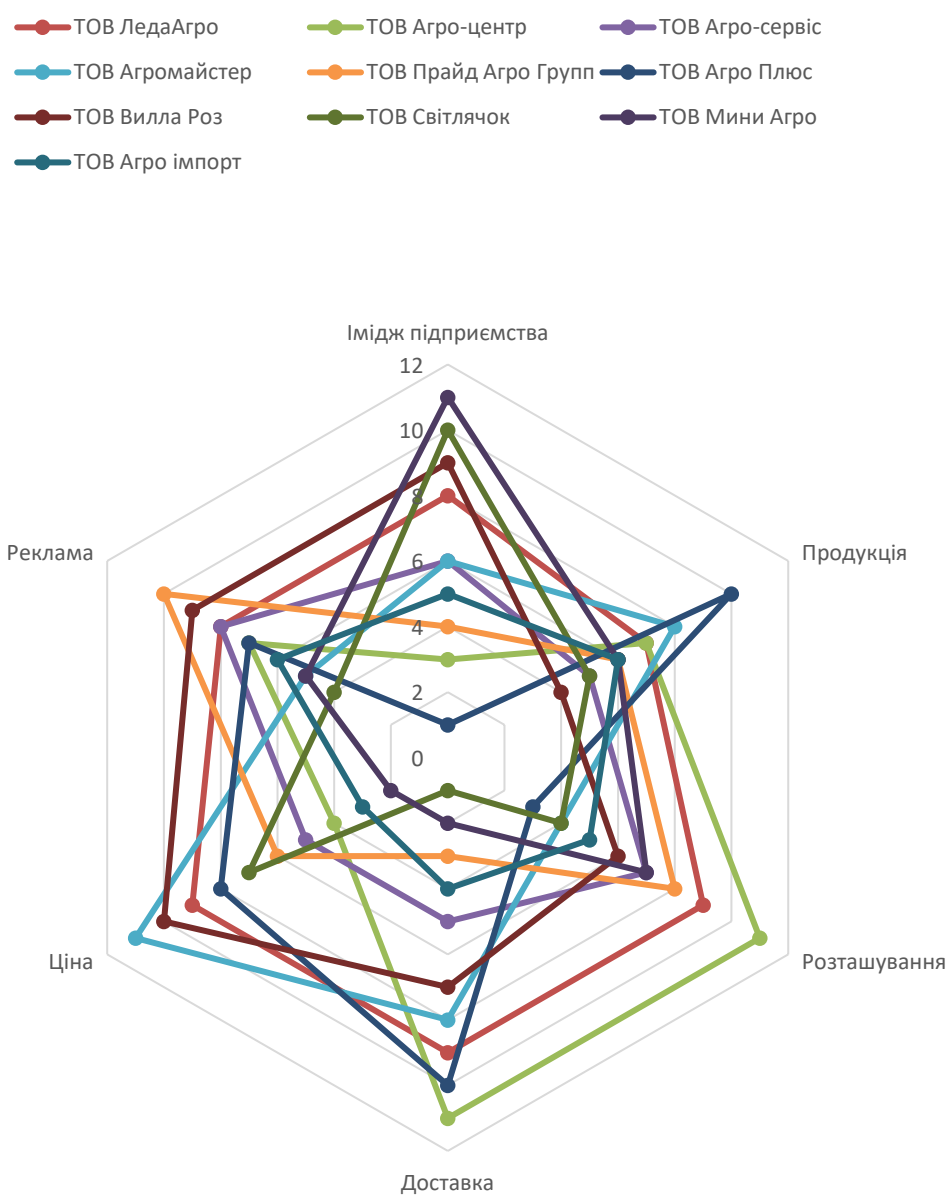


Рис.2.1 Багатокутник конкурентоспроможності

За підсумками 2019 року товарообіг ЛедаАгро перевищив 100 млрд грн. Основними принципами в ро-боті мережі Леда стали: відкриття магазинів у невеликих містах, де можна стати мережею №1; купувати, а не орендувати приміщення; розвозити товари через власний розподільчий центр, будувати магазини на відстані до 250 км від складу; стандартизація планування приміщень: зокрема, в залі площею 800 кв. м повинно працювати одночасно 10 кас і 3500 асортиментних позицій на полицях; низькі ціни.

