

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КРАВЕЦЬ АРТЕМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
\_\_\_\_\_ О.С. Трегубов  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЕДЕЛЬВЕЙС І К»)**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
О.Л. Андронік доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки, к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄKTS/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2020

## АНОТАЦІЯ

**Кравець А.В.** Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства (на прикладі ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності на українському ринку поліграфічних послуг. Показано науково-обґрунтованих рекомендацій, що забезпечують адекватну оцінку стану конкурентоспроможності підприємства, аналіз усіх необхідних показників для покращення конкурентоспроможності.

Встановлено, що конкурентні стратегії мають свої певні особливості і повинні мати чітку послідовність.

Визначено заходи підвищення конкурентоспроможності продукції

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, капітал, управління прибутком, конкурентна перевага.

Табл. 17. Рис. 24. Библиограф.: 85 найм.

**Kravyts A.V.** Managing the competitiveness of a trading enterprise (on the example of PE "trading house "Edelweiss & K"). Specialty 051 Economics, educational program "enterprise economics". Vasyl STUs Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of competitiveness in the Ukrainian market of printing services. It shows scientifically based recommendations that provide an adequate assessment of the state of competitiveness of the enterprise, analysis of all necessary indicators to improve competitiveness.

It is established that competitive strategies have their own specific characteristics and should have a clear sequence.

Measures to improve product competitiveness are defined

Keywords: competition, competitiveness, capital, profit management, competitive advantage.

Tabl. 17. Fig. 24. Bibliography: 85 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства ..	8
1.2 Фактори які впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	16
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	24
РОЗДІЛ 2 ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЕДЕЛЬВЕЙС І К» В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ .....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика «Едельвейс і к».....	32
2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства «Едельвейс і к» у динаміці .....	37
2.3 Визначення основних переваг та недоліків в діяльності підприємства у динаміці .....	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЕДЕЛЬВЕЙС І К».....	50
3.1 Перспективні напрями розвитку підприємства .....	50
3.2 Способи покращення співпраці підприємства з зарубіжними партнерами.....	54
3.3 Переваги партнерства «Едельвейс і К» на міжнародному ринку .....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	74
ДОДАТКИ	



## ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю підприємства – складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством, із здійсненням специфічної діяльності із збереження, розвитку та нарощування конкурентних переваг, зі створенням системи обліку, аналізу і контролю діяльності конкурентів, з розробки та реалізації стратегії конкуренції.

**Актуальність теми.** полягає в необхідності забезпечення такого рівня конкурентоспроможності підприємства, за яким буде досягнуто необхідний захист та надійність його функціонування.

**Об'єктом дослідження.** є сукупність теоретичних, методологічних положень та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження.** виступають стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Мета і завдання.** розроблення покращення конкурентоспроможності продукції поліграфічного підприємства а також розробка шляхів покращення конкурентоспроможності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К».

Для реалізації мети дипломної роботи необхідним є вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи поняття «конкурентоспроможність» підприємства, розкрити його сутність;
- охарактеризувати систему показників, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- обґрунтувати підходи до визначення механізму формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції;
- виявити теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможності як складовою фінансової безпеки підприємства;
- розглянути техніко-економічну характеристику підприємства;

- здійснити аналіз фінансового стану ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»;
- дослідити конкурентоспроможність даного суб'єкта господарювання;
- запропонувати заходи підвищення конкурентоспроможності продукції

та здійснити оцінювання економічної стратегії підвищення на ринку.

**Методи дослідження.** у процесі виконання роботи були використані такі методи як:

- монографічний;
- аналітичний;
- таблично-графічний;
- статистичний;
- загальнонаукові (системний, формально-логічний, метод аналізу і синтезу).

Обрані методи дають можливість порівнювати, групувати та аналізувати дані. Інформаційною базою є статті періодичних наукових видань, підручники, навчально-методичні посібники, правові акти та фінансова звітність ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» за 2017-2019 рр.

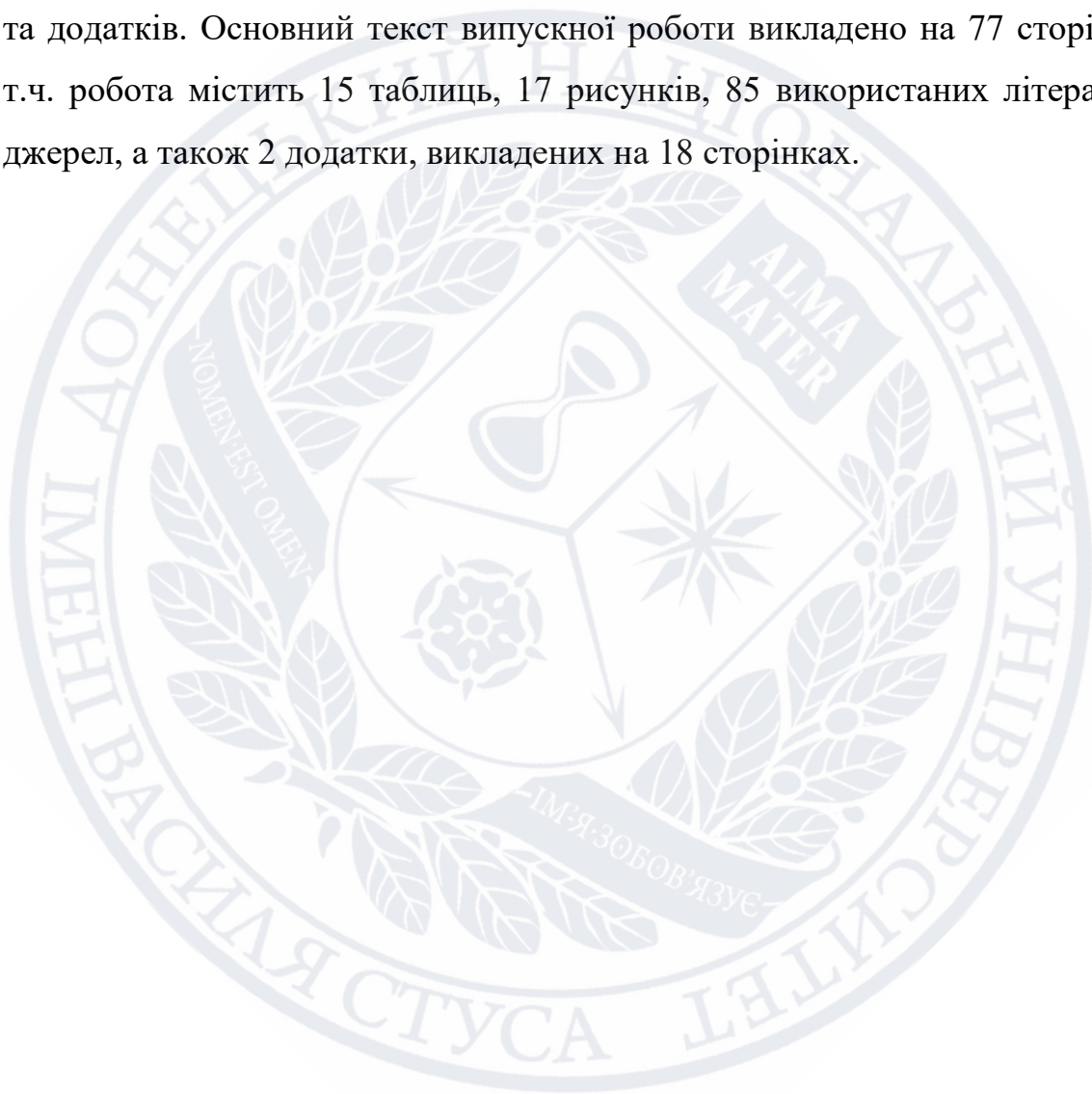
**Наукова новизна.** у магістерській роботі здійснено постановку та вирішення наукової проблеми обґрунтування теоретичних положень та методологічних підходів щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств.. Зміцнені стандарти кредитної політики, термінів відстрочок, забезпечення організацією отримання оперативної інформації щодо обліку оборотних коштів за допомогою залучення відповідних фахівців.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» при вирішенні проблем конкурентоспроможності підприємства, слугувати теоритичним підґрунтям для подальших досліджень структури попиту на послуги компанії.

**Апробація результатів дослідження.** Результати викладені в магістерській роботі були оприлюднені у науковому журналі «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво,

стале економічне зростання», що видається економічним факультетом Донецького національного університету імені Василя Стуса. Тема дослідження «Платоспроможність підприємства як його конкурентна перевага».

**Структура роботи:** загальний обсяг роботи викладено на 87 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків списку використаних джерел та додатків. Основний текст випускної роботи викладено на 77 сторінках, у т.ч. робота містить 15 таблиць, 17 рисунків, 85 використаних літературних джерел, а також 2 додатки, викладених на 18 сторінках.





## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства

Вітчизняна економіка перебуває на етапі становлення конкурентного середовища, тому даний етап вимагає від українських компаній підбору нових методів і форм ведення конкурентної боротьби, що у комплексі слугує досягненню стійких конкурентних переваг підприємства. Основною умовою при вирішенні складних проблем суперництва є застосування методів та способів, які забезпечують формування адаптивних механізмів та пристосування підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день надавачі послуг чи виробники продукції знаходяться під конкурентним пресингом, тому постійно постають питання щодо розвитку, а також виживання підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого періоду характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів, широко використовується як в теорії так і на практиці економічних наук [34, с. 28].

Питанням забезпечення конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності підприємства у ринковій економіці присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців, однак, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1.1), а також складових елементів його конкурентоспроможності.



Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Воронкова А.Е. [11]	зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б. [27, с.28-29]	є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення.
Карлофф Б. [30]	це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Портер М. [57, с. 40]	є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.
Фатхутдіно в Р.А. [76, с.10]	це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності).

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відбиттям наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

В основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Саме тому, вирізняють наступні складові конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1).

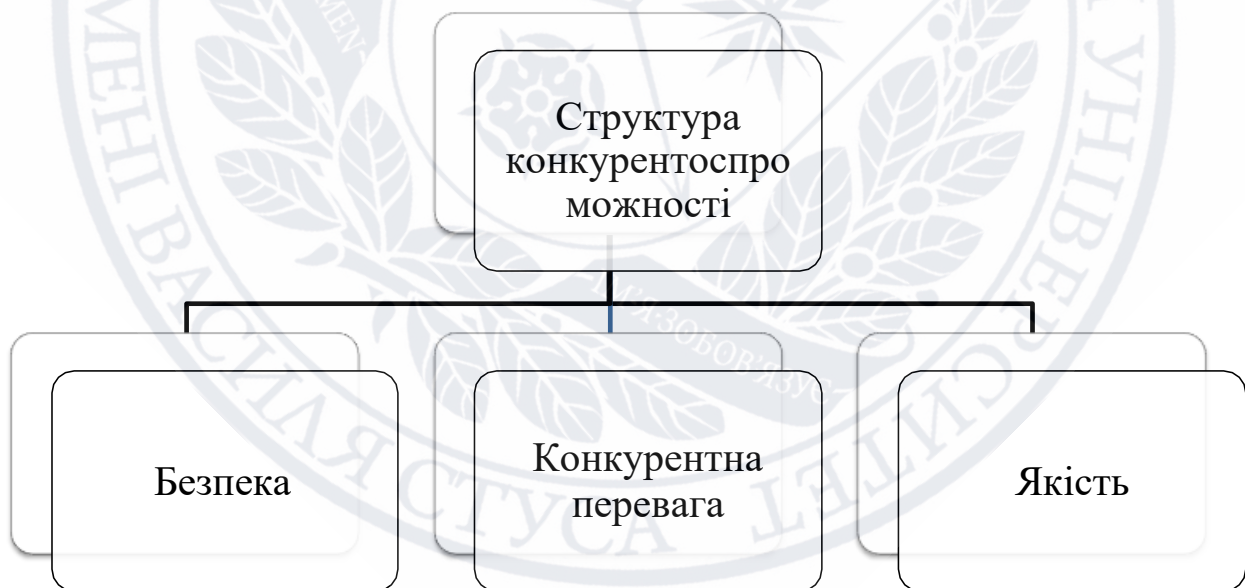


Рис.1.1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства [50]

Кожна із складових є взаємопов'язана одна з одною, а саме: безпека реалізується на підприємстві шляхом технічних регламентів, які встановлюються з боку держави, однак, організації повинні розуміти, що технічне врегулювання не дає гарантії конкурентних переваг, оскільки

важливе значення також має якість наданих послуг, адже потенційні клієнти завжди мають вибір, і можуть надавати перевагу аналогічним підприємствам з кращими умовами.

Це говорить про те, що підприємство повинне постійно вдосконалювати якість наданих послуг та інші параметри, аби залишатись конкурентоспроможним на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності на підприємстві передбачає розроблення та обґрунтування планів і заходів досягнення визначених цілей, в яких враховані виробничо-збутові можливості, а також фінансовий, трудовий та технічний потенціали підприємства. Воно зазвичай включає в себе наступні етапи (рис.1.2).



Рис. 1.2. Основні етапи конкурентоспроможності підприємства [48, с. 109]

Отже, згідно даних етапів, спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довготривалі перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємства та його основних підрозділів. Потім здійснюється розробка заходів по реалізації планів та втіленні стратегії підприємства. На останньому етапі за допомогою контролю вивчаються та усуваються основні проблеми досліджуваного підприємства.



Оскільки на кожному з етапів в умовах конкуренції проявляється конкурентоспроможність, то необхідно також враховувати перелік властивостей такої категорії, як «конкурентоспроможність підприємства», які подані на (рис.1.3).

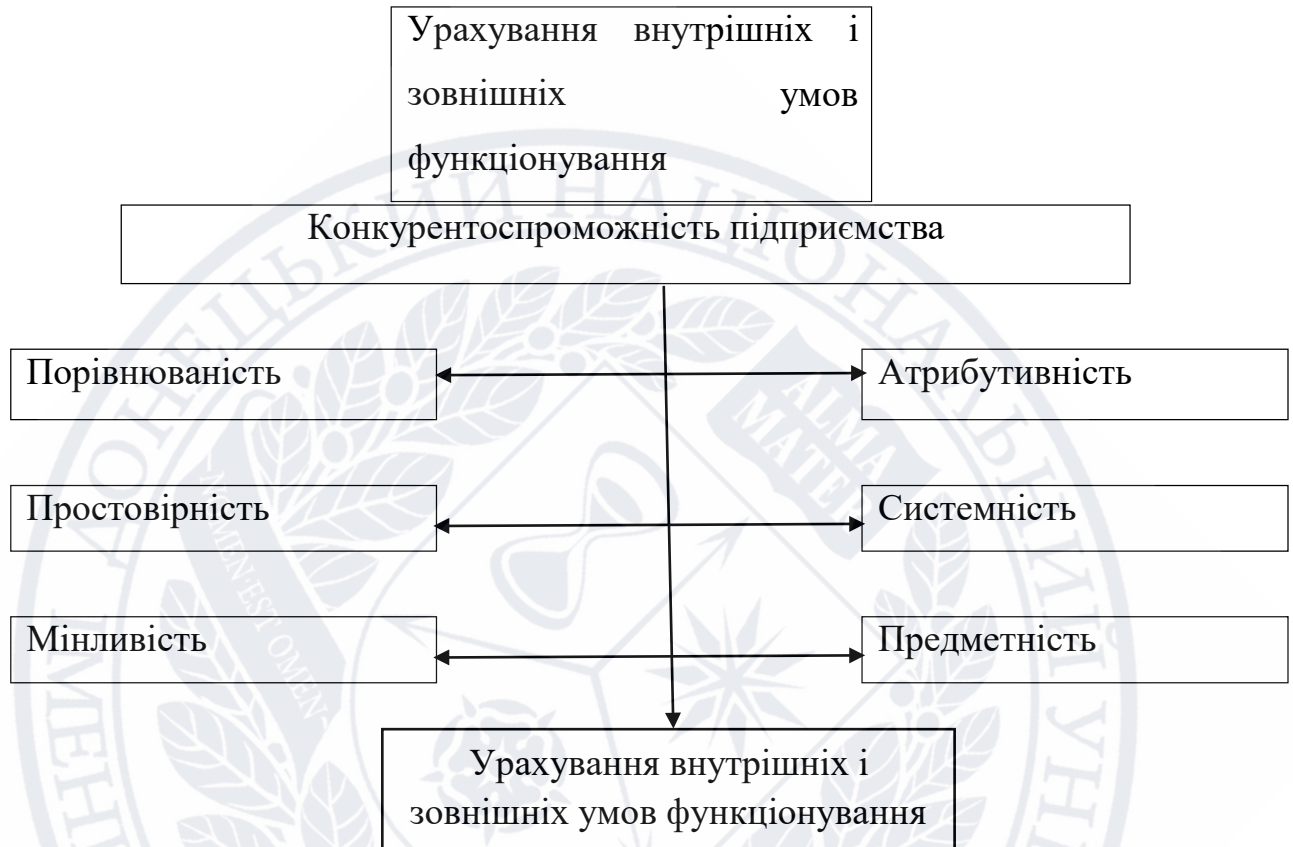


Рис.1.3. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» [59]

Таким чином, категорія порівнюваність говорить про те, що конкурентоспроможність підприємства досліджується та зіставляється з реальними конкурентами, які дійсно функціонують на ринку, виготовляють аналогічну продукцію, або ж відбувається порівняння з ідеальним підприємством.

Просторовість вказує на те, що підприємство може проявляти себе як конкурентоспроможним на одному ринку, так неконкурентоспроможним на іншому, то конкурентоспроможність визначається у межах конкретного ринку. Мінливість говорить про те, що підприємство не постійно може бути

конкурентоспроможним, а отже досліджувати дану категорію в окремій компанії необхідно безперервно.

Предметність наголошує на тому, на скільки підприємство володіє сучасною технікою та технологією, висококваліфікованими кадрами, іміджем та брендом підприємства, якістю наданих послуг, власними площами, фінансовими можливостями, маркетинговими комунікаціями та каналами просування і т.д.

Атрибутивність наголошує на унікальних характеристиках підприємства, які, перш за все, формують конкурентні переваги підприємства (використання сучасних технологій, надання додаткових послуг, тощо).

Системність вміщує у собі сукупність або максимально можливу кількість параметрів і умов, які формують конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Даний склад властивостей є не повним, але належним, на нашу думку, для розкриття теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

На основі вищевикладеного можна сформулювати наступні головні цілі конкурентоспроможності підприємства (рис.1.4):

· визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо;

· забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому;

· формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Рис.1.4. Основні цілі конкурентоспроможності підприємства [47]

Відносно управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств сформульовані цілі є, по суті, універсальними, оскільки підходять до більшості вітчизняних промислових підприємств.

Керівництво підприємства на основі обрання конкретного напрямку власної конкурентної боротьби, має розуміти, що система загально-корпоративного управління конкурентоспроможністю повинна являти собою систему ієрархічно складніших та вищих важелів управління конкурентоспроможністю галузі в цілому. Основними принципами управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств є такі (рис.1.5).

