

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: « Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи ЗМН-2-2 М

Рубан Н.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник к. е. н., доц. Дунда С.П.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

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

Студент _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади формування стратегії управління конкурентоспроможністю. В роботі досліджено методи оцінки стратегії конкурентоспроможності, проаналізовано основні напрями формування стратегії конкурентоспроможності ТОВ “Совтес” декількома способами. В роботі виокремлено сутність конкуренції та визначено їх місце в діяльності підприємства, розглянуто методи для аналізу стратегії управління конкурентоспроможністю.

На основі узагальнення результатів дослідження особливостей стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, розроблено пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ “Совтес” запропоновано основні напрями підвищення ефективності діяльності, зокрема, створення відділу продажу та запуску активного маркетингового відділу.

Обґрунтовано необхідність створення даного відділу, а також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Випускна робота викладена на 105 сторінках (без урахування додатків), містить 22 таблиці, 6 рисунків.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ПРОДАЖІ, ТРАНСПОРТНІ БІРЖІ, ЛОГІСТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ANNOTATION

In the final work, the existing theoretical and methodological principles of the formation of the competitiveness management strategy are considered and generalized. The methods of estimation of competitiveness strategy are investigated in the work, the main directions of formation of competitiveness strategy of Sovtes LLC are analyzed in several ways. The essence of competition is defined in the work and their place in the activity of the enterprise is defined, the methods for the analysis of the strategy of competitiveness management are considered.

On the basis of generalization of the results of the study of the peculiarities of the enterprise competitiveness management strategy, proposals for improving the competitiveness of Sovtes LLC were proposed.

The necessity of creation of this department is substantiated, and also the influence of the proposed measure on the main indicators of activity of the enterprise is determined.

The final work is set out on 105 pages (without appendices), contains 22 tables, 6 figures.

Keywords: STRATEGY, COMPETITIVENESS MANAGEMENT STRATEGY, COMPETITION, ENTERPRISE, SALES, TRANSPORT EXCHANGE, LOGISTICS, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2. Вибір та обґрунтування стратегій конкурентоспроможності підприємства як основа стратегічного управління.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	25
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ “СОВТЕС”.....	35
2.1. Аналіз ринку транспортних бірж	35
2.2. Нормативно-правове забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.....	48
2.3. Управлінський аналіз діяльності підприємства.....	57
2.4. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	68
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ “СОВТЕС”.....	85
3.1. Напрями удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю.....	85
3.2. Програма розвитку обраної стратегії управління конкурентоспроможністю.....	90
3.3. Управлінське забезпечення ефективності застосування, впровадження обраної стратегії управління конкурентоспроможністю.....	96
Висновки до розділу 3	

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Багато підприємств не змогли ефективно використати наявні у них кошти і налагодити прибуткову для себе діяльність через відсутність якісної, конкурентоспроможної продукції (послуг) та відсутність стратегічного мислення. Це питання є сьогодні одним з найскладніших. Досвід останніх років засвідчив, що не всі вітчизняні підприємства можуть ефективно вести конкурентну боротьбу.

Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа, А. Гутмана, Дж. Данінга, А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірмана і ряд інших відомих вчених.

В наукових публікаціях ряду вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків доцільно відмітити – О. Амоші, В. Андріанова, С. Аптекаря, Б. Буркинського, І. Герчикової, Г. Губерної, О. Дерев'янка, С. Єрохіна, Ю. Іванова, А. Кредисова, І. Лукінова, Д. Лук'яненко, В. Мамутова, В. Оберемчука, Ю. Пахомова, В. Павленка, А. Старостіної, М. Чумаченка, Л. Червової, М. Якубовського, С. Ярошенка та ін.

Метою випускної роботи є розробка ефективних пропозицій, спрямованих на покращення діяльності підприємства ТОВ “Совтес” за рахунок утримання та розвиток конкурентних переваг підприємства.

Завданнями, які були розв’язані в процесі розробки теми даної випускної роботи є:

- розглянути теоретичні поняття «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства» та «стратегії розвитку, конкурентоспроможності підприємства»;
- визначити теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю;

- опрацювати методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ “Совтес”;
- проаналізувати ринок транспортних бірж України;
- надати загальну характеристику підприємству;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ “Совтес”;
- обґрунтувати доцільність реалізації обраного заходу для розвитку конкурентоспроможності підприємства ТОВ “Совтес”;
- проаналізувати вплив запропонованого заходу на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти реалізації розвитку конкурентоспроможності.

Сферою застосування дипломної роботи виступає підприємство ТОВ “Совтес”.

Методами дослідження, що використовувались під час написання роботи є:

- системний аналіз (систематизація теоретичних даних);
- управлінський аналіз підприємства;
- порівняльні методи, що за допомогою яких визначалась доцільність реалізації обраного заходу

Методологічною основою є сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів досліджень, використання яких зумовлено метою та завданнями. Основою дослідження є базові принципи, наукові положення та сучасні здобутки в даному розділі науки.

Інформаційною базою є законодавчо-нормативна база України, праці вітчизняних і закордонних фахівців в галузі менеджменту й конкурентоспроможності, періодичні видання, статистичні збірки, звітні матеріали підприємства ТОВ “Совтес”.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в створенні моделі стратегічного управління для ТОВ «Совтес», що може бути застосована для інших підприємств даної галузі.

Внеском в даної випускної роботи є долідження інноваційного ринку транспортних послуг та пропозиції щодо покращення конкурентоприможності підприємства ТОВ «Совтес».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Здатність підприємства вести суперництво на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

За визначенням Г. Азоева, конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1].

На думку Зав'ялова П.С., конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [2, с. 213].

Інші автори [3, с. 350] зазначають, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здатність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоева [1], І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера [30], Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова [8], А. Юданова та інших.

Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: [4].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її

формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [4].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 2).



Рис. 2.1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [5, с. 17]

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [6].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності

конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [7].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

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

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

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

1.2. Вибір та обґрунтування стратегій конкурентоспроможності підприємства як основа стратегічного управління

В теорії менеджменту термін “стратегія” трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. Поняття “стратегія” (від грецького - strategy) дослівно означає “мистецтво генерала”, тобто за походженням це військовий термін.

Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи

всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Розглядаючи «стратегію конкуренції» з точки зору менеджменту наголосимо, що це набір правил, низка дій та прийомів за допомогою яких підприємство досягає довгострокових цілей. При чому цілі встановлюються виходячи із конкурентної ситуації яка склалась на ринку та бар'єрів, які необхідно подолати. У роботі економістів Калінеску Т.В., Романовської Ю.А., Кирилова О.Д. стратегія визначається як «встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [32].

При визначення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства пропонуємо користуватися наведеним підходом. Отже під останнім пропонуємо розуміти широкий спектр засобів та інструментів, які дозволять формувати на підприємстві конкурентоспроможний клімат та дозволить бути конкурентоздатним у довгостроковій перспективі.

З метою більш широкого розкриття сутності наведеного тлумачення пропонуємо розкрити значення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі економістів Блінова О. О. та Захарова В. Я. [34] зазначено, що конкурентоспроможність підприємства - це здатність створити такі конкурентні переваги, які забезпечують досягнення поставлених цілей [33].

Подібний підхід наведено у роботі [34] але увагу приділено створенню економічних переваг для суб'єкту економічних змагань за умови досягнення визначеної мети. Дослідник Маракулін Н. В. визначає конкурентоспроможність підприємства, як здатність працювати у динамічному, конкурентному, середовищі при утриманні конкурентних переваг, як мінімум, на стабільному рівні [35].

Наведені підходи продовжують думку Портера М. [30], але не говорять про загальну ефективність господарської діяльності, як показник сталої конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможність підприємства, і саме тому, що вони стали широкодоступними, а значить, отримати переваги за рахунок цих відмінностей вже неможливо.

Підприємства України все менше виробляють продукції, оскільки вона не є конкурентоспроможною на ринку і не може бути реалізованою, і все більше її імпортують.

Про це свідчать невтішні результати економічного розвитку нашої країни за останні роки. В додаток, порівнюючи енергоємність ВВП України з іншими країнами констатуємо той факт, що енергоємність ВВП України в 3-5 раз перевищує показники розвинених країн [5].

Нині спостерігаються наступні основні тенденції розвитку підприємств:

- стабільність темпів економічного зростання;
- концентрація виробничих потужностей великих виробників разом зі збереженням значної кількості дрібних підприємств;
- посилення залежності від ринків сировини, паливно-енергетичних ресурсів;
- зростання фізичного та морального зносу виробничих засобів; вплив імпорту на посилення конкурентної боротьби за розширення сфер діяльності в умовах світогосподарських зв'язків;
- підвищення значущості інноваційно-інвестиційної активності; посилення вимог до якості продукції;
- індивідуалізація попиту споживачів.

Відзначені тенденції розвитку підприємств свідчать про брак у них чіткої стратегії підвищення конкурентоспроможності, відсутність цілеспрямованих заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та використання потенційних вигод та про поступове зближення їхніх стратегій і перетворення конкуренції у змагання однакових способів досягнення

стратегічних цілей в умовах змін відносного конкурентного балансу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування [10].

Тому в здатності до більш швидкого, порівняно з конкурентами, стратегічного пристосування та стратегічної еластичності до змін конкурентного середовища полягають стійкі конкурентні переваги підприємств. А, існуючі відмінності між високими технологіями і низькими, між сферою виробництва та обслуговуванням зникають при такому стані економічного розвитку, коли всі галузі можуть використовувати передові технології та висококваліфікований персонал для досягнення високого рівня свого економічного розвитку.

У сучасній економіці чітко простежується перехід від використання порівняльних переваг, укладених за допомогою низьких витрат на робочу силу і природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на розвиненому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальних товарах і технологіях, що постійно вимагає формування стратегії та розробки відповідних інструментів забезпечення конкурентоспроможності.

Загальний підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку полягає в тому, що фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства як раз і обґрунтовуються з точки зору клієнтоорієнтованості. Іншими словами, враховується перехід в конкурентній боротьбі від використання порівняльних характеристик, сформованих за низьких витрат на робочу силу, природні ресурси, до конкурентних переваг, що базуються на компетенціях, цінностях, інноваціях, клієнтоорієнтованості.

Це передбачає вибір основної стратегії конкуренції, тобто стратегії, що забезпечує найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Як основна ознака тут виступає адаптація можливостей підприємства до конкретних умов ринку, через виявлення базових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Сучасний вітчизняний внутрішній ринок має специфічні особливості, пов'язані з нерозвиненістю і „завуальованістю” товарно-грошових відносин. Однак українські підприємства вже мають справу з конкурентами з різних країн, а тому повинні знати і враховувати в цьому стані конкурентні можливості контрагентів.

Крім того, з плином часу, чинники, що раніше визначали високу конкурентоспроможність підприємства, перетворюються на свою протилежність і починають чинити негативний вплив на конкурентні позиції, що передбачає зміни в акцентах використовуваних механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності, які закладаються у фундамент стратегій.

При цьому вибрана стратегія підвищення конкурентоспроможності не може бути базовою на протязі тривалого часу, тому що ситуація на конкурентному полі, що представляє собою царину вип'ячення економічних інтересів суб'єктів ринку, постійно змінюється. Причина труднощів утримання лідерства криється в тому, що будь якому підприємству важко і неприємно змінювати існуючу стратегію [11].

Успіх породжує самозаспокоєність, припиняється пошук і аналіз інформації, яка могла б змінити стратегію. Цікаво, що за даними опитування групи керівників підприємств, теоретично готові конкурувати на вітчизняному ринку 20% підприємств; на світовому ринку – 6%. Практичні спроби мали ефективність не більше 50%.

Основною причиною невдач була відсутність оперативного реагування на зміни у „правилах гри” на ринку та передбачення ризику втрати обсягів діяльності на цьому ринку.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств вважаються: погіршення якості ресурсів (зниження кваліфікації кадрів, зростання витрат тощо); зменшення тиску з боку споживачів; старіння технологій; хибні цілі та завдання; втрата підприємством швидкої

адаптації; ослаблення внутрішньої конкуренції; коливання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії.

Передумови формування стратегій та їх змін пов'язані з періодами розвитку економічних відносин. Кожне підприємство повинно постійно підтримувати на високому рівні свою конкурентоспроможність, щоб мати можливість, систематично аналізуючи макро- і мікроекономічну ситуацію на ринку, розширювати свої конкурентні позиції, що забезпечує тривале економічне зростання підприємства та його високий конкурентний статус.

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності спирається на теорію стратегічного управління і відображає: понятійний апарат стосовно визначення понять, які характеризують стратегію; склад і структуру об'єктів і суб'єктів; принципи побудови стратегії; визначення підприємством призначення на цільовому ринку; ринкової позиції; конкурентних переваг; критеріїв прийняття рішень; досягнення стратегічних цілей.

Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку. За таким підходом стратегія підвищення конкурентоспроможності визначається з трьох позицій: як спосіб досягнення стратегічних цілей; як характеристика призначення і місії діяльності підприємств на ринку; як обраний напрямок розвитку з необхідним для цього ресурсним потенціалом [12].

Вона являє собою систему послідовних дій підприємства щодо досягнення їх стратегічних цілей. Складові стратегії включають стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети фінансування, відповідальних виконавців. Реалізація такої стратегії потребує наявності стратегічних альтернатив з урахуванням особливостей функціонування підприємств на ринку. Для обґрунтування набору стратегічних альтернатив, реалізація яких спрямована на збільшення частки продукції на ринку за рахунок інших підприємств, та

обчислення прогнозованого вектора структури ринку доцільно використовувати ланцюги Маркова.

З багатьох можливих стратегічних напрямів можна використати й такі: зниження ціни виробу; проведення рекламних акцій, оновлення та диференціація асортименту, підвищення якості продукції. Таким чином, виходячи з теорії споживчих переваг щодо оптимального вибору покупцем продукції двох різних підприємств, можна прогнозувати локальний результат з урахуванням зміни ринкових умов через застосування критеріїв максимуму (критерій песимізму А. Вайда) та мінімаксу (критерій втрачених вигод Л. Саваже).

Одним з аспектів вибору стратегії та обґрунтування напрямків і програми її реалізації є ефективне використання впливу окремих чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємств. За результатами опитування групи керівників підприємств, ідентифікацію чинників, що забезпечують конкурентоспроможність, слід поділити на дві групи: ринкові та інституційні. Оцінка чинників керівниками підприємств дозволила визначити ті, що найбільше впливають на стратегічний розвиток підприємств.

Серед ринкових чинників – це: внутрішній потенціал підприємства, запити споживачів, тиск постачальників сировини і матеріалів; інституційних: поведінка власників, дії банків-кредиторів; економічна політика уряду, стан конкуренції на цільовому ринку.

До впливу ринкових чинників, які було обстежено, виробники пристосувалися і можуть знайти стратегічні альтернативи розвитку в умовах зміни конкурентного середовища. Більшість чинників інституційного напрямку, крім поведінки власників, скоріше перешкоджають розвитку підприємств, ніж сприяють йому і викликають необхідність змінювати або коригувати стратегію [13].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливим є визначення механізмів її підтримки на різних стадіях їх економічного

розвитку, оскільки це пов'язано з шерехом проблем стосовно формування їхнього статусу в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів.

Тобто, формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства. Відтак, стратегія як інструмент є комплексною моделлю, як процес – фактично формує принципи та правила, а як результат – є певною логікою поведінки підприємства, що визначає і задає напрями розвитку на основі альтернати. Результатами реалізації стратегій, а відтак і економіки на підприємствах, повинні стати досягнення ними високих науково-технічних рівнів, зростання ефективності виробництва, а отже і бізнесу, якісно кращих рівнів ресурсозбереження й екологізації діяльності.

Правильно обрана та адекватно змістовно наповнена стратегія інновацій як певний стратегічний набір усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства, засобом забезпечення його конкурентоспроможності та конкурентостійкості.

Цьому, своєю чергою, повинна служити чітка типологізація та детальна декомпозиція стратегії за різними складовими, яка демонструє її місце в структурі стратегічного набору підприємства та системі забезпечення його конкурентоспроможності, а також доступна і зрозуміла методика формування та верифікації її альтернатив і, насамкінець, відбору серед них найбільш придатних, тобто адекватних, альтернатив для реалізації у складі збалансованого портфеля стратегій.

