

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_09_»_ грудня__ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

**на тему «Управління процесом забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-71МП
ВЕЛИКОРОД АНЖЕЛА
ОЛЕКСАНДРІВНА _____

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ДОВГАНЬ Л.Є. _____

Рецензент: В.о.зав. кафедри теоретичної та
прикладної економіки _____
к. е. н., доц. Шевчук О.А.

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 грудня 2018 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Великород Анжелі Олександрівні

1. Тема дисертації «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

науковий керівник дисертації Довгань Л.Є., к.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 12 вересня 2017 року № 3506-с.

2. Строк подання студентом дисертації 30 листопада 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- впливу соціально-економічних чинників на управління забезпеченням конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»;
- визначити основні показники підприємства, що впливають на рівень управління процесом забезпечення конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»;
- оцінити рівень управління процесом забезпечення конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити стратегію управління процесом забезпечення конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації;
- економічно обґрунтувати запропоновану стратегію управління процесом забезпечення конкурентоспроможністю підприємства
- описати заходи щодо реалізації обраної стратегії.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) характеристика конкурентоспроможності продукції та підприємства;
- 2) фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- 3) умови формування конкурентних переваг;
- 4) відношення кількості споживачів та компаній-партнерів ТОВ «XXXX»;
- 5) Аналіз долі та темпу ринку конкурентів ТОВ «XXXX»;
- 6) складові механізми управління конкурентоспроможністю сервісного підприємства;
- 7) структурна модель стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 8) Цілі системи ТОВ «XXXX» з точки зору персоналу;
- 9) Система менеджменту якості послуг ТОВ «XXXX»;
- 10) Етапи побудови системного сервісу;
- 11) Класифікація звернень та потреб клієнта.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Довгань Л.Є. «DESIGN THINKING» ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА/Довгань Л.Є.,Великород А.О//Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції – Київ, 12 квітня 2018 року.-

2. Довгань Л.Є. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства /Довгань Л.Є.,Великород А.О//Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції – Київ, 12 квітня 2019 року.

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики		
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства		
3.	Аналіз конкурентної діяльності ТОВ «XXXX» на предмет виявлення можливостей розвитку		
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають управління конкурентоспроможністю підприємства		
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сервісу ритейлу		
6.	Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства та програми його впровадження для ТОВ «XXXX»		
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму		
8.	Оформлення магістерської дисертації		

Студент _____

Великород А.О.

Науковий керівник дисертації _____

Довгань Л.Є

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства» містить 100 сторінок, 20 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань. Актуальність теми. Сучасні ринкові відносини характеризуються певними особливостями, які виражаються необхідністю пошуку підприємствами напрямів розвитку та конкурентних переваг перед конкурентами. Метою роботи є пошук методів для управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Досягнення даної мети зумовлює вирішення поставлених завдань: характеристика сутності, завдання та методичні основ управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємств; характеристика сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства; аналіз оптимальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства; аналіз впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX». Об'єктом дослідження є процес розроблення стратегії управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства. Предметом дослідження є особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «XXXX» на основі конкурентних переваг. Керівництвом ТОВ «XXXX» було використано запропоновані рекомендації щодо управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності, яка дозволяє підвищувати конкурентоспроможність компанії. (акт впровадження № 175 від 20.11.2018).

Апробація результатів роботи.

1. Довгань Л.Є. «DESIGN THINKING» ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА/Довгань Л.Є., Великород А.О//Сучасні підходи до управління підприємством: збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції – Київ, 12 квітня 2018 року.- Режим доступу:<http://ev.fmm.kpi.ua>

2. Довгань Л.Є. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства /Довгань Л.Є., Великород А.О//Сучасні підходи до управління підприємством: збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції – Київ, 12 квітня 2019 року.- Режим доступу:<http://ev.fmm.kpi.ua>

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія управління забезпеченням конкурентоспроможністю.

ABSTRACT

The master's dissertation on the theme: "Management of the process of ensuring the competitiveness of the enterprise" contains 100 pages, 20 tables, 10 figures. The list of references has 60 titles. Actuality of theme. Modern market relations are characterized by certain peculiarities, which are expressed by the need for companies to find directions of development and competitive advantages over competitors. The aim of the work is to find methods for managing the process of ensuring the competitiveness of the enterprise. Achievement of this goal leads to solving the tasks: The subject of the study is the peculiarities of managing the process of ensuring the competitiveness of LLC "XXXX" on the basis of competitive advantages. Research methods The management of LLC "XXXX" used the proposed recommendations for managing the competitiveness strategy, which allows to increase the competitiveness of the company, taking into account the influence of socio-economic factors, and to improve the competitive position in the market (Act No. 175 dated November 20, 2018).

Approval of the results of work.

1. Dovgan L.E. «DESIGN THINKING» AS A TOOL COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISE / Dovgan LI, Velikorod AO // Modern approaches to enterprise management: a collection of works of participants of the IX All-Ukrainian scientific and practical conference - Kyiv, April 12, 2018. - Mode of access: <http://ev.fmm.kpi.ua>

2. Dovgan L.E. Managing the Process of Ensuring Competitiveness of the Enterprise / Dovgan L.Ye., Velikorod AO // Modern Approaches to Enterprise Management: a Collection of Works of Participants of the IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference - Kyiv, April 12, 2019. - Access Mode: <http://ev.fmm.kpi.ua>

Key words: competitiveness, competitive advantages, competitiveness management strategy

Contnts	
<u>ВСТУП</u>	8
<u>РОЗДІЛ 1</u>	12
<u>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</u> <u>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</u>	12
<u>1.1. Сутність, завдання та методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств</u>	12
<u>1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства</u>	22
<u>1.3. Аналіз оптимальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства</u>	35
<u>РОЗДІЛ 2</u>	40
<u>ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</u> <u>«XXXX»</u>	40
<u>2.1. Аналіз впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю ТОВ «XXXX»</u>	40
<u>2.2 Дослідження факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «XXXX»</u>	49
<u>2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»</u>	59
<u>Висновки до розділу 2</u>	65
<u>РОЗДІЛ 3</u>	67
<u>РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</u> <u>ПІДПРИЄМСТВА</u>	67
<u>3.1 Розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації</u>	67
<u>3.2 Заходи щодо реалізації обраної стратегії</u>	75
<u>3.3 Економічне обґрунтування запропонованої стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства</u>	85
<u>ВИСНОВКИ</u>	92

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ринкові відносини характеризуються певними особливостями, які виражаються необхідністю пошуку

підприємствами напрямів розвитку та конкурентних переваг перед конкурентами. Основним напрямом є управління стратегією забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, оскільки їх стійке функціонування у ринковій економіці визначається конкурентоспроможністю послуг та конкурентною позицією суб'єкта господарської діяльності. Якість продукції та послуг розглядається не тільки як фактор конкурентоспроможності, а передусім як умова функціонування підприємств споживчих товарів на ринку, тому ринкова конкуренція ставить перед ними завдання розв'язання проблем оцінки конкурентоспроможності як передумови її управління.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції та послуг, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування. [1].

Дослідженням конкурентоспроможності займалися такі науковці як М. Портер[2], Г. Азоєв[3], Покропивний С. [4], Зав'ялов П. [5] та інші. Науковцями запропоновано сучасний підхід у визначенні поняття:

«конкурентоспроможність», інструменти та проблеми її забезпечення, відтак

Впровадження нових підходів до вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності є важливою задачею кожного підприємства.

Актуальність та необхідність більш глибоких досліджень даних проблем стали вирішальними при виборі теми та направлення дипломного дослідження.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м.Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту.

Метою роботи є пошук методів для управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Досягнення даної мети зумовлює вирішення поставлених завдань:

Характеристика сутності, завдання та методичні основ управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємств

Характеристика сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства

Аналіз оптимальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства

Аналіз впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»

Аналіз основних показників роботи підприємства, що впливають на рівень управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»

Оцінка рівень управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»

Розробити стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації

Описати необхідні Заходи щодо реалізації обраної стратегії

Економічно обґрунтувати запропоновану стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства

Об'єктом дослідження є процес розроблення стратегії управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «XXXX» на основі конкурентних переваг.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Гера-Сервіс», що знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Стеценка, 19.

Підприємство є одним із найбільших центрів обслуговування ритейл-обладнання на ринку України. Сервісна мережа покриває усю територію України та пропонує клієнтам якісні послуги сервісу ритейл-обладнання.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в царині конкуренції та розробки конкурентної стратегії на основі конкурентних переваг. У процесі досліджень застосовувались: метод моделювання організаційних структур та

метод експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств.

Елементами наукової новизни є те, що було використано клієнтоорієнтований підхід до визначення політики управління забезпеченням підприємства, а також удосконалено методи визначення соціально-економічних чинників, що дістало подальшого розвитку у застосуванні нових методів визначення методів управління процесом забезпечення конкурентоспроможністю.

Практична значущість для підприємства. Запропоновані та обґрунтовані підходи до управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які спеціалізуються на наданні сервісних послуг та обслуговування ритейл-обладнання.

Керівництвом ТОВ «XXXX» було використано запропоновані рекомендації щодо управління стратегією забезпечення конкурентоспроможності, яка дозволяє підвищувати конкурентоспроможність компанії, враховуючи вплив соціально-економічних чинників, та покращити конкурентні позиції на ринку (акт впровадження № 175 від 20.11.2018).

Апробація результатів роботи.

3. Довгань Л.Є. «DESIGN THINKING» ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА/Довгань Л.Є.,Великород А.О//Сучасні підходи до управління підприємством: збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції – Київ, 12 квітня 2018 року.- Режим доступу:<http://ev.fmm.kpi.ua>

4. Довгань Л.Є. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства /Довгань Л.Є.,Великород А.О//Сучасні підходи до управління підприємством: збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції – Київ, 12 квітня 2019 року.- Режим

доступу:<http://ev.fmm.kpi.ua>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Сутність, завдання та методичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

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. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших.

За визначенням Г. Азоєва, 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 [3, с. 213].

Покропивний С.Ф. [4, с. 350] зазначає, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність 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.

Узагальнюючи вище наведені приклади, конкурентоспроможність - це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами,

представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

У наш час конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою державної безпеки. Враховуючи, що критерієм адаптації підприємства до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, необхідно досліджувати взаємозв'язок між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємств, конкретних товарів. На сучасному етапі у вітчизняних підприємств існують наступні проблеми у сфері визначення своєї конкурентоспроможності:

- низький рівень інформаційного забезпечення,
- відсутність чітких цілей та завдань оцінювання,
- інтуїтивний характер проведення оцінки,
- відсутність єдиної методологічної бази.

В якості суттєвих характеристик конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії, можна визначити:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності продукції (товару);
- залежність від власних можливостей та ринкової активності підприємства.

Порівняльний характер дослідження та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, слідує з приведеного вище загального розуміння цього поняття, тобто конкурентоспроможність може бути визначена тільки при порівнянні з конкурентами. Результат оцінки буде справедливий тільки в умовах конкретного ринку в конкретний проміжок часу, тому що ринкова ситуація постійно змінюється.

Короткострокові та довгострокові складові проявляються в тому, що конкурентоспроможність охоплює як поточне положення підприємства на ринку, так і перспективи його зміни.

Зв'язок конкурентоспроможності продукції (товару) і конкурентоспроможності підприємства є загально визнаним фактом. Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту, бо це означає зниження обсягів реалізації і погіршення фінансово-економічних показників: рентабельності, оборотності, ліквідності та ін.

Конкурентоспроможність продукції є обов'язковою, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства, тому що в деяких випадках продукція може бути конкурентоспроможною при її реалізації по демпінговим цінам, які не компенсують витрати на виробництво і збут (використання цінових знижок, сезонного розпродажу, збут застарілої продукції, реалізація цінової стратегії проникнення на ринок з високим рівнем конкуренції). З точки зору споживача, вона виступає як конкурентоспроможна, але зниження фінансових результатів і ефективності використання ресурсів виробника може призвести до його неконкурентоспроможності в майбутньому.[6]

Відмінності категорій конкурентоспроможності підприємства і продукції наведено у табл. 1.1:

Таблиця. 1.1.

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності продукції та підприємства.

<i>Характеристика</i>	<i>Продукція</i>	<i>Підприємство</i>
Часовий інтервал	Життєвий цикл товару	Період функціонування підприємства
Предмет	Стан продукції	Зміна номенклатури продукції

Джерело[2]

Необхідно зазначити, що на початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможність продукції (товару) відіграє найважливішу роль у рівні конкурентоспроможності підприємства, тому що забезпечує надходження коштів.

Використання моделі життєвого циклу продукції (ЖЦП) полегшує оцінювання поточного і перспективного стану ринку, визначення

стратегічних зон господарювання підприємства, його внутрішніх ресурсів і конкретних можливостей залежно від стадії життєвого циклу товарів чи послуг.

Поряд з конкурентоспроможністю продукції рівень конкурентоспроможності підприємства визначають його власні можливості та ринкова активність. Ефективне використання ресурсів є основною умовою конкурентоспроможності підприємства, їх динаміка впливає і на рівень якості продукції, і на результати від її реалізації, і на необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування. Ринкова активність проявляється через фінансові результати та частку ринку й залежить від динамічного розвитку умов зовнішнього середовища, що відображуються детермінантами "національного ромба" М.Портера .[6]

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні(рис.1).

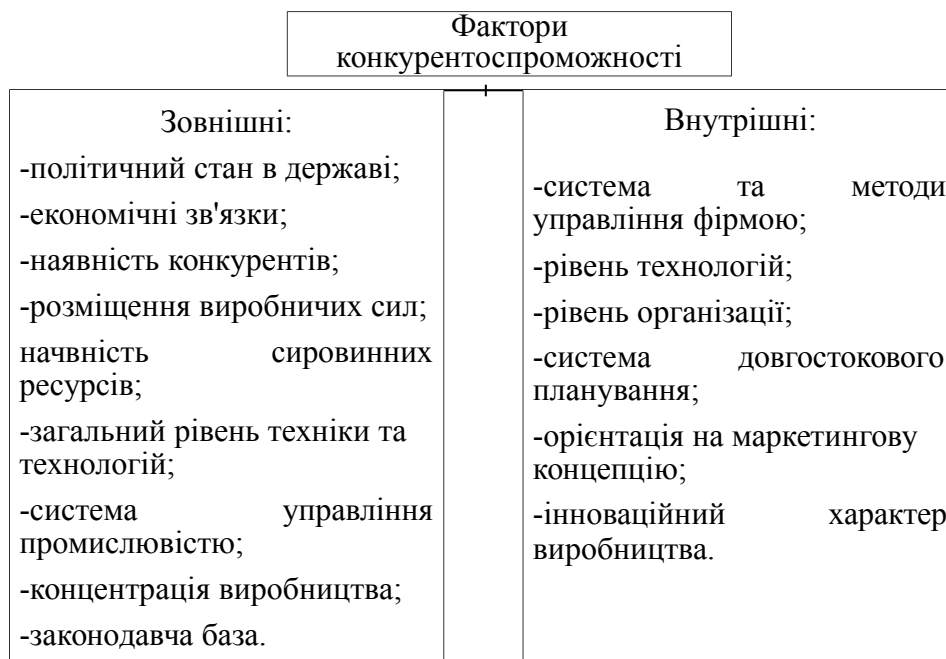


Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності

До зовнішніх факторів слід віднести:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати більш чи менш високий прибуток.
2. Кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати більш високі прибутки, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.[7]

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

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

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

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

4. Збут продукції: його об'єм та витрати. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна мати високі результати в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і

відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непродуманої збутової політики. Тому підприємство намагається підвищити ефективність збуту за рахунок стимулюючи збільшення об'ємів продаж та завойовуючи нові ринки збуту.

Сучасні підходи забезпечення конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на наступних принципах:

1. В умовах ринкової економіки успішну діяльність підприємства забезпечує інноваційна політика, що є визначальним інструментом у конкурентній боротьбі. Причому, найбільшого успіху досягають ті підприємства, у яких інноваційна діяльність і впровадження нового товару являють собою безупинний процес керування інноваційною активністю. Сьогодні ні в кого немає сумніву про наявність тісного зв'язку між конкурентним підприємством і його інноваційним потенціалом. Для українських підприємств інновації стають не тільки критеріями конкуренції, але й умовами виживання на ринку.

Пошук нових можливостей і механізмів у розробці й освоєнні інновацій тісно зв'язаний розробкою стратегій, що передбачали підвищення конкурентоздатності підприємства за рахунок поліпшення товарної політики, впровадження нових технологій, удосконалювання організації виробництва, використання ефективних управлінських технологій. [6]

2. У зв'язку з посиленням тенденцій глобалізації ринку виникає нагальна потреба в побудові таких систем управління вітчизняними підприємствами, які б сприяли підвищенню конкурентоспроможності української продукції та національної економіки в цілому до світового рівня. Чільне місце в таких системах управління підприємствами, на думку багатьох вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, має належати системі управління якістю (СУЯ).

3. Прийняття ділового рішення потребує добре підготовленої роботи – пошуку й перевірки фактів та обставин, що стосуються технологій, ринку та інших гнучких аспектів бізнесу. В наш час бурхливий технологічний прогрес змушує вести постійний пошук фактів. Єдина можливість зібрати всі ці відомості, підтримувати їх в актуальному стані й використовувати на

користь справі — широке використання сучасних інформаційних технологій. Паперова цифра — мертва цифра; а цифра в електронній формі здатна народжувати думки та дії.

Необхідно використовувати також погані новини, щоб з'ясувати, в яких напрямках потреба в удосконаленні найбільш виражена. Найбільш незадоволені клієнти – найцінніше джерело такої інформації.[8]

Інтернет допоможе досягти „безконфліктного капіталізму”, встановивши безпосередній зв'язок між покупцем та продавцем та надаючи кожному з них більше інформації про іншого. Провідні технології, а саме застосування глобальних мереж, являється сучасним підходом до забезпечення конкурентоспроможності.

4. Суб'єкти господарської діяльності несуть повну відповідальність за результати своєї роботи. А це вимагає від них адекватної зміни їх поведінки на ринку, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основною метою кожного підприємства, в першу чергу, є отримання прибутку і забезпечення споживача необхідною продукцією або послугами високої якості при чому з мінімальними витратами для виробництва. Для ефективної та результативної діяльності підприємство повинно впроваджувати політику підвищення якості продукції й оптимізації витрат на її виробництво. Оптимізація витрат виражається не в необміркованому їх зниженні, а в ефективному плануванні, аналізі, обліку й контролі витрат, зниженні собівартості продукції, що в майбутньому забезпечить підприємство оптимальною ціною реалізації продукції й прибутком.

5. Технологія. Істотний внесок в підвищення якості та новизни інновацій і, як результат, конкурентоспроможності компаній, в тому числі на ринках принципово нової високотехнологічної продукції, могли б внести нові технології, які отримані і передані сторонніми організаціями. Однак вітчизняні компанії, як правило, слабо інтегровані в коопераційні мережі, більше покладаються на власний науково-технічний та інноваційний потенціал. Розміри відповідних витрат не тільки незначні в абсолютному і відносному вираженні, але й демонструють тривожну зниження динаміки.