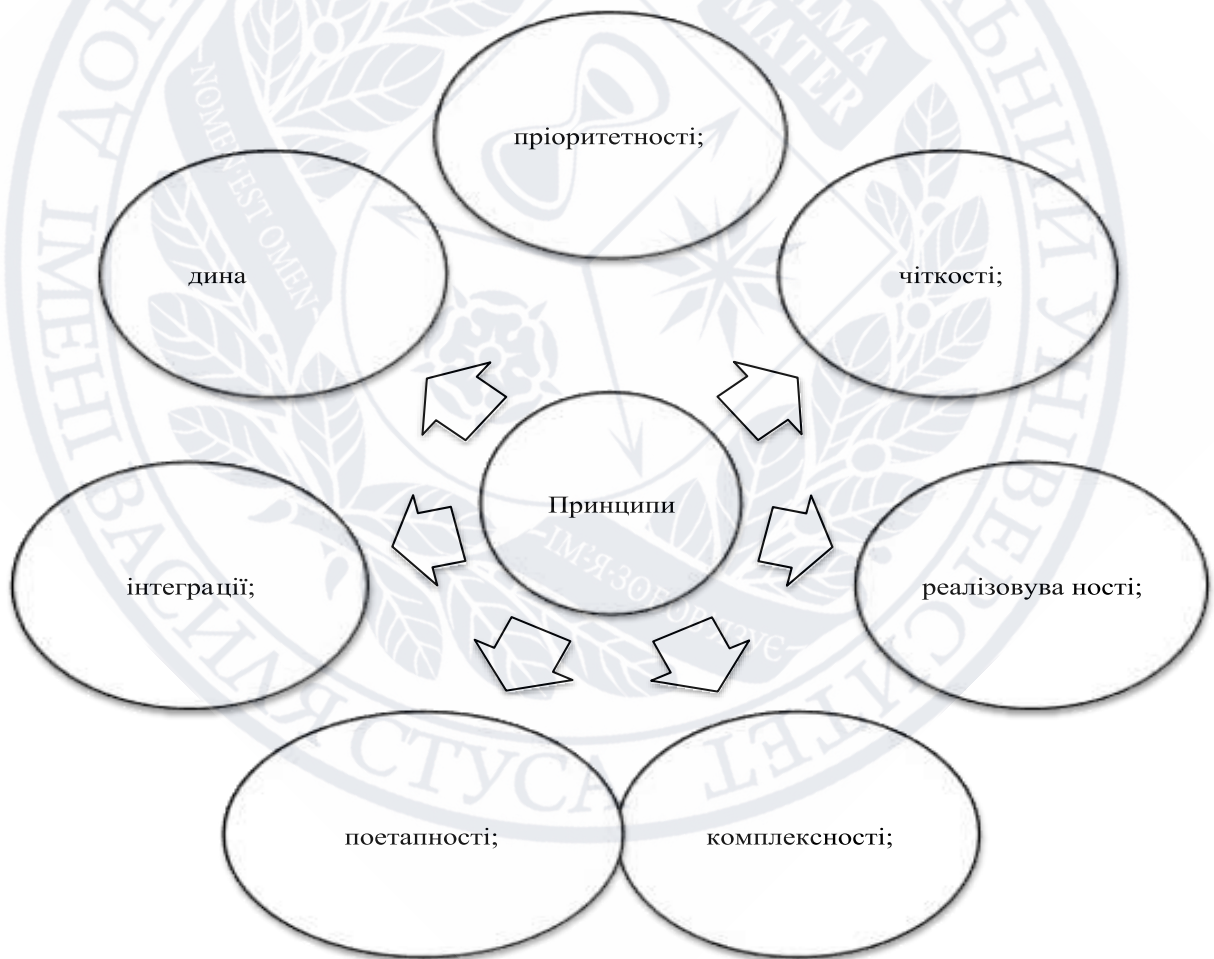


Рис. 1.5. Основні принципи управління конкурентоспроможністю на підприємстві [19, с.166]



Отже, принцип пріоритетності характеризується тим, що основна стратегія повинна бути «розкладена» на менші оперативні плани, які, у свою чергу мають чітко визначений порядок. Також, керівництво на підприємстві повинне зберігати першочерговість стратегічних планів щодо швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Принцип чіткості полягає в тому, що всі стратегічні цілі повинні бути реальними, та чіткими з точки зору спроможності їх досягнення, зі встановленими конкретними часовими термінами, тобто щодо них повинні застосовуватись короткочасні цілі.

Принцип реалізованості передбачає необхідність встановлювати цілі, на межі можливості їх виконання, однак вони будуть мати більше шансів щодо їх здійснення.

Принцип комплексності базується на визначенні та розробці дієвої стратегії управління конкурентоспроможності підприємства, а також на здійсненні детального та глибокого аналізу потенційних і реальних факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх), визначенні ступеня впливу того чи іншого фактора.

Принцип інтеграції реалізовується завдяки розробці такої стратегії управління конкурентоспроможності підприємства, ефект від реалізації якої може стати ефективною складовою стратегії управління об'єкта вищого рівня галузі на конкретному підприємстві.

Принцип динамічності має на меті залишити «резерви для маневру», при виборі стратегії управління тобто можливості вносити корективи та видозмінювати певні деталі стратегії.

Принцип адаптивності є визначальним у разі вибору ситуаційного підходу до стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, оскільки за його допомогою відбувається пристосування організації до навколишнього середовища.

Отже, спираючись на попередньо проведені дослідження, конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю

організації стабільно підвищувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, при цьому, орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну програму підприємства та якісне виконання поставлених тактичних завдань, враховуючи соціально-економічні особливості будівельних компаній.

## 1.2 Фактори які впливають на конкурентоспроможність підприємства

В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й обов'язковим є вивчення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього.

Для отримання якнайкращих результатів в процесі своєї діяльності підприємство повинне визначити власні конкурентні позиції на ринку. У конкурентній боротьбі вони можуть бути як виграшом, так і програшом. А також виявити вплив факторів, залежно від позиції приналежності до підприємства, які поділяються на внутрішні та зовнішні (рис.1.6).

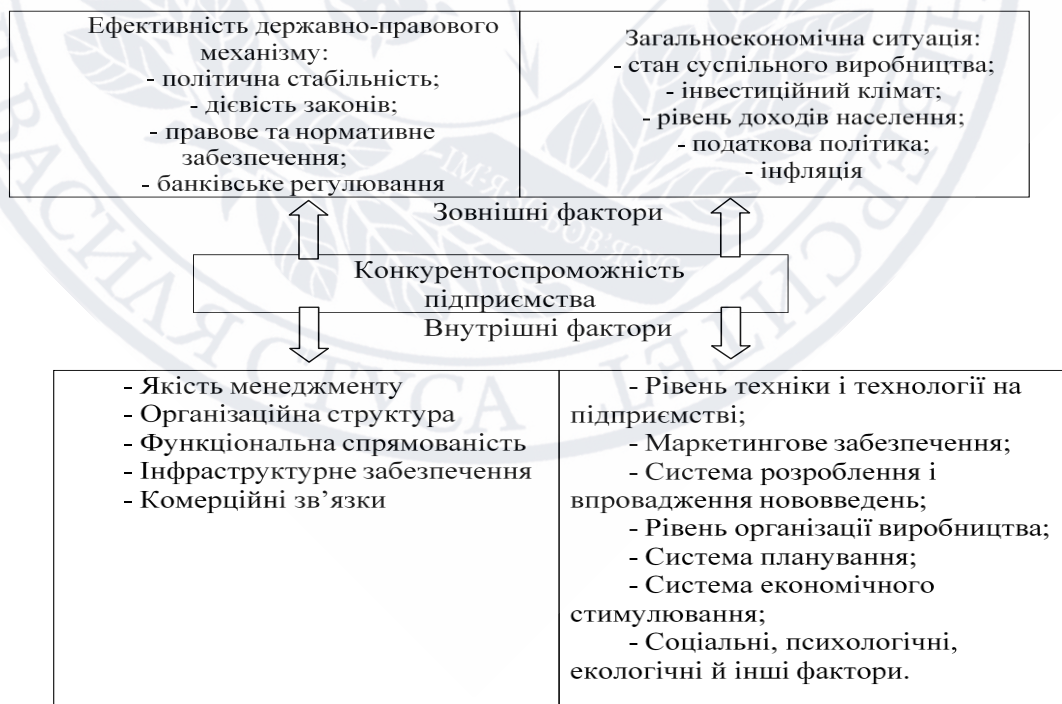


Рис. 1.6. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Таким чином, фінансова стійкість, а отже і конкурентоспроможність установи, здійснюється з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу, які не можуть залежати від діяльності підприємства, оскільки значний вплив на них має навколишнє середовище, яке включає в себе:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішні політичні та економічні зв'язки;
- роль держави в існуванні підприємств;
- експортно-імпортні відносини країни;
- наявність конкурентів в конкретній галузі;
- ефективність реалізації програм у пріоритетних сферах економіки;
- загальний рівень технології в країні;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- наявність трудового законодавства;
- рівень антимонопольного законодавства;
- рівень кваліфікації робочої сили;
- інфляційні процеси;
- інші фактори впливу.

На виникнення внутрішніх факторів, безумовно, значний вплив має діяльність самого підприємства. До них можна включити:

- використання новітніх технік та технологій;
- системи і методи управління фірмою;
- стратегічне управління;
- система загального менеджменту;
- рівень корпоративної культури;
- рівень впровадження нововведень;
- системи планування та економічного стимулювання;
- екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори.

Також, слід зазначити, що між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, як правило, поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів.



Японський вчений Т. Коно виділяє наступні п'ять рівнів факторів конкурентоспроможності підприємства (рис.1.7) [37].