Саме стратегія призначена для вирішення проблем незадовільних ситуацій при управлінні змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможностей, притаманні такі якості-ознаки: взаємозв'язок і взаємодія всіх компонент системи; цілісність, узгодженість та синхронність у часі; узгодженість із місією та цілями організації; адаптивність, гнучкість до

змін середовища; автономність елементів; багатоаспектність; оновлення відповідно до змін середовища.

Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [4, с. 41-42], що обирає менеджмент підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом. Структура стратегічного набору підприємства визначає зміст та логіку стратегії підприємства.

Стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності.

При цьому її вибір повинен обумовлюватися такими конкретними чинниками, як: умови і фактори зовнішнього середовища; – сфера діяльності підприємства; номенклатура та асортимент продукції підприємства; тривалість життєвого циклу продуктів; наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу; можливість здійснення моніторингу науковотехнічної інформації та ринку; відповідність стратегії підвищення конкурентоспроможності загальній стратегії розвитку підприємства; прийнятність за рівнем ризику; можливості щодо реалізації стратегії тощо.

Ключовими серед них є: ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові), що є у наявності у підприємства; інтелектуальна власність; бізнес-ланцюги; науковотехнічний рівень розвитку підприємства; структура продукції за стадіями життєвого циклу підприємства; характеристики ринку.

Підвищення конкурентоспроможності пов'язано з розробкою та вибором відповідних стратегій, формування й коригування яких відбувається практично постійно.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість й довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки.

Вибір стратегій конкурентоспроможності доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір. Таким чином, обґрунтовані методичні підходи щодо розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності описують послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслюють клієнтоорієнтовану ціннісно-компетентістну інноваційну спрямованість таких стратегій, заснованих на мінливих конкурентних перевагах.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств вживання знаходить лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників.

Сформувати механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншою – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому [13, с. 48].

Конкурентоспроможність промислового підприємства забезпечується на основі реалізації трьох рівнів зв'язків і відносин конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного і рівня розвитку) з потенціалом ринку, під яким розуміється прогнозна сукупність виробничих і споживних сил обумовлюючих попит і пропозицію та потенціалами інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності.

У загальному вигляді вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства.

У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача. Зокрема, у процесі стратегічного аналізу агрегованих і диверсифікованих підприємств для оцінки привабливості портфеля продукції та визначення можливих альтернатив (варіантів) його зміни застосовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу.

При здійсненні аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес рівні підприємства для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства використовують формальні

методи. Для усіх вищезазначених підприємств доцільним є також застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства: ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи наукові дослідження з цього питання представляємо класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення матеріалу	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: [36]

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів, вважаємо доцільним систематизувати їх, виділивши три групи:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
- методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
- методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [14, с. 72].

Можна запропонувати наступну класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх розподіл на окремі групи за певною ознакою.

Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності».

Підприємству, яке має найбільший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею (S_i). Якщо проводити вісі, на яких позначаються рівні значень кожного з досліджуваних факторів (n) під рівними між собою кутами α_i (тобто питома вага кожного з факторів впливу є однаковою), то площу кожного багатокутника (S_i) можна обчислити за формулою (1.1.):

$$S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n g_i g_{i+1} \sin \alpha_i \quad (1.1.)$$

де g_i - значення i -го інтегрованого факторного показника за кожним оцінюваним фактором підприємства.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства запропонований американськими науковцями і базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності.

Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції).

Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогнозої інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків.

Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними.

Вони поділяються на:

- специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

- комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.
- До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить:
 - життєвий цикл товару (послуги);
 - оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку;
 - теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага;
 - метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.
 - метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [15, с.75].

Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

Метод бенчмаркінга - один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених [16, с. 185].

Бенчмаркінг - це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?»).

Наступним кроком дослідження обраної проблематики вважається доцільним виділити методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства: методи фінансово-економічного аналізу; методи прогнозування фінансового стану підприємства; екстраполяція; метод термінів оборотності; метод бюджетування; метод складання прогнозової звітності підприємства [17, с. 87].

Висновки даного дослідження і перспективи подальших розробок. Підводячи підсумки дослідження обраної проблематики, наголосимо, що в Україні є передумови активізації конкурентних стратегій підприємств. Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу.

Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності.

При цьому менеджмент підприємства повинен: об'єктивно оцінювати існуюче положення організації; визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності; доводити необхідність змін; наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Систематизувавши методи формування конкурентних стратегій підприємств необхідно констатувати:

1. Доцільним є розмежування сфер використання різних методів. Формальні методи доцільно застосувати за здійснення аналізу спеціалізованих підприємств або/і на бізнес-рівні підприємства для

вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії розвитку підприємства (чи бізнесу).

Матричні (портфельні) методи є сенс застосувати, в основному, для підприємств з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, стан яких на ринку можна визначити, а саме: за діагностики стану даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів; за діагностики асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку.

Ці методи можна використати і для підприємства, яке випускає один або декілька одностипних виробів. У такому випадку головною метою аналізу буде не встановлення належних асортиментних пропорцій в межах підприємства, а отримання відповіді на питання про те, чи доцільно підприємству входити в нові сфери діяльності.

Матричні (портфельні) методи є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності підприємства (СЕЕ, СЗГ). В якості сфери діяльності приймається один елемент з співвідношення структур «продукт-ринок».

В основу матричних методів покладена матриця, яка складається з декількох полів та графічним чином описує і порівнює стан різних видів діяльності підприємства (СЗГ) щодо таких змінних, як: темп зростання ринку, частка підприємства на ринку, загальна привабливість сектора тощо.

2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту підприємства, вони показують, за рахунок яких управлінських рішень завойована та чи інша конкурентна позиція підприємства.

3. Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування

методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що матричні методи не враховують деяких аспектів функціонування підприємства, зокрема, механізм організації управління підприємством. Як свідчать дослідження, методи фінансового аналізу використовуються недостатньою мірою та, в основному, вважається, що фінансовий аналіз традиційно носить ретроспективний характер.

Слід зазначити, що саме перспективний фінансово-економічний аналіз дозволяє одержувати порівняльні оцінки та є базою для складання прогнозів майбутніх фінансових ситуацій підприємства[^] які відповідають різним варіантам стратегії підприємства (його стратегічним альтернативам). В свою чергу, методи прогнозування фінансового стану підприємства дозволяють оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування.

4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які спричиняють можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості.

Очевидним є те, що найбільш повну інформацію можна отримати шляхом одночасного застосування низки методів, але тільки після їх глибокої адаптації до української специфіки.

5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, коли такої команди немає, то варто відмовитись від використання складних моделей, а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими, більш простими інструментами [17].

Таким чином, у роботі розглянуті основні методи формування конкурентних стратегій підприємства; систематизовано та аргументовано

критерії формування і показники конкурентоспроможності підприємства та товару, на підставі яких визначені методичні та практичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як передумови їх стратегічного розвитку на регіональному рівні.

Вищевикладена концепція, яка пропонується у статті, вже почала використовуватися автором для оцінки конкурентного потенціалу інноваційно-інвестиційної сфери Одеського регіону, його привабливості, можливих змін, напрямків розвитку.

Щодо перспектив подальшого розвитку, важливим на думку автора є поглиблення існуючих розробок до побудови комплексних показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, які сприятимуть успіху у розвитку підприємств регіону у конкурентному середовищі сучасної економіки.

Висновки до розділу 1

В даному розділі було розглянуто основні теоретичні та методичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність - здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Саме тому, управління конкурентоспроможністю у стратегічній перспективі є одним з найважливіших факторів успіху компанії.

Ми визначили, що можна виділити три основні групи методів стратегічного управління конкурентоспроможністю: методи, які характеризують ринкові позиції підприємства; методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Також, було визначено два основні фактори конкурентоспроможності підприємства: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать всі зовнішні умови та чинники, що діють у глобальному оточенні та впливають на

підприємство. До внутрішніх належать контрольовані чинники діяльності підприємства, такі як діяльність керівництва компанії, технологічне оснащення, сировина і матеріали, а також збут продукції.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ “СОВТЕС”

2.1. Аналіз ринку транспортних бірж

Своєчасне і якісне перевезення вантажів відіграє важливу роль для сучасного бізнесу. Для полегшення планування і зниження витрат в логістиці служать транспортні біржі. Завдяки даній системі транспортно-експедиційні підприємства щодня отримують актуальну інформацію про пропозиції щодо вантажу і вільного транспорту. Це дає можливість швидко відправити вантаж в заданому напрямку.

Транспортні біржі, як ресурси для обміну інформацією, умовно можна поділити за видами транспорту на: автомобільні (вантажні), авіа, водного і залізничного транспорту. Функціонал їх різниться – накладається специфіка транспорту, державне регулювання, кількість учасників. На водному транспорті це система «Контейнер трекер», що дозволяє відстежити поточну позицію контейнера на карті Google за лінком. Щоб отримати інформацію про місцезнаходження контейнерів достатньо ввести його номер і судноплавну лінію. Крім того можна отримати інформацію про порти перевантаження і транзитний час.

На сьогоднішній день на ринку автомобільних вантажних перевезень існує три основні категорії учасників. Це перевізники, замовники перевезень і замовники перевезень з власним транспортним засобом.

Якщо замовнику потрібна машина на певну дату і час, він швидше за все звертається в знайому йому або надійну транспортну компанію. У разі відсутності необхідного транспорту, співробітники даної транспортної

компанії займаються пошуком через ланцюжок посередників. Така система пошуку підвищує підсумкову ціну і збільшує час.

Ідеальним варіантом для всіх учасників ринку є система, при якій транспортні засоби експлуатуються з мінімальною кількістю порожніх рейсів. Світовий досвід підказує, що найкращою системою задоволення попиту і пропозиції є біржовий механізм. Предметом торгу є перевезення вантажу в конкретному напрямку на зазначену дату.

Транспортні біржі змінили обличчя європейського сектору логістичної та транспортно-експедиторської галузей всього за декілька років. За цей час тисячі компаній зробили їх своїм основним джерелом замовлень, модернізуючи колишню бізнес-модель.

Популярність фрахтових бірж постійно росте. Це зумовлено, передусім, тим, що завдяки їм користувачі отримують можливість налагодження співпраці з тисячами клієнтів на території всієї Європи.

Згідно зі статистичними даними, ринок автомобільних міжнародних фрахтових перевезень, починаючи з 2010 р., постійно збільшується. Більше того, згідно з прогнозами Transport Intelligence, він буде рости на 3,8% в рік аж до 2016 р., забезпечуючи динамічний розвиток багатьох суб'єктів, які працюють у секторі логістики та транспортно-експедиторських послуг. У цьому контексті можна стверджувати про позитивну залежність між збільшенням кількості суб'єктів, які користуються біржами, та розвитком транспортного ринку.

Важливою перевагою бірж є різноманітність джерел отримання замовлень у транспортній галузі. Раніше компанії працювали практично виключно на підставі довготривалої співпраці з окремими суб'єктами. Така співпраця, без сумніву, мала свої переваги, оскільки контрагент був перевіраним, і, відповідно, надійним, проте нерідко його послуги були більш дорогими, і він не вирішував питання порожніх пробігів. Велика кількість доступних пропозицій на біржі від різних суб'єктів забезпечує можливість

вибору найбільш вигідної, також за ціною, і до того ж зменшує вірогідність повернення з пустим напівпричепом [18].

Своєю присутністю на біржах і можливістю знайти там партнерів максимально скористалися малі й середні компанії. Завдяки відкритому доступу до пропозицій, вони в певних межах можуть конкурувати навіть з лідерами галузі, а отримуючи позитивні відгуки або сертифікати, які видають оператори системи, можуть формувати свою марку і підтверджувати якість своїх послуг.

Популярність фрахтових бірж, звісно ж, загострила конкуренцію в автомобільних перевезеннях. Збільшення кількості активних суб'єктів знайшло своє відображення у розмірі ставок за 1 км, особливо у внутрішніх перевезеннях. Однак в макроекономічній перспективі це призвело до позитивних наслідків

Компенсацією є, хоча б, економія на зменшенні кількості порожніх пробігів. Більше того, прогнози щодо цього ринку свідчать про те, що вже в 2016 р. він буде майже на 10% більшим у порівнянні з 2012 р.

Враховуючи наслідки поширення транспортних бірж, слід визнати їх беззаперечний позитивний вплив на розвиток сектору транспортно-експедиторських та логістичних послуг. Це стосується, перш за все, підвищення безпеки співпраці, оптимізації видатків, активізації менших суб'єктів і легкості налагодження нових міжнародних ділових взаємовідносин. Кожна, особливо настільки велика, зміна викликає також певні побоювання і проблеми, однак користь, яку можна отримати від неї, є досить гарною мотивацією, щоб долати усі перешкоди [18].

Наразі в найбільш відомими в Україні є майже 2 десятки автомобільних транспортних бірж, до яких належать не лише вітчизняні ресурси, але й ресурси Росії та Білорусії. Серед них: Lardi Trans.com, Della.ua, Trans.eu, Degruz.com, Cargo.lt, Timocom.ru, Stascom.com, A2b.direct, Transporeon.com, Ati.su, Sit-trans.com, Sovtes.ua, Tona.com.ua, Logistoffice.com, Transport.md, Logintrans.ru, Transinfo.by, Avtodispatcher.ru,

Transport.totalsystem.md. Серед найбільш відомих користувачам Lardi trans.com, Della.ua, Trans.eu, Degruz.com, Cargo.lt (рис. 2.1).

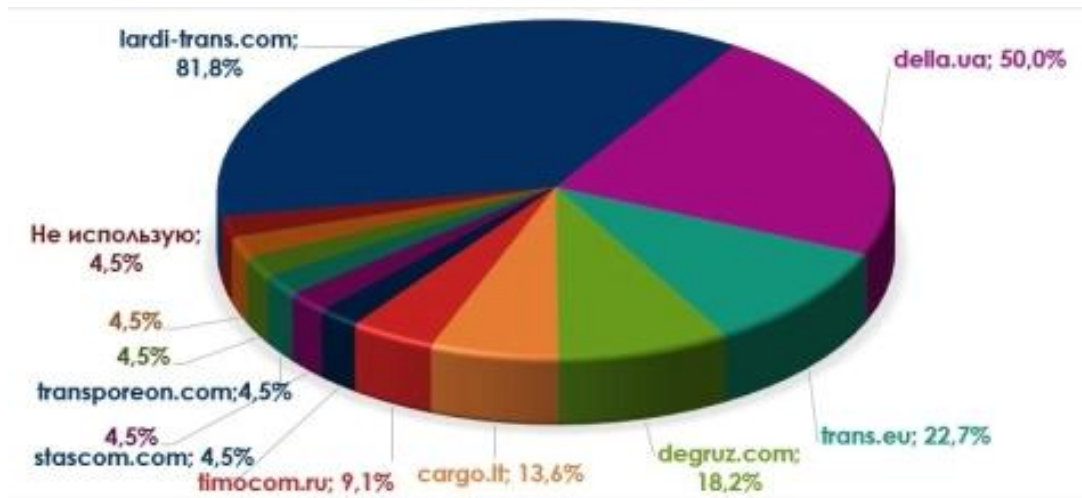


Рис. 2.1. Найбільш відомі транспортні біржі станом на 2018 рік

Джерело: [18]

Через те, що більшість користувачів транспортних бірж зареєстровані одразу на декількох ресурсах, то відповідно сукупне значення не є 100%, а має дубльовані значення, що відбиває характеристику уподобань. Серед суто українських ресурсів популярними є Lardi, Della і Degruz. Основними користувачами послуг транспортних бірж є експедиторські компанії (рис. 2.2).