Основний інструмент маркетингу в магазинах ЛедаАгро– щотижневі знижки (до 30 %) на найбільш ходові товари і власні торгові марки; інвестування в сучасні технології, навчання персоналу; відбір товарів з високою оборотністю; зниження ціни на товари від місцевих виробників; вчасна оплата постачальникам за поставлені товари та відкриття як мінімум 50 магазинів в рік [8].

Світовий та український ритейл постійно змінюється, як “живий організм”, за кількістю і структурою. Більшість підприємств постійно успішно розвиваються: частина ритейлерів обмінюється підприємствами, є продуктові ритейлери, які зовсім вийшли з українського ринку. За даними компанії GT Partners Ukraine значні втрати на українському ринку мали російські ритейлери, зокрема Патерсон і Перекресток, незважаючи на успішний їх розвиток на батьківщині. Серед українських ритейлерів є втрати за рахунок поглинання конкурентами. Це твердження відноситься до мереж Агро Барвінок, Бі-Агро, Агро-маркет, Агрован та інших.

Поступилася конкурентам одна з перших роздрібних мереж – Рейнфорд, яка втратила 49 магазинів і перестала існувати. Вторгнення в Україну проросійських військових сил на Донбас призвело до усунення з вітчизняного ринку торгової мережі компанії Амстор, яка перейшла пізніше до бренду Рітейл Групп, а сам Амстор існує тільки у вигляді торгових центрів.

2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства ТОВ «Агромайстер»

ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства (табл. 2.5).

Цей аналіз дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

Найпоширеніший алгоритм передбачає наступну послідовність дій:

1. суму внеску всіх товарів ділимо на кількість товарів;
2. товари, сума внесків яких перевищує отримане число у 6 разів - відносимо до групи товарів «А»;
3. в підгрупу «С» включаємо товари, внесок яких в два і більше разів менший за отриманий результат;
4. усі інші товари відносимо до групи «В».

Отримана група товарів «А» - небагаточисельна група найважливіших товарів, розмір запасів по яких потрібно постійно контролювати, точно визначати витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою і зберіганням, а також розмір і момент замовлення.

Товари групи «В» - займають середню в плані важливості позицію; за ними здійснюється звичайний контроль і збір інформації* про можливе поновлення запасів.

Товари групи «С» - найчисленніші товари, на долю яких припадає найменша частина всіх коштів вкладених запасів; розрахунки розміру і

періоду замовлення не ведуться; поповнення запасів реєструється, але рівень запасів не відслідковується.

Таблиця 2.5

АВС-аналіз ТОВ «Агромайстер»

Групи товарів	Обсяги продажів 2018 р	Обсяги продажів у 2018 році	Обсяги продажів у 2018 р	Обсяги продажів у 2019 році	Сумарна частина	Група
	тис. грн	%	тис. грн	%		
«Добриво мінеральне від бур'янів»	1247963	25,94	1262884	25,44	25,44	A
«Добриво для хвойних рослин 100 днів»	1148658	23,88	1151542	23,20	48,65	A
«Добриво мінеральне для декоративно-листяних рослин»	184770	3,84	189581	3,82	52,47	A
«Добриво мінеральне для газонів проти моху»	142589	2,96	142600	2,87	55,34	A
«Добриво мінеральне гель для цитрусових»	190546	3,96	193658	3,90	59,24	A
«Добриво гранульоване для самшиту»	140145	2,91	148364	2,99	62,23	A
«Добриво мінеральне кристалічне для укорінення»	198879	4,13	191236	3,85	66,08	A
«Добриво мінеральне від пожовтіння хвої»	1159605	24,11	1162359	23,42	89,50	B
«Добриво мінеральне універсальне садове»	274512	5,71	275965	5,56	95,06	C
«Добриво мінеральне для газонів багатоконпонентне»	122547	2,55	245043	4,94	100,00	C
Усього	4810214	100	4963232	100		

Спираючись на результати АВС-аналізу, основну частку обсягів продажу (66,08%) підприємства робить бренди, а саме: «Добриво мінеральне від бур'янів», «Добриво для хвойних рослин 100 днів», та «Добриво мінеральне Agresol від пожовтіння хвої», «Добриво мінеральне гель для цитрусових», «Добриво гранульоване для самшиту», «Добриво мінеральне кристалічне для укорінення» .