Отже, підприємство, яке прагне отримати конкурентні переваги та зайняти позиції лідера на ринку повинно розробити власну стратегію, яка направлена на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності. [9]

Проблема вибору найбільш доцільною конкурентної стратегії є досить складним завданням, що вимагає врахування низки обставин. Так, вибір найбільш підходящої конкурентної стратегії залежить від того, які можливості має функціонує на цільовому ринку підприємство. Якщо воно має застарілим обладнанням, недостатньо кваліфікованими менеджерами, працівниками, не має перспективними технічними новинками, але зате в ньому не занадто висока заробітна плата і великі інші витрати на виробництво, то найбільш придатною в даному випадку є стратегія - «орієнтація на витрати». [15,С.271].

Поняття «конкурентна стратегія» часто розглядають, як ідентичне поняттям «конкурентна політика», «ділова стратегія». У багатьох великих корпораціях і навіть невеликих фірмах вищі менеджери, як правило, постійно займаються стратегічним плануванням, але реалізація стратегії передбачає участь всіх рівнів управління. Стратегічне планування являє собою певні дії і рішення, призначені для розробки стратегії фірми, що сприяє реалізації її цілей. Стратегічне планування передбачає визначення місії фірми, аналіз її зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, визначення поточних і перспективних цілей, основних засобів їх вирішення. Місія фірми є головною метою, девіз, що визначають її імідж. Основними цілями можуть бути: отримання довгострокового прибутку, підвищення або утримання частки ринку, проникнення на новий ринок, підвищення продуктивності, розширення асортименту продукції та ін.

Цілі повинні бути конкретними, кількісно вимірними, досяжними, повинні суперечити одна одній.

Таким чином, стратегія фірми є комплексний план діяльності, який реалізує її місію та цілі і орієнтований на підвищення довгострокової ефективності, так як існує залежність між вибором стратегії і успіхом фірми на ринку.

Для правильного визначення стратегії фірма повинна провести аналіз, який передбачає оцінку декількох груп факторів зовнішнього середовища, які впливають на фірму. Основними серед цих груп факторів є: економічні фактори (темп інфляції, рівень зайнятості в країні, обмінний курс і ін.); політичні чинники (нормативні документи місцевих органів, уряду, небезпека використання антимонопольних законів, можливості отримання урядових кредитів і ін.); ринкові фактори (легкість проникнення на ринок, життєві цикли товарів, розподіл доходів населення, рівень конкуренції в галузі та ін.); технологічні чинники (успіх технологій у зовнішньому середовищі); міжнародні чинники (зміна ринків, урядової політики в різних країнах, валютних курсів і ін. для фірм, які діють на міжнародному ринку); фактори конкуренції (аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і ін.); фактори соціальної поведінки (очікування різних громадських груп, ставлення суспільства до підприємництва, руху на захист споживачів і ін.) [7 с.270-273].

Стратегія конкуренції - це набір методик і ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку. Мета конкурентної стратегії - досягнення переваги над конкурентами в пропозиції товарів і послуг. Простіше кажучи, вона полягає в тому, щоб перевершити конкурентів у наданні споживачам користуються попитом товарів і послуг і отримати за рахунок цього конкурентну перевагу і лідерство на ринку. Ядро конкурентної стратегії компанії становить внутрішня діяльність з надання вищої, ніж у конкурентів, споживчої цінності. Крім того, в конкурентну стратегію входять наступальні і оборонні дії, розподіл і перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних можливостей і вигідною конкурентної позиції, а також тактичні дії, що вживаються при зміні ринкової кон'юнктури.

Компанії в усьому світі намагаються розробити неординарні стратегії конкуренції. Оскільки конкурентні дії компанії розробляються з урахуванням особливостей її позиції на ринку і загальної ситуації в галузі, існує незліченна безліч варіантів і нюансів конкурентних стратегій - конкурентних стратегій стільки ж, скільки конкурентів. Однак, в цілому можна сказати, що

відмінності в конкурентних стратегіях визначаються двома факторами: цілями, які компанія має на ринку, і основою конкурентної переваги - низькими витратами або диференціацією [15 с.167].

За своєю суттю стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими фірма і її співробітники керуються у своїй діяльності. Вона покликана забезпечити підприємству збалансованість і загальний напрямок росту. Разом з тим, стратегія - поняття важко вловимий і певною мірою абстрактне. Її розробка зазвичай відразу не приносить фірмі будь-якої користі або вигоди.

Якою має бути стратегія фірми - це залежить від займаної нею поточної і майбутньої конкурентної позиції, можливостей фірми і умов навколишнього її зовнішнього конкурентного середовища.

У числі елементів зовнішнього середовища можна назвати покупців, конкурентів, посередників (транспортних, збутових, тортові), фінансові установи (банки, страхові компанії), рекламні агентства, організації, які вивчають громадську думку та ін. Крім того, сюди відносяться правові, культурні та моральні норми, загальна економічна і політична ситуація, науково-технічні досягнення. Ця частина середовища не піддається управлінню з боку фірми і є неконтрольованою. Інша ж частина, яка схильна до управління фірми, є контрольованою або внутрішнім середовищем і включає в себе організаційну структуру фірми, а також ті процеси, які в ній відбуваються (виробництво, розробка нових товарів, збут і т.д.). У зв'язку з цим конкурентна стратегія повинна забезпечити приведення у відповідність можливостей фірми з ситуацією на ринку. При цьому, підприємство повинно бути не тільки гнучким (з точки зору своєчасного пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища), але і мати можливість активного впливу на ці умови.

Отже, конкурентна стратегія фірми забезпечує перехід від поточної конкурентної позиції до бажаної майбутньої конкурентної позиції [17 с.15-16].

1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Значення маркетингового управління конкурентоспроможністю в рамках даного підходу полягає в наступному. Маркетинг виступає як вид управлінської діяльності, що дозволяє розкрити можливості підприємства в реалізації своїх конкурентних переваг. Для успішного функціонування на ринку і отримання конкурентної переваги підприємство повинно запропонувати ринку конкурентоспроможний товар з якісними і вартісними характеристиками, що забезпечують задоволення конкретних потреб покупця. При цьому центральною проблемою маркетингу є визначення реакції ринку, до якої можна віднести: залежність аналізу ринкової ситуації від різного ступеня агрегування покупців і ринків; трудність прогнозування реакції конкурентів, що діють на різних ринках з різною інтенсивністю. Маркетингова орієнтація діяльності підприємства по суті означає установку на досягнення мети діяльності ринковими, маркетинговими методами; характеристику стилю мислення менеджерів, корпоративної культури, системи норм і цінностей, на базі яких формуються цілі і стратегії. Подібні установки можуть також орієнтуватися на зростання продажів, лідерство, використання ефекту масштабу, безперервне підвищення якості обслуговування клієнтів. Маркетингова орієнтація на увазі постійну роботу з підтримки конкурентоспроможності пропозиції, а в довгостроковому періоді - всього підприємства. Орієнтовані на ринок підприємства характеризуються тим, що в своїй діяльності прагнуть принести споживачеві більше вигод у порівнянні з пропозиціями конкурента, максимізуючи тим самим власний успіх. Таким чином, ринкова орієнтація охоплює не тільки споживачів, але і конкурентів. Стимули посилення маркетингової орієнтації російських підприємств: посилення конкуренції, насичення попиту, підвищення вимог споживачів і ін. Маркетингова орієнтація означає:

готовність працювати в умовах ринку, коли підприємство має обмежений контроль над зовнішнім середовищем, конкуренти можуть застосовувати різноманітні методи боротьби;

пріоритетний облік вимог і можливостей ринку, що має на увазі гарне його знання і здатність прогнозувати. Перший аспект можна розглядати як культурну норму, що сприяє правильної ідентифікації підприємства у зовнішньому середовищі з точки зору вибору напрямків діяльності, суб'єктів ринку, з якими необхідно взаємодіяти, а також форм і способів взаємодії. Другий аспект підкреслює перш за все динамічний характер ринкової орієнтації - підприємство повинно своєчасно і адекватно реагувати на зміни ринку і в міру можливості активно впливати на нього.

Управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на розробці та вдосконаленні керуючих рішень, які в свою чергу надають відповідне вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами конкурентоспроможного управління є ті процеси від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, відповідне якість продукції, що випускається. Таким чином, фактичний стан процесу з його характеристиками, передбаченими програмою управління, безпосередньо залежать від створення керуючих рішень конкурентоспроможності підприємства [4].

Суб'єкт управління - керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, які забезпечують досягнення запланованого стану.

Мета управління конкурентоспроможністю - ефективне використання конкурентних переваг і забезпечення випуску продукції, яка відповідає заданим вимогам конкуренції на ринку при мінімізації витрат, з урахуванням інтересів споживача і вимоги безпеки і екологічності продукції.

Розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань:

- виділення трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;
- формування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність на тактичному рівні - система показників

фінансово-економічного стану, на стратегічному рівні доцільно використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);

- розробка методики розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

- визначення для кожного рівня складу завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;

- формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю;

- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства [4].

Питання про систему управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день залишається дискусійним, а щодо структури управління і реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності - практично невивченим. До такого висновку приводить аналіз наукової літератури з даної проблематики [1, 2, 3, 6, 9].

З урахуванням загальних і специфічних принципів система управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається як сукупність різних бізнес-процесів в певній послідовності, спрямованих на забезпечення ефективного процесу управління і досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Система управління конкурентоспроможністю є стрижневою по відношенню до інших функціональних підсистем. Виділення її в якості базової дозволяє підприємству більш раціонально управляти своїми конкурентними перевагами і забезпечує досягнення високої ефективності

Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку сервісного обслуговування є цінність послуги. Цінність послуги є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Тому важливим моментом для

появи конкурентної переваги послуги є не просто наявність певної особливості властивої послугі, а її відповідність потребам конкретного сегменту ринку. Більше того, найчастіше конкурентна перевага послуги в межах одного споживчого сегмента робить цю послугу неприйнятною для іншого.

Забезпечення конкурентних переваг послуг вимагає врахування ряду наступних важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування (рис. 1.2).



Рис. 1.1 Умови формування конкурентних переваг

З позицій комплексного підходу при оцінці конкурентних переваг слід враховувати технічні (технічний рівень виробництва і продукції, що випускається і т. П.), Правові (стабільність демократичних перетворень, системність і обґрунтованість законодавчих актів з різних напрямків права), ринкові (потенціал ринку, сила конкуренції, відкритість, маркетинг і т.п.), наукові (глибина аналізу економічних законів і закономірностей, законів організації, широта і глибина застосування наукових підходів, сучасних методів), економические (рентабельність, стійкість, фінансові інструменти, забезпеченість ресурсами і т. д.), організаційні (організація виробництва, праці та менеджменту, логістика, організація ринкової інфраструктури і т.д.), психологічні та інші аспекти забезпечення конкурентоспроможності, а також їх взаємовпливу .

Оцінка конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на

конкретний товар, а оцінка конкурентних переваг здійснюється на ранніх стадіях інвестування, до початку бізнесу, при техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних та інвестиційних проектів. Подальший моніторинг реалізації конкурентних переваг здійснюється на стадіях виробничого процесу і логістики, аж до продажу товару. Тому дуже важливо обґрунтовано, жорстко і регулярно проводити політику нарощування конкурентних переваг різних об'єктів. Методами (інструментами) реалізації цієї політики є облік, аналіз, нормування та оцінка конкурентних переваг.

На стадії стратегічного маркетингу визначається стратегія розвитку організації в нормативах, що встановлюються по тій же схемі, що і нормативи конкурентоспроможності товару. За базу приймаються показники по пріоритетним конкурентам і аналізованій організації, а також тенденції їх розвитку. Нормативи конкурентоспроможності організації приймаються за основу робіт подальшої загальної функції управління - функції планування, детального опрацювання стратегії організації. Функціонально останній етап - етап деталізації стратегії - відноситься до стратегічного менеджменту; стратегічний маркетинг як би передає естафету стратегічного менеджменту (в дрібних і середніх фірмах стратегічний маркетинг входить в стратегічний менеджмент).

Застосування нормативного підходу до оцінки спонукатиме організовувати нормування і моніторинг конкретних факторів переваги конкретних об'єктів. Базисом загальної конкурентної переваги є переваги внутрішні, однак це всього потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших конкурентних переваг, а з іншого – забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність неоднозначному впливу безлічі різнорідних факторів. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними, як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство.

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою конкурентної стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю послуг є безперервним процесом, який пов'язаний з необхідністю вчасно реагувати на зниження будь-якого з показників конкурентоспроможності, із вживанням відповідних заходів, здатних попередити втрати ринкових позицій й фінансових засобів,

наприклад, припиненням виробництва, модернізацією послуги, зміною сегменту ринку.[24]

Треба пам'ятати, що підтримка конкурентоспроможності вироблених послуг з урахуванням неминучості їх відновлення в тому або іншому вигляді забезпечується ресурсним потенціалом організації, який і визначає конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність характеризують економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські та інші можливості підприємства і його вміння пристосовуватися до їхніх змін, беручи до уваги також динаміку його успішності у минулому.

Важливою конкурентною перевагою підприємств у сфері обслуговування є високий професійний рівень їх продавців. Покупець найчастіше розглядає продавця послуг як експерта, довіряючи його компетенції. У цьому сенсі майже завжди продавець послуги є її невід'ємною частиною.

Отже, конкурентна перевага сервісного підприємства - це особлива характеристика або деяке особливе сполучення характеристик його ресурсного потенціалу, що забезпечують динамічну підтримку конкурентоспроможності вироблених послуг. Ресурсний потенціал охоплює відчутні й невовимі активи організації, сформовані як у зовнішній середовищі - на ринку (наприклад, імідж, місце розташування, відносини з постачальниками), так і у внутрішній середовищі - на підприємстві (наприклад, навички працівників і оригінальні технології виробництва й збуту).

Бенчмаркінг - це безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств.

В сучасній практиці конкурентної боротьби технологія формування конкурентних переваг сервісного підприємства ґрунтується на використанні методу бенчмаркінга. Цей метод спрямований на вивчення кращих досягнень у виробництві й просуванні послуг на ринку з метою підвищення ефективності власної діяльності. Завданнями бенчмаркінгу є:

- встановлення керівництвом сервісного підприємства ключових сфер, що потребують вдосконалювання;
- ідентифікацію з найкращою практикою інших підприємств у визначених сферах та її дослідження;
- впровадження нових процесів і систем, що забезпечують зростання виробництва і якості.

Сутністю процесу бенчмаркетингу є порівняння параметрів підприємства з досягненнями інших компаній і на цій основі розробка конкурентних переваг, з урахуванням найкращого досвіду партнерів і конкурентів. Бенчмаркетинг можна використовувати в усіх сферах діяльності (виробництво, управління, маркетинг, технологія) й на усіх рівнях (локальний, регіональний, міжнародний) функціонування організації з метою підвищення її конкурентоспроможності.

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

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство. Така ситуація є характерною для багатьох вітчизняних підприємств.

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою цільового ринку. Тому перед обранням однієї із загальних стратегій підприємство повинне виявити ряд обмежуючих факторів:

При цьому підприємство може вибрати масовий ринок чи вузьку ринкову нішу. Комбінуючи цільові ринки з основними стратегіями,

підприємство розширює сферу вибору стратегії. Коли стратегії мінімізації витрат та диференціації продукції націлені на масовий ринок, вони називають лідерством у витратах та диференціацією продукції відповідно. Але коли ці ж стратегії спрямовані на ринкову нішу, вони називаються фокусуванням. Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу підприємства та можливостей розширення його ресурсів. Саме внутрішнє середовище підприємства у великій мірі визначає можливість виконання обраної стратегії.

Характер та джерела переваг мають надважливе значення. Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер. Переваги вищого порядку (патентована технологія, диференціація на основі унікальних товарів або послуг, репутація фірми, заснована на посиленій маркетинговій діяльності, або тісні зв'язки з клієнтами, які зміцнюються тим, що змінювати постачальника клієнтові фінансово незручно) можна втримувати більш тривалий час, їм властиві певні особливості. По-перше, для того, щоб домогтися таких переваг, потрібні великі навички й здібності – спеціалізований і більш тренований персонал, відповідне технічне оснащення і в багатьох випадках – тісні зв'язки з головними клієнтами. По-друге, переваги високого порядку звичайно можливі за умови дострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничій потужності, у спеціалізоване навчання персоналу або в маркетинг. [25]

Характеристика менеджменту якості як конкурентної переваги підприємства

Під час розроблення послуги та системи її надання вирішується головне завдання: створити якість і цінність послуги невід'ємною частиною обслуговування, а це означає, що не тільки послуга і обслуговування є невіддільними, а й категорії: якість і послуга - слід розглядати як

взаємозв'язані- Думка про одну і ту саму послугу різних покупців буде неоднозначною: кожен із них висловить її залежно від очікуваної ним цінності та відповідності параметрів цінності його очікуванням, а також ціни даної послуги . Отже, якість послуги являє собою її здатність задовольнити потреби та очікування конкретного споживача. Поняття якості поширюється на об'єкт якості, яким може бути не тільки продукт, а й діяльність або процес, організація, система або окрема особа та будь, яка комбінація із них- властивість, здатність(об'єкта задовольнити потреби згідно зі Стандартом може бути представлена сукупністю його характеристик-- Виходячи з цього, якість - це сукупність характеристик об'єкта, які належать до його властивості задовольнити встановлені та передбачувані потреби. Переваги, створювані якістю, є основними компонентами нецінової конкуренції і дуже важливими передумовами для існування в бізнесі. Висока якість приводить до високої задоволеності, сприяє лояльності покупця, а це у свою чергу забезпечує стійкий та зростаючий попит-Високоякісна продукція та прибуткова діяльність задовольняють матеріальні й духовні потреби службовців, стимулюють високопродуктивну працю, практично ліквідують плінність персоналу

Внаслідок високої якості зменшується дефектність продукту, незадоволення споживачів, підвищується продуктивність праці, а, відповідно, і знижуються витрати- Висока продуктивність та наявні витрати, у свою чергу, ставлять підприємство у вигідніше положення за цінової конкуренції. Поняття якості важко однозначно визначити, тому найбільш поширеним підходом є розгляд його з функціональних позицій, враховуючи, що якість і цінність створюються в процесі проектування послуги та обслуговування, забезпечуються в процесі надання послуги і обслуговування, а також сприймаються та оцінюються покупцем послуги.

Отже, якість об'єкта закладається за інструментарієм у процесі його розроблення й виробництва, а оцінюється під час надання та експлуатації- Параметри якості можуть мати кількісні характеристики визначатись інструментально та характеризуватися поняттям «придатні/непридатні»(і, виходячи із цього, якість як характеристика проектування і виробництва, а

також як важлива ринкова характеристика може бути розділена на п'ять категорій \ абстрактну, орієнтовану на продукт, орієнтовану на споживача, орієнтовану на виробництво та орієнтовану на створення цінностей.[27]

Контроль і оцінювання якості послуг здійснюються шляхом зіставлення запланованих критеріїв, параметрів, характеристик, які називаються також показниками якості з фактичним їх значенням.