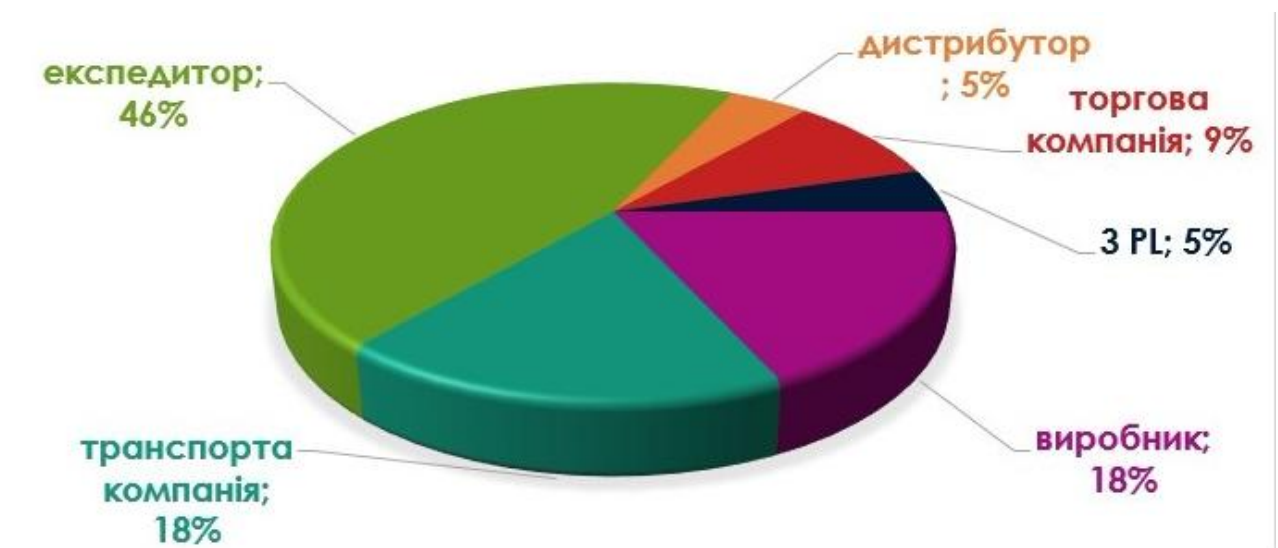


Рис. 2.2. Основні користувачі транспортних бірж

Джерело: [18]

Подальше зростання експедиційної діяльності, переорієнтація на країни Заходу, розвиток інтернет-технологій і загальна автоматизація процесу транспортування вантажів сприятимуть розвитку і трансформації транспортних бірж. Вже зараз спостерігаємо перехід до діджиталізації процесів (створення мобільних застосунків). Майже у кожній транспортній біржі вже є такі продукти.

Діяльність транспортно-експедиторських компаній регламентується Законом України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [19].

Оскільки дія цього Закону поширюється на відносини, що виникають при транспортному експедируванні вантажів усіма видами транспорту, крім трубопровідного, то відповідно діяльність транспортних бірж також підпадає під його дію. Окрім цього відносини в галузі транспортно-експедиторської діяльності регулюються також іншими нормативно-правовими актами.

На сьогоднішній день вже неможливо уявити собі щоденне планування без транспортних бірж. Дані дослідження підтверджують це: 73% опитуваних щоденно використовують транспортні біржі у господарській діяльності.

Існує широкий спектр транспортних бірж від:

- загальних до спеціалізованих, як-то Tona.com.ua, яка надає послуги з пошуку транспорту для квартирних і офісних переїздів, перевезення домашніх тварин, побутової техніки, меблів тощо.
- відкритих до умовно закритих, таких що мають невелику кількість користувачів, проте які є великими компаніями або холдингами, як-то: Sovtes, у якої основний пул клієнтської бази – великі корпоративні замовники на кшталт «Метінвесту», «Інтерпайпу», «Хортиці» тощо [20].

Власне через це, дана транспортна біржа не зібрала значну кількість голосів при опитуванні, але це не означає, що нею не користуються або вона має невеликі обороти.

Аби визначитися, з якими біржами працювати, доцільно порівняти їх задекларовані можливості, кількість зареєстрованих користувачів, вартість розміщення заявок, рівень безпеки, географію діяльності, можливості діджиталізації.

На перший погляд, вибір відповідної транспортної біржі простий: чим більше зареєстрованих користувачів, тим більше можливостей знайти транспорт і споживача. Насправді, до поки існує плутанина поняття «користувач». Тому деякі транспортні біржі свідомо чи ні, але показують кількість пропозицій в такий спосіб, що його ототожнюють з кількістю всіх користувачів.

Однак потенційний користувач може самостійно визначити рівень відвідуваності тієї чи іншої транспортної біржі або на її сайті, або переглянувши дані на ресурсах рейтингу сайтів. При виборі транспортної біржі, крім кількості пропозицій, вирішальну роль також відіграє достовірність потенційних бізнес-партнерів.

Чим ширше є пакет безпеки, пропонований біржею, тим важче несумлінним користувачам проводити свою нечесну діяльність.

Тотальна діджиталізація провокує також появу нових сервісів для транспортного сектору типу «вантажні Uber». Один з таких запустила компанія Convoу (США), що пропонує послуги онлайн-замовлення вантажівок, тримаючи зв'язок з клієнтами через сайт або додаток для Android. Компанія надає електронну платформу, яка пов'язує безпосередньо замовників і водіїв, і бере певну комісію за посередницькі послуги. Різниця лише в тому, що Uber займається послугами пасажирських перевезень, а Convoу виходить на ринок вантажоперевезень.

В Україні під гаслом національного вантажного Uber з'явилась транспортна біржа A2B Direct, втім говорити про її розвиток ще зарано. Натомість вітчизняні експерти не беруться робити прогнози для ринку вантажоперевезень крізь призму інформаційних технологій.

Таблиця 2.1.

Порівняння функціоналу та доступність транспортних бірж

Назва ресурсу	Основні функції					Додаткові функції	Цінова політика
	Додавання заявок	Перегляд заявок	Каталог	Розширений доступ до даних фірми	Зворотній зв'язок		
1	2	3	4	5	6	7	8
Lardi Trans	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> -форум -транс-блог -розрахунок відстаней -зона надійності -автомаркет -реклама -страхування -новини 	В залежності від тарифного плану: 150-3500 грн/міс.
Della	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> -карта розрахунку відстаней -статистичні дані цінової політики на вантажоперевезення -пошук супутніх вантажів та транспорту -реклама 	Керівництво сайту надає інформацію щодо тарифу лише після реєстрації
CargoLT	*	*	*	*	*	<ul style="list-style-type: none"> -форум, аукціон; -дошка оголошень; -карта; -система сертифікації менеджерів і компаній; -новини; -реклама; -послуга стягнення боргу; 	від 30 євро/міс.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Degruguz	*	*	*	**		-відстані між містами; -ціни на перевезення вантажів; -собівартість перевезень.	Мінімальний період - 3 міс. вартість – 399 грн.
Trans. Eu	*	*	*	*	*	-новини; -правова підтримка; -магазин для транспортної галузі; -страхування цивільної відповідальності; -фонд підтримки водіїв; -супровід заборгованості; -сертифікація iso; -gps навігація онлайн.	828 євро/рік
Timo.com	*	*	*	*	*	-новини - тендери на вантажні перевезення -транспортні замовлення -міжнародне стягнення боргу	Орієнтовна ціна до 1000 євро на рік
SOVTES	*	*	*	*	*	-gps навігація онлайн; -тендери на вантажні перевезення -транспортні замовлення -карта; -електронний докментообіг; -розміщення всіх завантажень	500 грн/міс для перевізника 59 грн/перевезення для замовника
*лише зареєстровані користувачі; **доступо без контактних даних; *** доступно без реєстрації; ****повний доступ, крім контактних даних вантажовідправника.							

Джерело: Складено автором за матеріалами [18], [24], [27].

Другий важливий тренд – це дивергенція ІТ-продуктів, адже зараз настає епоха «галузевих рішень». До певної міри автотранспортне підприємство може обходитися зв'язкою CRM-системи, документів Google, корпоративного чату, сервісу GPS-трекінгу і бухгалтерії. Але зростання такої

компанії буде багато в чому стримуватися необхідністю працювати з різними даними в різних системах. Конкуренти, які зуміють агрегувати інформацію і швидше її обробляти, будуть більш успішними. Саме через це «Ларді-Транс», наприклад, розвиває не тільки базовий функціонал «біржі» або дошки оголошень, а й послідовно розробляє так звані value added продукти, куди належать сервіси по роботі з автопарком і вантажами з клієнтського кабінету, GPS-трекінг, страхування вантажів і транспорту, система перевірки контрагентів та укладення договорів.

Ціноутворення на використання транспортних бірж для перевізників може мати кілька варіантів: тариф за місяць (з варіантами оплати на пів року та рік) та 1% за виконаний маршрут або ж тендер. Як правило, коли перевізники працюють за схемою 1%, то є ліміт за сплату маршруту у розмірі не більше 150 або 200 гривень за рейс.

Для вантажовідправника також є 2 варіанти роботи в системі: абонплата або ж пакет рейсів на місяць. Деякі системи за певних умов пропонують безкоштовну роботу в системі для однієї з сторін.

Враховуючи досить невеликий час існування даної сфери, ціни на систему не зазнали особливо великих змін. На ціну подібних програм в основному впливають фактори собівартості, а саме враховуються витрати на розробку та технічну підтримку системи. В собівартість слід враховувати вартість офісу, заробітні плати розробників, відділу продажів та технічної підтримки. При цьому, дуже часто більш важливим фактором є те, скільки може заплатити споживач ніж певний відсоток від собівартості. За рахунок подібного ціноутворення, під час підписання контракту ціна може бути гнучкою та такою, що задовольнить обидві сторони.

Системи працюють в сфері B2B, тобто бізнес для бізнесу. Тобто споживачами програми являються компанії, що займаються вантажними перевезеннями. Умовно їх можна поділити на 2 категорії: вантажовідправник (замовник) та перевізник (або ж експедитор).

Основна мета для замовника транспортних послуг - знайти автомобіль, що зможе перевезти вантаж безпечно та якісно за максимально низьку ціну. В той же час, перевізник знаходиться на протилежному боці та шукає вантаж, котрий він може перевезти за максимально великий фрахт та максимально короткі терміни оплати.

Ринок транспортних бірж лише бере початок, а тому з часом з'явиться набагато більше компаній на ринку. Функціонал програм зростає з кожним днем, тому подібні системи будуть максимально залучені до процесу надання транспортних послуг. Також, з часом зростає більше довіри до он-лайн рішень за рахунок діджиталізації суспільства та буде простіше шукати нових клієнтів для роботи.

Для того, щоб не втратити клієнта в великій масі нових компаній, необхідно завжди звертати увагу на проблеми та потреби, що виникають в процесі роботи. Сфера логістики досить мінлива, тому потрібно постійно моніторити ринок та вносити корективи до систем, розробляти новий функціонал.

SWOT-аналіз є універсальним методом, що використовується у процесі стратегічного планування діяльності будь-якої організації, у тому числі і навчального закладу.

Його сутність полягає у розділенні факторів і явищ, що впливають на функціонування та розвиток навчального закладу, на 4 категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Цей аналіз не містить усієї інформації для прийняття раціональних управлінських рішень, але дає змогу оцінити наявну ситуацію.

Таблиця 2.3.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Совтес»

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
Досвід розробки Інтернет-сайтів, можливість удосконалення програмного коду	Низька інформованість потенційних споживачів щодо існування транспортних бірж
Сильна команда розробників та спеціалістів інших спектрів	Страхи потенційних користувачів перед новим в сфері ІТ
Наявність додаткових коштів та часу для дорозробки та вдосконалення основного функціоналу за запитами клієнтів	Ефективні продажі та маркетинг з досвідом роботи спеціалістів в B2B
Відсутність додаткових коштів для дорозробки та вдосконалення основного функціоналу за запитами клієнтів	Відсутність активного маркетингу та сильного відділу продажів
Напрацьована клієнтська база	Висока конкуренція в сегменті
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
Розміщення рекламної інформації на сторонніх ресурсах та популярних для логістів сайтах, сторінках в соц.мережах	Втрата бази даних через непередбачувані обставини.
Регулярне резервування інформації, захист її за допомогою сторонніх компаній	Зміни в законодавстві, що передбачають обмеження в роботі чи негайні зміни роботи сайту
Збільшення рентабельності, контроль над витратами	Хакерські атаки, боти та віруси.
Залучення співпраці з великими компаніями, що нададуть більшої сили бренду	Промислове шпигунство, винесення інформації про напрацювання за межі дозволеного компанією, відкриття комерційної таємниці
Можливості вузької спеціалізації	Припинення роботи сайту через перевантаження на сервери у зв'язку з великою кількістю користувачів
Можливості першими розробити бажаний функціонал на ринку	Цінові війни з конкурентами

Джерело: Складено автором

Нижче розглянемо можливі варіанти розвитку подій при проєднанні сили та можливостей (СiМ), сили та загроз (СiЗ), слабкі сторін (СлМ) та можливостей, слабких сторін та загроз (СлЗ), див табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Поєднання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у ТОВ «Совтес»

СиМ	СиЗ
За рахунок нарощення фінансових можливостей є ресурси для покращення кваліфікації персоналу, оновлення технічних ресурсів	При втраті бази даних можливе її хоча б часткове відновлення за рахунок знань та досвіду працівників
Нарощена база клієнтів дає можливість залучити ще більше великих компаній та покращити імідж компанії	Досвідчені ІТ - спеціалісти можуть запобігти хакерським атакам, ботам та вірусам створенням додаткових заходів безпеки
За рахунок кваліфікованих в сфері B2B працівників з'явиться більше зацікавлених в продукті клієнтів	Перевантажені сервери можуть бути замінені на більш потужні за рахунок хорошо фінансового становища
СлМ	СлЗ
Слабка інформованість клієнтів може бути нівельована за допомогою розміщення рекламної інформації на сторонніх сайтах та ЗМІ	Втрата бази даних та відсутність додаткових коштів може призвести до краху компанії, тому потрібно у такому разі завжди мати резерв зменшувати можливість до втрати даних.
Страх перед новим у клієнтів може знизитися якщо у компанії буде стійке враження про надійність через те, що в системі ве працюють великі та впливові клієнти	Цінові війни з конкурентами знижують прибутки, що доповниться відсутнім активним маркетингом. В такому разі має бути функціонал, що не повторюється у конкурентів та буде певною перевагою на ринку
Відсутність сильної команди з продажів та маркетингу може виправити стійке фінансове становище через збільшення рентабельності	Зміни в законодавстві передбачають негайної реакції, на що завжди потрібні додаткові кошти. Якщо ж вони будуть відсутні, буде потреба в пошуку інвестицій

Джерело: Складено автором на основі табл.2.3.

Отже, SWOT-аналіз допоміг нам змодельовати дії, що має здійснювати компанія у разі поєднанні різних факторів. Як ми бачимо, основна стратегія компанії пов'язана з розвитком компанії на ІТ-ринку, проте немає вкладених ресурсів, спрямованих на просування компанії.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Розглянемо PEST-аналіз факторів впливу на ринок (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

PEST-аналіз факторів макросередовища

<p>Політика (P)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стійкість влади та діючого правління 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції в галузі 5. Податкова політика 	<p>Економіка (E)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти й ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоресурси
<p>Соціум (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Відношення до інновацій 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів 	<p>Технологія (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Державна технічна політика 2. Ступінь доступу до інноваційних технологій 3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій) 4. Нові патенти

Джерело: Складено автором

Для підведення результатів PEST-аналізу визначимо основні стратегічні фактори, визначимо вагу цих факторів та оцінку, на основі яких побудовано зважену оцінку (табл.2.6.).

Таблиця 2.6.

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Державна підтримка малого та великого бізнесу	0,20	3	0,6
Економічна стабілізація	0,15	4	0,6
Підвищення купівельної спроможності	0,05	3	0,15
Розвиток інновацій в країні	0,10	5	0,5
Загрози			
Посилення державного регулювання галузі	0,15	4	0,6
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	3	0,3
Нові технології та системи	0,15	3	0,45
Зниження активності клієнтів	0,10	2	0,2
Сумарна оцінка	1		3,4

Джерело: Складено автором

У цьому випадку оцінка 3,4 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Як ми бачимо з табл. 2.6., найгірші показники мають такі фактори можливостей та загроз зовнішнього середовища як зниження активності клієнтів, державна підтримка малого та великого бізнесу, підвищення купівельної проможності, конкуренція на внутрішньому ринку та нові технології та системи. Компанії потрібно вчасно реагувати на ці зміни та бути готовими та виникнення тих чи інших факторів.