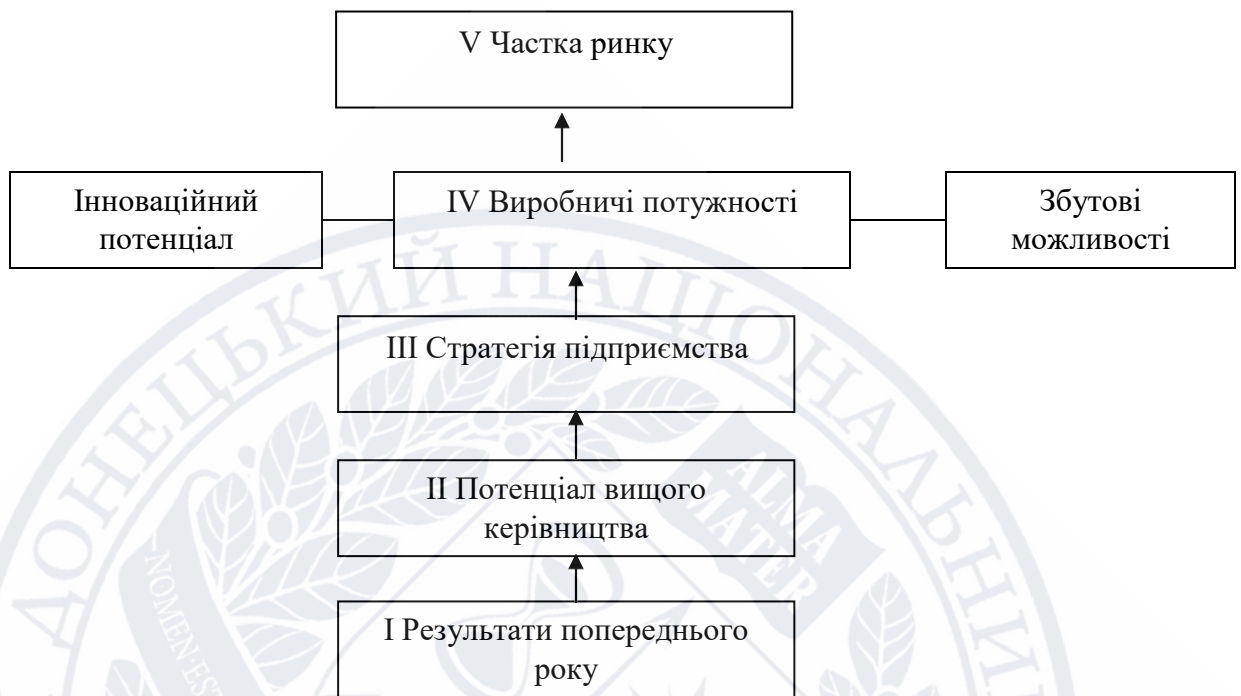


Рис.1.7. Фактори конкурентоспроможності промислових підприємств

Перший рівень представлений результатами діяльності підприємства, порівняно з попереднім роком. В ньому особливо важливим є отримання прибутку, оскільки чим більший прибуток, тим вища конкурентоспроможність.

На другому рівні факторів конкурентоспроможності важливим є потенціал вищого керівництва, адже саме він забезпечує злагоджену роботу компанії.

Третій рівень ієрархії визначається вибором стратегії конкурентної боротьби, яка перш за все спрямована на поліпшення або збереження позицій підприємства.

На четвертому рівні конкурентоспроможність підприємства повинна бути прикріплена здатністю до розвитку потенціалу інноваційних та

організаційних потужностей організації. Основною метою та кінцевим результатом менеджменту є частка на ринку, яку займає підприємство.

Приділили підвищену увагу факторам конкурентоспроможності А.А. Томпсон - молодший та А.Дж. Стрікланд, на їх думку, фактори повинні бути наступними (рис.1.8): [67]

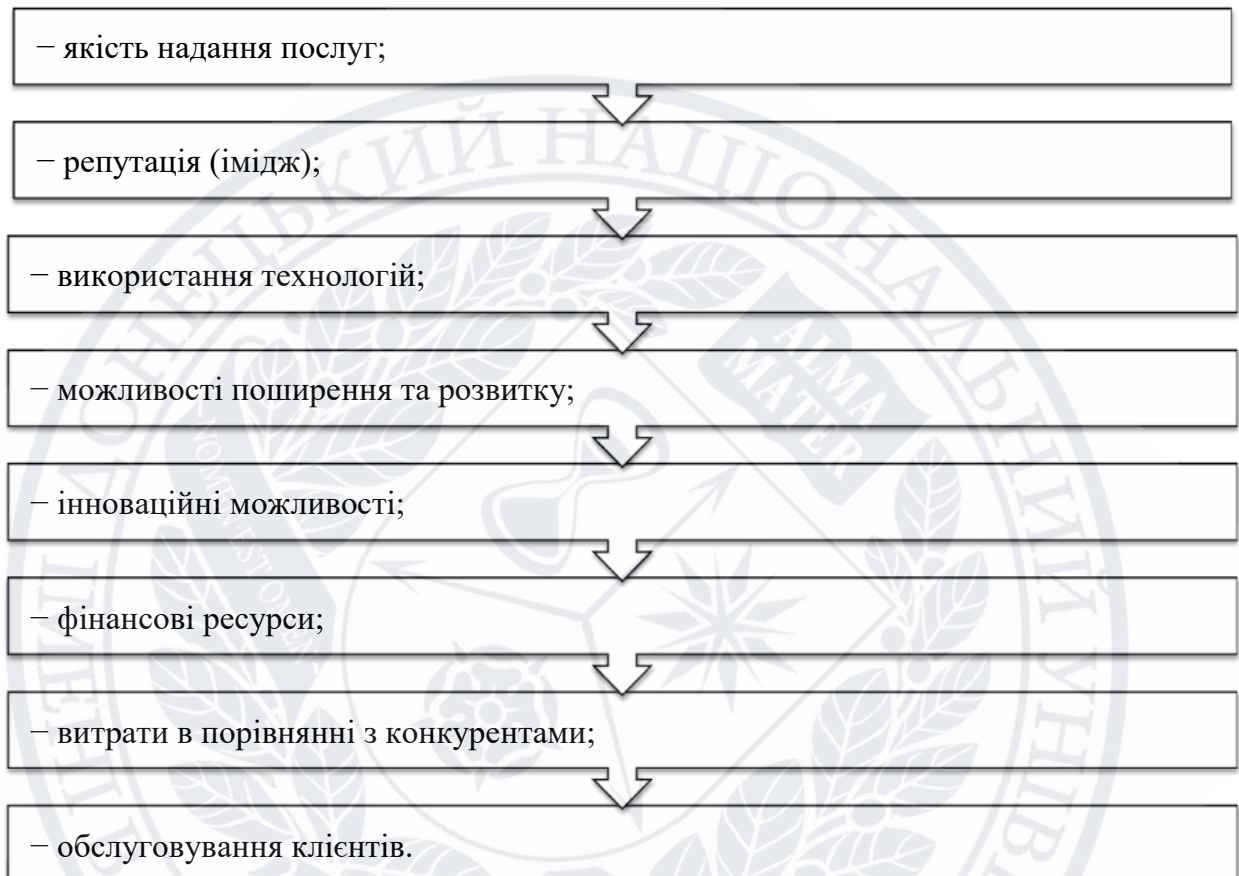


Рис.1.8. Ключові фактори конкурентоспроможності підприємства

Отже, автори даних факторів конкурентоспроможності підприємства підкреслили важливість матеріально-технічних ресурсів підприємства та їх джерел формування, таких як: якість надання послуг, використання технологій, інноваційні можливості, фінансові ресурси. На нашу думку, автори не внесли до ключових факторів такі важливі складові діяльності підприємства, як – система управління та безпосередньо персонал підприємства.

В.В. Петхерев у своїх дослідженнях здійснив комплексну оцінку факторів, які за ознакою конкурентоспроможності підприємства були такі (рис. 1.9):