Враховуючи, що серед показників якості послуг є значна кількість якісних характеристик, для забезпечення контролю й оцінювання якості послуги необхідно за розгорнутою функцією якості перевести ці характеристики у їх кількісні аналоги і використати для якості послуги. Зокрема, за моделлю «розбіжностей» (рис. 1.3), що дає загальне уявлення про якість послуг на підставі розбіжностей між очікуваннями покупця та тим, що він, на його думку, отримав, використовуються для оцінки п'ять вище названих найважливіших критеріїв якості послуги. Розбіжності оцінюються за результатами опитування за питаннями, внесеними в анкету SERVOQAL.

Розбіжність 1 - незнання очікування клієнтів. Виникає внаслідок поверхневого або неправильного проведення маркетингових досліджень, неадекватного ставлення до їх результатів, відсутності достатньої взаємодії з покупцем, викривлення інформації опитування або інформації від контактного персоналу.

Розбіжність 2 - неправильні стандарти якості послуг - можливі, коли сервісне підприємство, правильно оцінивши очікування покупців, уникає брати на себе високі зобов'язання, недооцінює свої можливості щодо досягнення високої якості послуг, а тому занижує стандарти

та не ставить правильних цілей- Розбіжність 3 - надана послуга не відповідає робочим специфікаціям має місце через нездатність або небажання персоналу сервісного підприємства надати послугу відповідним чином унаслідок конфліктності, некомпетентності або не

кваліфікованості, нездатності технології, невідповідності системи контролю

та оцінювання праці, відчуття безконтрольності персоналу та відсутності командного підходу в організації надання послуги.

Розбіжність 4 - невідповідність обіцянь дійсності - виникає внаслідок неправильної взаємодії між виробничим процесом, маркетингом і персоналом, а також усередині кожного з них та схильності до завищення обіцянок-.

Розбіжність 5 - сприйняття наданої покупцю послуги не відповідає його очікуванням - є результатом попередніх чотирьох розбіжностей, коли клієнт очікує на одну якість і цінність, а отримує іншу. На сприйняття покупцем впливають: вербальне спілкування особистості, потреби, минулий досвід та саме сервісне підприємство. Ця розбіжність є найважливішою, оскільки покупець, який вважає, що отримав менше, ніж очікував, буде розчарований і сприйматиме якість послуги та обслуговування низькими, і, навпаки, якщо, на його думку, отримане перевищує його очікування, він буде задоволений і захоплений отриманим, а послугу і обслуговування вважатиме найвищої якості, повну схему наведено в додатках

Сукупність очікуваних споживачем параметрів якості необхідної йому послуги та їх значення, які задовольняють запити споживача, складають цінність об'єкта.

Динаміка попиту на ринку вимагає оперативного реагування на зміни та створення продукту, що задовольняв би очікування споживачів, і забезпечується, з одного боку, участю у цьому процесі всіх суб'єктів ринку, з другого контролем та врахуванням цих змін.[23]

Сучасним підходом до впровадження менеджменту якості є концепція TQM (Total Quality Management), або комплексний менеджмент якості.

Total Quality Management (далі TQM) – це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень до після продажного обслуговування – за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за умов раціонального використання технічних можливостей.

1.3. Аналіз оптимальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства

Стандарти обслуговування допомагають уникнути помилок, зберегти та примножити кількість Ваших клієнтів

Чому так важливі стандарти обслуговування клієнтів? Вони виявляють рівень професіоналізму компанії, її ставлення до своїх клієнтів. Задоволений відвідувач не просто повернеться ще раз, щоб знову залишити гроші у Вашій компанії - він розкаже про неї іншим або навіть сам приведе нових клієнтів. Адже як відомо, найкраща та найефективніша реклама - особиста рекомендація.

Найпростіший спосіб знаходження хиби - спостереження, так звані дослідження продажів. Це не що інше, як раптова перевірка, коли персонал не очікує такого візиту. Зазвичай вона триває декілька годин безпосередньо на місці продажу, спеціально підготована людина спостерігає за процесом. Дослідження проводяться в місцях з високим потоком клієнтів.

Іншим методом є інтерв'ю з клієнтами досліджуваної точки продажу. У залежності від конкретної галузі бувають інтерв'ю телефонні (рекомендується) та особисті.

Рекомендовано провести дослідження за методом "таємний покупець", яке на відміну від інших способів, наближає нас до клієнта, ми відчуваємо на собі те, що відчуває він. Цей метод полягає в тому, що дослідник приходить до магазину без попередження, і персонал, не знаючи про перевірку, обслуговує його так само, як і всіх інших.

Створюючи стандарти, ми розраховуємо на те, що вони будуть використовуватися працівниками компанії. Дослідники з Техаського Університету виявили, що клієнти оцінюють якість обслуговування, звертаючи увагу на такі п'ять факторів:

— ефективність - здатність якісно забезпечити саме те, що було обіцяно;

— задоволення - володіння знаннями ввічливої поведінки з клієнтами та вміння створити атмосферу довіри,

професіоналізму і надійності;

- презентація - зовнішній вигляд приміщень і обладнання, продавців та інших співробітників компанії;
- емпатія - турботливе та уважне ставлення до клієнтів;
- реакція - готовність швидко допомогти.

Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів. Їм потрібно, щоб будь-яка людина в Вашій компанії змогла допомогти їм у виборі, пояснила відмінності і визначила продукт, який відповідає їх очікуванням.

Пам'ятайте, що клієнти не знають які обов'язки і яка відповідальність належить конкретному працівнику. Клієнту важливо, як його бажання чи прохання буде сприйнято будь-яким представником компанії. Відвідувачі висловлюють свої очікування ясно: "Будь ласка, допоможіть мені зробити покупку", "Я шукаю брюки для себе", "Я хочу купити DVD-плеєр з функцією запису" тощо. Клієнт очікує, що працівник одразу почне вирішувати його проблему. Іноді лише готовність допомогти вже задовольняє клієнта.

Причини незадоволення можуть бути різноманітними: погана якість продукції, помилки в документах, неправильне функціонування відділів компанії або образа через недостатньо тактовне звернення працівника до клієнта.

Клієнт у цьому випадку має три варіанти поведінки:

- Забути, вибачити і поводитися так, ніби проблеми не виникало.
- Ніколи більше не відвідувати Вашу точку продажу та знайти іншу.
- Повідомити компанії про своє незадоволення в очікуванні на компенсацію, результатом чого зазвичай є рішення відмовитися від послуг компанії через її небажання розглядати його скаргу.

Майже всі люди (90%), які не повідомляють компанію про своє незадоволення, ніколи не більше до неї не приходять (за даними дослідження, проведеного на замовлення уряду США).

Тому необхідно вдаватися до певних заходів, щоб заохотити клієнтів, вести діалог з ними. Це по-перше може надати можливість встановити з ними гарні стосунки та сформувані гарне враження про компанію, і при цьому допоможе вдосконалити діяльність компанії. Клієнти повинні відчувати, що їхні скарги важливі для компанії, що до них ставляться серйозно, що саме вони можуть призвести до підвищення якості продукту або послуги.

Особи, відповідальні за прийняття скарг повинні пам'ятати, що навіть незадоволений клієнт може залишитися. Неправильно стверджувати, що після скарги чи суперечки клієнт втрачений назавжди.

У разі отримання скарги від клієнта, рекомендується поводити себе таким чином:

- дозвольте клієнту "виплеснути" гнів, заспокойте та заохотьте його до розповіді;
- ставте відкриті запитання-уточнення, що дозволить одержати повну інформації і зрозуміти суть справи;
- дайте людині усвідомити, що ви цілком її розумієте;
- з'ясуйте, чого саме чекає клієнт;
- якщо одразу задовольнити побажання клієнта не є можливим, - запропонуйте компромісне рішення;
- якщо клієнт все ще не задоволений - запитайте, який саме варіант вирішення проблеми його би задовольнив;
- пообіцяйте задовольнити його скаргу та визначте термін виконання, і обов'язково виконайте обіцянку;
- повідомте клієнта про вирішення його проблеми, і подякуйте за знаходження недоліку.

Основною метою після прийняття скарги має бути відновлення та продовження гарних взаємовідносин із клієнтом. В такому разі він і надалі буде клієнтом Вашої компанії, і допоможе уникнути створення поганого іміджу фірми.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг. Для формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю необхідно провести ретельний аналіз діяльності підприємства, а саме: оцінити вплив соціально-економічних чинників на діяльність підприємства та стан конкурентоспроможності.

На забезпечення конкурентоспроможності підприємства впливають внутрішні та зовнішні фактори. До зовнішніх належать: політичні, економічні, соціальні, технологічні. До внутрішніх: споживачі, конкуренти, постачальники і т.д.[25]

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями розпоряджатися наявними ресурсами, тобто її конкурентоспроможністю. Необхідно зазначити, що така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоспроможності найчастіше трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених цілей. Разом з тим між цими поняттями є причинно-наслідкове розходження. Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Але наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичної переваги. Лише в комплексі вони можуть впливати на вибір оптимального рішення. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні та тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища і т.п.).[26]

Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить, що здобути успіх на ринку можна шляхом вдосконалення системи управління якістю. Тому сьогодні, говорячи про якість, мають на увазі не стільки ґатунок самої продукції, скільки якість функціонування підприємств і

організацій, досконалість їх систем управління якістю, націлених на постійне самовдосконалення та головне задоволення існуючої потреби на ринку. Як прийнято вважати, якщо підприємство отримало сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародним стандартам ISO 9000, воно здатне стабільно виробляти якісну продукцію, яка може бути конкурентоспроможною. Більшість фірм світу використовують для цього міжнародні стандарти ISO серії 9000 та похідні від них QS 9000, ISO 14000 тощо.

Для забезпечення високої якості технічного обслуговування фірми розробляються спеціальні стандарти або правила обслуговування, які передбачають систематичне навчання і тренування зайнятого в сервісі персоналу, забезпечують ідентичний рівень обслуговування у всій сервісній мережі і є безумовними для виконання.

Таким чином, під стандартами обслуговування розуміють правила роботи співробітників сервісного комплексу (сервіс центру). Іншими словами, стандарти обслуговування - це організаційно-інструктивні, певною мірою методичні документи, які розроблюються спільно системотехниками, спеціалістами сервісу та економістами фірми. У них відбиті вимоги до цілей, організації, технології та забезпеченню окремих видів сервісних робіт, виконання яких гарантує високу міру задоволення покупця. У документа багатоцільове призначення, оскільки він одночасно виступає і як робоча інструкція, і як контрольно-оцінюючий матеріал, і навіть як міні-підручник для починаючих робітників. Система таких стандартів і формує основу якісного сервісу.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «XXXX»

2.1. Аналіз впливу соціально-економічних чинників на управління конкурентоспроможністю ТОВ «XXXX»

Товариство з обмеженою відповідальністю «XXXX» займається роздрібною та оптовою торгівлею ритейл-обладнання, а також наданням комплексного сервісно-технічного обслуговування електронного торгового обладнання (фіскального обладнання, обладнання для виміру, POS-обладнання, обладнання для роботи зі штрих-кодами, терміналів збору даних і т.д.)

Підприємство розташоване в м. Києві, по вул. Стеценка, 19.

Місія компанії: інновації для Вашого бізнесу.

Слоган ТОВ «XXXX»: якісно,вчасно,надійно,сучасно.

Для визначення конкурентних позицій ТОВ «XXXX» на ринку необхідно визначити чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, що впливають на можливість виграшу або програшу в конкурентній боротьбі. Їх відповідний аналіз дасть змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та його конкурентів.

Чинники зовнішнього середовища можна розділити на 2 групи: чинники прямого та непрямого впливу.

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів. У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST(аббревіатура назв різних середовищ: політичне, економічне, соціально-культурне, науково-технічне).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).[27]

Розглянемо стратегічну оцінку зовнішнього середовищ шляхом оцінювання за допомогою цих факторів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактори	Прогнозовані тенденції та вірогідність змін	Напря м впливу (+-1)	Сила впливу	Заг оцінка в балах	Прогно з напрям у впливу (-1)	Прог нозна сила впливу	Прогн озна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Економічні	Незахищен ість бізнесу	Рейдерські захоплення ТЦ Неконкурентні методи боротьби рітейлу	-1	3	-3	-1	3	-3
	Ріст ціни іноземної валюти	Більшість деталей та обладнання є іноземними – це впливає на вартість деталей	-1	2	-2	-1	3	-3
	Відкрито доступ до НСМЕП	Функціонування власного екватору «XXXX»	+1	3	+3	+1	3	+3
	Розвиток ІТ-галузі, здешевлен ня ФРС	Технологічний прогрес зумовив сворення боротьби за інтелектуальну працю та зменшив вартість фізичної	-1	3	-3	-1	3	-3
Політико – правові	Фіскалізація бізнесу	Постійно збільшується сегмент торгівлі, яка має застосовувати фіскальне обладнання	+1	3	+3	+1	3	+3
	Недоскона лість судової системи	Важко відстояти власні права законним методом	-1	2	-2	+1	1	+1
	Закон про застосуван ня РРО та «фіскально ї хмари»	Зменшення клієнтської бази	-1	2	-2	+1	2	+2

Джерело[20]

Отже, розглянувши фактори зовнішнього середовища непрямого впливу можна зробити висновок, що фіскалізація бізнесу та функціонування власного екватору є позитивними чинниками, а от ріст іноземної валюти, розвиток технологічних рішень та незахищеність бізнесу є негативними чинниками. Прийняття закону про «фіскальну хмару» та спрощений метод реєстрації, здавалося б, є негативним чинником зовнішнього середовища, але

механізм його впровадження, незахищеність бізнесу перед державою та можливість маніпуляцій з даними, в майбутньому, можуть стати позитивним чинником для ТОВ «XXXX».

Для того, щоб нівелювати вплив негативних чинників зовнішнього середовища непрямого впливу та підсилити вплив позитивних чинників зовнішнього середовища непрямого впливу необхідно підвищити рівень технічної обізнаності працівників, дослідити рівень технологічності конкурентів, а також провести діджиталізацію бізнесу.

Діагностика галузі

Щоб проаналізувати загальну ситуацію та конкуренцію в галузі, необхідно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер і рівень конкурентної боротьби.

Галузь ритейл-сервісу, що включає також і виробництво обладнання, програм лояльності та програм автоматизації бізнесу прямо пропорційно залежить від розвитку ринку торгівлі, а тому, доцільно буде проаналізувати ринок ритейлу.

Ринок ритейлу постійно розвивається: в Україні зайшов світовий бренд “Н&М”, а в 2019 році планує зайти французький ритейлер Декатлон та шведський гігант ІКЕА. Визначним є те, що ІКЕА заходить тільки в ті країни, що є для бізнес орієнтованими, а також принципово відмовляються від сумнівних договорів та корумпованих угод.

Серед вже існуючих ритейлерів також спостерігається постійний розвиток: Епіцентр відкриває магазини нового формату, Сільпо продовжує експансію, а «старожили» ринку – XXXX та XXXX почали новлення мережі – рестайлінг магазинів. XXXX протягом 2017-2018 рр. відкриває магазини нового для себе формату – «магазин біля будинку» на місці “Top Mart”. Деякі ритейлери роблять ставку на автоматизацію бізнесу: Макдональдс оновлює магазини, замінюючи більшість кас на каси самообслуговування, «Червоний Маркет» експериментує з новим форматом-повністю автоматизованим магазином без касирів.

Варто відмітити також, що ритейлери об'єднуються, щоб стати омніканальними: XXXX встановлює почтомати Нової Пошти по всій мережі,

а найбільша мережа Фоззі Груп - викупила почтомати Justine та планує також встановити їх по всій мережі. Розетка відкрила 4-й оффлайн-магазин в Одесі а також тестує мобільні точки видачі біля парковок Новус, а Парфюмс тепер користується пунктами видачі Касти, що означає, що ритейлери різних категорій почали об'єднувати сили, щоб охопити більший сегмент користувачів.

Роблячи висновок вище описаного,можемо сказати, що ритейлери експериментують з форматами, колабораціями, а також впроваджують нові технічні рішення.

Для компаній, що надають сервісні послуги, а також технологічні рішення постає питання коригування стратегії сервісного обслуговування, тому що ритейлеру тепер буде замало просто надати рішення, адже: це рішення має бути вигіднішим,ніж в конкурента; це рішення має бути конкурентною перевагою як сервісу для ритейлера, так і ритейлера серед інших ритейлерів; колаборації різних гігантів вимагають від сервісних організацій відповідного обслуговування. Наприклад: сервісна компанія Сільпо має тепер запропонувати рішення не тільки для супермаркету, а і для почтомату – а це вже зовсім інша ніша знань та навичок. Сервісна компанія має бути готовою до нових колаборацій та унікальних технологічних рішень, які вона має реалізувати та надати відповідний рівень сервісного обслуговування.

Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу підприємства

Під час діагностики факторів зовнішнього середовища прямого впливу досліджують такі групи факторів, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності,

а саме:

- споживачі;
- постачальники, посередники;
- конкуренти;
- контактні аудиторії;
- партнери, акціонери;
- інвестори та інше.

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу

Група факторів	Фактори	Прогнозовані тенденції та вірогідність змін	Напрямок впливу (+-1)	Сила впливу	Загальна оцінка в балах	Напрямок впливу (+-1)	Сила впливу	Загальна оцінка в балах
1	2	3	4	5	6=5*4	7	8	9=7*8
	1. Стан тенденції розвитку ринку	Розширюється, охоплює все ширше коло споживачів	+1	2	+2	+1	3	+3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Попит зменшується	-1	1	-1	-1	3	-3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Потреба споживачів у нових смаках та розширенні асортименту	-1	2	-2	-1	2	-2
	4. Торгова сила покупців	Зростає	+1	2	+2	+1	3	+3
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	Не змінюється	+1	0	0	+1	0	0
Постачальники	6. Конкурентна сила Постачальників	Не змінюється	+1	3	+3	+1	3	+3
	7. Ступінь привабливості постачальників	Спостерігається позитивна тенденція	+1	3	+3	+1	3	+3
	8. Доцільність договірної політики	Стабільно висока якість	+1	3	+3	+1	3	+3

	9. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Посилення конкуренції	-1	2	-2	-1	3	-3
	10. Сила конкурентного тиску	Постійно збільшується	-1	3	-3	-1	3	-3

Джерело[19]

Отже, після проведеної діагностики факторів зовнішнього середовища прямого впливу, можна зробити висновки, що споживачі і конкуренти є основними негативними факторами зовнішнього середовища прямого впливу. Розглянемо нижче дані фактори більш детально.

Споживачі

Споживачами послуг та товарів ТОВ «XXXX» є інші сервісні компанії-партнери та інші ритейлери (рис. 2.)

Із рис. 2.1 бачимо, що основними користувачами послуг та покупцями є ритейлери, на них приходить 80% від всієї кількості споживачів. Наступним кроком буде визначення структури споживачів за величиною (гіпермаркети, супермаркети, дрогері-магазини) Табл 2.3.