2.2. Нормативно-правове забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Державне регулювання конкуренції (ДРК) – це комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава в особі уповноважених органів з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

Причиною ДРК є наявність у конкуренції негативних рис, що завдають шкоди конкурентному середовищу, більшості його учасників – виробників та споживачів; у зв'язку з цим держава змушена втручатися в конкуренцію для підтримання значного рівня конкурентності ринкового середовища, захисту законних інтересів економічно слабких його учасників (дрібних та середніх виробників, споживачів).

Мета ДРК полягає у: задоволенні потреб населення як кінцевих споживачів, що досягається шляхом захисту прав споживачів як економічно слабшої сторони у відносинах із товаровиробниками; забезпеченні свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів і, відповідно, сприяє вдосконаленню виробництва та продажу товарів, розширенню їх асортименту, поліпшенню якості, оптимізації ціни;

сприянні підприємству, що забезпечує безперешкодний вибір та втілення заохочуваної законодавством господарської діяльності, а в кінцевому підсумку – поживлення конкуренції на ринку; захисті національного товаровиробника, що відповідає інтересам національної економіки та сприяє економічній самостійності України.

Держава, яка здатна не лише забезпечувати збалансований розвиток економіки підприємства, а й контролювати механізми дії неекономічних інститутів, може формувати соціально-економічну стратегію використання конкурентних переваг із врахуванням особливостей політичної, територіальної, соціальної, культурної та інших підсистем сфери обслуговування [22].

Таким чином, держава у сфері конкурентних відносин виконує низку функцій, використовуючи методи та засоби впливу на їх рівень. Так, основною функцією держави є законодавчо-правове регулювання конкуренції, яке спрямоване на визначення порядку формування, функціонування та контролю підприємницької діяльності.

З цієї точки зору підтримка конкуренції виявляється в обов'язковій діяльності держави в особі її органів та посадових осіб зі створення умов для виникнення, розвитку та існування добросовісної конкуренції, а також недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Тому для забезпечення прав і свобод підприємців, а також виконання обов'язку держави з підтримки конкуренції застосовуються законодавчі та організаційні гарантії. Таким чином, підтримка конкуренції як спеціальна діяльність держави спрямована на те, щоб гарантувати:

- 1) наявність добросовісної конкуренції;
- 2) недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Вагомою функцією держави у сфері конкуренції має стати регулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності. Це

зрозуміло, оскільки економічний розвиток кожної країни є наслідком її науково-технічного прогресу й відбувається насамперед через науково-технічні та організаційні інновації. Саме вони, як локомотиви, тягнуть за собою модернізацію та перебудову всієї економіки.

В основу законодавчих гарантій прав і свобод підприємців покладено принципи єдиного економічного простору, вільного пересування товарів, робіт, послуг, свободи економічної діяльності та підтримки конкуренції.

В межах конкурентних відносин ці гарантії закріплено в законодавстві про захист економічної конкуренції, яке складається з положень Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також відомчих нормативних актів Антимонопольного комітету України та інших міністерств і відомств [22].

До організаційних гарантій у сфері підтримки конкуренції належить діяльність органів судової й виконавчої влади. Під час цієї діяльності підприємства стають учасниками горизонтальних і вертикальних правовідносин, суб'єктами яких є держава в особі своїх уповноважених органів (посадових осіб) та інші підприємства.

Так, горизонтальні відносини виникають між суб'єктами господарювання, які діють на конкретному товарному ринку. А вертикальні відносини виникають між суб'єктами господарювання та органами влади. В їх основу покладено обов'язок держави здійснювати захист конкуренції.

За формами впливу на господарську діяльність суб'єктів конкуренції методи державного регулювання поділяють на дві групи:

- методи прямого впливу (адміністративного характеру), до яких належать державні замовлення, різноманітні ліміти, централізовано встановлені ціни, обмеження, штрафи, дозволи, ліцензії, квоти, а також методи бюджетного датування і цільового фінансування сфери обслуговування);

- методи непрямого (опосередкованого) впливу, до яких належать податкове регулювання, регулювання через політику прискореної амортизації, методи стимулювання конкуренції.

За умов монополізації економіки додатковими засобами державного регулювання конкуренції варто вважати: встановлення більш високого рівня цін і тарифів, граничних нормативів рентабельності; декларування зміни ціни; встановлення стандартів і показників якості для товарів і послуг; регулювання обсягу ринку виробництва; встановлення державних замовлень і контрактів; поділ ринків; тарифне обслуговування імпорту та експорту товарів.

Державне регулювання економічної конкуренції забезпечується за допомогою системи заходів, що здійснюються уповноваженими органами і спрямовані на попередження недобросовісної конкуренції та монополістичних зловживань, їх усунення та застосування заходів відповідальності до порушників відповідно до встановлених державою правил у сфері економічної конкуренції.

Зрозуміло, що реалізація системи заходів відбувається відповідно до нормативного регулювання, яке в Україні забезпечується Верховною Радою у формі актів вищої юридичної сили (Конституція, Господарський кодекс), законів, а також Кабінетом Міністрів та Адміністрацією Президента шляхом приймання підзаконних нормативно-правових актів.

Створення конкурентного середовища у сфері державних закупівель, забезпечення прозорості процедур закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти та досягнення оптимального і раціонального їх використання Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення державного регулювання природних монополій» (№ 921/2007).

Передбачає вдосконалення державного регулювання природних монополій, виходячи з того, що неефективність антимонопольної політики та механізмів державного регулювання природних монополій ускладнює

створення конкурентного середовища в економіці та стає загрозою національним інтересам і національній безпеці держави.

Це потребує забезпечення захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, недопущення зловживання монопольним становищем на ринку та вдосконалення антимонопольної політики.

Зазначимо, що Господарський кодекс містить менш ґрунтовні положення щодо антимонопольного регулювання, ніж спеціальний Закон «Про захист економічної конкуренції», відповідно до ст. 13 Цивільного кодексу України межі здійснення цивільних прав включають і необхідність дотримання вимог антимонопольно-конкурентного законодавства.

Зауважимо, що для виконання регулятивних функцій Антимонопольним комітетом України прийнята низка нормативно-правових актів:

- «Про затвердження Тимчасових правил розгляду справ про порушення антимонопольного законодавства України» (розпорядження АМК України від 19.04.1994 р. № 5-р, з наступними змінами);
- «Про Положення про порядок проведення перевірок додержання законодавства про захист економічної конкуренції» (розпорядження АМК України від 25.12.2001 р. № 182-р);
- «Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання (Положення про концентрацію)» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 33-р);
- «Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на узгоджені дії суб'єктів господарювання (Положення про узгоджені дії)» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 26-р);

- «Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 27-р);
- «Про Положення про територіальне відділення Антимонопольного комітету України» (розпорядження АМК України від 19.02.2002 р. № 23-р);
- «Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» (розпорядження АМК України від 05.03.2002 р. №49-р).

Іншими нормативно-правовими документами, які передбачають регулювання конкуренцію у сфері вітчизняного законодавства, є такі Закони:

- «Про ціни і ціноутворення» (від 3 грудня 1990 р. № 507);
- «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» (від 22 грудня 1998 р. № 330);
- «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» (від 22 грудня 1998 р. № 331);
- «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну» (від 22 грудня 1998 р. № 332) [22].

Крім того, нормативне регулювання відносин у сфері конкуренції здійснюється міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а норми таких договорів мають пріоритет перед нормами національного законодавства, якщо останнє встановлює інші, ніж міжнародні договори, правила.

Загалом законодавство про захист конкуренції складається з двох частин: законодавства про монополії (оскільки монополізм теж перешкоджає розвитку ринкових відносин і конкуренції) і законодавства про захист від недобросовісної конкуренції.

Поняття «транспортна біржа», «транспортний агрегатор» є виключно бізнесовим. У законодавстві України не існує дефініцій, щодо ознак даних понять. Зазвичай під транспортною біржею розуміють інструмент спрощення обміном інформації між вантажовідправниками і вантажоодержувачами про перевезення вантажів, що супроводжується супутніми послугами (страхування, фінансування тощо) і представлений у вигляді онлайн ресурсів.

Зокрема, національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Закону України "Про інноваційну діяльність", Закону України "Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні", Закону України "Про інвестиційну діяльність", Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність", Закону України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямовані на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.

Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в Конституції України. Стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав. У цій самій статті визначено, що держава сприяє розвитку науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством [21].

Крім згаданих законодавчих актів, слід окремо відмітити прийняту Верховною Радою України 13 липня 1999 року Концепцію науково-технічного та інноваційного розвитку України.

Діяльність транспортно-експедиторських компаній регламентується ЗУ «Про транспортно-експедиторську діяльність» [22]. Оскільки дія цього Закону поширюється на відносини, що виникають при транспортному експедируванні вантажів усіма видами транспорту, крім трубопровідного, то

відповідно діяльність транспортних бірж також підпадає під його дію. Окрім цього відносини в галузі транспортно-експедиторської діяльності регулюються також іншими нормативно-правовими актами [22].

Основні закони в транспортному полі:

- Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 № 1955-IV
- Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 № 232/94-ВР
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII
- Закон України «Про транзит вантажів» від 20.10.1999 № 1172-XIV

Відповідно до Закону України «Про транспортно-експедиторську діяльність» Відносини в галузі транспортно-експедиторської діяльності регулюються Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, законами України "Про транспорт", "Про зовнішньоекономічну діяльність", "Про транзит вантажів", цим Законом, іншими законами, транспортними кодексами та статутами, а також іншими нормативно-правовими актами, що видаються відповідно до них.

Якщо міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені цим Законом, застосовуються норми міжнародного договору.

Основним завданням державного регулювання транспортно-експедиторської діяльності є захист економічних інтересів України, подальше становлення, розвиток та формування ринку транспортно-експедиторських послуг.

Кабінет Міністрів України організовує і забезпечує проведення державної політики та державний контроль у сфері транспортно-експедиторської діяльності, спрямовує і координує роботу органів виконавчої влади, які здійснюють державне регулювання в цій сфері діяльності [22].

Концепція містить основні цілі, пріоритетні напрями та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, орієнтири структурного формування науково-технологічного потенціалу та його ресурсного забезпечення.

Відповідно до законодавства державну підтримку одержують суб'єкти господарювання всіх форм власності, що реалізують в Україні інноваційні проекти, у тому числі підприємства всіх форм власності, які мають статус інноваційних [23].

Таблиця 2.7.

Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність суб'єкта господарювання

Назва нормативно-правового акту, номер, дата прийняття	Ст.	Характеристика регулятивного впливу на сферу діяльності	Конкретизація регулятивного впливу на діяльність суб'єкта господарювання
1	2	3	4
Закон України «Про інноваційну діяльність» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36	ст.266	Цей Закон визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.	Основна діяльність системи заключається в створенні інноваційного продукту. Всі кроки мають відповідати даному законодавству.
Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18 вересня 1991 р. № 1560—XII	ст.646	Цей Закон визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України.	Компанія зацікавлена в інвестиціях і програмний продукт та зобов'язана враховувати всі нюанси роботи в цьому напрямку.
Конституція України, частина 2	Ст. 41	Даною статтею передбачено право кожного володіти, користуватися і розпоряджатися результатами своєї інтелектуальної та творчої діяльності.	Дана стаття регулює використання ліцензії на використання системи без її копіювання та повторення функціоналу.
Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 №	ст.446	Цей Закон визначає правові, економічні, організаційні та соціальні основи діяльності	Програмний продукт тісно з логістикою і його діяльність має

232/94-ВР		транспорту.	відповідати ЗУ
-----------	--	-------------	----------------

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4
Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність"	ст.25	Цей Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності, задоволення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку.	Система має відповідати всім вимогам, що прописані в цьому законі та всім змінам, що вносяться в закон.
Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» від 01.07.2004 № 1955-IV	ст.562	Цей Закон визначає правові та організаційні засади транспортно-експедиторської діяльності в Україні і спрямований на створення умов для її розвитку та вдосконалення.	Програмний продукт тісно з логістикою, так як основний функціонал спрямований на оптимізацію їх роботи.
Господарський кодекс	-	Регламентує відносини, що виникають в ході організації та здійснення господарської діяльності між різними суб'єктами господарювання.	Всі підприємства мають діяти відповідно до Господарського кодексу.

Джерело: Складено автором на основі [22]

Відповідно до п.26 прим.1 підр.2 р.ХХ «Перехідні положення» Податкового кодексу України від 02 грудня 2010 року №2755-VI із змінами та доповненнями (далі – ПКУ) тимчасово, з 1 січня 2013 року до 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції. Тобто, даний напрямок діяльності не підлягає оподаткуванню).

2.3. Управлінський аналіз діяльності підприємства

Основний профіль компанії – розробка та просування на ринку онлайн-рішення для управління вантажним транспортом. З 2019 року до цього профілю додався ще один напрямок діяльності компанії – експедиційна. За її

рахунок компанія змогла залучити клієнтів, що працюють з власним транспортом та мають невелику кількість перевезень.

Особливість ринку в тому, що інші стартапи сконцентровані на рішеннях для конкретної сфери, що вирішують тільки частину завдань. Кожна компанія обирає свою нішу. Наприклад, певні компанії працюють в сегменті B2C, інші займаються контейнерними або магістральними перевезеннями. У цих рішеннях є потреба на ринку, тому вони і з'являються.

Компанія працює в напрямку B2B (бізнес для бізнесу), тому процес продажу програмного продукту є більш складим ніж в B2C (бізнес для клієнтів).

Щодо рішень в сфері розробки програмного продукту для управління саме вантажним транспортом, то на ринку вже існують певні аналоги. Більшість рішень вирішують тільки 1-2 питання. Наприклад, багато рішень являються лише тендерною платформою, та не покривають інші етапи перевезення вантажним транспортом. Інші ж, лише допомагають знайти перевізника на рейс/знайти вантаж та працюють як дошка оголошень.

У процесі реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства необхідно забезпечити умови максимізації прибутку на основі мінімальних витрат ресурсів. Основним завданням стійкого функціонування підприємства є формування оптимальної структури стратегічного потенціалу.

Нижче розглянемо матрицю стратегічного потенціалу компанії ТОВ «Совтес» (табл.2.8).

Результати даного методу мають наступну шкалу вимірювання: від 0 до 1 – незначний рівень; від 1 до 3 – низький рівень; від 3 до 6 – досягнений рівень; від 6 до 9 – стабільний рівень; > 9 – перспективний рівень.

В результаті даного дослідження ми визначили рівень стратегічного потенціалу як 7,1. Цей показник лежить в межах від 6 до 9, що свідчить про стабільний рівень стратегічного потенціалу.

Як ми бачимо з таблиці 2.7., найнижчі оцінки отримали такі напрямки як інвестиційний, виробничий, ресурсно-сировинний та маркетинговий.

Найкращі ж бали потенціалу отримали інноваційний, трудовий та організаційний. Тобто, можна зауважити, що це основні напрямки діяльності, на які зараз спрямовує всі сили підприємство.

Таблиця 2.8.

Матриця оцінювання стратегічного потенціалу ТОВ «Совтес»

Локальний потенціал	Вага	Бали (max -10, min -1)	Зважене значення
Виробничий	0,02	3	0,06
Ресурсно-сировинний	0,12	2	0,24
Фінансовий	0,1	7	0,7
Маркетинговий	0,2	6	1,2
Інноваційний	0,3	9	2,7
Інвестиційний	0,02	3	0,06
Трудовий	0,1	10	1
Організаційно-управлінський	0,08	9	0,72
Інфраструктурний та екологічний	0,01	7	0,07
Експортний потенціал	0,05	7	0,35
Сума	1		7,1

Джерело: Складено автором на основі [16].

Першочергова задача, яку вирішує система Sovtes - це пошук транспорту. В даному напрямку система має декількох основних конкурентів: Della та Lardi-trans.

Компанія «Совтес» розробила і впроваджує онлайн-рішення для логістики, яке дозволяє швидко знаходити потрібний транспорт або вантаж, переносити пов'язані з доставкою вантажу процеси в електронний формат спілкування, проводити прозорі тендери і скорочувати кількість непотрібних телефонних переговорів [24]. І таким чином економити на логістиці.

«Совтес» починали працювати з великими українськими компаніями, що мають власну базу перевізників - оптимізували їх логістику. Тепер в числі

клієнтів системи Sovtes - ритейлери, а база перевізників поповнюється середніми і дрібними компаніями. Компанія ще не залучала інвестиції і поки живе на ті кошти, які заробляє.