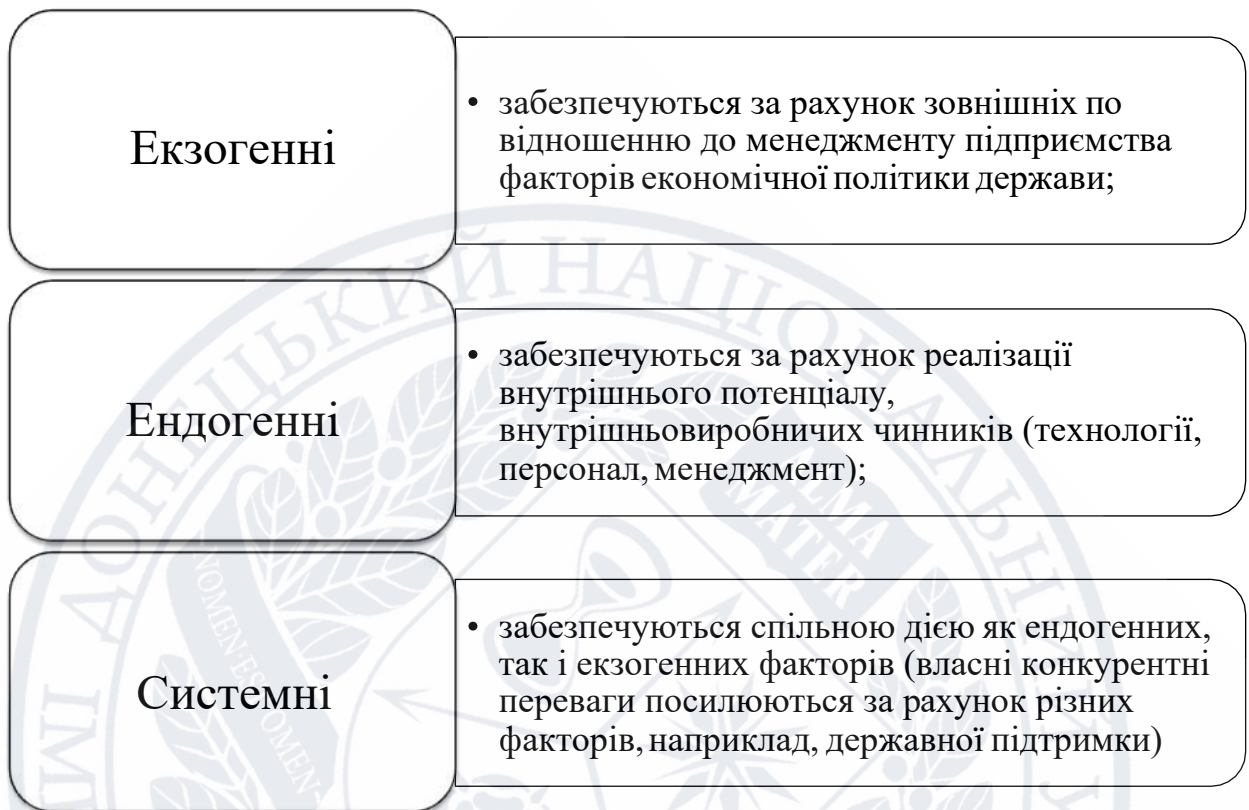


Рис.1.9. Основні фактори конкурентоспроможності за ознакою [54]

Наведена автором класифікація враховує, перш за все, взаємодію органів державної влади із суб'єктами підприємницької діяльності з метою підвищення їх конкурентоспроможності. До екзогенних факторів Петхерев В.В. включає:

- фактори міжнародної економічної співпраці (зовнішньо-торгівельна стратегія держави);
- фактори, що відносяться до національної промислової політики (політика держави у сфері регулювання промислової діяльності);
- фактори фінансово-кредитної державної політики (виділення бюджетних коштів на забезпечення національної економічної безпеки, в тому числі на реалізацію державних цільових програм в промисловій сфері);



- фактори антимонопольної державної політики (антимонопольне законодавство та його вплив на діяльність підприємств, конкурентна державна політика);
- фактори науково-технічної (інноваційної) політики держави (наявність та якість законодавства в сфері регулювання науково-технічної бази, стимулювання наукових дослідних та дослідно-конструкторських розробок);
- фактори соціальної політики держави (політика держави у сфері оплати праці, поновлення кадрів, професійного розвитку освіти).

Класифікація ендогенних факторів виглядає наступним чином:

- фактори сфери реалізації (маркетингова діяльність);
- фактори сфери виробництва (виробнича інфраструктура, якість устаткування, інше);
- фактори науково-технічної сфери (наявність науково-технічного потенціалу, кількість співробітників, зайнятих у сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок і т.д.);
- фактори організаційно-управлінської сфери (менеджмент підприємства, рівень оптимізації апарату управління, інше);
- фактори фінансово-економічної сфери (собівартість продукції, обсяг інвестицій, обсяг капіталізації підприємства);
- фактори соціальної сфери (кваліфікація персоналу та її рівень, витрати на професійне навчання, рівень оплати праці працівників, умови та охорона праці).

Щодо системних факторів, то їх приводить в дію взаємодія екзогенних та ендогенних факторів.

В цілому, фактори конкурентоспроможності підприємства – це явища або процеси як виробничо-господарської діяльності підприємства, так і соціально-економічного життя суспільства, котрі викликають зміни абсолютних та відносних витрат на надання послуг підприємством, а в результаті – зміну рівня його конкурентоспроможності.

Ряд авторів пропонує наступну класифікацію факторів конкурентоспроможності, яка доповнить досвід економічної думки (таблиця 1.2):

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [53]

Класифікаційна ознака	Види факторів
Залежно від сфери походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>-науково-технічні - стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, гнучкість виробничих процесів;</li> <li>-організаційно-економічні - стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон'юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності підприємства;</li> <li>- соціальні - стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях;</li> <li>- екологічні - вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів підприємств, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд;</li> <li>- політичні - загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин.</li> </ul>
За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку);</li> <li>- індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища).</li> </ul>
За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні;</li> <li>- тимчасові.</li> </ul>
Залежно від ступеню корисності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулюючі (сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства);</li> <li>- дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності).</li> </ul>

Продовження таблиці 1.2

Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення; похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна середовище та ін.
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	- неконтрольовані підприємством - ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу; контрольовані підприємством - це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати.

Виявлені фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств, які надають послуги у будівельній сфері, мають змогу перетворитися на конкурентну перевагу лише в тому разі, коли здійснюватимуть стимулюючий, а також позитивний вплив на діяльність організації. У випадку виявлення факторів, які негативно впливають на управління та формування конкурентоспроможністю підприємства, необхідно їх якщо не усунути, то мінімізувати для запобігання рівня конкурентоспроможності організації. Згідно (рис.1.10) наведено основні внутрішні та зовнішні негативні фактори.

#### Внутрішні негативні фактори

- нестача фінансових ресурсів, і як наслідок, моральне старіння та фізична зношеність основних фондів;
- відсутність мотивації;
- низькі управлінські якості менеджерів та керівників на підприємстві і т.д.

#### Зовнішні негативні фактори

- відсутність системного дієвого механізму управління органів державної влади;
- недостатність інформаційного забезпечення;
- відсутність висококваліфікованих достатньо підготованих молодих спеціалістів зі стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Рис.1.10. Зовнішні та внутрішні фактори негативного впливу на конкурентоспроможність[82]



Узагальнивши вищезазначене, можна сказати, що на ефективність роботи підприємства та на його конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, котрі формують передумови для ефективної діяльності підприємства.

Наявні конкурентні переваги фактично демонструють реалізовані можливості підприємства. Резерви підприємства визначаються його потенціалом, який під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також законів функціонування ринку втілюється у конкурентних перевагах підприємства.

Таким чином, за допомогою них, підприємство може успішно існувати і вдосконалюватися.

### **1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

В процесі ведення конкурентної боротьби виникає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств, направлена на виявлення плюсів та мінусів у їхній діяльності, а також розробку відповідної стратегії підтримання та зміцнення конкурентних переваг.

Методики відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства модифікуються від найпростіших, які засновані на основі обмеженості інформації та недостатнього фінансування, до більш складних, котрі потребують від організації значних витрат та високого професіоналізму персоналу, який займається дослідженнями конкурентоспроможності.

В таблиці (1.3) наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію.

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки [70, с.287]

№п/п	Назва групи	Назва методу
1.	Матричні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матриця Бостонської консалтингової групи;</li> <li>- матриця І. Ансоффа;</li> <li>- матриця Mc Kinsey;</li> <li>матриця Shell;</li> <li>- матриця конкурентних стратегій М.Портера;</li> <li>- SWOT-аналіз</li> </ul>
2.	Індексні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції;</li> <li>- метод, що базується на теорії ефективної конкуренції;</li> <li>- метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції;</li> <li>- метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі;</li> <li>- метод інтегральної оцінки;</li> <li>- метод бенчмаркінгу;</li> </ul>
3.	Графічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>багатокутник конкурентоспроможності;</li> <li>радар конкурентоспроможності;</li> <li>метод «профілів»;</li> </ul>
4.	Бальної оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>складання відповідних таблиць;</li> <li>оцінка показників;</li> <li>порівняння їх з підприємствами-конкурентами.</li> </ul>

Отже, матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриці – таблиці, у якій впорядковані рядки та стовпці з певними елементами. Вони не допускають надати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства, проте надають право здійснювати аналіз окремих аспектів його діяльності, ринкову позицію, середовище функціонування та визначити основні напрями подальшого розвитку. Науковці відмічають, як плюси, так і мінуси названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис.1.11):

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації;</li> <li>• простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;</li> <li>• придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;</li> <li>• не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;</li> <li>• відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.</li> </ul>

Рис 1.11. Переваги та недоліки матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Щодо графічних методів оцінювання конкурентоспроможності, то за допомогою них, перш за все, можна легко виявити певні закономірності, які важко розгледіти в таблицях. За допомогою графіків можна визначити конкурентний статус підприємства, який відповідає певному рівню конкурентоспроможності.