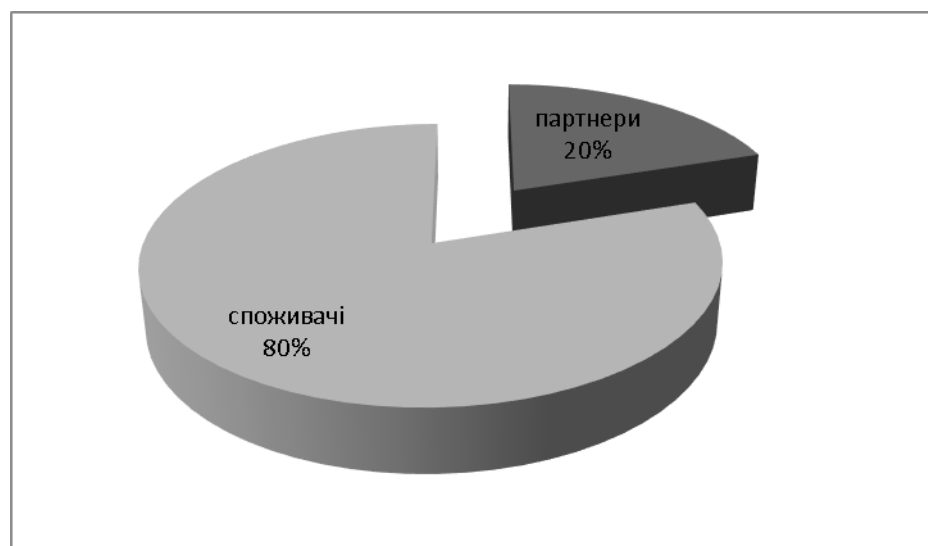


Рис 2.2 Відношення кількості споживачів та компаній-партнерів.

Таблиця 2.3

Визначення структури споживачів ТОВ «XXXX»

Назва	Кількість одиниць
Гіпермаркети	22

Супермаркети	107
Магазини біля будинку	13
Дрогері, аптеки	669
Звичайні магазини	1500

Джерело[3]

Аналізуючи Табл 2.3,можемо зробити висновок, що компанія має найбільше клієнтів серед малих магазинів – 1500 шт, на другому місці за кількістю клієнтів – дрогері (XXXX) та аптеки, медичні лабораторії та магазини косметики – разом це 669 шт.

Найбільше доходу ТОВ «XXXX» приносять гіпермаркети,тому що в кожному гіпермаркеті XXXX мінімум 60 кас. На другому місці знаходяться супермаркети – там компанія обслуговує РКУ (розрахунково-касовий вузол). До нього входить фіскальний принтер,клавіатура,комп'ютер, монітор та УПС. Обслуговування такого вузла становить 100грн/шт, Обслуговування 1 РРО становить 60грн/шт.

Клієнти компанії експериментують з форматами торгових точок. Так XXXX відкрив найбільший ТЦ «XXXX XXXX», де звичайні каси частково замінені касами самообслуговування

Основними постачальниками ТОВ «XXXX» є :

- Mettler Toledo »- це транснаціональна корпорація, найбільший в світі виробник вагового обладнання: лабораторних і торгових ваг, платформних ваг і систем динамічного зважування, автомобільних і вагонних ваг.
- Компанія «Motorola» - світовий лідер у виробництві мобільних систем обробки даних.
- Компанія «Toshiba TEC» займається виробництвом обладнання для друку етикеток зі штрих-кодом.

Метою аналізу конкурентів є визначення конкурентної позиції кожного з них на ринку, визначення гравців, хто є лідерами ринку та порівняння портфелю ТОВ «XXXX» з основними конкурентами,а також визначення ключових напрямів бізнесу кожного гравця.

Для оцінки загальногалузевого рівня конкуренції визначимо кількість гравців, темп росту ринку динаміку появи нових товарних груп та товарів. Аналізовані значення наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Загальний рівень внутрішньогалузевої конкуренції

Показник	2016	2017	2018
Кіл-ть гравців	6	6	6
Темп росту ринку	4,1%	4,0%	4,4%
Кіл-ть товарних груп	9	9	9
Кіл-ть товарів	35	37	37
Кіл-ть товарів на 1 гравця	33	35	37
Кіл-ть товарних груп у 1 гравця	7	8	9

Джерело[4]

Аналізуючи табл. 2.4, можемо зробити висновок, що внутрішньогалузева конкуренція є досить інтенсивною: темп росту ринку постійно зростає, а кількість основних гравців є незмінною. Це зумовлено тим, що лідери ринку відстоюють власні позиції, пропонуючи клієнтам нові і технологічні групи товарів (наприклад, у 2016 році на 1 гравця відносилось 33 товарів (в середньому), у 2017 та 2018 роках на 2 товари щорічно більше).

Схожа тенденція зберігається і у показника «Кількість товарних груп у 1 гравця» - кожного року вона зростає на один і той самий показник – на 1 од. товарних груп.

Наступним кроком буде побудова карти конкурентів. Метою даного кроку буде визначення лідерів ринку, які є розвиваючою силою ринку. Для побудови карти конкурентів створимо аналітично-порівняльну таблицю долі ринку і темпів росту компанії на ринку. (Табл 2.5)

Таблиця 2.5

Доля ринку і темп росту конкурентів ТОВ «XXXX»

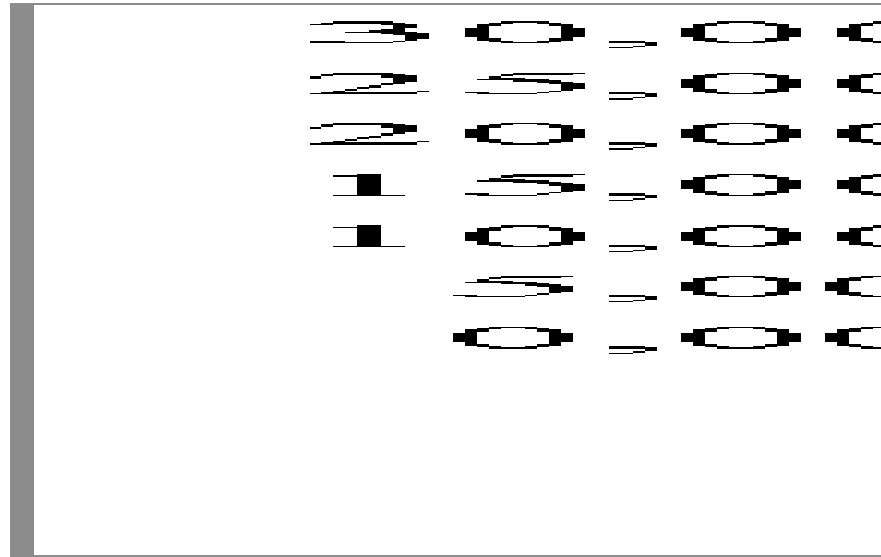
Конкуренти	Доля ринку	Темп росту
XXXX	10,00%	7,00%
XXXX	12,00%	8,00%
XXXX	30,00%	15,00%
Резонанс	8,00%	10,00%
Укр-Сервіс	10,00%	10,00%

Джерело[5]

За даними табл.2.5 побудуємо Карту конкурентів (рис 2.2)

Рис. 2.2 Аналіз долі та темпу росту ринку конкурентів ТОВ «XXXX»

Аналізуючи дані Рис.2.2 можемо зробити висновок, що лідерами ринку є XXXX, вони займають 25% ринку, а також XXXX - вони займають 20% ринку. Показники темпу росту ринку лідерів – 18% у XXXX і 17% у XXXX. Також варто відзначити фірму XXXX – сервісну компанію ТОВ «Резонанс», яка демонструє показник темпу росту 15%.



2.2 Дослідження факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «XXXX»

Для того, щоб визначити фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності, необхідно провести порівняльний аналіз портфелю. Порівняльний аналіз портфелю дасть змогу визначити ключові напрями сервісу – рішення та їх характеристики, що забезпечують найвищу частку продажів і прибутку. Для цього нам необхідно визначити основні категорії. До них входять: сервісне обслуговування, SLA, вартість запчастин, вартість обслуговування та кваліфікація співробітників. Дані аналізу наведемо в табл. 3.6

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз портфелю ТОВ «XXXX» та її конкурентів

Кокурент и	Сервісне обслуговуван ня	SLA	Вартість запчастин	Вартість обслуговува- ння	Кваліфікація співробітників
XXXX	+	+			+

XXXX	+	+			
XXXX		+	+	+	
XXXX	+	+	+	+	+
XXXX			+	+	+
XXXX	+		+	+	

Джерело[6]

Аналізуючи табл.3.6 можна зробити висновок, що кожна компанія має декілька категорій, що забезпечують найвищу частку продажів: у ТОВ «XXXX» це сервіс та час реагування на виклик, а також кваліфікація співробітників. Категорію «сервісне обслуговування» також можна виділити у XXXX та XXXX, категорію “SLA” – у ТОВ «XXXX», категорію «кваліфікація співробітників» - з конкурентів має лише ТОВ «XXXX». Для компаній XXXX,XXXX та XXXX основними категоріями є ціна на сервіс та ціна на запчастини.

Для визначення основних факторів конкурентоспроможності наведемо порівняльний аналіз властивостей вищенаведених категорій конкурентів. Дані відображені в табл.3.6

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз властивостей ТОВ «XXXX» і конкурентів

Властивості	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Налагодженість бізнес-процесів	4	5	4	4	3	3
Віддалена підтримка	4	2	2	2	2	2
Канали зв'язку	3	3	3	3	3	3
Наявність підмінного обладнання	3	4	3	3	3	3
Швидкість прийняття рішень	5	5	4	4	3	3
Гнучкість	3	5	3	3	4	3
Швидкість реагування на звернення	5	4	4	4	4	4
Швидкість ремонту на місці	5	5	4	4	4	4
Швидкість ремонту в офісі	4	4	4	4	4	4
Дотримання SLA	4	4	3	3	3	3

Відповідно категорії обслуговування						
Наявність знижок на запчастини	2	3	5	5	5	5
Наявність знижок на сервіс	2	3	5	5	5	5
Наявність категорій обслуговування	5	5	5	5	2	5
Наявність різного часового проміжку реагування	5	5	5	5	3	5
Наявність сервісу поза абонплати	5	5	5	5	5	5
Кваліфікація відділу підтримки	3	3	3	3	5	3
Кваліфікація інженерів	4	4	3	3	3	3
Підвищення рівня кваліфікації	3	4	3	3	4	3

Джерело[7]

Аналізуючи дані табл.2.6 можемо зробити висновок, що ТОВ «XXXX» має добре налагоджені бізнес-процеси, але конкуренти мають перевагу серед цінової політики (знижки на сервіс та на запчастини компанія майже не надає).

Результати дослідження представимо графічно, щоб оцінити властивості факторів конкурентоспроможності більш детально (Рис.2.3).

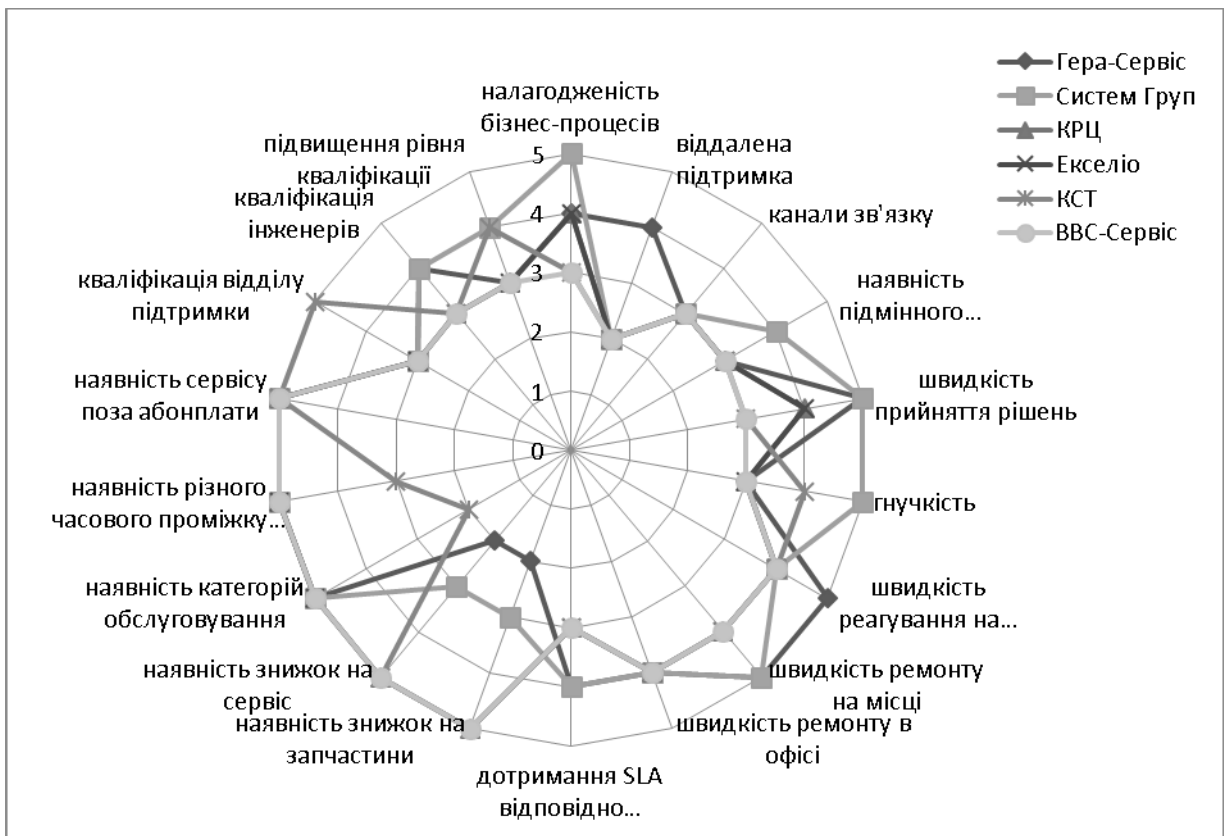


Рис. 2.3 Вираженість властивостей послуг, що надаються компаніями

Аналізуючи Рис.2.3 можемо зробити висновок, що ТОВ «XXXX» є найбільш конкурентоспроможною компанією, яка має найбільш ефективний портфель послуг. А властивості даних послуг є конкурентними перевагами компанії. ТОВ «XXXX» має найкращі властивості сервісних послуг, але поступається в конкурентній боротьбі по ціні. Інші компанії є конкурентними лише в ціновій боротьбі, а от якість послуг поступається лідерам – ТОВ «XXXX» і ТОВ «XXXX». Варто звернути увагу на компанію ТОВ «XXXX» - дана компанія складає конкуренцію ТОВ «XXXX» в якості технічної підтримки, а от налагодженість і постановка бізнес-процесів заважає компанії вийти в лідери на ринку.

Отже, ТОВ «XXXX» має два основні фактори конкурентоспроможності: ціна якість сервісу.

Для аналізу цінового фактору конкурентоспроможності ТОВ «XXXX» розділимо всіх конкурентів по основним ціновим сегментам: низько-ціновий, середньо-ціновий, високо-ціновий, і преміум сегменти. Розподіл наведено у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Розподіл конкурентів ТОВ «XXXX» по основним ціновим сегментам

Конкуренти	Низькоціновий сегмент	Середньоціновий сегмент	Високоціновий сегмент	Преміум сегмент
XXXX			+	+
XXXX		+	+	
XXXX	+	+		
XXXX			+	+
XXXX	+	+		
XXXX	+	+		

Джерело[14]

Аналізуючи дані табл.3.7 можемо зробити висновок, що ТОВ «XXXX» і ТОВ «XXXX» є в одних цінових сегментах – високоціновому та преміум сегментах, XXXX проводить цінову політику в середньоціновому та високоціновому сегменті. XXXX та XXXX також обрали середньоціновий сегмент для ведення бізнесу. Окрім цього, половина основних конкурентів (XXXX, XXXX та XXXX) обрали низькоціновий сегмент.

Наступним кроком буде визначення цінових меж конкурентів та основного цінового діапазону, в якому конкуренти ведуть бізнес: визначимо найбільшу, найменшу та середню ціни на послуги. Для порівняння візьмемо ціни на послуги сервісного обслуговування. Дані наведені в табл.2.8

Таблиця 2.8

Порівняння цін на сервісне обслуговування ТОВ «XXXX» та конкурентів

Конкуренти	Найнижча ціна,грн	Найвижча ціна,грн	Середня ціна,грн
XXXX	160	450	380
XXXX	150	400	210
XXXX	140	345	175
XXXX	150	440	315
XXXX	100	330	185
XXXX	110	350	180

Джерело[9]

Порівнюючи ціни на сервісне обслуговування ТОВ «XXXX» та конкурентів,можемо зробити висновок, що ТОВ «XXXX» має один із найвищих рівнів цін серед сервісних центрів, а ТОВ «XXXX» має одні з найнижчих цін на ринку.

Висока якість клієнтського сервісу може стати важливою конкурентною перевагою компанії. Однак для того, щоб оцінити ефективність вкладень в його створення, необхідні чіткі метрики. На сьогоднішній день розроблені три основні показники оцінки ефективності роботи служби підтримки та

вимірювання ступеня задоволеності клієнта: CSAT (Customer Satisfaction Score), NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score).

Наступним фактором конкурентоспроможності є рівень та якість сервісного обслуговування. Для його виміру ми оцінимо два показники: NPS і CES.

Найвідоміша метрика, яку знають і маркетологи, і програмісти, і керівники - це NPS (в буквальному перекладі з англійської Net Promoter Score - загальна кількість промоутерів). Українською її перевели як «індекс щирої лояльності».

Компанії, які використовують NPS, просять клієнтів відповісти лише на одне питання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нас?» - по шкалі від 0 до 10 балів. Виходячи з відповідей обчислюють, скільки у компанії:

- промоутерів - ймовірність 9-10 балів, лояльні клієнти, готові рекомендувати компанію;
- нейтралів - ймовірність 7-8 балів, байдужі клієнти, рекомендувати не стануть;
- детракторів - ймовірність 0-6 балів, клієнтів, яким настільки не сподобалося контактувати з компанією, що вони готові залишати негативні відгуки.

Індекс лояльності рахується за такою формулою:

$$NPS = \frac{\text{Кількість промоутерів} - \text{Кількість детракторів}}{\text{Кількість респондентів}} * 100$$

Періодичність виміру може бути такою:

- через 7-15 днів після взяття клієнта на сервісне обслуговування;
- через 130 днів після першого опитування;
- через 130 днів після другого опитування.

Цикл в 130 днів обраний, тому що, за відгуками більшості клієнтів у компанії є вікно в 130 днів, перш ніж детрактор розірве договір на сервісне обслуговування

. Для оцінки індексу було обрано 10 клієнтів ТОВ «XXXX», до яких входять:

- Гіпермаркет –XXXX
- Супермаркет- XXXX (XXXX)
- Дрогері – XXXX(Watsons)
- Мережа кінотеатрів – XXXX Холдинг
- Мережа ломбардів – Золота скриня
- Мережа лабораторій – XXXX
- Мережа одягу – Тема Мода Юкрейн (LC Waikiki)

Таким чином, в опитуванні брали участь клієнти, які займають різний сегмент ринку, а також мають різну категорію обслуговування.