Сфери, які є продуктивними та високо потенціальними на даний момент – це трудова, інноваційна та організаційно-управлінська сфери, як такі, в які вкладаються як грошові, так і інтелектуальні інвестиції і такі, на розвитку яких компанія акцентує свою увагу з моменту початку своєї діяльності.

Стабільними сферами потенціалу є виробнича, ресурсно-сировинна та інвестиційна. Ці сфери характеризуються постійністю, яка обумовлена характером роботи та контрактами з постачальниками, інвесторами, замовниками та іншою контактною аудиторією.

Для того, щоб розуміти успішність діяльності компанії необхідно провести аналіз її фінансової діяльності. Завдяки показникам стає зрозуміло який напрямок має компанія зараз та які зміни необхідні для того, щоб її діяльність була більш успішною. Також, перед тим, як впроваджувати будь-які економічні зміни потрібно розуміти фінансове становище компанії. Розглянемо основні технічно-економічні показники компанії ТОВ “Совтес” за останні 3 роки (табл.2.8.).

Враховуючи те, що підприємство ТОВ “Совтес” не є виробничим, багато з позицій в звітності є просто відсутніми.

Зі звітності ми бачимо, що період 2016-2018 компанія мала певні зміни її діяльності. Тож, нижче проаналізуємо які саме зміни фінансової складової відбувалися.

Чистий прибуток 2018 році склав 25,9 тис. грн, що на 15,7 тис. грн більше ніж у 2017 році. У 2017 році він знизився на 18 тис грн. менше у порівнянні з 2016 роком. Тобто ми бачимо значний спад прибутку 2017 року, що значно зріс у 2018 році. Спад міг бути пов'язаний з зменшенням активності роботи клієнтів, та зменшенням перевезень, що зафіксовані в системі. Проте, як видно з показника чистого прибутку в 2018 році на 15,7

тис. грн. компанія знайшла нових клієнтів та поновила роботу зі старими. Саме за рахунок підписання нових компаній ТОВ «Сотвес» вдалося збільшити прибуток.

Фінансові витрати до оподаткування та чистий прибуток мають однакове значення. Це пов'язано з тим, що діяльність, що пов'язана з ІТ-рішеннями не підлягає оподаткуванню. Відповідно до Податкового кодексу України від 02 грудня 2010 року №2755-VI із змінами та доповненнями тимчасово, з 1 січня 2013 року до 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції.

Таблиця 2.9

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Совтес» за 2016-2018 роки

Найменування Показника	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	абсолютне, ±		відносне, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Основні засоби	1,7	-	-	-	-	-	-
Запаси у тому числі готова продукція	6,8 1,7	6,8 1,7	5,3 -	0 0	-6,5 0	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	1238,1	1047,9	1334,2	-19	286,3	-15,3	27,32
Собівартість реалізованої продукції, тис. Грн	1019,7	1002	1141,5	-17,7	139,5	-1,7	13,92
Фінансовий результат до оподаткування, тис. Грн	28,2	10,2	25,9	-18	15,7	-63,8	153,9
Чистий прибуток, тис. грн	28,2	10,2	25,9	-18	15,7	-63,8	153,9
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	15	21	22	6	1	40	4,76
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. Грн	1440	2520	3432	1080	912	78,7	36,19

Продовження табл. 2.9.

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна оплата праці, тис. грн./особу	8	10	13	2	3	25	30
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн./особу	82,54	49,9	60,64	32,64	10,74	-39,5	21,52
Фондовіддача, грн./грн.	728,29	-	-	-	-	-	-
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1045,25	638,4	199,4	-407	-439	-38,9	-68,7
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,18	1,64	6,69	0,46	5,05	-	-
Власний капітал, тис. грн.	20	30,2	56,1	10,2	25,9	51	85,7
Рентабельність витрат, %	2,7	1,01	2,26	-1,69	1,25	-	-
Рентабельність активів, %	2,3	8,63	8,8	6,33	0,17	-	-
Рентабельність продажів, %	2,27	0,97	1,94	-1,3	0,97	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	141	33,7	46,1	-107,3	12,41	-	-

Джерело: Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ “Совтес”

При цьому чистий дохід має подібну тенденцію, але не так виражену як в попередньому показнику. Так, 2016 році чистий дохід склав 1238,1 тис. грн, що на 15,36% більше за 2017 рік. При цьому ситуація покращилася в 2018 році. Так, чистий дохід зріс 2018 році на 27,32 %.

Собівартість програмного продукту також зазнав змін. У 2017 році собівартість знизилася на 1,7%, а 2018 (порівнянні з 2017) зріс до 13,92%.

Рентабельність витрат основної діяльності з реалізованої продукції визначається як відношення валового прибутку до виробничої собівартості, а також адміністративних і збутових витрат.

Цей показник відображає взаємозв'язок чистого доходу (виручки), прибутку та собівартості виробництва реалізованої продукції і показує розмір

прибутку, отриманого господарством у розрахунку на 1 грн витрат, вкладених у формування собівартості.

Як ми бачимо в табл. 2.2., даний показник знизився 2017 році на 1,6%. Але при цьому ми бачимо позитивні зміни 2018 році, а саме зростання цього показника на 1,25 %.

Власний капітал зростав у період з 2016 по 2018 роки на 10,2 тис.грн та 25,9 тис.грн відповідно, що позитивно вплинуло на фінансовий стан компанії. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів в 2017 році зріс на 0,46, а у 2018 році на 5,05.

Рентабельність активів – це фінансовий показник, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Аналізуючи ці показники, ми бачимо, що у 2016 використання активів підприємства склали 2,3%, що на 6,33 менше за показник 2017 року. У 2017 році цей показник склав 8,63%, що на 0,17% менше за 2018 рік.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу. Згідно даних таблиці, можна сказати, що в 2016 році ефективність власного капіталу склала 141%, в 2017 році – 33,7%, а в 2018 – 46,11%.

Показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли отримати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже, прийняти рішення про економічну доцільність продовження або встановлення таких відносин з підприємством.

Коефіцієнт фінансової стійкості - індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7 – 0,9 [25].

Розглянемо показники фінансового стану та ліквідності на ТОВ “Совтес” у період 2016 – 2018 роки (табл.2.10).

На ТОВ “Совтес” за аналізовані роки показники фінансової стійкості в основному відповідають нормативним значенням, що свідчить про достатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Нормативне значення коефіцієнту фінансової стійкості знаходиться в межах 0,7-0,9. Більш високе значення не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно.

Таблиця 2.9

Показники фінансового стану та ліквідності ТОВ “Совтес” за 2016-2018 роки

Показники	На кінець року			Нормативне значення	Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018		2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,6	25,5	19,11	0,7-0,9.	23,9	-6,39
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,97	1,34	1,18	1-3	0,37	-0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,97	1,34	1,16	> 0,6	0,37	-0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,75	0,07	0,2...0,3	0,74	-0,68

Джерело: Складено за даними фінансової звітності ТОВ “Совтес”

В 2016 році даний показник склав 1,6, що менше на 23,5 від 2017 року. В 2018 році цей показник склав 19,11 відсоткових пунктів. Високе значення показника говорить про гарні перспективи розвитку компанії, низький ризик банкрутства [26].

Значення коефіцієнта загальної ліквідності має бути менше 2, платоспроможність підприємства незначна, а значить існує фінансовий ризик, як для самого підприємства, так і для його партнерів. Низький рівень

ліквідності, як правило свідчить про ускладнення збуту продукції, або ж погану організацію матеріально-технічного забезпечення.

Компанія ТОВ “Совтес” має дещо нижче нормативного значення 2016 році - 0,97, але в 2017 та 2018 році відповідає нормативним - 1,34 та 1,16 відповідно.

Коефіцієнт поточної ліквідності має нормативне значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

У аналізованій період компанія мала показники в межах нормативного значення. Це свідчить про достатній рівень платоспроможності компанії в поточний період.

Теоретично значення коефіцієнта абсолютної ліквідності вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

Так, і досліджувана компанія в 2016 та 2018 році мала значення нижче нормативного. В 2017 ж році значення було дещо нижчим та складало 0,75.

Коефіцієнт загальної ліквідності - показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Показник поточної ліквідності - це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожную гривню поточних зобов'язань.

Показники ділової активності вказують на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції і т.д.

Підвищення інтенсивності використання основних елементів активів є позитивною тенденцією, адже вивільнена частина фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ “Совтес” (табл.2.11).

Оборотність активів вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Значення показника означає суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у підприємство коштів [23].

У 2016 році цей коефіцієнт на ТОВ “Совтес” становив 0,95. У 2016 та 2017 роках він мав тенденцію до зростання та становив 2,01 та 8,5 відповідно.

Таблиця 2.11

Показники ділової активності ТОВ “Совтес” за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,95	2,01	8,5	1,06	6,49
Тривалість обороту активів, днів	466,3	602,85	61,7	136,55	-541,15
Коефіцієнт оборотності запасів	113,3	294,7	430,7	181,4	136,7
Тривалість обороту запасів, днів	3,17	1,22	0,83	-1,95	-0,39

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності ТОВ “Совтес”

Період одного обороту оборотних активів - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління оборотними активами підприємства. Значення коефіцієнта демонструє період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот.

Період одного обороту запасів - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами компанії. Коефіцієнт розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну суму запасів до суми собівартості. Значення показника вказує на те, скільки днів запаси зберігаються на складі компанії.

Розглянемо організаційно-управлінський потенціал у ТОВ «Совтес». Кількість осіб, що працюють на підприємстві станом на 2016 рік складало 15 осіб, на 2017 рік – 21 працівник та 22 працівника на 2018 рік. Середньомісячна заробітна плата працівника складала 8 000 грн. 2016 році, 10 000 грн. у 2017 році та 13 000 грн станом на 2018 рік. Тобто, ми бачимо тенденцію до збільшення кількості осіб та середньої заробітної плати на підприємстві.

В 2019 році у зв'язку з додаванням нового напрямку роботи додався транспортно-експедиційний відділ, що розширив кількість працівників ще на 3 особи. Зростання кількості осіб було пов'язано зі зростанням компанії, та потребою в залученні додаткових спеціалістів. Збільшення середньої заробітної плати було зумовлено зовнішніми економічними факторами та зміною середньої заробітної плати серед спеціалістів цієї галузі.

Розглянемо організаційну структуру у ТОВ «Совтес» (рис. 2.3.)

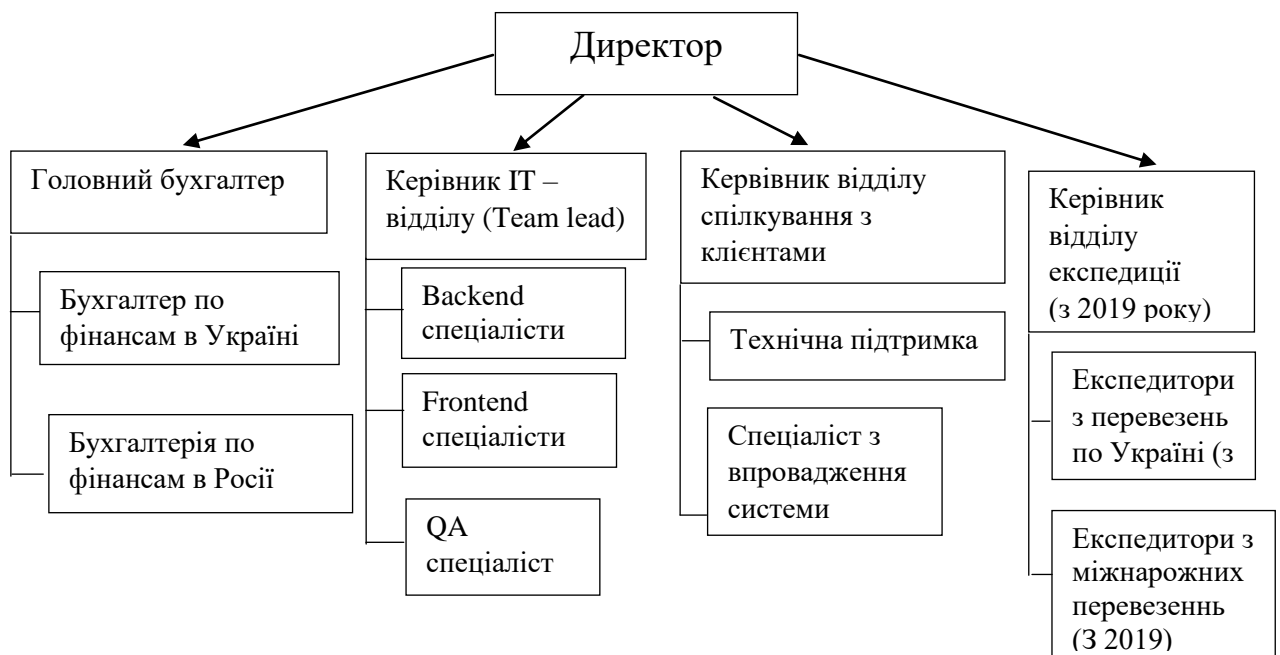


Рис. 2.3. Організаційна структура компанії ТОВ «Совтес»

Джерело: Складено автором

ТОВ «Совтес» має лінійну організаційну структуру. Така структура найчастіше зустрічається у малому бізнесі, де менеджер і власник

виступають в одній особі. Вона мобільна, потребує незначних витрат. Зі зростанням розмірів підприємства процес прийняття рішень ускладнюється, проста структура втрачає переваги, оскільки обмеженість її можливостей призводить до переобтяження керівної верхівки.

З організаційної структури ми бачимо, що найвищою посадою компанії є директор у якому в прямому підпорядкуванні є головний бухгалтер, керівник відділу ІТ, керівник відділу спілкування з клієнтами та з 2019 року керівник експедиційного відділу.

Проте, слід враховувати, що основні рішення приймаються на загальних зборах власників Товариства, а вже потім передаються директором до безпосереднього виконання.

Слід зазначити, що всі відділи працюють як один механізм та за необхідності взаємодіють один з одним в оперативному режимі. Так, наприклад якщо є запит від відділу спілкування з клієнтами щодо доопрацювання певного функціоналу, або ж про наявність певного багу, працівник звертається до керівника ІТ-відділу для розгляду та створення завдання для його працівників.

Працівники компанії мають високий професійний рівень, за необхідності час від часу відвідують професійні спеціалізовані заходи для підвищення такі, як конференції, тренінги, інтенсиви.

Основний бар'єр входу на ринок - страх користувачів перед новими системами та існування таких стійких та простих платформ як Lardi та Della. Компанії, що створюють подібні продукти мають розуміти, що найскладнішим є донесення необхідності в функціоналі для користувачів, показати всю цінність та необхідність в продукті.

Нова компанія має великий ризик залишитися поза сферою лише через те, що не розуміють специфіки логістичних компаній та їх працівників.

2.4. Оцінка рівня стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

ТОВ «Совтес» було засновано в 2011 році, але почала роботу в 2013 році. На початку роботи система була направлена на оптимізацію роботи відділу логістики однієї з гірничо-видобувних компаній. Тоді система вже мала базовий функціонал. Після цього почалася робота з пошуком замовників лідогенерацією та вдосконалення самого програмного забезпечення. Збираючи зворотній зв'язок від компаній було отримано інформацію по основним задачам відділу логістики та варіанти їх вирішення.

Коли почалися перші продажі, команда почала розширюватися. Компанія переїхала в офіс, створила бухгалтерію і службу впровадження системи. Стало зрозуміло, що недостатньо просто продати рішення. Потрібно допомогти користувачам і клієнтам грамотно його запуснути, щоб сервіс швидше почав роботу. Для цієї мети окрему службу підтримки, яка працює онлайн і в телефонному режимі.

Всі компанії, які використовують найманий транспорт для перевезення вантажів з бюджетом від 1 млн грн на перевезення - цільова аудиторія компанії «Совтес». Це майже все ритейлери і виробничі компанії, які не мають власного транспорту. З 2019 року з'явилася можливість використовувати систему Sovtes також для управління власним транспортом.

Також стартап займається рішеннями, які допоможуть об'єднати і свій транспорт, і найманий в одному програмному продукті. Це дозволить клієнтам вирішити всі свої завдання в одній системі, що істотно спростить роботу.