Якщо при ABC - аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ – аналізі (табл. 2.4) така роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування.

В групу «X» відносять товари, попит на які є досить рівномірним і об'єм реалізації цих товарів є добре передбачуваним.

В групу «Y» відносять товари, обсяги споживання яких коливаються (переважно сезонні товари) і можливість прогнозування попиту на які є середньою.

В групу «Z» відносять товари попит на які виникає лише епізодично і прогнозувати такий попит важко.

Ознакою, на основі якої товар відносять до котроїсь групи є коефіцієнт варіації попиту (v). Величина коефіцієнта змінюється в межах від нуля до безкінечності. Поділ на групи «X», «Y», і «Z» може бути здійснене на основі алгоритму, запропонованого в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Алгоритм диференціації асортименту на групи «X», «Y» та «Z»

Група	Інтервал
X	$0 \leq v \leq 10\%$
Y	$10\% \leq v \leq 25\%$
Z	$25\% \leq v \leq \infty$

В цілому, для проведення XYZ-аналізу (табл. 2.5) потрібно:

- 1) встановити середню витрату кожного виду матеріалу з урахуванням коливання потреби в них по періодах, це можуть бути, наприклад, сезонні коливання;
- 2) розрахувати коефіцієнт варіації по кожній номенклатурній позиції;
- 3) розташувати матеріали у міру зменшення коефіцієнтів варіації;
- 4) підсумовувати дані про кількість матеріалів відповідно до зростання коефіцієнтів варіації, нанести їх на схему;

5) розбити матеріали на групи залежно від варіації попиту.

XYZ-аналіз служить допоміжним засобом при підготовці рішень по вдосконаленню планування матеріального забезпечення виробництва.

Таблиця 2.7

XYZ-аналіз брендів Тов «Агромайстер»

Групи товарів	Обсяги продажів 2017 р	Обсяги продажів 2017 р	Обсяги продажів 2018 р	Обсяги продажів 2018 р	Середнє значення	Коефіцієнт варіації	ГГрупа
	тис. грн	%	тис. грн	%			
«Добриво мінеральне від бур'янів»	1247963	25,94	1262884	25,44	1255424	1%	X
«Добриво для хвойних рослин 100 днів»	1148658	23,88	1151542	23,20	1150100	0%	X
«Добриво мінеральне для декоративно-листяних рослин»	184770	3,84	189581	3,82	187175,5	1%	X
«Добриво мінеральне для газонів проти моху»	142589	2,96	142600	2,87	142594,5	0%	X
«Добриво мінеральне гель для цитрусових»	190546	3,96	193658	3,90	192102	1%	X
«Добриво гранульоване для самшиту»	140145	2,91	148364	2,99	144254,5	3%	X
«Добриво мінеральне кристалічне для укорінення»	198879	4,13	191236	3,85	195057,5	2%	X
«Добриво мінеральне від пожовтіння хвої»	1159605	24,11	1162359	23,42	1160982	0%	X
«Добриво мінеральне універсальне садове»	274512	5,71	275965	5,56	275238,5	0%	X
«Добриво мінеральне для газонів багатокomпонентне»	122547	2,55	245043	4,94	183795	33%	Y

Також, згідно XYZ-аналізу (табл. 2.5) такі бренди як «Добриво мінеральне від бур'янів», «Добриво для хвойних рослин 100 днів», «Добриво гранульоване для самшиту», «Добриво мінеральне універсальне садове» та «Добриво мінеральне для газонів багатокomпонентне»

Ці товари мають стійкий об'єм продажу, отже вони є важливими для формування фінансової звітності. Саме на цих брендах компанії треба зосереджуватись, підтримувати їх та продовжувати життєвий цикл.