Результати оцінки індексу NPS наведено в табл.2.9

Таблиця 2.9

Оцінка індексу NPS

Клієнт	Категорія обслуговування	Кількість респондентів	Кількість промоутерів	Кількість детракторів	NPS(%)
XXXX	VIP	10	10	0	100,00%
XXXX	VIP	20	17	3	70,00%
XXXX	VIP	100	65	35	30,00%
Мультиплекс Холдинг	Стандарт 3	10	9	1	80,00%
Золота скриня	Стандарт 2	10	4	6	-20,00%
XXXX	VIP	10	3	7	-40,00%
Тема Мода Юкрейн	Стандарт 3	10	5	5	0,00%

Джерело[26]

Оцінка індексу NPS показала, що деякі клієнти готові не рекомендувати компанію. NPS Золотої Скрині та Діли є від'ємними значеннями: -20% і -40% відповідно. Компанія «Тема Мода Юкрейн» має нульове значення NPS.

Індекс CES оцінює клієнтський досвід, а саме, скільки зусиль клієнту довелося докласти, щоб вирішити своє питання. На думку творців CES, чим менше зусиль з боку клієнта, тим вище його лояльність компанії, і це підтверджено статистикою: 90% клієнтів, які повідомили про те, що вирішення питання потребувало чималих зусиль з їхнього боку, в

майбутньому стають менш лояльними по відношенню до компанії, ніж 9% тих, кому довелося докласти мінімум зусиль.

В цьому і суть методики CES: чим краще клієнтський досвід і простіше взаємодія з компанією, тим вище шанси, що клієнти повернуться. Саме легкість вирішення питання, а не загальна задоволеність (часто задоволеність означає задоволеність тільки якістю товарів або послуг) визначають лояльність клієнтів.

Однак дуже часто вирішення питань перетворюються для клієнтів в справжній квест, і це одна з головних причин, чому клієнти йдуть до конкурентів. Метрика CES допомагає побачити больові точки в обслуговуванні, що дає можливість більш точково працювати по підвищенню рівня сервісу.

Як і у випадку з більш відомою методикою NPS, метрика CES складається з усього одного питання:

Чи згодні Ви з висловлюванням: "Компанія дала мені можливість легко вирішити мою проблему?"

В рамках цього твердження клієнтам пропонується оцінити останню взаємодію з компанією за шкалою від 1 до 7, де сімка означає "Повністю згоден".

CES обчислюється за формулою ЛВ (%) - СВ (%), де

ЛВ - легке взаємодія з мінімальними зусиллями з боку клієнтів,

СВ - складна взаємодія, де клієнтам довелося затратити багато зусиль, щоб вирішити своє питання.

Важливо відзначити, що CES оцінює не враження від компанії в цілому, а конкретне взаємодія, тому рекомендується ставити питання після кожного контакту з клієнтом, бажано протягом 24-48 годин.

Якщо заміряти CES після кожного контакту, можна побачити, де саме обслуговування провисає, і за допомогою цієї інформації впроваджувати зміни. Наприклад, менеджери чіткіше побачать, з якими запитами співробітники справляються найгірше і в яких областях потрібно додаткове навчання.

Клієнти цінують легкість і швидкість. Чим простіше з нами працювати, тим вище лояльність клієнтів до нашого бізнесу. Про важливість лояльності ніколи не зайве поговорити ще раз:

- Придбання нового клієнта обходиться компанії в 6-7 разів дорожче, ніж утримання існуючого.
- Можливість продажу існуючому клієнту становить 60-70%, а у випадку з потенційним клієнтом ймовірність укладання угоди за все 5-20%.
- 94% клієнтів, яким довелося затратити мінімум зусиль при взаємодії з компанією, знову здійснять покупку, і а з тих, хто витратив багато сил, бажаючих купувати у цій же компанії всього 4%.
- З тих, хто задоволений процесом взаємодії з компанією, 88% мають намір збільшити обсяг покупок.

Для оцінки індексу було обрано 10 клієнтів ТОВ «XXXX», до яких входять:

- Гіпермаркет –XXXX
- Супермаркет- XXXX (XXXX)
- Дрогері – XXXX(Watsons)
- Мережа кінотеатрів – XXXX Холдинг
- Мережа ломбардів – Золота скриня
- Мережа лабораторій – XXXX
- Мережа одягу – Тема Мода Юкрейн (LC Waikiki)

Таким чином, в опитуванні брали участь клієнти, які займають різний сегмент ринку, а також мають різну категорію обслуговування. Опитування проводилось протягом семи днів у різний час (до 14.00, до 21.00 та у вихідний день). Результати опитування наведемо в табл.3.10

Таблиця 2.10

Оцінка індексу CES

Клієнт	Категорія обслуговування	Кількість оцінок за шкалою, від 1 до 7	ЛВ (%)	СВ (%)	CES(%)
XXXX	VIP	100	65,00%	35,00%	30,00%
XXXX	VIP	100	70,00%	30,00%	40,00%
XXXX	VIP	100	50,00%	50,00%	0,00%
XXXX Холдинг	Стандарт 3	100	55,00%	45,00%	10,00%
Золота скриня	Стандарт 2	100	45,00%	55,00%	-10,00%
XXXX	VIP	100	35,00%	65,00%	-30,00%
Тема Мода Юкрейн	Стандарт 3	100	46,00%	54,00%	-8,00%

Джерело[10]

Аналізуючи табл. 2.10, можемо зробити висновок, що Тема Мода Юкрейн, XXXX та Золота Скриня мають негативне враження від сервісного обслуговування (значення CES є від'ємними), а XXXX має нейтральний досвід (CES = 0), це значить, що компанія нейтрально сприймає взаємодію з компанією.

Метрика CES дає нам дуже важливу інформацію про те, як клієнти сприймають роботу з нами. Однак є й мінуси. Зокрема, відсутність бенчмаркінгу, але це можна пояснити порівняльної новизною методики.

Індекс CES не покликаний замінити собою більш відомі і звичні для сервісологов індекси, зокрема, NPS (Net Promoter Score) і CSAT (Customer Satisfaction Score). Навпаки, CES їх доповнює. Якщо NPS оцінює загальне враження від компанії, то CES дає можливість заглянути в кожен конкретний клієнтський досвід - із суми цих дослідів і складається загальне сприйняття і лояльність клієнтів, а отже, наскільки компанія є конкурентоспроможною на ринку.

2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXXX»

Якісна оцінка рівня управління підприємства дає можливість визначити слабкі сторони менеджменту та можливість їх покращення, для цього необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «XXXX»

SWOT-аналіз — це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [22, с. 171]. У результаті SWOT-аналізу менеджер одержує інформацію для коригування політики конкурентоспроможності підприємства.

Методологія SWOT-аналізу припускає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в два етапи:

1 етап. Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства.

2 етап. Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами — з одного боку, сильними та слабкими сторонами підприємства — з іншого: складання матриці SWOT.

На основі складеної матриці SWOT-аналізу [див. Додаток] для формулювання стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку необхідно в кожному полі матриці встановити та проаналізувати всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі, орієнтуючись на оцінку значущості в балах даних факторів. При цьому слід виявити головні проблеми та сформулювати стратегію розвитку підприємства.

Поле СіМ (сила і можливості) припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем у

даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з мінімальною оцінкою (1 бал) і можливостей у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів (3 бали). Для формулювання стратегічних альтернатив розвитку підприємства в поле СіМ необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін і можливостей із максимальною оцінкою (3 бали).

Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Комбінації сильних сторін із мінімальною оцінкою (1 бал) і загроз із максимальною значущістю (3 бали) повинні бути віднесені до стратегічних проблем підприємства. Для виявлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства в даному полі варто орієнтуватися на максимальну оцінку 3 бали як сильних сторін підприємства, так і загроз у зовнішньому середовищі. Поле СЛМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку. Комбінації слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) і можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їх значущості (1 бал) слід віднести до головних стратегічних проблем підприємства. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та максимальну оцінку слабких сторін підприємства.

Поле СЛЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Для виявлення головних стратегічних проблем підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін і погроз із максимальною оцінкою 3 бали. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства слід також орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін підприємства і загроз у зовнішньому середовищі.

Виявлені парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому та внутрішньому середовищах

доцільно систематизувати в таблицях, що рекомендуються, а саме табл. 2.11 і табл. 2.12.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ

«XXXX»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Оцінка а в балах</i>
1.Багаторічний досвід роботи на ринку	3
2. Диверсифікований товарний асортимент (широкий та глибокий)	2
3.Наявність достатньої кількості власних коштів	3
4.Значна кількість постійних клієнтів	3
5. Позитивна репутація фірми	3
6. Наявність електронних засобів зв'язку	3
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Оцінка а в балах</i>
1.Недостатньо ефективна робота з клієнтами	3
2.Недостатній рівень кваліфікації персоналу	3
3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість	2
4. Немає ПО продукту для дрібних ритейлерів	2

Джерело[23]

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.11, можемо зробити висновок, що компанія має на достатньому рівні усі сильні сторони,але слабкими сторонами можна вважати недостатньо ефективну роботу з клієнтами. Причиною цього є недостатній рівень кваліфікації персоналу.

У табл. 2.12 наведемо характеристику загрозам та перспективам зовнішнього середовища компанії «XXXX»

Таблиця 2.12

Сильні та слабкі сторони зовнішнього середовища ТОВ «XXXX»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Оцінка в балах</i>
1. Збільшення магазинів та торгових центрів	3
2. Удосконалення правової бази	3
3. Відкритий доступ до інформації	3
4. Постійне оновлення обладнання з сервісного обслуговування	3
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Продовження табл 2.12</i>
1.Недостатньо ефективна робота з клієнтами	3
2.Недостатній рівень кваліфікації персоналу	3
3. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість	2
4. Немає програмного забезпечення для дрібних ритейлерів	2

Джерело[23]

Аналізуючи дані табл. 2.13, компанія має скласти перелік стратегічних проблем та стратегічних альтернатив для подальшого вибору напрямку розвитку. (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Втрата частини асортименту продукції у зв'язку з Конфліктом з Росією	1
	2. Можлива нестача власних коштів для обслуговування додаткового попиту, унаслідок збільшення ритейлерів	2
СЛМ	1. Втрата потенційних клієнтів у зв'язку з недостатньо ефективною роботою з клієнтами;	2
	2. Навчання персоналу відповідно до нових стандартів.	3
СіЗ	1. Наявний асортимент товарів та послуг не дасть можливості конкурувати з основними конкурентами ;	1
	2. Нестача власних коштів для утримання конкурентоспроможності у зв'язку зі збільшенням попиту;	2
СЛЗ	1. Погіршення ситуації з рівнем кваліфікації персоналу;	2
	2. Втрата клієнтів у зв'язку з неефективною роботою.	2

Стратегічні проблеми ТОВ «XXXX»

Джерело[23]

За даними табл 2.14 найбільш значимою стратегічною проблемою ТОВ є втрата частини асортименту продукції у зв'язку з конфліктом з Росією та втрата клієнтів у зв'язку з недостатньо ефективною роботою з клієнтами.

Аналізуючи стратегічні проблеми підприємства, сформуємо стратегічні альтернативи ТОВ «XXXX»

Таблиця 2.14

Стратегічні альтернативи ТОВ «XXXX»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Збільшення кількості постійних клієнтів у зв'язку зі зменшенням кількості дрібних підприємств;	3
	2. Покращення іміджу компанії у зв'язку зі покращенням системи якості послуг	3

СЛМ	1.Можливість зниження собівартості шляхом впровадження кращого обладнання.	3
	2. Залучення більше коштів у розвиток персоналу	2
СіЗ	1. Утримання власних клієнтів і залучання нових за рахунок позитивного іміджу, якісних послуг та кваліфікації персоналу.	3
СЛЗ	1. Завдяки зростання уваги до якості послуг та її відповідності стандартам, можливе відкриття нової філії	2
	2. Покращення ситуації з рівнем собіварт.: <i>Продовження табл 2.14</i> з новими конкурентами (філіями, мере.....)	

Джерело[23]

Аналізуючи дані табл 2.14 , можемо сказати, що у компанії є широкий вибір альтернатив, який пов'язаний з підвищенням якості продукції, навчанням працівників та кращого покриття сервісної мережі.

Для виявлення фінансових ресурсів та можливостей підприємства також треба провести аналіз його фінансової діяльності. Проведемо аналіз діяльності ТОВ «XXXX» за період 2016 – 2018 рр., а також спрогнозуємо показники діяльності підприємства на 2019 р.

На основі аналізу статті фінансової звітності – балансу (форма №1) та звіту про фінансові результати (форма №2) зроблено висновки щодо ефективності фінансово–господарської діяльності підприємства.

Метою аналізу є простота та наглядна оцінка динаміки розвитку підприємства, його фінансового стану. План доходів і видатків є першим фінансовим документом фінансового плану. Він характеризує загальні суми очікуваних доходів фірми та її витрати за певний період. Логіка опрацювання плану доходів і видатків передбачає визначення загальної суми продажу продуктів фірми (послуги сервісу), від якої поступово відраховують різні види витрат фірми та в результаті розраховується валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток.

Очікувані обсяги продажу є найважливішим елементом з усіх інших фінансових показників. Вони є основою, на якій будуються всі наступні фінансові розрахунки у фінансово–економічному плані. Поясненням, на якому ґрунтується прогнозування росту обсягів реалізації послуг ТОВ «XXXX» є те, що фірма запроваджує нові технології, розширює спектр послуг, постійно здійснює та

планує у майбутньому розширення технічної бази (придбання основних засобів).

Усі ці заходи є запорукою конкурентоспроможності підприємства на ринку рітейл - послуг.

У загальному підсумку можна сказати, що план доходів та видатків – це по суті, адаптована для потреб бізнес планування форма №2 фінансової звітності – звіт про фінансові результати.

На практиці фінансовий стан фірми постійно змінюється. Але для ефективного управління фірмою треба мати чітку картину її фінансового стану. З цією метою щорічно на певну дату (як правило 31 грудня) складається баланс фірми.

Баланс є фінансовим документом, що в ньому кошти фірми (у грошовій формі) згруповано за їх складом і розміщенням, а також за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати «фотографію» фінансового стану фірми на певну дату.

Баланс, зокрема, показує:

- ☛ що фірма має у своєму розпорядженні (активи);
- ☛ скільки вона винна постачальникам і кредиторам (пасиви);
- ☛ що в неї залишається (власний капітал).

У балансі активи та пасиви протистоять одне одному згідно з універсальним бухгалтерським рівнянням: $\text{активи} = \text{пасиви} + \text{власний капітал}$.

Глибоке розуміння та реальний аналіз планового балансу, плану доходів і видатків є обов'язковою умовою прийняття виважених фінансових рішень. При цьому, у процесі складання фінансового плану важливо знати, хто і з якою метою вивчає планові та фінансові документи. Це можуть бути кредитори, інвестори та сам власник підприємства. З огляду на інтереси власника бізнесу, розглядаються коефіцієнти рентабельності. Ці показники характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикатором фінансового стану та ефективності управління фірмою, а також відображають платоспроможність фірми.

Звичайно, при розрахунку рентабельності визначається співвідношення прибутку до наступних показників: рівня продаж, активів, власному капіталу.

Загальноприйнятих показників рентабельності, на які можливо орієнтуватись при аналізі не існує, тому ріст показників рентабельності у динаміці по періодам звітності розглядається як позитивна тенденція.

Розглянемо показники рентабельності за період 01.10.16–31.10.18 р.

Таблиця 2.15

Показники аналізу фінансово стану підприємства за 2016-2018 рр.

<i>Показник</i>	<i>20016 р.</i>	<i>20017 р.</i>	<i>20017 р.</i>
2	3	4	5
Рентабельність продажу, або коефіцієнт чистого прибутку, %	2,1	3,4	3,7
Коефіцієнт обертання необоротних активів	7,3	12,7	12,05
Рентабельність власного капіталу, або коефіцієнт окупності власного капіталу	0,2	4,39	0,94
Прибутковість активів	0,18	0,23	0,23
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,7	2,06	2,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,09	0,54
Коефіцієнт концентрації капіталу	0,7	0,95	0,75

Джерело[8]

Висновки до розділу 2

Дослідження діяльності ТОВ «XXXX» показало, що воно є одним із лідерів ринку сервісу, чії продукція та послуги відповідають кращим стандартам якості. Це досягається завдяки використанню сучасного підходу в організації роботи персоналу. Високоякісні сервісні послуги надаються по всій території України, цього вдаєьбся досягти завдяки мережі підряних організацій.

Якість надання послуг – це результат організації роботи персоналу компанії та ефективно керівництво.

Основну частину персоналу складає торгово-оперативний персонал – 78%, 19% складає управлінський персонал, і лише 3% - допоміжний. Дана

структура є оптимальною, що допомагає підприємству правильно керувати персоналом.

Більшість працівників знаходиться у вікових межах, що становлять від 45 до 55 років (40, 7%), від 30 до 40 - 23,26%, понад 50 років – 13,95 % і 10,47% - менше 30 років. Це зумовлене тим, що основна маса працівників працює більше 5 років, адже специфіка роботи підприємства потребує спеціальних навичок, які можна здобути протягом тривалого часу роботи на підприємстві.

Проаналізувавши рух кадрів за 2016-2018рр, ми виявили постійний потік кадрів : 17% у 2016 році, 22% у 2017 році, 20% у 2018 році. Це пов'язано з низькими зарплатами для диспетчерів у сервісному відділі та проблемами з вмотивованістю персоналу. Досліджуючи теперішній стан персоналу, вдалося виявити проблеми з узгодженістю розуміння цілей компанії, її стратегії.

Отже, аналіз соціально-економічних чинників, а також конкурентоспроможності показав, що ТОВ «XXXX» має вжити заходів для підвищення конкурентоспроможності. Для цього необхідно визначити конкурентні переваги підприємства, на основі яких буде розроблено та імплементовано стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства та напрями її реалізації

На сьогоднішній день на ринку надання ритейл - послуг склалась дуже цікава ситуація. З одного боку ринок розвивається, так як ринок ритейлу постійно розширюється. З іншого боку існує велика конкуренція в галузі, що зростає з кожним днем [36].

Кожна організація, підприємство обирає свою стратегією, тобто сукупність рішень, які визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів як забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках та зусиль підприємства для реалізації його місії. Вибір стратегії зумовлений цілями підприємства, ризиком на якій воно йде, факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кожна організація, підприємство розробляє свою стратегією управління, тобто сукупність рішень, які визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів як забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках та зусиль підприємства для реалізації його місії. Вибір стратегії зумовлений цілями підприємства, ризиком на якій воно йде, факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме стратегія управління підприємства є сукупністю дій та прийнятих рішень, які в подальшому чітко формують конкурентні переваги підприємства.

Для ефективного функціонування ТОВ «XXXX» проаналізуємо 2 системи цілей управління персоналом: з точки зору персоналу та адміністрації.