В Україні є рішення, але часто використовуються дошки оголошень. Це сервіс, який дозволяє розмістити оголошення і отримати вхідні дзвінки. Але він не дозволяє контролювати перевезення. Таке рішення дозволяє бачити

тільки верхню частину айсберга: знайти перевізника або замовника. І це не виключає необхідності телефонних дзвінків.

Коли компанія вийшла на ринок зі своїм продуктом, ще не було подібних рішень. Основний продукт компанії – онлайн рішення для управління вантажними перевезеннями. Система має широкий функціонал, що дає можливість контролювати процес перевезення від моменту формування запиту на перевезення до обміну первинними документами та виведення моментальної статистики.

Система допомагає знижувати витрати на перевезення за рахунок проведення тендерів та можливості використання електронного документообігу.

Потенційні клієнти не розуміли, навіщо такі сервіси, якщо і так все добре. Переконавати було складно, але команда Sovtes впоралася і з цим завданням.

Було вкрай важко знайти перших клієнтів. Компанія залучала перших клієнтів, що належали до найбільших компаній з топ-200. Працівники «Совтес» постійно слухали, що говорять клієнти, з якими проблемами стикаються.

Якщо говорити про результати, то ТОВ «Совтес» отримало в свою скарбничку такі найбільші компанії, як "Global Spirits" (ТМ Хортиця), "Хайдельберг Цемент", "АрселорМіттал Кривий Ріг", "Сентравіс Продакшн Юкрейн", "Асканія-Пак", "РУШ "(мережа магазинів EVA), "Метінвест Євразія", "Миронівський хлібопродукт", "Фуд девелопмент", "Агромат" та інші. [27].

Клієнти задоволені тим, що вдалося уникнути безлічі телефонних переговорів. Для багатьох ця система дозволила заощадити на закупівлю транспортних послуг від 5 до 25% вже після першого місяця використання. Компанія не переплачує, а отримує справедливую ринкову вартість.

Якщо подивитися на ринок, то є два моменти, які ускладнюють роботу. Непрозорі відносини, від яких страждають усі. Замовник не може отримати

ринковий тариф, не може бачити прозорість закупівлі послуг. Крім цього, все відбувається в телефонному режимі, дуже великий документообіг, все "зарегульована" і вся відповідальність за роботу компанії лягає на логіста. Виникають ситуації, коли вантажі зникають через людський фактор.

Система дозволяє автоматизувати роботу, зробити її максимально прозорою, зберігати всі необхідні дані і не залежати від людського фактора. Навіть якщо піде співробітник і прийде новий - вся інформація збережеться, новачок швидко увійде в курс справи.

Є ще один момент: часто через фізичну неможливість повідомити велику кількість перевізників про завантаження, компанії стикаються з тим, що вони здійснюють лише кілька дзвінків або працюють тільки з перевіреними партнерами.

Sovtes ж має необмежену кількість користувачів. Працюючи в такій системі, користувач може повідомити про завантаження максимальну кількість своїх партнерів.

Навіть якщо є тисяча контрактів, після розміщення заявки всі ці компанії отримають повідомлення і будуть знати, що завантаження здійснилася. Фізично неможливо за декілька хвилин обдзвонити таку кількість клієнтів. Також неможливо контролювати сам процес.

Sovtes дозволяє швидко знаходити машину, швидко комунікувати з перевізниками, проводити торги на закупівлю транспортних послуг, обмінюватися важливою для бізнесу інформацією. Контролювати весь процес, починаючи від подачі заявки і закінчуючи розвантаженням транспортного засобу

За словами розробників, є два сценарії запуску системи на підприємстві. Успішний - коли компанія розуміє, що їй потрібно рухатися, розвиватися, і система запускається протягом одного-двох тижнів.

Другий варіант - виконавці не готові використовувати систему, чинять опір впровадженню. Це проблема багатьох ІТ-компаній, які виробляють продукти для оптимізації роботи бізнесу. Вони стикаються з проблемою

опору. Творці Sovtes розуміють, як вирішити цю проблему. Це одна з причин, чому була створена служба впровадження.

Співробітникам і фахівцям, які працюватимуть з системою, необхідно донести цінність і переваги цього рішення кінцевим користувачам. Вони просто заощадять масу часу і в разі підвищать свою ефективність.

Система вирішує багато завдань і використовує для цього кілька інструментів:

- є можливість розміщення заявки із зазначенням вартості для всіх партнерів;
- проведення торгів на закупівлю транспортних послуг (одиначний рейс, пул рейсів; обсяг вантажу);
- формування та обмін документів всередині системи (наприклад, заявка на перевезення);
- статистика для замовника про виконані перевезеннях по 50 параметрам (замовник може вибрати потрібну інформацію для аналізу при формуванні звітності);
- можливість інтеграції системи в інші існуючі облікові системи ERP;
- електронний підпис документів;
- відстеження руху вантажу і місцезнаходження транспортного засобу;
- щоденний звіт для керівника по діяльності відділу логістики [27].

Електронний підпис - колосальна перевага для бізнесу. Конкретна перевезення супроводжується великим документообігом. Навіть не так великим, як досить рутинним для компанії. Щоб отримати гроші, перевізник повинен вислати замовникові пакет документів зі своїм підписом. При наявності цифрового підпису цей процес спрощується і прискорюється в разі. Системою можуть користуватися не тільки логісти, а й усі учасники процесу перевезення: бухгалтерія, фінанси, служба безпеки.

На початку роботи системи компанія планувала працювати тільки на українському ринку. З часом ТОВ "Совтес" знайшла нову бізнес-модель і

проаналізувала потреби і перспективи інших ринків. У міру появи в світі технічних рішень для логістів говорити про себе з потенційними клієнтами стало простіше. Зараз Sovtes як і раніше конкурують за клієнта зі старими схемами роботи, записниками і телефоном, тому що навіть серед всіх рішень, що є на ринку немає жодного комплексного.

Ми внесли зміни в підхід до розробки продукту, вибрали методологію scrum - це дозволило стабілізувати працездатність системи і прискорило процес розробки. Створили відділ підтримки для партнерів. Отримуємо відгуки про клієнтському досвіді. Що їм подобається, як вони використовують існуючі можливості. Команда виросла до 10 осіб, посилили її розробниками, з'явився QA-спеціаліст. В 2017 році компанія підписала велику кількість контрактів з новими клієнтами, які відомі на всю Україну. Це нам дало можливість розширити можливості IT-рішення.

Зараз Sovtes працює в Україні. Два великих клієнта у компанії є в Росії. Але все-таки основний розвиток відбувається на батьківщині [28].

З 2019 року компанія Совтес відкрила експедиційний відділ, що дає можливість в разі збільшити прибутки компанії та допомагати закривати потребу в оперативному закритті маршрутів всіх клієнтів-замовників, а також, відповідно шукати вантажі для перевізників.

Компанія ТОВ “Совтес” розробила і впроваджує онлайн-рішення для логістики, яке дозволяє швидко знаходити потрібний транспорт або вантаж, переносити пов'язані з доставкою вантажу процеси в електронний формат спілкування, проводити прозорі тендери і скорочувати кількість непотрібних телефонних переговорів. І таким чином економити на логістиці.

ТОВ “Совтес” починала працювати з великими українськими компаніями, що мають власну базу перевізників - оптимізували їх логістику. Тепер в числі клієнтів ТОВ “Совтес”- ритейлери, а база перевізників поповнюється середніми і дрібними компаніями. Компанія ще не приваблювала інвестиції і поки живе на ті кошти, які заробляє [20].

В 2019 році компанія ТОВ “Совтес” відкрила відділ експедиції, що дає можливість значно збільшити прибуток компанії. Взяти цей напрямок компанія має можливість забезпечувати закриття рейсів незалежно від активності роботи партнерів перевізників.

Експедиція розрахована таким чином, що замовники та перевізники підписують один контракт з компанією ТОВ “Совтес”, після чого вона може виступати як посередник в їх спільних перевезеннях. Тобто замовник виставляє рейс в системі, після чого він транслюється на перевізників, з якими вже підписаний договір.

Розглянемо порівняльні характеристики основних конкурентних переваг компанії ТОВ “Совтес” та її основних конкурентів (табл. 2.12).

Перевізники надають свої пропозиції по транспорту, але при цьому бачать вартість фрахту одразу з вирахуванням комісії Sovtes - 10%. Якщо перевізник являється партнером даного вантажовідправника, система показує ціну без зазначеної комісії. Таким чином компанія забезпечує своїм клієнтами 100% закриття всіх рейсів.

Однією з інших переваг системи є доопрацьований модуль для роботи з зворотніми завантаженнями вантажовласників. Модуль має назву Truck Sharing та дає можливість замовникам з власним транспортом знаходити собі вантажі в надійних замовників без додаткового підписання контактів.

Таблиця 2.12

Конкурентні переваги компанії «Совтес» та її конкурентів

Назва компанії	Конкурентні переваги
ТОВ “Совтес”	Комплексність, розміщення офісу на території Unit City, активно працюючий відділ експедиції, електронний документообіг, GPS-відслідковування, інтеграція з ERP-системами, зниження холостого пробігу.
Ларді	Оперативність пошуку авто по СНД, довгий час на ринку, можливість залишати відгуки, популярність, розрахунок відстаней.
Делла	Оперативність пошуку авто за міжнародними напрямками, довгий час на ринку.
Логіст Офіс	Ціна, проведення тендерів, довгий час на ринку, аналітика тендерів, можливість підключення до GPS.

Логіст Про	Ціна, проведення тендерів, довгий час на ринку, інтеграція з ERP-системами
---------------	--

Джерело: Складено автором

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [29].

Для того, щоб з'ясувати на скільки сприятливим є середовище діяльності компанії, необхідно здійснити оцінку конкурентного середовища діяльності компанії за Портером (табл.2.13).

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{\text{нк}} + 0.2 \times I_{\text{мз}} + 0.3 \times I_{\text{нок}} + 0.1 \times I_{\text{ност}} + 0.2 \times I_{\text{к}}$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію.

Таблиця 2.13.

Оцінка конкурентного середовища діяльності компанії «Совтес»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Високий рівень фінансових інвестицій			+
		Необхідність пошуку нових клієнтів		+	
		Низький рівень сприйняття інновацій в сфері логістики			+
	1.2. Реакція ліючих підприємств на появу нових конкурентів	Вісвітність активної маркетингової політики			+
		Низька інноваційна активність управління персоналом		+	

		Слабке викопистання методів вчення конкурентної боротьби		+	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів (Інк) = 2,5					

Продовження таблиці 2.13.

1	2	3	4	5	6
2. Поява товарів – заміників	2.1. Вплив товарів – заміників	Перевагу отримує система з нижчою ціною, але з меншим функціоналом та гіршим комплексом надання послуг			+
		Тенденції до менш комплексної системи з меншою продуктивністю	+		
		Однотипність продуктів	+		
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	Промислове шпигунство		+	
		Копіювання існуючих програм	+		
Середнє значення сили впливу товарів-заміників (Ітз) = 1,6					
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Великий вибір серед транспортних бірж		+	
		Мінливість потреб у вирішенні задач			+
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання інформованості компаній про IT-рішення	+		
		Висока цінова еластичність товару	+		
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок) = 1,75					
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості в виборі допоміжних сервісів		+	
		Не досить широкий вибір допоміжних програм та систем	+		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів			+

Середнє значення сили впливу постачальників (Iпост) = 3

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції		+		
		Незначний приріст попиту			+	
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми			+	
		Відсутні дослідження конкурентів		+		
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг		+		
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (Iк) = 1,8						

Джерело: Складено та розраховано автором

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства: $K_{\text{впливу}} = 0,2 * 2,5 + 0,2 * 1,6 + 0,3 * 1,75 + 0,1 * 3 + 0,2 * 1,8 = 2,005$

$$K_{\text{впливу}} = 1,5 < 2,005 < 2,5$$

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної.

Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як “ринок споживача” або “ринок виробника”.

Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом

конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції.

Отже, маємо середній рівень впливу конкурентного середовища, що є сприятливим для компанії. Тобто, на даний момент ми маємо середнє значення між «ринком споживача» та «ринком виробника». Даний показник є наближеним 2,5, що означає можливі зміни на несприятливе середовище для розвитку підприємства. Компанії слід відслідковувати зміни зовнішнього середовища для оперативної реакції на них.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару показує ступінь його привабливості для покупця. З погляду продавця ця привабливість ототожнюється з чистим прибутком.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності системи «Sovtes»

№	Показник	Значення показників системи «Logist Pro»	Значення показників системи «Sovtes»
1.	Показники якості:		
1.1.	Широта функціоналу	7	9
1.2.	Система впровадження	8	10
1.3.	Якість роботи системи	10	8
1.4.	Технічна підтримка	9	9
2.	Вартісні показники:		
2.1.	Ціна, грн	10	9
3.	Маркетингові показники:		
3.1.	Імідж підприємства	10	9
3.2.	Рівень усвідомленості про систему	10	8
3.3.	Передпродажний сервіс	8	9
3.4.	Гнучкість функціоналу під потреби клієнта	7	10

Джерело: Розраховано автором

Розглянемо застосування інтегрального методу та розрахуємо рівень конкурентоспроможності системи «Sovtes». В якості ринкового еталону

визначимо систему компанії «S2B Group», яка займає стійке становище на ринку транспортних бірж. Потрібно відзначити, що в якості оцінювання було обрана 10-тибальна шкала (1 – найменше значення, 10 – найбільше значення).

Визначимо питому вагу кожного показника та розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок показників конкурентоспроможності системи Sovtes

№	Показник	Питом а вага показника	«S2B Group» (Logist Pro)		ТОВ «COBTEC»	
			Параметричний індекс	Виважений параметричний індекс	Параметричний індекс	Виважений параметричний індекс
1.	Показники якості					
1.1.	Широта функціоналу	0.3	1	0.3	1.28	0.38
1.2.	Система впровадження	0.2	1	0.2	1.25	0.25
1.3	Якість роботи системи	0.25	1	0.25	0.8	0.2
1.4	Технічна підтримка	0.25	1	0.25	1	0.25
	Всього	1		1		1.08
2.	Вартісні показники					
2.1	Ціна, грн	1	1	1	0.9	0.9
	Всього	1		1		0.9
3.	Маркетингові показники					
3.1	Імідж підприємства	0.3	1	0.3	0.9	0.27
3.2	Рівень усвідомленості про систему	0.2	1	0.2	0.8	0.16
3.3	Передпродажний сервіс	0.25	1	0.25	1.12	0.28
3.4	Гнучкість функціоналу під потреби клієнта	0.25	1	0.25	1.42	0.35
	Всього	1				1,06

Джерело: Розраховано автором на основі табл. 2.14

Підраховавши інтегральний показник за якісними, вартісними та маркетинговим параметрам, занесемо в таблицю 3 та підрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:

Таблиця 2.16

Інтегральні показники конкурентоспроможності

№	Інтергральні показники	ТОВ «S2B Group»	ТОВ «Совтес»
1	Інтегральний показник за якісними параметрами	1	1,08
2	Інтегральний показник за вартісними параметрами	1	0,9
3	Інтегральний показник за маркетинговими параметрами	1	1,06
	Загальний інтегральний показник конкурентоспроможності транспортної біржі	1	1,01

Джерело: Розраховано автором на основі табл. 2.15.

Висновок про конкурентоспроможність фірми приймається: якщо $K_{\text{ККС}} < 1$, то досліджуване підприємство є неконкурентоспроможним відносно базового. Якщо $K_{\text{ККС}} > 1$, то підприємство, яке оцінюється, є конкурентоспроможним та може бути лідером на ринку. В нашому дослідженні $K_{\text{ККС}} = 1,01 > 1$, а отже ТОВ «Совтес» є конкурентоспроможним відносно ТОВ «S2B Group».

Проведене дослідження дало змогу адаптувати існуючі методики оцінки конкурентоспроможності під специфічний вид продукції, яким є транспортна біржа, і виробити єдиний алгоритм, який може бути застосований ІТ-підприємствами для оцінки конкурентоспроможності своїх послуг і оцінки конкурентної позиції підприємства.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності”. Він заснований на візуальному

зображенні порівняння конкурентоспроможності доліджуваної компанії та компанії-конкурента.