Проте попит на товари «Добриво мінеральне кристалічне для укорінення» та «Добриво мінеральне для декоративно-листяних рослин» категорії «Y» більш змінний.

Стосовно брендів, які віднесли до останньої категорії – на цих товарах вже обмежений формат тари і варто подивитись, чи слід далі виробляти таку продукцію, на який попит падає.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Проведемо оцінку факторів макросередовища ТОВ «Агромайстер». Як відомо, аналіз факторів макросередовища проводиться для визначення ринкових можливостей підприємства.

Ринкові можливості компанії визначаються тим, які товари, де, в якій кількості та за якими цінами можливо продавати в близькому майбутньому.

Оцінка стану зовнішнього середовища підприємства проводиться для того, щоб керівництво змогло підготувати набір управлінських прийомів, що запобігають негативному впливу зовнішнього середовища або здатні послабити дію негативних факторів на діяльність ТОВ «Агромайстер».

Отже, аналітичні дані оцінки макросередовища підприємства наступні:

Загрози:

1. Низька оплата праці;
2. Поява конкурентів;
3. Недосконалість податкової політики, що ускладнює роботу через нечіткість, незрозумілість та можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства;
4. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні продажів;
5. Відсутність заохочення працівників та системи їх мотивації;
6. Боротьба за сировинні зони

Можливості:

1. Підвищення якості виробництва;
2. Розширення каналів збуту;
3. Впровадження інновацій;
4. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень;
5. Введення нової технологічної лінії;
6. Розширення товарного асортименту;
7. Підвищення рівня продуктивності праці;
8. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.

Оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність ТОВ «Агромайстер», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, поліпшувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.

2. Поводити дії щодо суворого добробуту та розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

3. Продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками .

Перейдемо до оцінки факторів внутрішнього середовища ТОВ «Агромайстер» і розглянемо сильні і слабкі сторони підприємства.

Сильні сторони

- 1. Відповідальність структури апарату управління;
- 2. Високий рівень кваліфікованого персоналу;
- 3. Можливість розширення асортименту продукції;
- 4. Технічна оснащеність;
- 5. Перевірені та надійні поставщики;
- 6. Випуск високоякісної продукції;
- 7. Налагоджені канали збуту;
- 8. Конкурентоспроможність.

Слабкі сторони

- 1. Високі затрати на виробництво;
- 2. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних

підрозділів.

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Агромайстер» будуємо матрицю можливостей та загроз (для SWOT- аналізу) у таблиці 2.8.

«SWOT- аналіз ТОВ «Агромайстер»

Внутрішнє середовище	Можливості	Оцінка, балів	Загрози	Оцінка, балів
	1.Підвищення якості виробництва;	4	1.Низька оплата праці;	2
	2.Розширення каналів збуту;	5	2.Поява конкурентів;	2
	3.Впровадження інновацій;	3	3. Недосконалість податкової політики, що ускладнює роботу	1
	4.Розробка та практична реалізація стратегічних рішень;	2	3. Недосконалість податкової політики, що ускладнює роботу	4
	5.Введення нової технологічної лінії;	1	через нечіткість, незрозумілість та	3
	6.Розширення товарного асортименту;	2	можливості можливих протиріч в окремих моментах законодавства;	2
	7.Підвищення рівня продуктивності праці;	3	4. Зниження попиту в зв'язку з зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні продажів;	
	8.Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.		5. Відсутність заохочення працівників та системи їх мотивації;	
			6. Боротьба за сировинні зони.	
Сума		22		14

Зовнішнє середовище	Сильні сторони	Оцінка, балів	Слабкі сторони	Оцінка, балів
Сума	1.Відповідальність структури апарату управління;	2 4 2	1.Високі затрати на виробництво; 2.Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів.	4 3 7
	2.Високий рівень кваліфікованого персоналу;	4 5		
	3.Можливість розширення асортименту продукції;	4 3		
	4. Технічна оснащеність;	2		
	5.Перевірені та надійні постачальники;			
	6.Випуск високоякісної продукції;			
	7. Налагоджені канали збуту;			
	8.Конкурентоспроможність.	32		

На підставі отриманих даних, можна сказати, що ТОВ «Агромайстер» може скористатися стратегічною альтернативою під назвою «сильні сорони і можливості».

Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ТОВ «Агромайстер» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також маючи значні виробничі потужності ТОВ «Агромайстер» може розширити виробництво.

Найбільшу увагу необхідно приділити слабкостям і загрозам компанії, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану заводу.

Матриця SWOT

Сильні сторони і можливості (С і М) $22*32=704$ б.	Сильні сторони і загрози (Сл і З) $14*32=448$ б.
Слабкі сторони і можливості (Сл і М) $22*7=154$ б.	Слабкі сторони і загрози (Сл і З) $14*7=98$ б.

Споживачі достатньо обізнані про продукцію компанії та прихильні до неї, доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою збереження ринкової частки.

Отже, провівши SWOT-аналіз, визначили фактори внутрішнього та зовнішнього середовища які впливають на діяльність компанії. Найбільшу увагу необхідно приділити полю «слабкість і загрози» матриці можливих стратегій, щоб вплив цих факторів не призвів до погіршення стану компанії.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «АГРОМАЙСТЕР»

3.1. Обґрунтування пропозицій щодо формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Агромайстер»

В ринковій економіці конкурентоспроможність відіграє одну з головних ролей економічного розвитку країни. Так як, для будь-якого підприємства основною умовою досягнення необхідного рівня прибутковості є забезпечення конкурентоздатності товарів чи послуг, що виробляються. Як показує практика, цієї мети досягають підприємства з більш високим конкурентним потенціалом. Під конкурентним потенціалом підприємства мають на увазі як реальну, так і потенційну здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоздатні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги та мають більший попит у споживачів. Тому підвищення конкурентоспроможності підприємства завжди буде актуальною темою в умовах ринкової економіки.

Аби підвищити рівень лояльності покупців до продукції та послуг ТОВ «Агромайстер» необхідно вдосконалити зв'язки з ними. Для покращення діяльності щодо залучення нових споживачів та підтримки зв'язків з існуючими в роботі запропоновано наступні заходи:

1. Впровадження програми акцій – заохочення споживачів. Ідея програми акційного заохочення полягає в тому, що якщо протягом 6 місяців споживач здійснить більш ніж 6 покупок, то споживач має змогу отримати знижку на товари чи послуги на строк 6 місяців. Таким чином, споживач має не тільки матеріальну вигоду, а й емоційну – у вигляді сертифікату на знижку. Цей вид програми заохочення лояльності значно підвищує прихильність до бренда з боку вже існуючих клієнтів, мотивуючи покупця до збільшення

кількості покупок, а отже, приводить до стабільного придбання продуктів і послуг цього підприємства.

2. Вихід на медійний ринок: замовити рекламу у популярної програми, аби продукція ТОВ «Агромайстер» з'являлась на екранах частіше.

3. У місті Київ перебудувати вже існуючу точку видання замовлень у великий фізичний магазин. В якому буде змога оглянути товар, проконсультуватися, зробити велике замовлення та укласти договір.

4. Проводити щасливі години та розпродажі товарів та послуг.

5. Замовити рекламу продукції ТОВ «Агромайстер» у відомих інтернет-діячів, які створюють контент агросільського напрямку. На сьогодні, блогерство є одною з форм ЗМІ. Майже кожна людина, що користується інтернет мережею та соціальними павутинням слідує за тим чи іншим цікавим йому блогером. Вони мають великий вплив на маси, що допоможе в просуванні ТОВ «Агромайстер».