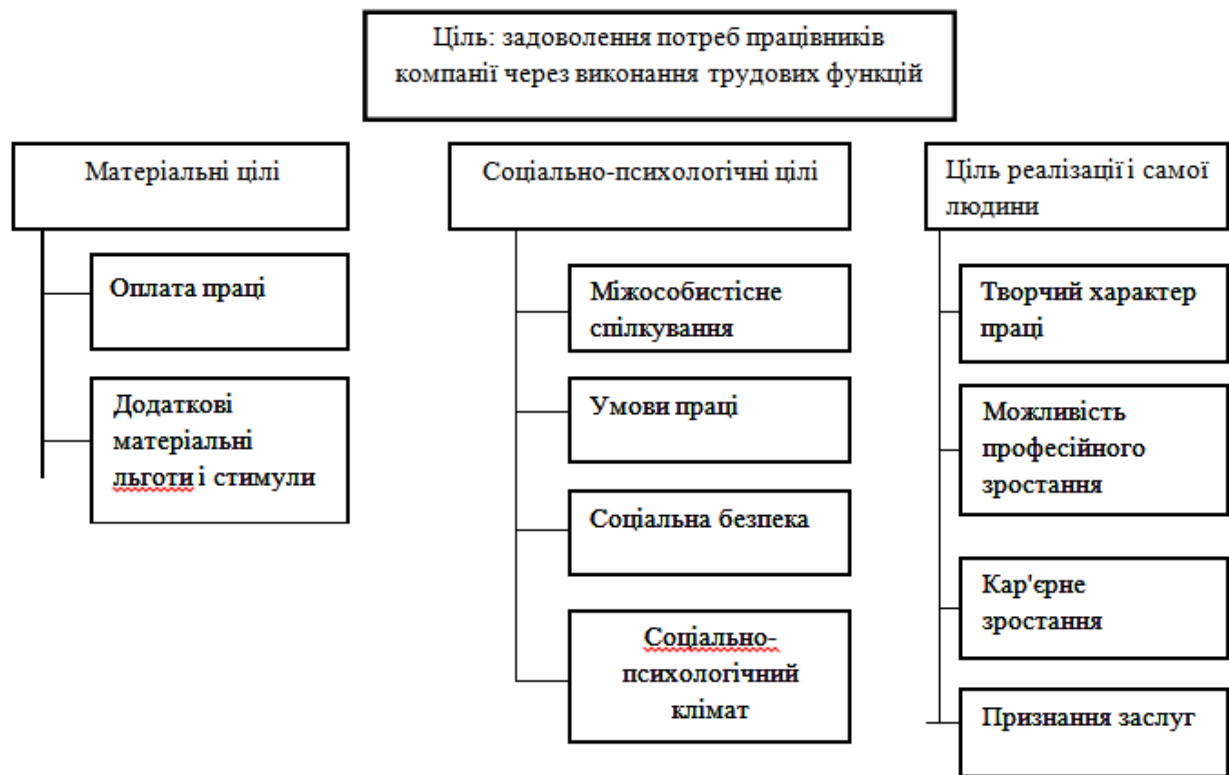


Рис. 3.1. Цілі системи ТОВ «XXXX» з точки зору персоналу

Джерело[32]

З точки зору персоналу цілі компанії обумовлені тим, в якому ступені виконання трудових функцій сприяє задоволенню потреб працівника.

Побудова цілей системи управління персоналом з точки зору адміністрації управління має базуватися на тому, що розгалуження цілей з точки зору адміністрації та персоналу мають не суперечити один одному, так як це може призвести до проблеми функціонування системи, а також до конфліктів інтересів персоналу та адміністрації. Також варто відмітити, що хоч і з точки зору адміністрації основним є отримання прибутку, але для кращого досягнення цілей необхідно задоволення не тільки матеріальних, але й соціальних потреб працівників ТОВ «XXXX»

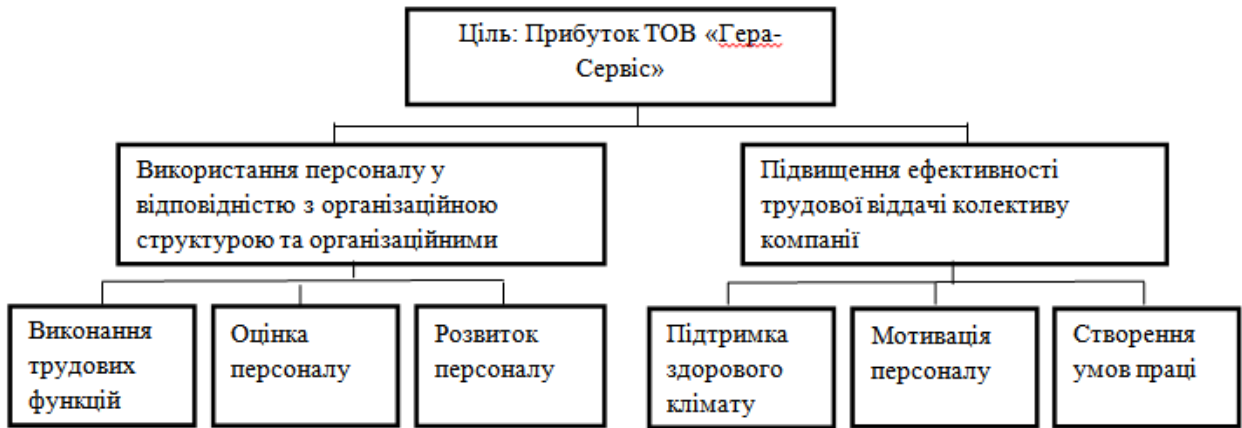


Рис.3.2 Цілі системи управління персоналом ТОВ «XXXX» з точки зору адміністрації.

Джерело[33]

Отже, так як бачення системи управління персоналом відрізняється з точки зору адміністрації та працівників, то саме на HR лежить відповідальність за розуміння бачення кожного з них. Для цього компанії необхідно проводити семінари по управління цілями, де кожна з сторін зможе висловлювати власну думку.

Так як цілі системи управління змінюються відповідно до чинників зовнішнього середовища, то і необхідно проводити зміни в системі управління цілями. Для цього необхідно залучати як представників керуючого апарату, так і персоналу.

Зустрічі необхідно проводити у форматі конференцій, де кожна з сторін може висловити власну думку, а також її аргументувати.

Постановка цілей, які не можливо здійснити за визначений час – це одна з найважливіших причин того, що організаційні цілі відрізняються від поставлених. Також необхідно завжди враховувати зміни умов діяльності компанії. Це дасть змогу вчасно вносити правки у фінансові цілі .

Таблиця 3.1

Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей

<i>Вид цілі</i>	<i>Зміст цілі</i>	<i>Ступінь досягнення</i>
Загальна	Збільшення прибутку на 20% до 2017 року за рахунок розширення асортименту та ринків збуту	1
Кадрова	Удосконалення кадрової політики. Оптимізація роботи окремих відділів	1
Маркетингова	Закріплення на ринку, витіснення конкурентів, розширення закордонних ринків збуту	1
Соціальна	Зменшення та переробка відходів на виробництві. Забезпечення працівників нормальними умовами праці та відпочинку.	2
Фінансова	Збільшення прибутків за рахунок зменшення собівартості та витрат виробництва	1
<i>Підсумкова оцінка</i>		<i>6</i>

Джерело[19]

Підсумкова оцінка 6 балів свідчить про неповне досягнення всіх поставлених цілей ТОВ «XXXX».

У результаті SWOT-аналізу (пункт 2.2 даної роботи) в кожному полі матриці SWOT пропонуються певні стратегії. Вони обираються, виходячи з існуючих стратегічних проблем (див. таб 2.9 і стратегічних альтернатив формування конкурентних переваг (див. таб 2.10).

Так, в полі СiМ матриці SWOT запропоновані такі стратегії для розвитку підприємства «XXXX»: стратегія побудови системного сервісу та стратегія маркетингу. В полі СiЗ матриці SWOT пропонується стратегія маркетингу. В полі СЛМ матриці SWOT – стратегія побудови системного сервісу. В полі СЛЗ матриці SWOT стратегія побудови системного сервісу.

До основних відносять процеси, безпосередньо пов'язані з наданням і контролем сервісних послуг . Результативність основних процесів забезпечується допоміжними процесами. Процеси управління спрямовані на поліпшення як основних, так і допоміжних процесів. За кожним процесом призначений відповідальний, який несе загальну відповідальність за виконання процесу і вживання заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів і постійного поліпшення процесів. Система менеджменту якості представлена на рис 3.2.



Рис. 3.2. Система менеджменту якості послуг ТОВ «XXXX»

Джерело[27]

Основні процеси системи менеджменту якості наданих послуг включають:

1. Зберігання готової продукції здійснюється на складі готової продукції. Умови зберігання відповідають технічним умовам по зберіганню готової продукції. Прийняття готової продукції на склад здійснюється на підставі перевірки якості. Продукція складається по партіях та відповідно реєструється. Відповідальність за процес “Зберігання готової продукції” несе завідуючий складом.
2. Процес сервісного обслуговування чітко регламентовано стандартом якості ДСТУ ISO 9001-2009, відповідальність за його дотримання несуть усі працівники компанії, включаючи вище керівництво.
3. Маркетингова політика здійснюється відділом маркетингу. Реклама, просування сайту компанії та участь у конференціях - усе це обговорюється відділом маркетингу з відXXXXми сервісу та продажів. Відповідальність покладено на весь персонал відділу.

Допоміжні процеси системи менеджменту якості включають:

1. Контроль за дотриманням технологічності процесу, який проводиться з метою перевірки виконання вимог технологічної документації на надання послуг; виявлення і запобігання порушень, пов'язаних з ризиком появи критичних, значних і незначних дефектів послуг, що надаються; одержання

додаткової інформації для підвищення якості послуг й удосконалення системи контролю. Відповідальність за процес несе начальник сервісного відділу.

2. Оцінка задоволеності споживачів є одним зі способів отримання інформації для аналізу даних у процесі проведення нарад з якості. Відповідальним за процес є начальник сервісного обслуговування.

На підприємстві визначена і підтримується в робочому стані інфраструктура, необхідна для забезпечення заданих умов надання послуг, що включає технологічне устаткування. Відповідальність за процес “Технічне обслуговування устаткування” несе головний інженер підприємства.

Діяльність по замовленню комплектуючих та запчастин й інших цілей планується і здійснюється для забезпечення впевненості в тім, що отримані матеріали відповідають установленим вимогам. Діяльність по закупці містить у собі наступні процедури: планування закупок; визначення вимог до матеріалів; вибір і оцінку постачальників; здійснення закупок; складання і підтримка в робочому стані даних про якість продукції прийнятої від постачальників. Оцінка і вибір постачальників здійснюється на основі їх здатності виконувати вимоги контракту (договору) на постачання, включаючи вимоги до забезпечення якості матеріалів. Відповідальність за процес “Закупки” несе начальник начальника сервісного відділу.

Процеси управління передбачають здійснення:

1. Внутрішніх аудитів з метою перевірки того, що система менеджменту якості: відповідає вимогам ДСТУ ІСО 9001 і вимогам до СМЯВ, установленим на підприємстві; ефективно впроваджена і підтримується в робочому стані.

Внутрішні аудити проводяться відповідно до річного плану проведення внутрішнього аудиту. Річний план проведення внутрішнього аудиту розробляється з урахуванням важливості процесів і підрозділів, що підлягають аудиту, а також результатів попередніх аудитів. Відповідальність за організацію проведення аудитів несе керівник підприємства.

Моніторинг та вимірювання процесів, який проводиться з метою оцінки їх результативності й одержання інформації для проведення коригуючих і

попереджаючих дій, які включають: визначення номенклатури процесів, результативність яких повинна оцінюватися; установлення критеріїв (показників) для оцінки результативності; збір даних для проведення оцінки; оцінку показників; контроль показників результативності й ухвалення рішення за результатами контролю. Моніторинг і вимірювання процесів проводять систематично для усіх процесів СМЯВ. Відповідальним за проведення моніторингу є генеральний директор та начальник сервісного обслуговування.

Процес “Аналіз даних та покращення” включає два підпроцеси: - оперативний аналіз і коригувальні дії; - плановий аналіз даних, коригувальні і попереджуючі дії. Оперативний аналіз виконується керівниками підрозділів при надходженні інформації про невідповідність тих процесів і підпроцесів, за які вони несуть відповідальність. При цьому, керівник підрозділу оцінює невідповідність і, по можливості, проводить оперативні коригуючі дії. При цьому, за результатами аналізу розробляються необхідні коригуючі і попереджуючі дії (оперативне проведення яких на рівні керівників підрозділів неможливо). Загальну відповідальність за процес несе Генеральний директор.

Досить важливим етапом забезпечення системи менеджменту якості являється розподіл обов’язків між виконавцями. За кожним процесом назначається відповідальний, який слідкує за його здійсненням та виконувач, на якого безпосередньо покладені обов’язки виконання процесу.

Матриця розподілу обов’язків в системі менеджменту якості наведена в табл 3.1.

В — відповідальний за здійснення процесу;

ВП — виконувач процесу.

Таблиця 3.1

Матриця розподілу обов’язків в системі менеджменту якості

№	Процеси менеджменту якості	Генеральний директор	Склад матеріалів	Головний інженер	Сервісний відділ	Начальник сервісного відділу
1	2	3	9	10	11	13
1	Сервісне обслуговування				В	ВП
2	Закупки					В
3	Вхідний контроль		В			
4	Зберігання запасів		ВП			
5	Перевірка СВ					ВП
6	Задоволення потреб споживачів				ВП	
7	Внутрішні аудити					
8	Моніторинг та вимірювання					
9	Забезпечення технологічної дисципліни			ВП		
10	Моніторинг та вимірювання				ВП	
11	Управління невідповідними Послугами				ВП	В
12	Аналіз даних	В				ВП

Джерело[29]

Отже, з наведених даних можна зробити висновок, що перш за все для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, планується за допомогою проведення технологічного переоснащення сервісу, встановлення нового більш продуктивного обладнання та модернізація існуючого; розроблена система забезпечення якості з виділенням основних етапів та відповідальних, які забезпечують належну якість послуг на всіх стадіях сервісного обслуговування; проводиться жорсткий контроль за вхідними ресурсами (товарами, запчастинами та комплектуючими). Саме на ці аспекти підприємство ставить основні акценти у процесі забезпечення конкурентоспроможності.

ТОВ «XXXX» має на меті залишитись в існуючому ціновому сегменті та залучити нових клієнтів, а також підвищити рівень індексів оцінки клієнтського досвіду. Для цього компанія обрала стратегію побудови системного сервісу. Вибір компанії є очевидним: різниця в якості конкуруючих продуктів стає все менш відчутним: більшість з них цілком

задовольняє основні потреби споживачів, і виділитися своїм ще більш високу якість дуже складно, тому підприємству необхідно внести зміни в організацію сервісного обслуговування, які вирізнятимуть компанію серед найближчих конкурентів у її сегменті.

Впровадження даної стратегії дозволить компанії:

— Покращити конкурентні переваги компанії, а саме, надавати клієнтоорієнтовані сервісні послуги, щоб стати лідером у ціновому сегменті: high price і premium price. Для цього здійснено аналіз конкурентів та оцінку індикаторів якості сервісу.

— Можливість бачити проблеми клієнтів їхніми очима, що дає змогу більш якісно і швидше вирішувати питання.

— Робота зі скаргами дасть змогу зрозуміти причини відтоку клієнтів та знайти можливість усунути її.

— Спрогнозувати потенційні або несвідомі потреби клієнтів та можливість задовольнити їх.

— Зробити сервісне обслуговування максимально зрозумілим та зручним. Це буде особливою перевагою ТОВ «XXXX», так як вміння пояснювати на мові клієнта дозволить зменшити кількість звернень.

3.2 Заходи щодо реалізації обраної стратегії

Для впровадження обраної стратегії забезпечення конкурентоспроможності, а саме, збільшення конкурентних переваг необхідно:

- 1) Сформулювати сервіс-бачення компанії.
- 2) Створити секретний сервіс – впровадити таємного покупця.
- 3) Визначення поняття «сервісні навички», їх оцінка, та економічні результати.

Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. А саме ці знання лежать в основі системного сервісу. Тож варто інвестувати трохи свого часу та коштів, щоб запровадити такий підхід у своєму бізнесу й залучити до цього свою команду.

Не важливо, в якому стані економіка - клієнти люблять хороший сервіс! І вони продовжують витрачати гроші і в кризу. Так чому б не зробити так, щоб вони витрачали їх з нашою компанією, а не з нашими конкурентами? Саме тому наш сервіс повинен виробляти wow-ефект для наших клієнтів! Необхідно спростити процедури, які затягують час, збільшують витрати і дратують клієнта. З нами повинно бути легко вести бізнес можливе лише при наявності гіперпосилання.

Клієнтський сервіс саме для того і призначений - дати можливість тим, хто звертається за допомогою, відчувати свою винятковість.

Якщо ми очікували рівно стільки, скільки отримали в реальності, то ми задоволені рівно так само, як задоволені, наприклад, від поїздки на ескалаторі в метро.

Чим кращий купівельний досвід у клієнта, тим менше він цікавиться ціною. Ціна не запам'ятовується так, як відношення, яке до нього проявили. Потрібно розрізняти поняття «клієнтський сервіс» і «клієнтський досвід»: сервіс - як ми зробили це, а досвід - що в підсумку вийшло.

Головне завдання сервісу - зробити ціну неважливою для клієнта.

Для впровадження системного сервісу ми використаємо методологію з сайту Анастасії Владичинської Консалтинг, яка описує етапи побудови системного сервісу (рис.3.3)



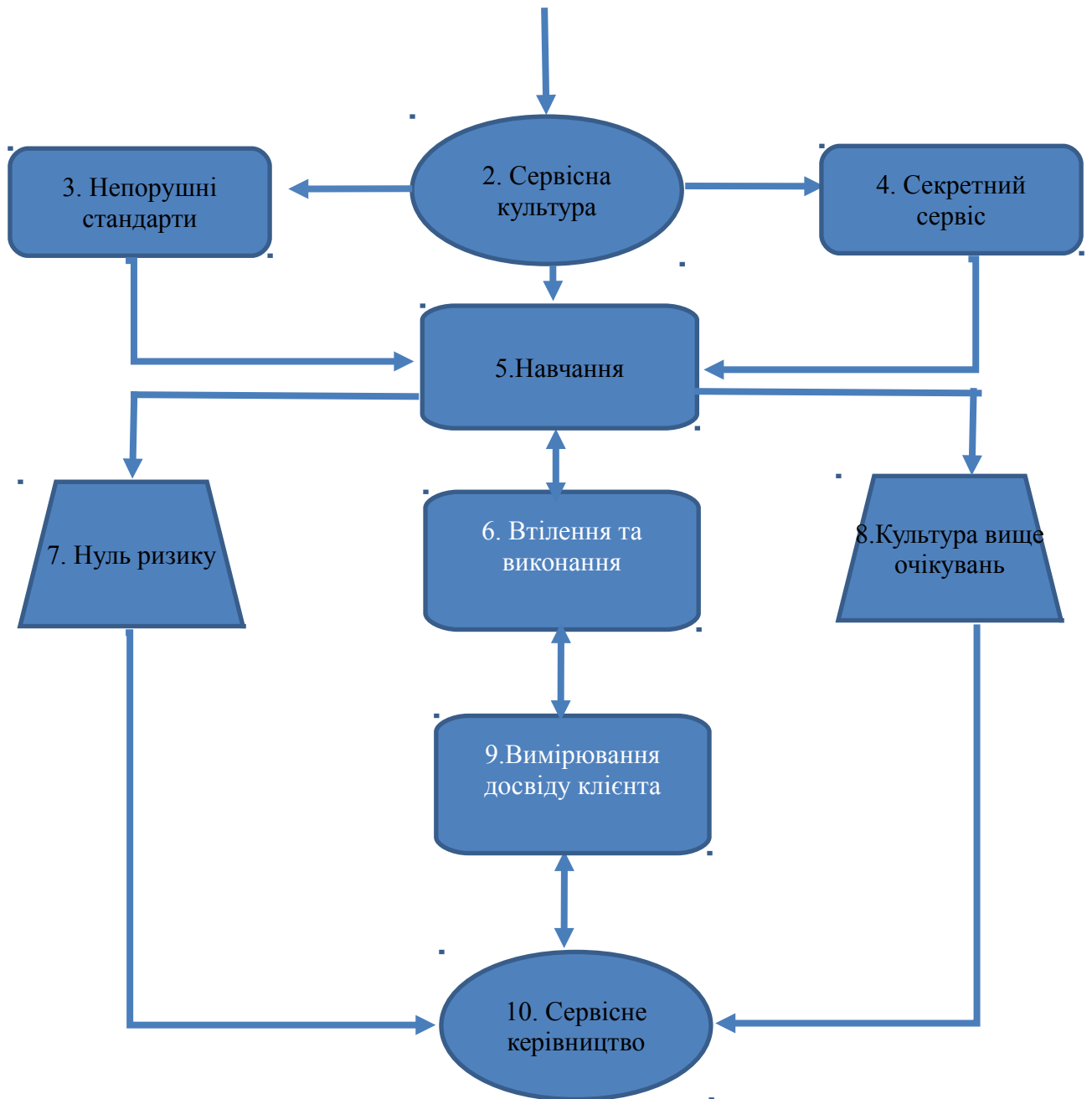


Рис 3.3 Етапи побудови системного сервісу

Першим етапом побудови системного сервісу є формування сервіс-бачення у співробітників.