Для дослідження оберемо 3 найбільших конкурентів компанії Sovtes: ТОВ «S2B Group», ТОВ «Lardi Trans» та ТОВ «Logist office». Розглянемо вихідні дані для створення багатокутника конкурентоспроможності (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Вихідні дані для багатокутника конкурентоспроможності

Показник	Оцінка			
	ТОВ "Совтес"	ТОВ «S2B Group»	ТОВ«Lardi Trans»	ТОВ «Logist office»
Тариф	8	9	9	9
Дослідження	10	8	7	7
Фінанси	10	7	8	7
Розподіл послуг	9	7	7	8
Просування	8	9	8	8
Персонал	10	7	9	9
Імідж	9	7	8	7
Якість послуг	10	9	8	8

Джерело: Складено автором

На основі таблиці 2.17. побудуємо багатокутник конкурентоспроможності за маркетинговими показниками для транспортних бірж ТОВ «S2B Group» та ТОВ «Совтес» (див. рис. 2.4.).

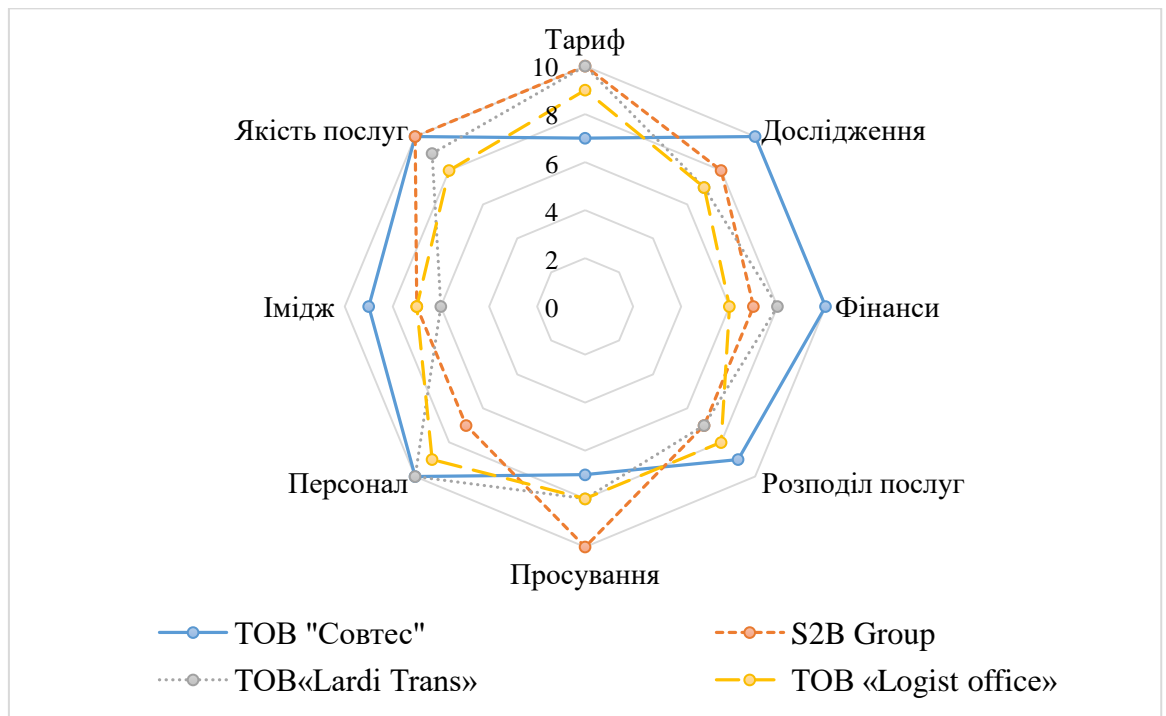


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності за маркетинговими показниками

Джерело: Складено автором на основі 2.17

Як ми бачимо з рис. 2.4. більшу площу займає TOB «Совтес», що означає його більший рівень конкурентоспроможності. Є позканик, що має однаковий рівень, такий як «Якість послуг», а є такі, де підприємству «Совтес» потрібно попрацювати над їх покращенням. Так, наприклад слабими місцями компанії є «Просування» та «Тариф». В решті показників, такі як «Дослідження», «Фінанси», «Розподіл послуг», «Персонал» та «Імідж» TOB «Совтес» має переваги.

Підприємства, які мають найвищий рівень конкурентоспроможності, відповідатимуть багатокутнику з максимальною площею S_i . Провівши вісі i зафіксувавши на них рівні значень кожного досліджуваного фактора під рівними кутами, площу кожного багатокутника обчислимо за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^8 \frac{1}{2} \sin \Delta \times a_i \times a_{i+1},$$

де a_i — значення i -го інтегрованого факторного показника за кожним із чотирьох підприємств, при цьому $i = 5$ (п'ять інтегрованих факторів конкурентоспроможності підприємств).

Проведемо розрахунки площі багатокутників підприємств торговельної галузі за формулою (1), використовуючи дані табл. 2.17.

$$S(\text{Sovtes}) = \frac{1}{2} \sin 72^\circ * (8*10+10*10+10*9+9*8+8*10+9*10+10*8) = 281,5$$

$$S(\text{S2B Group}) = \frac{1}{2} \sin 72^\circ * (9*8+8*7+7*7+7*9+9*7+7*7+7*9+9*9) = 235,86$$

$$S(\text{Lardi Trans}) = \frac{1}{2} \sin 72^\circ * (9*7+7*8+8*7+7*8+8*9+9*8+8*8+8*9) = 242,9$$

$$S(\text{Logist office}) = \frac{1}{2} \sin 72^\circ * (9*7+7*7+7*8+8*8+8*9+7*8+8*9) = 205,4$$

Проранжуємо площі багатокутників конкурентоспроможності даних компаній за результатами наших розрахунків від найбільшої до меншої площі:

1. $S(\text{Sovtes}) = 281,5$
2. $S(\text{Lardi Trans}) = 242,9$
3. $S(\text{S2B Group}) = 235,86$
4. $S(\text{Logist office}) = 205,4$

Як ми бачимо з розрахунків вище, площа багатокутника є найбільшою саме по системі Sovtes, що свідчить про найбільший рівень конкурентоспроможності. Найближчим до цього є Lardi Trans, далі з меншою площею є компанія S2B Group та Logist office з найменшою, що свідчить про найменший рівень конкурентоспроможності в порівнянні з іншими досліджуваними компаніями.

Отже, для відповідно до графічного методу багатокутника конкурентоспроможності за маркетинговими показниками, можна сказати що ТОВ «Совтес» є більш конкурентоспроможним за його основного конкурента «S2B Group». Як видно з рис.2.4, підприємству є над чим працювати. Першочергово потрібно покращити позицію просування та переглянути ціни на систему. Також, необхідно звернути увагу на імідж компанії та

поскращенням якості послуг, так як завжди є імовірність того, що конкуренти надздоженуть ТОВ «Совтес» за даними параметрами та обійдуть в майбутньому.

Висновки до розділу 2

В даному розділі ми розглянули умови роботи підприємства ТОВ «Совтес». Було визначено, що на ринку існує досить велика кількість різних операторів транспортних бірж, що вирішують різні задачі від пошуку нових партнерів, проведення тендерів, підведення статистики та GPS - трекінгу. При цьому кожна система в певній мірі є унікальною, так як має ряд унікальних функцій.

Ми розглянули основні закономірності роботи ринку транспортних бірж та перспективи його розвитку. Ми визначили, що даний ринок досить новим, але вже містить в собі досить велику кількість учасників. Основними серед них є: Lardi Trans.com, Della.ua, Trans.eu, Degruz.com, Cargo.lt, Stascom.com, A2b.direct, Transporeon.com, Sovtes.ua. Основними користувачами транспортних бірж є все ж експедитори, що займають 46% серед всіх учасників.

Також, в розділі було визначено нормативно-правові аспекти стратегічного управління конкурентоспроможності. Крім того, проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Совтес» і визначено, що воно має позитивні тенденції до розвитку та хороший економічний потенціал.

Ми визначали рівень конкурентоспроможності ТОВ «Совтес» за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності та багатокутника конкурентоспроможності. Перший – є розрахунковим показником, другий – графічний. Хоча і графічні методи не є досить точними в порівнянні з аналітичними, ми за його допомогою ми отримали підтвердження розрахунків інтегрального показника.

Завдяки даним методам ми визначили, що компанія ТОВ “Совтес” має досить високий рівень та має хороші позиції на ринку. І хоча результати позитивні, компанія завжди має аналізувати діяльність своїх конкурентів та вдосконалювати свої позиції.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТОВ “СОВТЕС”

3.1. Напрями удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій. Окрім того він має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування низки принципів менеджменту.

Процес управління конкурентоспроможністю у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [5, 11]:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегіїв процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Даний процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Варави Л.М., Кравченко Г.В., Погребняка Д.В. іШкарлета С.М.[6],є сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Одним з ключових напрямків покращення конкурентних позицій є вихід на іноземний ринок. Клієнти з закордонних ринків готові вкладати більші кошти на розвиток та оптимізацію відділу логістики ніж українські.

Це пов'язане недовірою до інноваційних технологій від українських компаній та прагненням їх закордонних колег до автоматизації процесів та виключення людського фактору.

Вартість одного перевезення в міжнародних сполученнях є значно вищим за перевезення на території України. Завдяки цьому є можливість заробити значно більше на кожному перевезенню.

Також, для зміцнення конкурентних позицій потрібно мати сильну команду відділу продажів, що буде просувати систему та послуги експедиції як на українському так і на міжнародних ринках.

Наразі компанія не має активного відділу продажу, заявки на реєстрацію приймає менеджер по роботі з клієнтами. Тобто компанію знаходять завдяки виставкам, акселераторам, рекомендаціям партнерів та сайту компанії. Холодні продажі зараз в компанії не працюють. Для активного розвитку компанії необхідно активувати роботу відділу продажу.

Одним з нагальних питань щодо складової іміджу є відмінність публічного сайту та самої програми. Система Soves має ще старий брендинг, а публічний сайт оновлені кольори, логотип. Адже на даний момент вони відрізняються стилем, кольором та навіть логотипом. Об'єднання бренду вимагає вкладення досить великих коштів, але допоможе користувачам мати загальне позитивне уявлення про компанію. Вартість ребрендингу системи важко порахувати, так як в ІТ компаніях сума рахується за витрачені години спеціалістів, а передбачити точно зазначений час складно. Орієнтовно вартість людино-години складає 20 доларів США. На подібні оновлення буде витрачено мінімально 60-80 годин спеціалістів. Тобто витрати на оновлення дизайну сайту мінімально складуть:

$$20 \text{ доларів} * 60 \text{ годин} = 1\,200 \text{ доларів}$$

При цьому слід враховувати те, що треба будуть додаткові години на тестування та доопрацювання в ході роботи.

Впізнаваність бренду є важливим фактором конкурентоспроможності, адже в клієнтів має бути загальне уявлення кольорів, шрифтів та лого компанії і розбіжності можуть знизити ефективність маркетингових впроваджень. Адже у клієнта не має бути сумнівів, що це саме та система, що була в рекламній продукції.

Іншим варіантом підвищення конкурентоспроможності є PR заходи та івент-менеджмент. Адже, не достатньо просто мати хороший продукт, потрібно ще інформувати компанії про існування подібного сервісу, які проблеми це має вирішити та які переваги його використання.

Участь в конференціях, семінарах, та вузькоспеціалізованих заходів для логістів є одним з найбільш важливих заходів з покращення конкурентоспроможності. Адже в сфері ІТ для В2В велика кількість продажів проходить саме на подібних заходах.

Великим кроком для покращення становища компанії міг би стати вихід на міжнародний ринок. На разі компанія працює на ринок України та Росії. Відкриття нових шляхів продажу дасть можливість вивести компанію на зовсім інший рівень прибутку. Але для того, щоб продавати систему на теренах інших країн також потрібно досить багато коштів. Перш за все, на локалізацію. Технічні спеціалісти вже працюють над багатомовністю сайту, але крім цього кожна країна має специфічні умови та запити щодо роботи їх відділів логістики та експедиторів.

Також, важливою статтею витрат будуть маркетингові заходи та витрати на продаж, адже спеціалісти, що займаються цим на міжнародному ринку коштують значно дорожче.

Витрати виходу на міжнародний ринок будуть виправдані коли вже перші клієнти почнуть приносити прибутки. Адже ціни на подібні рішення значно вищі, купівельна спроможність компанії більша, а самі користувачі вже готові впроваджувати інновації в свої процеси.

Розглянемо модель стратегічно управління конкурентоспроможності у ТОВ «Совтес» (рис. 3.1)



Рис 3.1. Модель стратегічного управління у ТОВ «Совтес»

Джерело: Складено автором

Як видно з рис. 3.1., стратегічне управління у ТОВ «Совтес» починається з дослідження внутрішньої конкурентопрможності та надання методичних рекомендацій щодо його аналізу. Наступним кроком є дослідження зовнішньої конкурентопрможності підприємства та його аналіз. Заключними етапами є надання методичних рекомендацій для формування стратегій управління конкурентопрможністю та безпосередньо розробка стратегій управління конкурентопрможністю.

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером [30].

В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії:

- 1) лідерства у витратах;
- 2) диференціації;
- 3) спеціалізації.

На даний момент компанія Sovtes дотримується стратегії спеціалізації. Тобто компанія має один програмний продукт і всі сили спрямовані на його просування та вдосконалення. Адже мета даної стратегії - зосередитися на максимальному задоволенню споживачів.

Проте, дана стратегія будується в даному випадку на диференціації. Система Sovtes постійно оновлюється, створюється новий функціонал, за рахунок чого вона відрізняється від інших систем.

Пропонується не змінювати шлях, який вже обрала компанія. Адже, в сфері ІТ-технологій не вітається лідерство у витратах. Основний ресурс на даному ринку - кваліфіковані працівники, яким потрібно надавати конкурентну заробітну плату. А отже, зекономити на собівартості продукту неможливо.

3.2. Програма розвитку обраної стратегії управління конкурентоспроможністю

Як було зазначено раніше, ТОВ «Совтес» зараз дотримується стратегії спеціалізації. Створення активного відділу продажів дає можливість отримувати більше прибутку не витрачаючи додаткових ресурсів на розробку функціоналу. Адже після створення продукту основною задачею є його активний продаж. З часом можна розширити штат відділу продажів та маркетингу, чим збільшити прибутки ТОВ «Совтес».

Але для розширення штату на значну кількість потрібно мати впевненість в тому, що компанія має достатньо фінансових ресурсів. Саме тому, починати треба з невеликої кількості працівників даної сфери та рухатися до максимальної ефективності.



Рис. 3.2. Організаційна структура після впровадження заходу

Джерело: Складено автором на основі організаційної структури

Як ми бачимо на рис. 3.2. після впровадження заходу з створення відділу продажів, додасться ще 2 працівника, що будуть підпорядковуватися керівнику відділу спілкування з клієнтами.

Для цього буде необхідно на початку 2 спеціалісти. Один з них буде займатися холодними продажами та лідогенерацією. Його основна мета - пошук клієнтів, занесенням інформації до CRM та здійснення першого контакту.

Після цього клієнт передається іншому менеджеру, який призначає зустріч або ж Skype-презентацію, організовує підписання договору.

Розрахуємо орієнтовну вартість організації нового відділу. Заробітна плата лідогенератора буде залежати від кількості нових компаній, які будуть успішно оброблені.

Лідогенератор має обробити мінімум від 5 до 7 компаній, за кожен з яких менеджер отримує 60 грн. Працівником може бути опрацьовано їх більше за зазначену цифру.

Тобто витрати на лідогенератора - від 420 грн/день ($7 * 60 = 420$ грн) або 9 240 грн ($420 * 22$) за місяць. Максимальний бюджет на працівника 11 000 грн. Його заробітна плата не має перевищувати 500 грн в день, а отже повна оплата буде здійснюватися лише за 8 лідів, за 9 і всі наступні можна отримати не більше 20 грн. Це зумовлено тим, що більший об'єм лідів просто не буде встигати оброблятися менеджером. Саме тому це будуть просто надлишкові витрати.

Для реалізації проекту менеджер з продажу буде мати ставку та бонус за виконання норми продажів. Ставка становить 7 000 грн, а відсоток за продажі може зростати до 10 000 гривень.

Так, якщо менеджер згенерує продажів на більше ніж 30 000 грн, то отримає заробітну плату 17 тисяч, якщо більше за 70 000 грн, то додатково з'являється бонус 5 тис. грн.