3.2 Розрахунок бюджету заходу по перебудови складу-точки видачі ТОВ «Агромайстер»

Із запропонованих заходів запропоновано розглянути продаж продукції через фірмовий магазин, оскільки даний захід хоча і потребує вкладень, в майбутньому може приносити великі прибутки, потребуючи при цьому найменших витрат.

У володінні ТОВ «Агромайстер» є склад-точка видачі замовлень, вона не арендується, а є на балансі підприємства. Тобто витрати на аренду чи купівлі будівлі значною мірою спрощують виконання даного заходу.

Пропонується перебудувати склад-точку видачі у місті Києві, за адресою вул. Жмеринська вулиця, 22Б.

Структура витрат на перебудування складу-точки видачі наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура витрат на перебудову складу-точки на фірмовий магазин

№	Витрати	Сума, грн
1	Матеріали для перебудування	559360,00
2	Заробітна плата будівельникам	52500,00
3	Дизайн на замовлення	29700,00
4	Транспорт	27968,00
5	Електроенергія	1820,00
6	Разом	111988,00

Отже загальний бюджет для перебудування обійдеться ТОВ «Агромайстер» в 111,98 тис. гривень.

3.3. Розрахунок ефективності впровадження запропонованого заходу

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції ТОВ «Агромайстер» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О - оптимістичний прогноз

В - найбільш вірогідний прогноз

П - песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних обсягів збуту в проектному році на підприємстві було залучено спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати у таблиці 3.2.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД тис.грн.	6950	7000	6965	6978	6910	6940	6970

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

Проміжні розрахунки для цього вносимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу, тис.грн.(Qi)	6950	7000	6965	6978	6910	6940	6970	48713
3.	Qс	6959,00							-
4.	ΔQ	9	41	10	19	-49	-19	1	-
5.	ΔQ ²	81,00	1681,00	36,00	361,00	2401,00	361,00	121,00	5042,00

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації

$$Q_{ср} = (6950 + 7000 + 6965 + 6978 + 6910 + 6940 + 6970) / 7 = 6959 \text{ грн.}$$

Рахуємо по формулі(3.1):

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{ср})^2}{n}} \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{5042}{7}} = 10,14 \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = 10,14/6959 * 100 = 0,15 \quad (3.3)$$

Розташовуємо прогнозовану виручку від реалізації у порядку зростання:

1. 6910
2. 6940
3. 6950
4. 6965
5. 6970
6. 6978
7. 7000

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 7000 грн., песимістичний прогноз (П) складає 6910 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (7000 + 4 * 6965 + 6910) / 6 = 6961,67 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$6961,67 / 4963232 * 100\% = 0,14$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$4963232 + 6961,67 = 4970193,67 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 4819539,00 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 626540,07 тис. грн., змінні витрати 4192998,93 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,14 та збільшення на 111,98 тис. грн. експлуатаційних витрат (вони теж за своїми характеристиками є змінними):

$$4192998,93 * 0,0014 + 111,98 = 5993,28 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням даного заходу. За своєю суттю є змінними, то приріст змінних витрат в цьому разі дорівнює приросту повних витрат.

Повні витрати в проектному році складуть:

$$4819539,00 + 5993,28 = 4825532,28 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$6961,67 - 5993,28 = 968,39 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$143693,00 + 968,39 = 144661,39 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції

становитиме:

$$968,39 * 0,82 = 794,08 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$360374,74 + 794,08 = 360374,74 \text{ тис.грн.}$$

3.3. Вплив організації продажу товарів через фірмовий магазин на основні показники діяльності підприємства

Дані розрахунків проведених в пункті 3.2. показники економічної ефективності від рекламного заходу та результат впливу заходу на основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вплив організації продажу товарів через фірмовий магазин на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	грн.	4963232	4970193,67	6961,67	0,14
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	грн.	4819539	4825532,28	5993,28	0,12
3. Прибуток від реалізації продукції	грн.	143693	144661,39	968,39	0,67
4. Чистий прибуток	тис. грн.	359580,66	360374,74	794,08	0,22
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,10	97,09	-0,02	-0,02
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,24	7,25	0,01	x
7. Рентабельність продукції	%	2,98	3,00	0,02	x