Клієнтоорієнтоване сервіс-бачення – це справжня цінність, яку несе організація клієнтам, і що надає ціль усім співробітникам.

Сервісне бачення має відповідати на три питання:

- Чому ми це робимо?
- Як ми це робимо?
- Що ми робимо?

Сервісне бачення дозволяє мотивувати співробітників. Вони починають бачити власну працю, не як складову якогось бізнес-процесу, а як частину місії компанії, ототожнюючи себе як частину чогось великого, а тому починають відчувати додаткову відповідальність за її втілення.

Сформоване сервіс-бачення компанії «XXXX» є – ми допомагаємо піклуватись про час і комфорт Ваших клієнтів. Даний вислів говорить про те, що компанія бере на себе повну відповідальність за стан обладнання, що обслуговується, за зрозумілість консультації клієнта, а також за те, щоб вирішення інциденту відбулось якомога швидше.

Наступним етапом є реалізація сервісної культури – як підбирати, наймати і утримувати людей, які мають сервіс в ДНК.

Щоб надавати якісний клієнтський сервіс, потрібна позитивна корпоративна культура. А для цього треба спочатку наймати правильних людей. У кожного лідера має бути своє бачення майбутнього проекту. Вибираючи членів майбутньої команди, ми будемо шукати тих, хто відповідає нашому сервіс-баченню.

Наступним кроком буде складання переліку цінностей «XXXX».

Вони відображають сервіс-бачення компанії та без них неможливо надавати високоякісний сервіс:

- Щиро бажати допомогти клієнтові.
- Проблеми клієнта ми ставимо вище за власні емоції
- Емпатія
- Ввічливість і толерантність
- Говорити зрозуміло
- Робити більше, ніж просили
- Беремо відповідальність на себе, навіть якщо це не

наша вина

Кандидат може бути неперевершеним на технічному рівні, проте якщо він не збігається з нашими основними цінностями, він в команду не потрапить.

Саме тому зараз так детально прописують профілі майбутньої посади - важливо, якими якостями характеру повинен володіти людина на тому чи іншому місці. І, звичайно, ті, хто безпосередньо спілкуються з клієнтами, повинні мати як мінімум емпатію, бути уважними і відповідальними.

Однак ті часи, коли взаємодія зі споживачами було долею відділу продажів і обслуговування, залишилися в минулому. Щоб утримати клієнта в конкурентній боротьбі, потрібно з цими клієнтами спілкуватися. І якщо кожен співробітник буде готовий до цього на своєму місці, хороший сервіс стане відмінним сервісом. А щоб сервіс став винятковим, кожен покупець повинен відчувати себе унікальним.

Запровадження системи цінностей дозволить ХХХХ стати ближче до клієнта, перевести відносини у площину «партнер-партнер», а також підвищить рівень довіри до компанії.

Третім етапом є розробка непорушних стандартів – стандартів сервісного обслуговування.

Під стандартами обслуговування розуміють правила роботи співробітників сервісного комплексу (сервіс центру). Іншими словами, стандарти обслуговування - це організаційно-інструктивні, певною мірою методичні документи, які розроблюються спільно спеціалістами сервісу. У них відбиті вимоги до цілей, організації, технології та забезпеченню окремих видів сервісних робіт, виконання яких гарантує високу міру задоволення клієнта. У документа багатоцільове призначення, оскільки він одночасно виступає і як робоча інструкція, і як контрольно-оцінюючий матеріал, і навіть як міні-підручник для починаючих робітників. Система таких стандартів і формує основу якісного сервісу.

Під час освоєння стандартів обслуговування персонал знайомиться із станом справ підприємства, його продукцією, престижними покупцями, описом найбільш раціональних прийомів діяльності. Основна частина навчання присвячується правилам і способам ведення сервісного

обслуговування, умінню створювати сприятливий психологічний клімат спілкування між співробітником і клієнтом.

Для підвищення рівня лояльності клієнтів запроваджено систему стандартів «завжди-ніколи». Колонка «завжди» означає, що ці стандарти ми маємо застосовувати, а «ніколи» - ті слова та вчинки, які повинні бути застосовані до клієнта (табл.3.3)

Таблиця 3.3

Стандарти обслуговування «XXXX»

<i>Завжди</i>	<i>Ніколи</i>
Допомагаємо особисто	Указуємо
Виправляємо ситуацію	Показуємо роздратованість
Робимо процедуру невидимою (пояснюємо)	Робимо винним клієнта
Вітаємося першими	Критикуємо колег, конкурентів чи виправдовуємось
Відповідаємо за комунікацію (SLA)	Говоримо «Нам заборонено процедурою»
Говоримо, що можемо зробити	Залишаємо клієнта без уваги
Говоримо «Дозвольте, я уточню»	Говоримо: «Ні», «Не знаю»

Джерело[43]

Наступним етапом є секретний сервіс – персоніфікація клієнта.

Персоніфікація клієнта – це можливість створити умови обслуговування саме для даного клієнта. Наприклад, персональний кабінет на веб-сторінці компанії, де він може створити заявку на ремонт, дізнатись наявність запчастин або стан ремонту обладнання, а також моніторити стан заявки та історію звернень.

Персоніфікація клієнта – це відмінний спосіб запевнити клієнта у відсутності маніпуляцій, а для компанії – можливість збору даних для аналізу і прогнозу подальших дій.

Найпростіші приклади персоніфікації клієнтів:

- подякувати клієнта за першу / повторну покупку;
- запитати, чи сподобалася попередня покупка;
- виділити нового клієнта з існуючих;
- назвати ім'я при зверненні;

— зробити подарунок на день народження компанії.

Для ТОВ «XXXX» запропоновано створити базу клієнтів категорії «VIP» де будуть зберігатись персональні дані компанії. Раз на півроку ці дані будуть оцінюватись співробітниками колл-центру на предмет передбачення потреб клієнта, які були особливі запити і аналіз звернень на предмет: по необізнаності працівника чи через несправність обладнання, а також скарги.

Схема даної бази наведена на рис.3.4

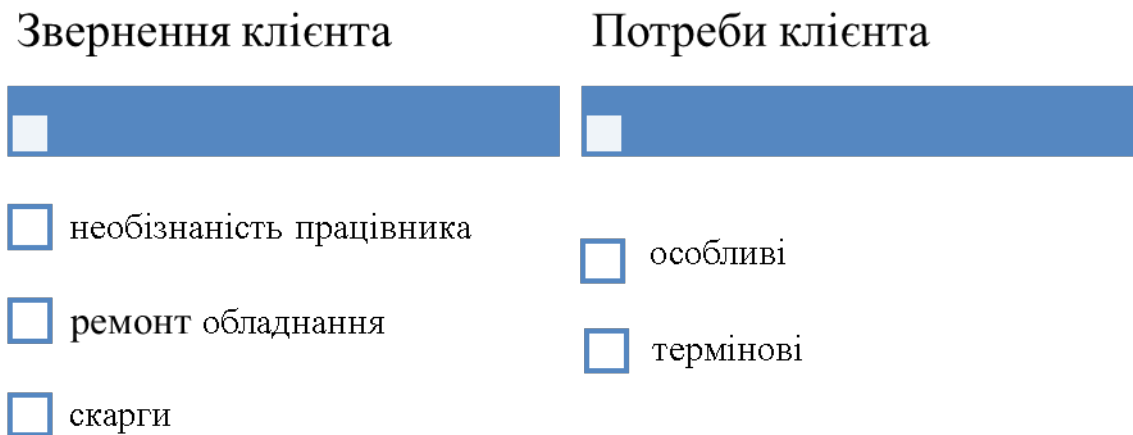


Рис. 3.4. Класифікація звернень та потреб клієнта

На п'ятому етапі є впровадження системи навчання для співробітників. Потрібно системно вчити сервісу, це повинна бути конкретна тренінгова програма: чого хочуть від працівника на кожному етапі спілкування з клієнтом

У таблиці наведені запланована кількість тренінгів та курсів, які необхідно пройти персоналу у 2018 році для підвищення якості сервісного обслуговування, наведено у табл 3.4

Таблиця 3.4

Список базових тренінгів для працівників компанії

ТОВ «Гера- Сервіс» та їх ціна

<i>Працівники компанії</i>	<i>Назва тренігу</i>	<i>Ціна, грн</i>	<i>Вартість грн</i>
----------------------------	----------------------	------------------	---------------------

Диспетчер (4 особи)	Комунікативна компетентність в розмові та діловій переписці	3580	14 320
	Переговори під тиском	2900	11 600
	Високоякісний сервіс	5640	6 000
Спеціалісти з підтримки технічного експаєру (2 особи)	Експаєр та організація його роботи)	8920	1 840
Спеціалісти ІТ-відділу (2 особи)	Інтеграція нової CRM з рітейл-обладнанням	3800	7600
Інженер (8 осіб)	Надання якісного обслуговування РРО	6700	18400
	Підвищення кваліфікації з обслуговування торгівельного обладнання. Тренінг проводиться на базі компанії-виробника за вибором		17200
Сума		76 090	грн

Джерело[15]

Отже, для щорічного навчання працівників компанії необхідно витратити 76090 грн.

Основними характеристиками якості роботи сервісу є : кількість повторних звернень, час, за який буде вирішено звернення, відповідно, навчання працівників дасть змогу покращити дані показники.

Підвищення кваліфікації персоналу сервісного відділу дасть змогу покращити сервісне обслуговування клієнтів, результати наведені на рис. 3.5

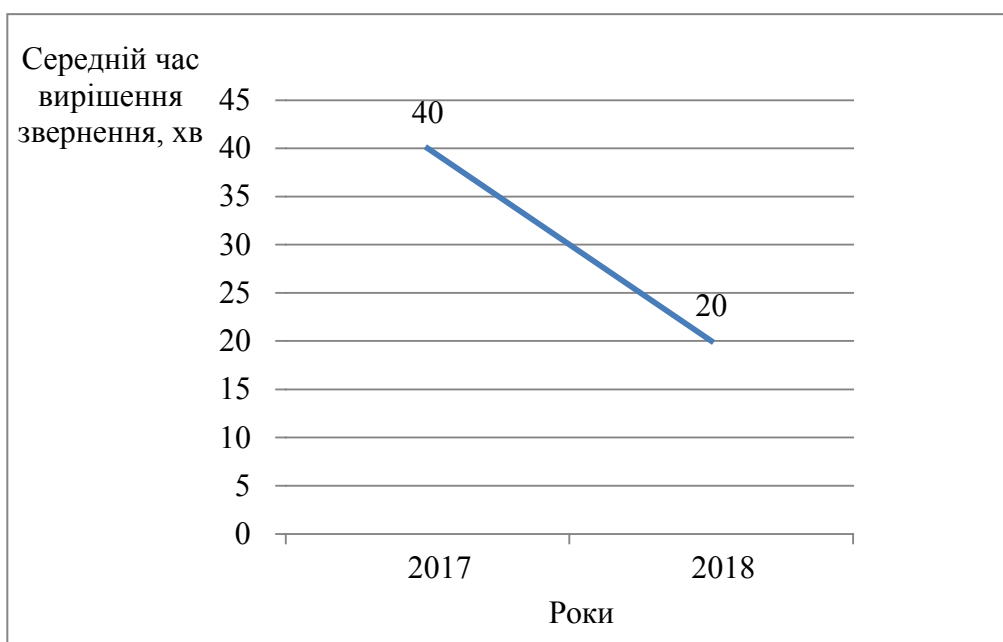


Рис. 3.5. Графік зміни середнього часу вирішення проблеми ТОВ «Гера-Сервіс»

Джерело[19]

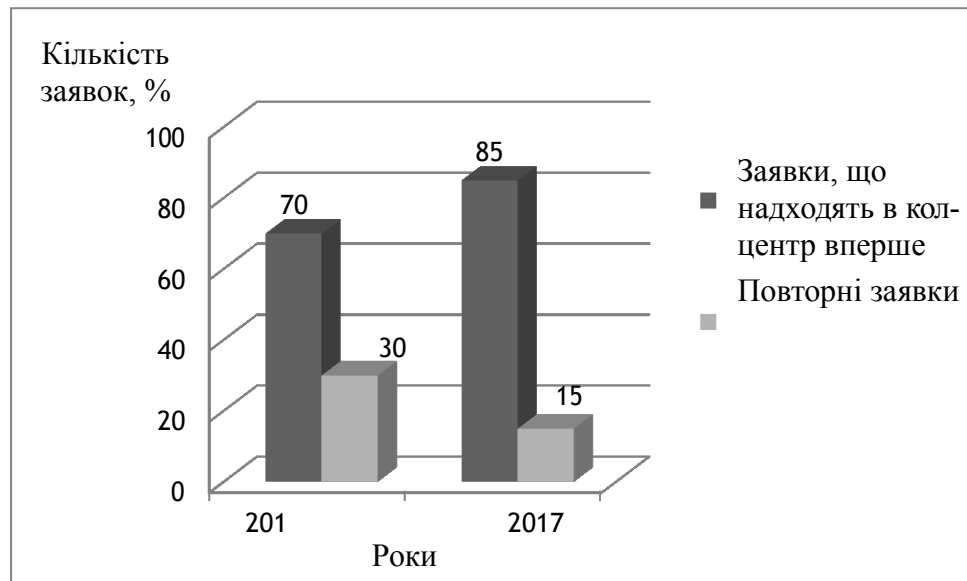


Рис. 3.6. Структура заявок на ремонт ТОВ «XXXX» за 2016-2017 рр.

Джерело[20]

На шостому етапі ТОВ «XXXX» впровадила Mystery shopping - дослідження із залученням таємних покупців.

Mystery shopping - це метод дослідження із залученням таємних покупців, які пройшли спеціальне навчання, які анонімно оцінюють процес обслуговування клієнтів, а також виконання операційних стандартів, мерчандайзинг, якість продукції, іншими словами, все, що бачить реальний клієнт, і навіть більше.(табл 3.5) [61]

Таблиця 3.5

Результати дослідження впровадження таємного покупця

ТОВ «XXXX»

Найменування дослідження	Кількість дослідження, шт.	Кількість набраних балів (макс 10)
Якість консультації	5	7
Корисність консультації	6	8
Затрачений час	7	9
Дотримання договірних умов	12	8

Швидкість реагування на виклик	7	9
Враження від консультації	10	9

Джерело[23]

Формування візії, а також навчання для працівників дозволило отримати такі конкурентні переваги:

- імідж компанії з хорошим обслуговуванням
- зростання рекомендацій («сарафанне радіо»)
- висока конвертація переходу з однієї категорії обслуговування в іншу
- зростання числа лояльних і постійних клієнтів
- зниження скарг, рекламацій, повернень
- ріст середнього чеку та ін.

Даний аналіз проведено за допомогою виступу «10 етапів побудови Системного Сервісу» Анастасії Владичинської

Для оцінки нововведень повторно порахуємо індекс лояльності – NPS і індекс якості сервісного обслуговування – CES. Результати оцінки індексу NPS наведено в табл.3.6

Таблиця 3.6

Оцінка індексу NPS

Клієнт	Категорія обслуговування	Кількість респондентів	Кількість промоутерів	Кількість детракторів	NPS(%)
XXXX	VIP	10	10	0	100,00%
XXXX	VIP	20	17	3	85,00%
XXXX	VIP	100	65	35	45,00%
Мульти-п-лекс Холдинг	Стандарт 3	10	9	1	85,00%
Золота скриня	Стандарт 2	10	4	6	15,00%
XXXX	VIP	10	3	7	-10,00%
Тема	Стандарт 3	10	5	5	10,00%

Мода Юкрей н					
--------------------	--	--	--	--	--

Джерело[56]

Аналіз індексу лояльності показав, що клієнти компанії стали більш лояльними до ТОВ «XXXX». Динаміку індексу продемонструємо на рис.3.7

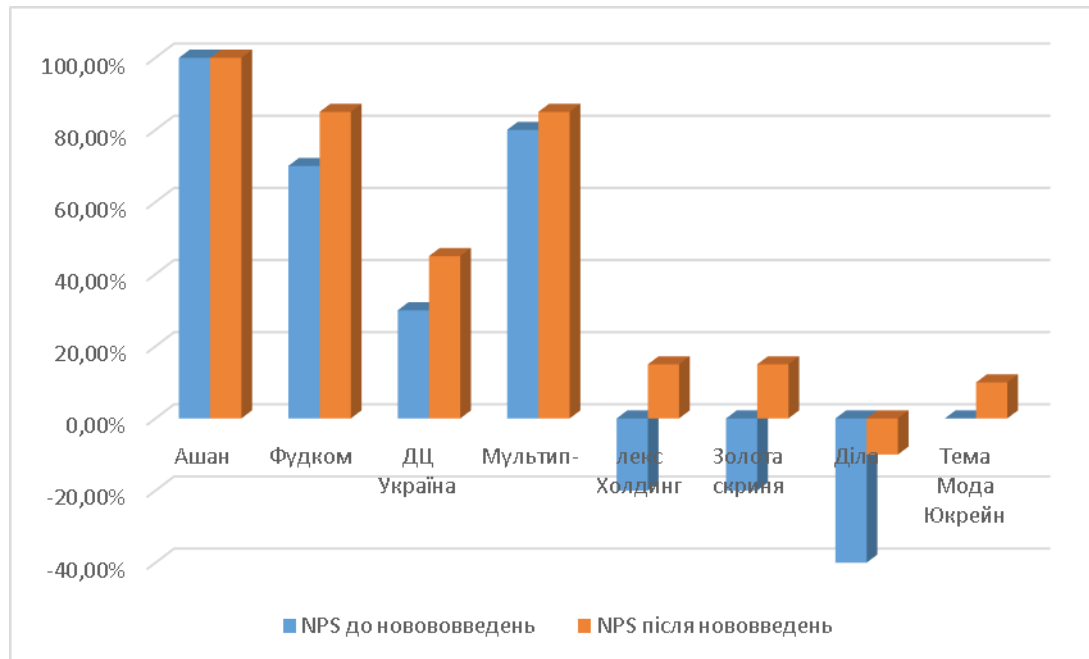


Рис. 3.7 Динаміка індексу клієнтської лояльності XXXX

Отже, як бачимо, після нововведень клієнти стали більш лояльними, вони будуть рекомендувати компанію своїм знайомим, а це означає приріст клієнтів.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованої стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Впровадження сервісного підходу в ТОВ «XXXX» потребує додаткових витрат:

Для навчання працівників необхідно організувати курси та тренінги. Список навчальних матеріалів та їх вартість представлена в табл.3.7

Таблиця 3.7

Працівники компанії	Назва тренігу	Ціна, грн	Вартість грн
Диспетчер (4 особи)	Комунікативна компетентність в розмові та діловій переписці	3580	14 320
	Переговори під тиском	2900	11 600
	Високоякісний сервіс	5640	6 000

Спеціалісти з підтримки технічного еквасеру (2 особи)	Еквасер та організація його роботи)	8920	1 840
Спеціалісти IT-відділу (2 особи)	Інтеграція нової CRM з ритейл-обладнанням	3800	7600
Інженер (8 осіб)	Надання якісного обслуговування РРО	6700	18400
	Підвищення кваліфікації з обслуговування торгівельного обладнання. Тренінг проводиться на базі компанії-виробника за вибором		17200
Сума		76 090 грн	

Джерело[15]

Отже, для щорічного навчання працівників компанії необхідно витратити 76090 грн.