Побудова багатокутників конкурентоспроможності дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Загальні переваги та недоліки графічних методів зображені на (рис.1.12):



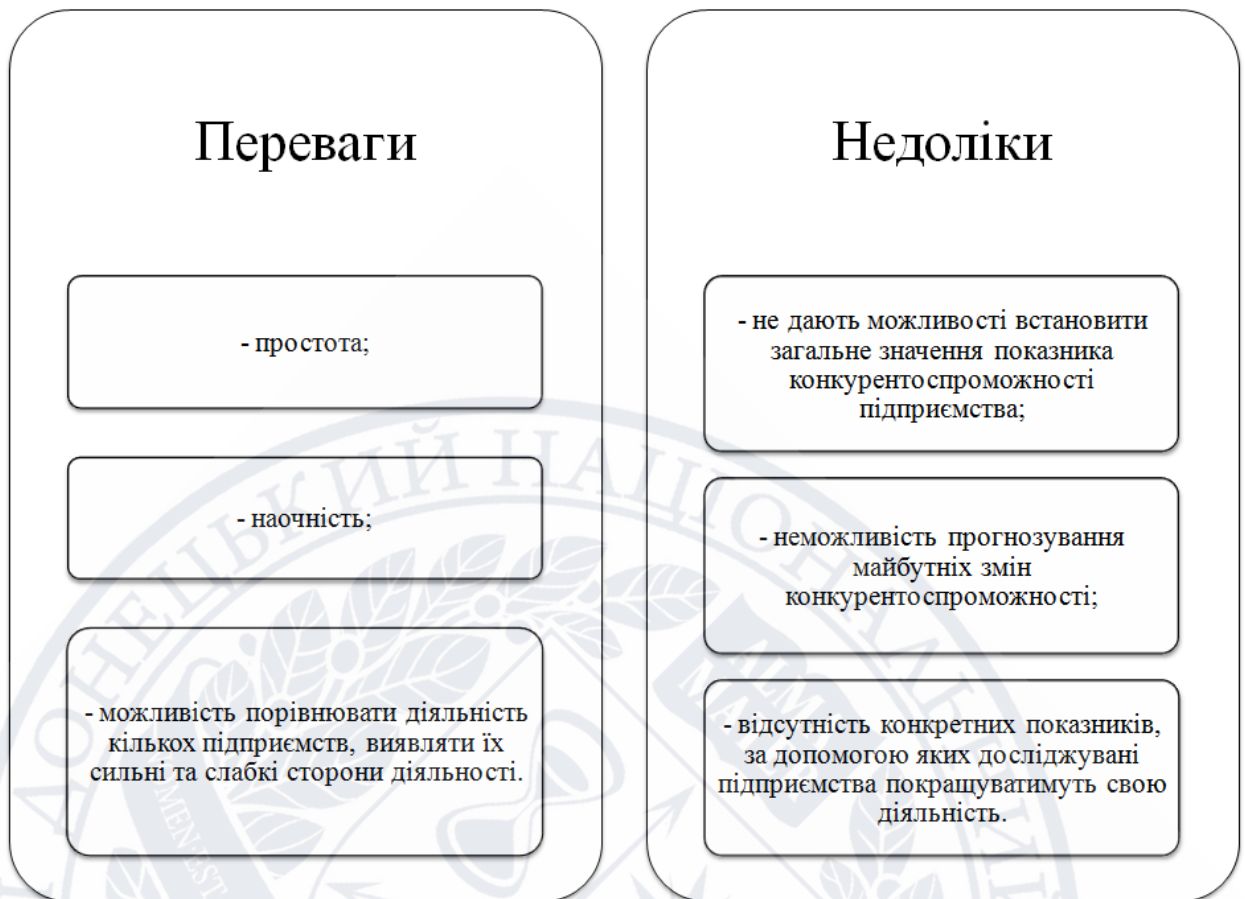


Рис. 1.12. Переваги та недоліки графічних методів оцінювання конкурентоспроможності

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи та метод балів. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства. На основі методу балів згідно фінансовій звітності, оцінювання параметрів здійснюється по п'яти бальній шкалі, де:

"5" – стан параметра цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"4" – стан параметра не цілком відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"3" – стан параметра слабо відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства;

"2" - стан параметра зовсім не відповідає позитивній конкурентоспроможності підприємства

Таким чином аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки. Розрахункові методи поділяються на: специфічні та загальні. Специфічні методи оцінюють конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами діяльності, а саме: інноваційними, маркетинговими, фінансовими. Серед загальних методів оцінювання конкурентоспроможності значна роль належить аналізу порівняльних переваг підприємств- конкурентів, а також методу самооцінки.

Методи, які зорієнтовані на аналіз усього спектру важливих параметрів функціонування підприємств, вітчизняні науковці називають комплексними, оскільки вони є, на їхню думку, найбільш обґрунтованими. Позитивними сторонами даних методів є одержання точної та достовірної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його «вузькі місця», а також переваги за розширеним переліком порівняльних переваг. Недоліком є те, що існує велика плутанина у визначенні конкретних методів оцінювання конкурентоспроможності.

Наступні методи оцінки конкурентоспроможності засновані на теорії ефективної конкуренції. Згідно даної теорії, організації, в яких якнайкраще організована робота підрозділів і служб є найбільш конкурентоспроможними. Ресурси підприємства здійснюють великий вплив на ефективність діяльності кожного підрозділу, тому в основі даного підходу лежить оцінка групових показників, а також критеріїв конкурентоспроможності [45].

Разом з тим, всі методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на якісні та кількісні. Якісні методики є досить універсальними, оскільки їх можна застосовувати до різних галузей народного господарства, будівництва в тому числі. До кількісних методик оцінювання слід віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, які базуються на безпосередньо їх професіоналізмі. Головною перевагою експертних оцінок конкурентоспроможності є їх універсальність, оскільки вони є незамінними в тих випадках, коли інші необхідні параметри оцінити кількісно неможливо.

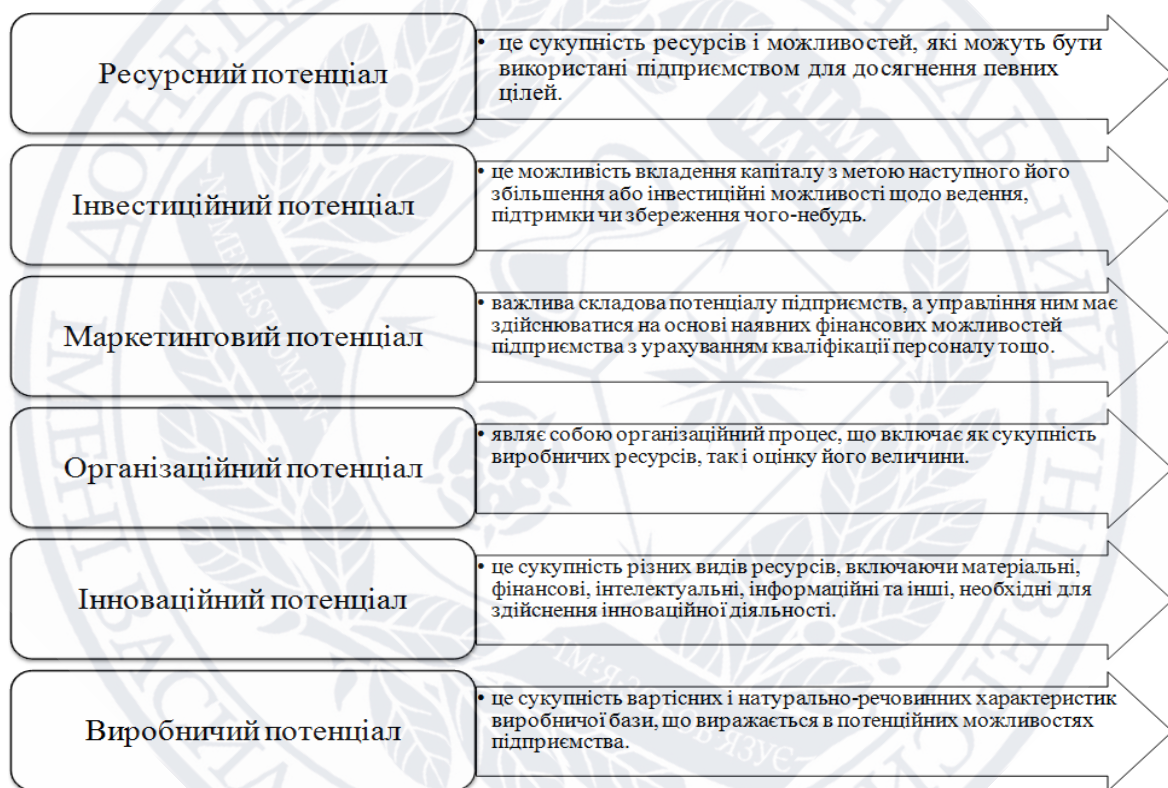


Рис.1.13. Основні підходи щодо визначення понять потенціалу підприємства [15]

Більшість вищенаведених методів передбачає порівняння ключових показників практично ідентичних підприємств-конкурентів. З кожним роком стає все складніше застосовувати дані методики у зв'язку з не визначенням чітких географічних меж того чи іншого ринку.



Зазначені вище переваги та недоліки існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства обумовлюють дуже низькі можливості практичного застосування даних методів. Основна причина криється в тому, що немає чітких критеріїв. За якими необхідно здійснювати оцінювання.

Кожне підприємство прагне зайняти на ринку свою власну нішу, при цьому формуючи свій потенціал за допомогою виробничих, фінансових, ринкових, інтелектуальних, організаційних, інформаційних та інших можливостей, що в підсумку слугує перспективам розвитку компанії. Саме тому завдяки наведеному нижче потенціалу формується конкурентоспроможність підприємства (рис.1.13).