Отже з табл. 3.4 можна зробити такі висновки. При впровадженні продажу товарів за допомогою фірмового магазину, чистий дохід від реалізації в проектному значенні буде 4970193,67 грн. Повні витрати зростуть на 0,12%. Прибуток від реалізації продукції становитиме 144661,39 грн., зросте на 0,67%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшаться на 0,02 коп.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи розділ 1, В ринковій економіці конкурентоспроможність відіграє одну з головних ролей економічного розвитку країни. Так як, для будь-якого підприємства основною умовою досягнення необхідного рівня прибутковості є забезпечення конкурентоздатності товарів чи послуг, що виробляються. Як показує практика, цієї мети досягають підприємства з більш високим конкурентним потенціалом.

Підсумовуючи розділ 2, Проаналізувавши структуру каналів розподілу ТОВ «АгроМайстер» дійшли до висновку, що майже 60% продукції підприємства реалізується через канал розподілу нульового рівня. Частка реалізації, яка припадає на канал розподілу другого рівня, складає приблизно 30%, отже на прямий маркетинг залишається 10% реалізації. Проаналізувавши діяльність ТОВ «АгроМайстер» можна сказати, що вибрана схема розподілу зумовлена масштабами розповсюдження й особливістю продукції. Також слід зазначити, що процес розповсюдження здійснюється через багаторівневий канал, оскільки ТОВ «АгроМайстер» застосовує політику інтенсивного розподілу, що передбачає прагнення виробника забезпечити наявність усіх товарів у максимально можливій кількості торговельних партнерів. Разом з тим, маючи канали розподілу різного рівня, воно може визначати свої пріоритети і максимально розвивати певний спосіб дистрибуції.

Підсумовуючи розділ 3, при впровадженні продажу товарів за допомогою фірмового магазину, чистий дохід від реалізації в проектному значенні буде 4970193,67 грн. Повні витрати зростуть на 0,12%. Прибуток від реалізації продукції становитиме 144661,39 грн., зросте на 0,67%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації збільшаться на 0,02 коп.

Результати розрахунку впливу впровадження фірмового продажу на основні техніко-економічні показники компанії показали, що перебудування складу-точки видачі є вигідним та ефективним заходом, що збільшить доходи підприємства та покращить результативність роботи компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография /А.Э. Воронкова; Восточноукраинский национальный университет. – Луганск: ВНУ, 2000. – 315 с. – Библиогр.: С. 299-313.
2. Галушко В. Економіка світового сільського господарства. - К., 2012. - 419 с.
3. Германчук А.Н. Стратегический подход к управлению коммерческой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации торговых предприятий.- Донецк: ОАО Донецкий Торговый дом "Донбасс", 1999.- 40 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. й доп. - М.: Банки й биржи, ЮНИТИ, 1997. - 56 с.
5. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Оцінка ефективності функціонування підприємств торгівлі з позицій ключових стейкхолдерів: монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 230 с.
6. Здоровцов О. Економіка: Підручник. - К., 2001. - 311 с.
7. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І.. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник для студ. спец. "Міжнародна економіка" / Національний ун-т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 188с
8. Куценко В.І. Соціальний фактор розвитку суспільства і держави - К., 1997.-31 С.
9. Лігоненко Л.О., Височин І.В. Економіка торговельного підприємства: методика розв'язання практичних завдань: навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2010. 455с. 17. Мазаракі А.А., Іл
10. Мочерний С. Основи економічної теорії. - К., 2009. - 213 с.
11. Пертов.А.Н. Методологія вироботки стратегії розвитку підприємства.- К: Основи . 2001г. 55с.

12. Прахалад, К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад; В. Рамасвами; пер. з англ. М. Ставицького. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
13. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Харківський національний економічний університет; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б.Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М Тищенко. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. – Бібліогр.: С. 371-382.
14. <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10/>
15. <https://rau.ua/novyni/top-10-krupnejshih/>