На основі розрахунку показників ефективності сервісної діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності організації збуту, який був проведений в попередньому розділі, визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності організації (ККО). Показники розраховуються за даними попереднього і звітнього періодів [19].

Розрахунки даних за звітній рік наведемо в наступній таблиці (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Критерії та показники конкурентоспроможності

ТОВ «XXXX»

<i>Показник</i>	<i>Позитивна тенденція</i>	<i>Базовий рік</i>	<i>Звітній рік</i>	<i>Прогнозний рік</i>
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)				
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,78	0,74	1,03
Коефіцієнт платоспроможності	>2	1,53	2,20	2,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,09	0,02	0,04
Коефіцієнт оборотності	Збільшення	1,72	1,74	2,09
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)				
Рентабельність продажу	Збільшення	0,07	0,09	0,10
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	0,17	0,30	0,29
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	-14,54	-3,22	-2,9

Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)			
Якість товару		-	-

Джерело[20]

У наступній таблиці згрупуємо розраховані значення показників конкурентоспроможності підприємства, а також переведемо показники в бали за 15-бальною шкалою (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показники ефективності діяльності підприємства ТОВ «XXXX»

Показник	Бали	
	Звітний рік	Прогнозний рік
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
Коефіцієнт автономії	8	12
Коефіцієнт платоспроможності	12	13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	13	15
Коефіцієнт оборотності	10	11
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)		
Рентабельність продажу	10	10
Затовареність готовою продукцією	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами	11	15
Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)		
Якість товару	14	15
Ціна товару	10	12

Джерело[19]

Коефіцієнт конкурентоспроможності включає в себе певний набір показників. Вони по-різному є важливими для його розрахунку, тому було прийнято рішення визначити коефіцієнт важливості кожного з показників.

Саме тому конкурентний стан ТОВ «XXXX» визначено методом середньозваженої арифметичної. Розрахунок ККО та його критеріїв подано у таблиці (табл 3.10).

Таблиця 3.10

Коефіцієнти конкурентоспроможності організації

ТОВ «XXXX»

Критерії ККО та формули їх розрахунку	Значення критеріїв	
	2018 р	2019 р
1. Критерії фінансового стану підприємства (ФС): ФС = 0,29КА, 0,2КП, 0,36КЛ, 0,15КОБ	12,21	11,82
2. Критерії ефективності організації збуту товарів	7,4	8,55

(ЕЗ):		
ЕЗ = 0,37РП , 0,29КЗ, 0,13КР		
3. Критерії конкурентоспроможності товару (КТ)	10	10
ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації ККО= 0,29ФС , 0,23ЕЗ , 0,33КТ	8,4	8,6

Джерело[19]

Отримане значення ККО свідчить про високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «Гер-Сервіс».

Порівнюючи ККО у 2019 році (8,6) та у звітньому 2018 році (8,4), можемо зробити висновки, що обрана стратегія компанії є не зовсім ефективною, що призведе до покращення значення коефіцієнта конкурентоспроможності на 0,2.

Підвищення конкурентоспроможності буде здійснюватись за допомогою таких конкурентних переваг:

- створення системного сервісу;
- організація високого рівня обслуговування;
- підвищення індексів лояльності та індексів задоволення обслуговування;
- раціоналізація організаційної системи.
- впровадження таємного покупця

Таблиця 3.7

Оцінка доступності ресурсів ТОВ «XXXX»

<i>Назва ресурсу</i>	<i>Ступінь впливу</i>	<i>Ступінь складності в забезпеченні</i>
1	2	3
Матеріальні ресурси		
Сировина, матеріали	Високий	Середній
Комплектуючі	Середній	Низький
Допоміжні сировина, матеріали	Середній	Низький
Техніка і технологія		
ЕОМ (офісна техніка)	Високий	Низький
Основне обладнання	Високий	Високий
Устаткування	Високий	Середній
Допоміжне обладнання (запасні частини)	Середній	Низький
Ремонтне обладнання	Середній	Низький
Фінансові ресурси		

Запозичені кошти	Середній	Середній
Інвестиції	Високий	Низький
Обігові кошти	Високий	Середній
Трудові ресурси		
Управлінці	Високий	Низький
Інженери	Високий	Середній
Енергетичні ресурси		
Паливо	Середній	Середній
Електроенергія	Високий	Середній
Водопостачання	Середній	Низький

Джерело [26]

Аналізуючи дані показники можна зробити висновок, що підприємство має достатньо можливостей для здійснення запланованої організаційно-економічної політики, яка направлена на забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, проте існують і певні проблеми. Підведемо підсумок:

1. Технічний рівень підприємства відповідає міжнародним стандартам;
2. Якість продукції підвищується за рахунок розробки нової системи забезпечення менеджменту якості;
3. Підвищення кваліфікації персоналу та якості обслуговування клієнтів;
4. Рівень маркетингу на підприємстві не можна оцінити як задовільний, так як підприємство працює на внутрішній ринок. При цьому не вивчаються потреби споживачів внутрішнього ринку;

У таблиці 3.11. представимо ключові фактори успіху, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.11

Визначення ключових факторів успіху підприємства після

запровадження змін

<i>Аналіз попиту (Чого хочуть споживачі?)</i>	<i>Як підприємство виживає в конкурентній боротьбі</i>	<i>Ключові фактори успіху</i>
1	2	3
Низькі ціни	Підприємство пропонує якісні послуги за помірною ціною (для постійних споживачів: укладання довгострокових контрактів; надання знижок, можливість реалізації товарів та послуг в кредит)	Тривалий час функціонування підприємства на ринку ритейл-послуг, вміння вести бізнес, наявність інвестора, високий ступінь

		оволодіння технологіями
Якісні послуги	Навчання персоналу, організація системи менеджменту якості	Ведення суворого контролю за якістю продукції, сприятливий імідж підприємства, надійний постачальник послуг
Широкий асортимент, якісне обслуговування	Налагоджена система дистрибуції, співробітництво з кожним клієнтом індивідуально	Високваліфіковані працівники, висока продуктивність, чітке виконання замовлень покупців

Джерело[32]

Висновки до розділу 3

1. Інновації впливають на конкурентоздатність підприємства через вдосконалення матеріалів, технології, управління, маркетинг. На інноваційну діяльність підприємства має вплив також зміна попиту споживачів на певний вид послуги, направляє її на покращення окремих характеристик послуги, що є важливими для споживача.
2. Розроблена система забезпечення менеджменту якості послуг дозволяє здійснювати контроль за якістю на всіх стадіях здійснення надання послуг, від моменту прийняття запиту на ставлення обладнання на ремонт до завершення терміну його експлуатації. Для функціонування обраної стратегії, а також якості як конкурентної переваги підприємства. Керівництву компанії необхідно підвищити рівень надання послуг, шляхом навчання персоналу, підвищення його кваліфікації.
3. Для забезпечення клієнтів якісним сервісом необхідно відкрити філію у місті, яке має найвищий показник росту клієнтської бази. Відкриття філії дозволить забезпечити сегмент споживачів якісним сервісом, а також , у майбутньому, формувати власну базу клієнтів локального характеру.
4. Проаналізувавши стратегічні проблеми підприємства «XXXX», а також стратегічні альтернативи розвитку підприємства та ситуацію на ринку надання послуг і своє положення на цьому ринку, керівництво підприємства прийшло до висновку, що на сьогоднішній день найдоцільнішим буде

прийняти стратегічне рішення про запровадження системного сервісного підходу в компанії. Це надасть конкурентну перевагу на ринку, так як цінова конкуренція є вже не настільки ефективною для даного етапу розвитку ринку.

5. Для оцінки економічного ефекту управління забезпеченням конкурентоспроможності було проведено аналіз роботи працівників сервісного центру, визначено динаміку індексу лояльності, визначено , а також визначено коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО) та кількісні показники якості сервісу.

ВИСНОВКИ

Підприємства малого бізнесу є необхідною умовою функціонування ринкового середовища, первинною вихідною формою ринкового господарювання у вигляді дрібнотоварного виробництва.

Для успішної роботи підприємству малого бізнесу потрібна стратегія конкурентних переваг. Взагалі, стратегія — це план дій, прийнятий керівництвом компанії, метою якого є досягнення поставлених цілей. У ній описано майбутній розвиток організації та її функціонування. Аби досягти поставлених цілей, компанія має зробити дії, що впливатимуть на її підприємницький та конкурентний стан.

В ринковій економіці під конкуренцією найчастіше розуміють процеси боротьби, змагання між різними суб'єктами ринку за завоювання свого місця на ринку. На сучасному етапі розвитку світової економіки конкуренція вважається найважливішим механізмом, який стимулює розвиток та прогрес суб'єктів ринку. Базовими елементами конкуренції є підприємства. При розгляді питання конкуренції підприємств виділимо такі поняття як конкурентоспроможність, тобто потенційні можливості вести конкуренцію, а також конкурентна перевага, тобто наявність певних вищих характеристик підприємства в порівнянні з іншим підприємством. Основною силою ринку є конкуренція, а послуги ринку – те, чим змагаються гравці.

ТОВ «XXXX» працює на українському ринку надання послуг із грудня 1990 року. Мета підприємства — забезпечення всіх бажаючих сервісним обслуговуванням. Підприємство здійснює свою діяльність згідно із Законом України «Про діяльність сервісних організацій».

Технічний і технологічний потенціал підприємства дуже високий, тому що з першого року існування передбачалося використовувати тільки новітнє та сучасне технологічне обладнання. З самого початку були закладені потужності устаткування значно вищі, ніж треба на першому етапі, з метою мінімізації

подальших витрат на розширення пропускної здатності устаткування та залучення більшого числа клієнтів.

Основним напрямом діяльності підприємства є надання послуг рітейлерам . Юридичні особи використовують торгівельне обладнання у повсякденній роботі для підвищення ефективності своєї бізнес-діяльності (обслуговування клієнтів, розрахунків на касі, зважування товару) При цьому «XXXX» фокусує свою діяльність на наданні послуг корпоративним клієнтам (юридичним особам і ФО- П). Зараз, кількість клієнтів підприємства перевищує 750, із них більше, ніж 500 корпоративних і 250 тих, що не укладали договір.

Підприємство «XXXX» надає весь спектр високоякісних сервісних послуг, розміщення устаткування, побудову корпоративних мереж, послуги ремонту.

Узагальнюючи результати аналізу стратегічного потенціалу підприємства

«XXXX», а саме аналізу його фінансово-економічного стану, можна зробити висновок щодо його ефективної діяльності. Починаючи з 2016 р. фірма отримує стабільні прибутки, які зростають з кожним роком. Так, рентабельність продажу у 2017 р. була на рівні 2%, а вже у 2018 р. – 8,7%.

Наявна тенденція до зменшення залученого капіталу та більш ефективного використання власного капіталу. Про це свідчать розрахункові коефіцієнти залученого капіталу та співвідношення залученого та власного капіталу. Зменшення цих коефіцієнтів та ріст коефіцієнту незалежності показують, що діяльність фірми з кожним роком покращується.

За підсумками аналізу ефективності використання основних засобів підприємства можна зробити узагальнюючий висновок щодо існування сталої тенденції оновлення основних засобів. Ця тенденція визначена основним напрямом діяльності підприємства – наданням сервісних послуг. Наведені у другому розділі розрахунки переконливо свідчать про достатній рівень забезпечення підприємства основними засобами, належний рівень технічної озброєності праці, високу придатність основних засобів для використання у

виробничому процесі, а загалом – про ефективне використання основних засобів на підприємстві.

В результаті дослідження конкурентного оточення підприємства «Гера-Сервіс» було виявлено, що на ринку надання послуг висока конкуренція, причому у високому ціновому сегменті лідером є ХХХХ, а у низькому та середньому – явного лідера немає.

Для аналізу конкуренції в галузі надання сервісного обслуговування було використано карту стратегічних груп конкурентів та метод SWOT-аналізу. В результаті цього, можна зробити висновок, що підприємство «ХХХХ» не є лідером на ринку сервісу, але займає на ринку вигідну і міцну позицію. В результаті проведення SWOT-аналізу було обрано такі стратегії розвитку підприємства

«ХХХХ»: загальна – ділова стратегія; конкурентна – стратегія побудови системного сервісу; функціональні стратегії – якості та інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
2. Микитенко В.В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // Вісник економічної науки України. – 2005. - № 2. – с. 77-80.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М. 1998.
4. Ансофф И. Стратегическое управление /пер. с англ./ - М.: Экономика, 2008.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 175 с.
6. Вайсман А. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха. – М.: Экономика, 2006.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
8. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
9. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 1995
10. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения. // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 17. – С. 57-60.
11. Курочки А.С. Организация управления предприятием: Учебник. - К.: МАУП, 1996. - 132с,
12. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ,

13. Рєпіна І. М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства / Стратегія економічного розвитку України: Наук. зо. — Вип. 4(11) / Голов. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 114—117.

14. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. — 1998. — № 2.-С. 262—271.

15. Лєпейко Т.И., Колєсников А.А. Управление формированием стратегического потенциала предприятия // Економіка розвитку. - 2004. - №4. - С.98-101.

16. Светуньков С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов. – Ульяновск : Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2000. – 256 с.

17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Инфра – М, 2000. – 312 с.

18. Хєршген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха / Х. Хєршген. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 334 с.

19. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

20. Сайт ТОВ "Гєра-Сервіс" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://gera-service.com.ua>

21. Фінансова документація підприємства за 2014-2016 рр.

22. Микитенко В.В., Ігнатєва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства // Вісник економічної науки України. – 2005. - № 2. – с. 77-80.

23. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М. 1998.

24. Ансофф И. Стратегическое управление /пер. с англ./ - М.: Экономика, 2008.
25. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. 27. 27.
26. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк., 1995
27. Богомоллова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения. // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 17. – С. 57-60.
28. Курочки А.С. Организация управления предприятием: Учебник. - К.: МАУП, 1996. - 132с,
29. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг як інструмент антикризових програм підприємства// Маркетинг в Україні. – 2009. – №5. – С.49
30. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – С. 168-195.
31. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КПІ, 2001. – 557 с.
32. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
33. Пашута М. Мале підприємництво та інновації як фактори зростання економіки // Економіст. – 2004. – №1. – С. 50–55.
34. Перехідна економіка: Підручник / В.М. Геєць, Є.Г. Панченко, Е.М. Лібанова та ін.; За ред. В.М. Гейця. – К.: Вища шк., 2003. – 591 с.: іл.
35. Сайт "Розетка" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://rozetka.com.ua>
36. Сайт "ОЛХ" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

37. Адизес И. К. Идеальный руководитель : почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
38. Адизес И. К. Развитие лидеров : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
39. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
40. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2008. – 496 с.
41. Бандурка А. М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
42. Басенко В. П. Организационное поведение : современные аспекты трудовых отношений : учеб. пособие / Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. – М. : Изд. ”Дашков и К”, 2012. – 384 с.
43. Блейк Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон ; [пер. с англ.]. – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.
44. Боронова Г. Х. Психология труда : конспект лекций / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
45. Бохонкова Ю. О. Особистісні чинники соціально-психологічної адаптації першокурсників до умов вищих навчальних закладів : дис. канд. психол. наук : 10.00.05 / Бохонкова Ю. О. – Луганськ, 2005. – 2007 с.
46. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Браун Л. ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер Пресс, 1996. – 288 с.
47. Вересов Н. Н. Психология управления : учеб. пособие / Вересов Н. Н. – М. : Изд. МПСИ, 2006. – 304 с.
48. Власова Н. М. И проснешься боссом. Справочник по психологии

управління / Власова Н. М. – Новосибірськ : Екор, 1994. – 230 с.

49. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.

50. Власова О. І. Організаційна поведінка : навч. посібник / Власова О. І., Савчук Л. М., Савінова В. Б. – К. : КНЕУ, 1998. – 96 с.

51. Волкогонова О. Д. Управленческая психология : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : ФОРУМ; ИНФРА-М, 2005. – 352 с.

52. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2005. – 152 с.

53. Глушаков В. Е. Психология корпоративного управления / Глушаков В. Е. – Минск : Изд. Центр БГУ, 2009. – 175 с.

54. Говорун Т. В. Гендерна психологія : навч. посібник / Т. В. Говорун, О. М. Кікінежді. – К. : Академія, 2004. – 308 с.

55. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учебн. пособие / Герчикова И. Н. – М. : Консалтбанкир, 2002. – 576 с.

56. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – М. : Высшее образование, 2006. – 192 с.

57. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

58. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. ; [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.

59. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер ; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1997. – 302 с.

60. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття

рішень / Дерлоу Дес ; [пер. з англ.]. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.

61. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.

62. Етика ділових відносин : навч. посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г.]. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.

63. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.

64. Иванова Н. Л. Введение в психологию бизнеса : учеб. пособие / Иванова Н. Л., Михайлов Е. В., Штроо В. А. – М. : Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2008. – 471 с.

65. Захарова Л. Н. Психология управления : учеб. пособие / Захарова Л. Н. – М. : Университетская книга; Логос, 2009. – 376 с.

66. Кабаченко Т. С. Психология управления : учеб. пособие / Кабаченко Т. С. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.

67. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої

68. освіти : монографія / Карамушка Л. М. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

69. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник / Карамушка Л. М. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

70. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.

71. Карташова Л. В. Организационное поведение : учебник / Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 384 с.

72. Кізян С. М. Вступ до фаху. Менеджер і команда : теоретичні та

практичні аспекти : навч. посібник / Кізян С. М., Небава М. І., Адлер О. О. – К. : Вид. дім ”Слово”, 2014. – 168 с.

73. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Коллинз Дж. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 304 с.

74. Конфліктологія : навч. посібник / [Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 315 с.