Таблиця 3.1.

Середні витрати на заробітну плату відділу продажів, міс.

Посада менеджера	Заробітна плата, грн
Лідогенератор	9 240 - 11 000
Менеджер з продажу по Україні	7 000 - 22 000
Разом	16240 - 33 000

Джерело: складено автором

Максимально витрати на місяць по прогнозуються у сумі 31 240 грн. Тобто в сумі ми отримуємо продажі до 70 000 грн з загальними витратами на них 31 240 грн, що принесе прибуток 38 760 грн. Якщо брати середнє значення, то сума продажів на місяць може складатися 50 000 $((70\ 000 + 30\ 000) / 2)$ грн, що складає близько 600 000 грн на рік.

На рік витрати можуть скласти $31\ 240 * 12 = 374\ 880$ грн на рік при умові максимальних продажів. Максимальні показники тримати неможливо, тому будемо враховувати середні значення продажів та їх результати.

Активні продажі та обробка клієнтів допоможе компанії наростити прибуток та вийти на нові ринки. До того ж завоювання нових клієнтів допоможе покращити імідж компанії.

Розрахунок додаткового прибутку на створення нового відділу за умов мінімальних та максимальних продажів розраховано у табл. 3.2.

Ці додаткові кошти компанія може вкласти в дорозроблення нового функціоналу, що зробить систему більш конкурентоспроможною.

Більшість бірж транспорту не використовує активних маркетингових стратегій. Дуже часто продажі відбуваються завдяки виставкам, конференціям чи рекомендаціям.

Одним з варіантів покращення конкурентоспроможності є запуск реклами. Завдяки обізнаності клієнтів та розуміння як система застосовується на їх підприємстві, які результати вона приносить можуть значно зрости продажі системи та відповідно контракти.

Поширення рекламних постів в Facebook дало б змогу розширити коло читачів спільноти, що, в свою чергу б збільшило кількість покупців. При цьому немає необхідності дуже активно просувати дану сторінку. Варто підтримувати її рекламою з певною періодикою для того, щоб залучати все більше та більше читачів спільноти, а отже і покупців продукції.

Вартість реклами на Facebook залежить від того, яка кількість показів є необхідною для рекламної кампанії. Для того, щоб отримати максимальний результат продажів, необхідно купувати рекламу вартістю 399 доларів.

Таблиця 3.2.

Прогнозований прибуток від впровадження заходу

№	Значення	Грн/міс	Грн/рік
1	Мінімальні прогнозовані продажі	30 000	360 000
2	Максимальні прогнозовані продажі	70 000	840 000
3	Середнє значення продажів	50 000	600 000
4	Витрати на оплату праці відділу при міні продажах	28 000	336 000
5	Витрати на оплату праці відділу при макс продажах	33 000	396 000
6	Середнє значення витрат на оплату праці	30 500	366 000
7	Прогнозований прибуток при міні продажах	2 000	24 000
8	Прогнозований прибуток при макс продажах	37 000	444 000
9	Середній прогнозований прибуток	19 500	234 000

Джерело: Розраховано автором

За необхідності повторювати покупку реклами. В гривнях на приблизний курс це складатиме:

$$399 * 24 = 9\,576 \text{ грн}$$

Таргетована реклама Facebook має допомогти менеджерам з продажу дотримуватися максимальних продажів за рахунок самостійної реєстрацій компаній на сайті. Витрати на неї за 1 місяць складуть 9 576 грн. Загальна умова наявності позитивного економічного результату полягає в тому, що валовий дохід повинен перевищувати суму витрат на рекламу.

Таблиця 3.2

Вартість реклами в Facebook

Ціна реклами, \$	Кількість показів	Кількість заявок
199	2 000 000	Від 20 до 200
399	4 000 000	Від 40 до 400
599	6 000 000	Від 50 до 600

Джерело: [37]

За рік роботи треба буде запустити хоча б 3 цикли реклами. Це забезпечить постійне надходження гарячих лідів та максимальний рівень продажів. В такому разі витрати на рекламу в Facebook за рік складуть:

$$3 * 9\,576 = 28\,728 \text{ грн}$$

Тобто, після впровадження реклами раз на квартал, витрати на утримання відділу за умов максимальних продажів складуть близько 424 788 грн (396 000 + 28 788 грн = 424 788 грн/рік)

Розглянемо табл. 3.3., де розраховано вплив даного заходу на основні показники ТОВ «Совтес».

Як ми бачимо з табл. 3.3., чистий дохід після впровадження даного заходу збільшиться на 840 тис.грн, що на 47,69% більше за дохід до впровадження даного проекту.

При цьому витрати також зростуть. Так, собівартість після впровадження проекту збільшиться на 424,8 тис. грн, що на 37,21 % більше. Це дасть можливість збільшити чистий прибуток на 415,2 тис. грн.

Рентабельність витрат та рентабельність продажів зросли на 25,9 та 15,48 % відповідно.

Таких високих значень можливо досягти лише через те, що компанія не являється виробничою. Її витрати та прибутки напряду залежить від її працівників, та не спираються на сировину, постачальників та запаси.

Таблиця 3.3.

Вплив впровадження проекту на показники підприємства

Показники	Од. вим.	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Відхилення від звітного року	
				Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	1 761,2	2601,2	840	47,69
Собівартість	тис.грн	1 141,5	1566,3	424,8	37,21
Інші витрати	тис.грн	593,8	0	-	-
Чистий прибуток	тис. грн	25,9	441,1	415,2	1603,08
Рентабельність продукції	%	2,26	28,1	25,9	-
Кількість працівників	чол.	22	24	2	9,09
Рентабельність продажів	%	1,47	16,95	15,48	-

Джерело: Складено та розраховано автором

Основне джерело прибутку ІТ-компаній – компетентні людські ресурси. У компаній, що займаються невиробничою діяльністю, як правило, успішність вимірюється в кількості клієнтів та тих коштів, що вони приносять.

Також, продажі системи мають певну особливість, яка зумовлюється циклічністю угод. А отже, ті контракти, що підпишуть менеджери з продажу будуть пролонговуватися та приносити додаткові прибутки.

3.3. Управлінське забезпечення ефективності застосування, впровадження обраної стратегії управління конкурентоспроможністю

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливим є визначення механізмів її підтримки на різних стадіях їх економічного розвитку, оскільки це пов'язано з шерегом проблем стосовно формування їхнього статусу в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів. Тобто, формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства.

Для впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю найбільше зусиль потрібно буде від HR-менеджера та фінансового відділу. Адже, першочергова задача це найняти компетентних працівників, що будуть готові до вивчення функціоналу програми та застосування своїх навиків.

Для того, щоб запустити процес створення нового відділу необхідно, перш за все, виділення бюджету на нових працівників та запуск реклами фінансовим відділом

Ефективність відділів продажу як правило вимірюється за допомогою таких інструментів як CRM-системи. CRM – Customer Relationship Management) означає, що розрізнені інструменти ведення бізнесу об'єднуються в налагоджену систему. Замість таблиць Excel, месенджерів, багатьох документів та неналагодженої комнікації залишається єдиний сервіс.

У нього входять програми для збору даних про клієнтів, управління угодами, контролю за менеджерами, аналітики і прогнозування. Подібні рішення мають візуалізацію процесу по канбану та широкий набір інструментів для статистики.

Команія «Совтес» вже має впроваджену CRM-систему Bitrix. Директор з продажів першочергово має налаштувати її під свої процеси. Стадії продаж мають бути актуальними відповідно до плану роботи та процесу відділу.

CRM – система дає можливість розуміти виробіток кожного з менеджерів, конверсію лідів в компанію на різних стадіях та конверсію угод. Саме за допомогою обліку угод працівники компанії зможуть відслідковувати суму угод за кожним менеджером та визначається грошова винагорода у вигляді відсотків працівників.

Вся комунікація по процесам, листи та дзвінки також мають відбуватися безпосередньо в CRM. Керівник має ставити задачі підлеглим в системі Vitrix, а підлеглий вноситиме всі свої результати.

Робота лідогенератора також фіксується в Vitrix. Керівник відділу продажів створює всі необхідні поля в шаблоні потенційного клієнта (ліда), де потім працівник буде заповнювати всю необхідну інформацію і передавати керівнику назад на оцінку та затвердження.

Схематично процес управління конкурентоспроможністю підприємства можемо представити наступним чином (рис. 3.1.)



Рис. 3.3. Процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Совтес»

Джерело: [20].

Таким чином, компанія може виключити людський фактор в облік фінансів та вирахування економічного ефекту від створення відділу. Адже в будь-який момент керівники компанії зможуть перевірити процес та відкоригувати його у разі необхідності.

Такий підхід передбачає виділення певних етапів у процесі управління, а саме:

- виявлення чинників впливу, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка їхньої значущості, аналіз та групування цих чинників; оцінка впливу обраних чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення рівня конкурентоспроможності;
- прогнозування зміни рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого середовища;
- з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;
- розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; оцінка витрат на реалізацію розроблених заходів.

Висновки до розділу 3

В данному розділі було запропоновано можливі варіанти покращення конкурентоспроможності у ТОВ «Совтес» та розроблено модель управління стратегією конкурентоспроможності.

Запропоновано достримуватися раніше обраної стратегії спеціалізації, що базується на диференціації. Адже, компанія має особливий функціонал та не має можливості знижувати вартість програмного забезпечення за рахунок зниження собівартості.

Одним із варіантів покращення стратегії конкурентоспроможності може стати розробка нового функціоналу, запуск реклами, або ж ребрендинг сайту.

Основним напрямком покращення роботи компанії було обрано створення активного відділу продажів та запуск реклами в соцмережах. За рахунок цього, конкурентоспроможність компанії зросте, адже це принесе більшу фінансову стійкість. Більше клієнтів надасть більше довіри до продукту, що, відповідно, допоможе залучити ще більше впливових компаній.

Основні ресурси, що необхідні для впровадження даного заходу – людські та фінансові. Тобто, штат компанії має зрости на 2 людини, а фінансовий відділ виділити кошти на організацію цього відділу. Кошти почнуть повертатися до бюджету вже з перших продажів.

Додатковим заходом є запуск реклами на Фейбук. Подібна реклама зможе збільшити продуктивність менеджерів з продажу, за рахунок чого продажі будуть триматися на максимальному рівні.

Даний захід має збільшити дохід компанії на 840 тис. грн, що передбачає збільшення чистого прибутку на 415 тис. Грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Для того, щоб розробити ефективну стратегію конкурентоспроможності, необхідно враховувати збалансованість стратегічного портфеля альтернатив бізнесової поведінки підприємства, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності.

В даній випускній роботі було досліджено тему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Конкурентоспроможність являє собою здатність підприємства вести сперництво на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Теорія та практика оцінки конкурентоспроможності достатньо розвинута в працях українських та закордонних вчених. Але, оцінка конкурентоспроможності на практиці здійснюється несистемно, без тісного взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками стратегічного та тактичного розвитку підприємства та напрямів його діяльності.

У ході дослідження було проаналізовано діяльність ринку транспортних бірж. Основними гравцями ринку є такі компанії як Lardi Trans, Logist Office, Logist Pro, Tona.com.ua, Dgruz.com.ua та Sovtes. Ринок є доволі насиченим, але слід враховувати те, що кожна з компаній має свої особливості роботи в системі та особливий функціонал, що зумовлює вибір саме цієї системи при прийнятті рішення.

Основними користувачами є компанії, що тісно пов'язані з автомобільними перевезеннями. А саме до них належать 2 категорії: замовники транспортних послуг та перевізники. В обох випадках посередником може виступити експедитор.

Об'єктом дослідження виступало ТОВ «Совтес». Дана компанія розробила ІТ-рішення для ефективного управління вантажним транспортом. Система поєднує в собі як інструменти для систематизації роботи з партнером-перевізником, так і пошуку нових партнерів. Для перевізника система допомагає прискорити процес пошуку надійних замовників,

підписання договору з прямим вантажовідправником та оперативний пошук вантажу.

Основними клієнтами даної компанії є такі компанії як ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», «Ева», «Житомирський маслозавод» (Рудь), Фуд Девелопмент (ТМ Ферма, ТМ Тульчинка та інш.), Омега (Vagus) та інші.

Організаційна структура у ТОВ «Совтес» - лінійна Це пов'язано з розмірами компанії. Кількість працівників не велика, а коливається в межах 22 осіб, проте кожен напрямок роботи має свого керівника. Всі задачі, що виникають в компанії в процесі роботи надходять до керівників, які розподіляють роботу вже на своїх підлеглих.

Підприємство є конкурентоспроможним та добре тримає свої позиції на ринку. Інтегральний показник конкурентоспроможності складає 1,01. Це свідчить про хороший рівень конкурентоспроможності у порівнянні з досліджуваним підприємством – S2B Group.

Для підведення даної інформації ми використали багатокутник конкурентоспроможності, де обрали 3 основних конкурентів. За цим показником ТОВ «Совтес» мало найбільшу площу, а отже є найбільш конкурентним серед досліджуваних компаній.

В третьому розділі було запропоновано варіанти покращення стратегічного управління конкурентоспроможністю та обрано найбільш оптимальний – відкриття відділу з продюжів та запуск реклами на Facebook.

Захід принесе збільшення прибутку компанії та поліпшить конкурентоспроможність в стратегічній перспективі. Дохід компанії в результаті даного заходу має зрости на 840 тис.грн, а чистий прибуток на 415 ти. Грн.

Слід врахувати і додаткові витрати, що складуть 428 тис. грн. Витрати, що передбачає даний захід – це заробітна плата 2 додатковим працівникам та запуск реклами на Facebook.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
3. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
4. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
6. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
7. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг, 3-е изд./ Р.А. Фатхутдинов/ – М.: `Нижний Новгород`; Питер, 2003. – 324 с. 6. Чепурной И.И. Конкурентоспособность продовольственных товаров. /И.И. Чепурной / - М.: Изд. центр `Маркетинг`, 2002. – 432 с. 7. Key_world_energy_statistics – 2011. – р. 48-57. Електронний ресурс : http://www.iea.org/textbase/nppdf/free/2011/key_world_energy_stats].
9. Ващекин Н.П. Безопасность предпринимательской деятельности./ Н.П. Ващекин Н.П., М.И. Дзлиев, А.Д. Урсул А.Д./ – М.: Экономика, 2002. – 432 с.

10. Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк/// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія „Економіка, аграрний менеджмент, бізнес” / Редкол. : Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. – К.: ВЦ НУБіП України, 2011. – Вип. 168. – ч.1 – 370 с. С. 194 – 203.

11. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках. /П.С. Завьялов /- М.: ИНФРА-М, 2000. – 365 с.

12. Томпсон мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд. – К. : Вільямс, 2003. – 924 с.

13. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. - №11 (41). – с. 48-58

14. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.

15. Виханский О.С. Стратегическое управление: ученик / О.С. Виханский. – 2-е узд., пре раб. И доп. – М.: Гардарики, 2008 . – 296 с.

16. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник / С.М.Ілляшенко. - Суми, 2003. – 278 с.

17. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 174 с.

18. Блог логістики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.trans.eu/ua/blog/transportna-haluz/transportni-birzhi-majbutne-transport/>

19. ЗУ «Про транспортно-експедиторську діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>

20. Рудковский О. 6 сервисов для транспортных перевозок [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://sovtes.ua>
21. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
22. Сайт Верховної Ради [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>
23. Сайт Міністерства Юстиції [Електронний ресурс]. – Режим доступа: https://minjust.gov.ua/m/str_13958
24. Сайт Аін [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://ain.ua/special/tcdc-sovtes/>
25. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань, О. С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
26. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступа: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>
27. Сайт SOVTES [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://sovtes.ua>
28. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://ain.ua/special/tcdc-sovtes/>
29. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 168–176. .
30. Портер Майкл Э. Стратегія конкуренції = Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. – К.: 1998. – 390 с.
31. Економіка/Економіка підприємства. Аспірантка Баришева К.О. Сумський національний аграрний університет, Необхідність визначення та утримання конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами

32. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с/

32. Калінеску Т.В., Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с. с.21].

33. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83–90.

34 Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 1–5.,

35/ Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 25–31.

36.[Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_19/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf

37. SiteOK [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://site-ok.ua/uslugi>