### **Висновки до розділу 1**

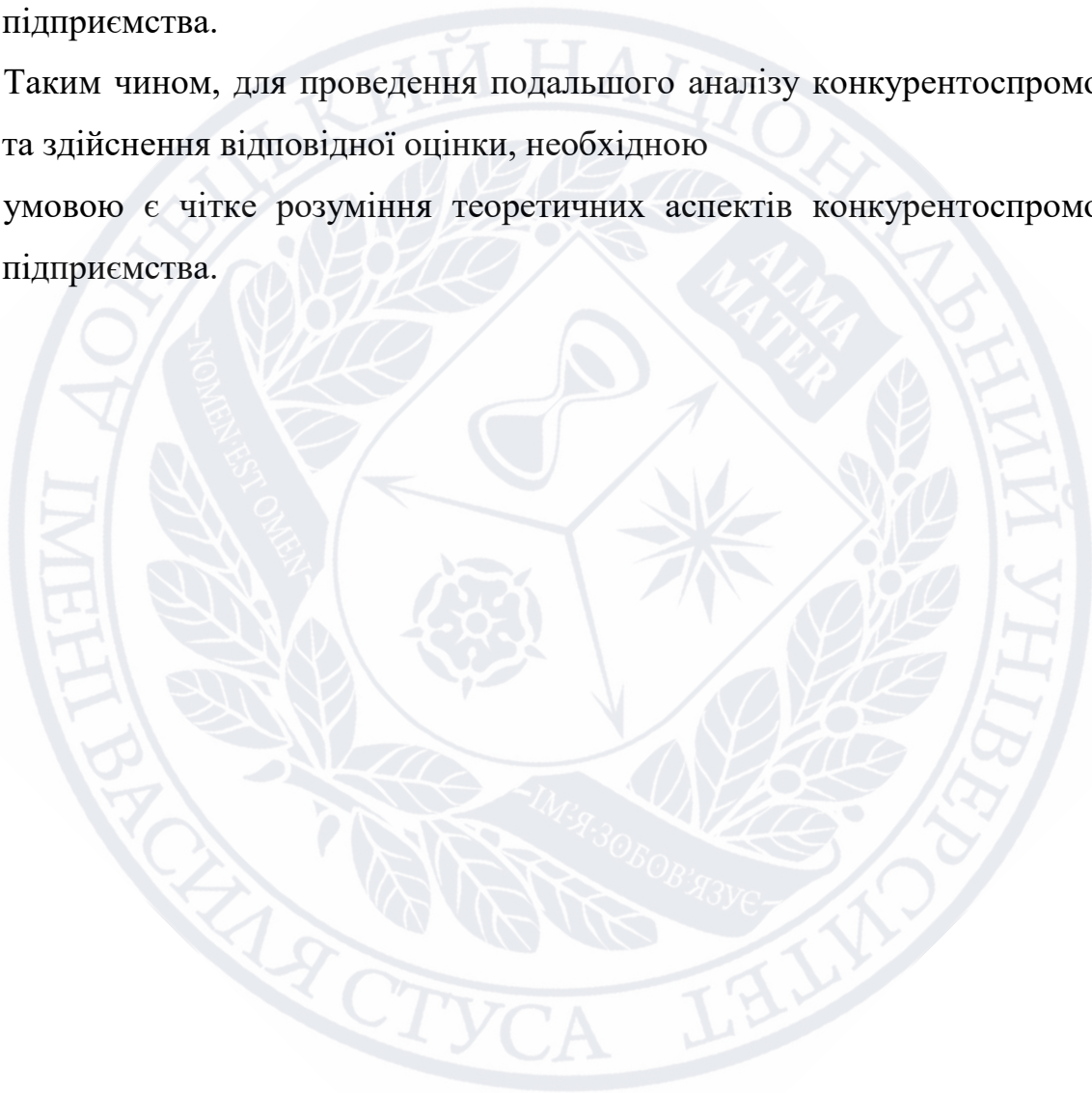
Підводячи підсумок, можна сказати, що незважаючи на значний обсяг теоретичних здобутків з питань забезпечення конкурентоспроможності компаній, безліч нюансів даної проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства. Найбільш широко розкривається, на нашу думку, трактування поняття конкурентоспроможності, як підсумовуючий показник стійкої роботи компанії, який включає в себе результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, є відображення наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства, а не його конкурентів досягнути поставлених цілей та завдань.

Найпоширенішою класифікацією факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства є залежно від позиції приналежності до підприємства, а саме: зовнішні та внутрішні. Як правило, між зовнішніми

та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, оскільки поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів.

У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів для здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства, використовують такі методи: матричні, індексні, графічні, бальної оцінки і т.д. Проаналізувавши їх переваги та недоліки, можна здійснити оцінку досліджуваного будівельного підприємства.

Таким чином, для проведення подальшого аналізу конкурентоспроможності та здійснення відповідної оцінки, необхідною умовою є чітке розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.



## РОЗДІЛ 2

### ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЕДЕЛЬВЕЙС І К» В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика «Едельвейс і к»

Приватне підприємство «Торговий Дім «Едельвейс і К» є юридичною особою за законодавством України та набуває права юридичної особи з часу його державної реєстрації. Підприємство має самостійний баланс, власні основні і оборотні засоби, поточні та валютні рахунки в банківських установах, печатку та штампи з своїм найменуванням на українській мові та ідентифікаційним кодом, знак для товарів і послуг. Основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля. Адреса – вулиця Піонерська, буд. 26, м. Вінниця, Вінницька область, 21000.

Організаційна структура підприємства відображена на рис. 2.1. Загальним керівництвом займається безпосередньо директор, в підпорядкуванні у якого знаходиться штат з дев'ятнадцяти чоловік, які працюють за наймом, з них: головний бухгалтер, який також виконує функції товарознавця.

Керівник забезпечує дотримання обов'язкових з урахуванням профілю та спеціалізації діяльності підприємства оптової торгівлі вимог, встановлених для підприємства в державних стандартах, санітарних, протипожежних правилах та інших нормативних документах. Створює належні умови торговельного обслуговування, а також можливість правильного вибору товарів покупцями. Організовує, планує і координує діяльність підприємства роздрібною торгівлю. Управляє поточною діяльністю, спрямованою на доведення товарів до споживачів з найменшими витратами.

Бухгалтер виконує роботу по здійсненню економічної діяльності магазину, спрямованої на підвищення ефективності та рентабельності продажів, досягнення високих кінцевих результатів при оптимальному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Бухгалтер



здійснює економічний аналіз господарської діяльності підприємства і його підрозділів, розробляє заходи щодо забезпечення режиму економії, підвищення рентабельності продажів, продуктивності праці. Визначає економічну ефективність організації праці та виробництва, впровадження нової техніки і технології, раціоналізаторських пропозицій і винаходів.



Рис. 2.1 – Організаційна структура приватного підприємства «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Товарознавець в магазинах виконує такі посадові обов'язки: визначає вимоги до товарів, а також відповідність їх якості стандартам, технічним умовам, укладеним договорам і іншим нормативним документам; здійснює контроль за надходженням товарів; бере участь у підготовці даних для складання претензій на постачання неякісних товарів і відповідей на претензії замовників; контролює наявність товарів на складі; здійснює зв'язок з постачальниками і споживачами і оформляє документи на відвантаження та

отримання товарів відповідно до затверджених планів; веде оперативний облік надходження і реалізації товарів; в необхідних випадках веде розшук не вантажів, що не надійшли; бере участь у проведенні інвентаризацій; вивчає причини утворення зайвих наднормативних матеріальних ресурсів, вживає заходів щодо їх реалізації; здійснює контроль за дотриманням правил зберігання товарів на складах, підготовку товарів до продажу; складає звітність за встановленими формами.

Структуру персоналу слід вважати раціональною, оскільки найбільшу частку займає та категорія співробітників, від якої безпосередньо залежить обсяг товарообігу і торгово-технологічний процесу, тобто торгово-оперативний персонал.

Що ж до економічного положення підприємства, то спостерігаються такі дані (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» в 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Дохід	13666,2	13057,9	10301,8	-608,3	-2756,1	-4,45	-21,11	-24,62
Собівартість	13292	12862,2	10054,3	-429,8	-2807,9	-3,23	-21,83	-24,36
Валовий прибуток	374,2	195,7	247,5	-178,5	51,8	-47,7	26,47	-33,86
Рентабельність продукції, %	2,82	1,52	2,46	-1,29	-0,35	-45,95	61,79	-12,56
Рентабельність продажів, %	2,74	1,5	2,4	-1,24	-0,34	-45,27	60,3	-12,26
Витрати на гривню продажів	0,97	0,99	0,98	0,01	0	1,27	-0,92	0,35
Чисельність персоналу	21	22	19	1	-3	4,76	-13,64	-9,52

Сума виручки ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» дорівнює 13 666,2 тис. грн. в 2017 році. В цілому протягом періоду дослідження значення показника

знизилося і досягло 10 301,8 тис. грн.. в 2019 р. (зниження - 24,62%). Скорочення обсягу збуту свідчить про нездатність підприємства діяти ефективно в умовах жорсткої конкуренції і ринкової економіки. За умови збереження стабільного додатного рівня валової маржі відбувається зниження чистого доходу ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» .

Загальна сума валового прибутку ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» становить 247 500 грн. на кінець періоду дослідження проти 374 200 грн. в 201 році<sup>7</sup> Значення показника є додатнім, а значить, у ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» залишаються кошти для здійснення інших витрат, а саме витрат на управління, на збут, на обслуговування залучених коштів.

Політика управління операційними витратами була якісною, адже у ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» на кожен гривню продажів є 0,024 гривень прибутку від продажів в 2019 році. Спостерігається зниження ефективності роботи управлінців протягом 2017-2019 рр., адже значення операційної маржі скоротилося на 0,34%.

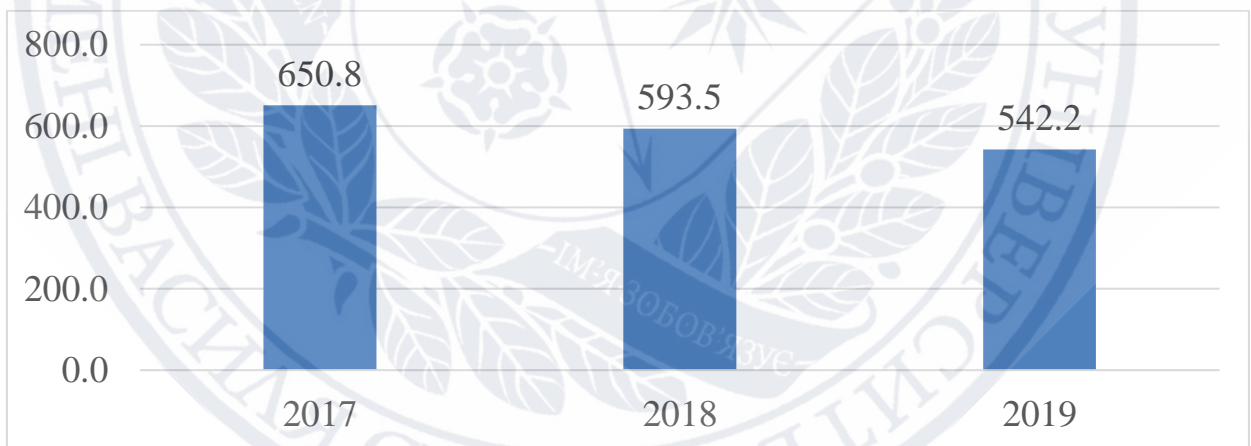


Рис. 2.2. Зміна продуктивності праці приватного підприємства «Торговий Дім «Едельвейс і К» в 2017-2019 рр., тис. грн. на співробітника



Таблиця 2.2 – Динаміка активів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К», тис. грн.

Елемент активів	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Основні кошти	1049,4	999,9	950,3	-49,5	-49,6	-4,72	-4,96	-9,44
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, ВСЬОГО	1049,4	999,9	950,3	-49,5	-49,6	-4,72	-4,96	-9,44
Запаси	36,2	91,3	174	55,1	82,7	152	90,6	381
Дебіторська заборгованість	24,1	4,5	411,8	-19,6	407,3	-81,3	9051	1609
Грошові засоби і грошові еквіваленти	70,5	7,8	64,9	-62,7	57,1	-88,9	732	-7,94
ОБОРОТНІ АКТИВИ ВСЬОГО	130,8	103,6	650,7	-27,2	547,1	-20,8	528,09	397,48
Баланс	1180,2	1104	1601	-76,7	497,5	-6,5	45,1	35,7

Якщо в 2015 році кожен співробітник створив 650 771,43 грн. продукції, то в 2019 р. - тільки 542 200 грн. (рис. 2.2). Така динаміка свідчить про зниження ефективності роботи персоналу і необхідність відкоригувати поточну політику управління співробітниками.

У 2017 році загальна сума активів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» становить 1 180 200 грн. Спостерігається підвищення показника на 35,65% за період 2017-2019 рр. Фактором такої динаміки є збільшення обсягу активів, які використовувалися менше одного року. У розрізі окремих елементів активів факторами збільшення обсягу активів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» слід вважати: запаси (+380,66%), дебіторська заборгованість (+1608,71%).

До скорочення обсягу активів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» привели основні засоби (-9,44%), грошові засоби і грошові еквіваленти (-7,94%).

Зниження вартості наявних основних коштів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» з 1 049 400 грн. в 2015 році до 950 300 грн. в 2019 році свідчить про зниження потенціалу виробляти і продавати товари і послуги підприємства.

Спостерігаються деякі проблеми в сфері формування запасів, адже в умовах скорочення обсягу виручки вартість запасів збільшується. Це призводить до необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів для поповнення оборотного капіталу.

Вартість дебіторської заборгованості росте, проте сума виручки знижується. Це може вказувати на зниження ринкової сили підприємства, адже клієнти, які зазвичай є основними дебіторами, вважають за краще почекати з погашенням своїх зобов'язань. Тому доцільно проводити комплексну і системну політику в сфері управління дебіторської заборгованістю.

Отже, на основі проведеного дослідження виявлено, що підприємство має чітку організаційну структуру, проте виникають деякі проблеми із економічною сферою. Подальше дослідження цього аспекту дозволить вказати на можливості виправлення ситуації.

## **2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства «Едельвейс і к» у динаміці**

Для визначення результатів діяльності підприємства слід розглянути основні показники доходів, витрат і фінансових результатів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К». Ці дані систематизовані у таблиці 2.3.

Сума операційного прибутку ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» підвищується на 69,02%, що говорить нам про високу ефективність операційної діяльності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К». Така тенденція підтверджує якісну роботу менеджменту підприємства.

Загрозу створює виявлене раніше скорочення обсягу збуту, що свідчить про зниження потенціалу підприємства займати вигідне ринкове положення.

Таблиця 2.3 – Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К», грн.

Елемент доходів, витрат та фінансових результатів	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Дохід	13666,2	13057,9	10301,8	-608,3	-2756,1	-4,45	-21,11	-24,62
Собівартість продажів	13292	12862,2	10054,3	-429,8	-2807,9	-3,23	-21,83	-24,36
Валовий прибуток (збиток)	374,2	195,7	247,5	-178,5	51,8	-47,7	26,47	-33,86
Операційні витрати	337,4	151,1	185,3	-186,3	34,2	-55,22	22,63	-45,08
Операційний прибуток	36,8	44,6	62,2	7,8	17,6	21,2	39,46	69,02
Прибуток (збиток) до оподаткування	36,8	44,6	62,2	7,8	17,6	21,2	39,46	69,02
Податок на прибуток	6,6	8	11,2	1,4	3,2	21,21	40	69,7
Чистий прибуток (збиток)	30,2	36,6	51	6,4	14,4	21,19	39,34	68,87

Кожне комерційне підприємство націлене на отримання чистого прибутку, тому саме такий показник є одним з найбільш важливих для будь-якої компанії. Він є результативною оцінкою всіх сильних і слабких сторін підприємства, впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Обсяг чистого прибутку ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» в 2017 р. дорівнює 30 200 грн. Прибуток ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» виріс на 68,87% протягом періоду 2017-2019 рр., що є однозначно позитивною тенденцією, що вказує на здатність менеджменту використовувати наявні можливості для забезпечення більш високого фінансового результату функціонування за результатами року.



У контексті дослідження конкурентоспроможності важливо розглянути показники фінансової стійкості, які свідчать про конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості, що ґрунтуються на наявності власних оборотних коштів, ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Коефіцієнт	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Власні оборотні кошти, тис. грн.	-721,8	-635,7	-535,1	86,1	100,6	186,7
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-5,52	-6,14	-0,82	-0,62	5,31	4,7
Маневреність власних оборотних коштів	-0,1	-0,01	-0,12	0,09	-0,11	-0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-19,94	-6,96	-3,08	12,98	3,89	16,86

ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» мало на кінець 2019 р. обсяг власних оборотних коштів в розмірі -535 100 грн. Спостерігається зростання показника на 186 700 грн. за 2017-2019 рр. Це означає, що ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» не здатне самостійно формувати оборотні активи, що призводить до підвищення ризику втрати конкурентоспроможності.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами говорить про те, що підприємство не зможе самостійно формувати відчутну частину оборотних активів, тому важливо вибудовувати хороші відносини з постачальниками і кредиторами. У 2019 р. значення коефіцієнта становить - 82,23.

Маневреність власних оборотних коштів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» розміщена поза нормативних меж в 2019 р., адже в компанії немає власних

оборотних коштів для покриття виробничих і збутових потреб. Станом на кінець 2019 року у ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» наявної суми власних оборотних коштів не вистачить для створення істотного обсягу запасів (-307,53%), що вказує на нездатність компанії продовжувати ефективно функціонувати в умовах скорочення доступу до зовнішніх джерел фінансування, наприклад, до товарних кредитів постачальників або банківських кредитів. Це підвищує ризики втрати стійкості і конкурентоспроможності. Протягом періоду 2017-2019 рр. частка власних коштів для покриття потреби в запасах підвищується на 16,86, що забезпечує впевненість в безперебійній щоденній діяльності.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості, що ґрунтуються на структурі капіталу, ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Коефіцієнт	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Коефіцієнт фінансової автономії	0,28	0,33	0,26	0,05	-0,07	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	3,6	3,03	3,86	-0,57	0,83	0,25
Коефіцієнт фінансового левериджу	2,6	2,03	2,86	-0,57	0,83	0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,2	-1,75	-1,29	0,46	0,46	0,91
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,28	0,33	0,26	0,05	-0,07	-0,02
Коефіцієнт мобільності активів	0,12	0,1	0,68	-0,02	0,58	0,56

Якщо перший підхід до оцінки фінансової стійкості передбачає вивчення достатності власних оборотних коштів для фінансування запасів та інших активів, то другою групою показників є ті, які визначають рівень залежності від фінансових ресурсів, залучених ззовні. Показник фінансової

автономії є одним з найбільш важливих в цій групі. У ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» частка власного капіталу підприємства дорівнює лише 25,93% від загального обсягу сформованих активів, що говорить про знаходження показника поза нормативних меж в 2019 р. Це призводить до зниження довіри з боку різних партнерів в рамках фінансово-господарських відносин. Це не гарантія банкрутства підприємства, але важливо проводити зважену фінансову політику для забезпечення стабільності становища підприємства.

Значення показника фінансової залежності каже, що в 2019 р. на кожную гривню резервів і власного капіталу в ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є 3,86 гривень пасивів, що свідчить про знаходження значення поза нормативних меж. Для забезпечення більш високої довіри до підприємства необхідно працювати над скороченням залежності від залучених ззовні джерел фінансування. На кожную гривню сформованого власного капіталу у компанії є 2,86 гривень позикового капіталу.

Низька частка власних оборотних коштів у власному капіталі ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» (-128,88%) вказує на низьку фінансову гнучкість, що пов'язано з відволіканням власного капіталу на фінансування необоротних активів. Залежність щоденної діяльності від залучених ззовні джерел фінансування є відчутною.

Показник короткострокової заборгованості ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» свідчить про те, що основний акцент в політиці фінансування підприємства за допомогою зовнішніх джерел зроблений на короткострокових джерелах в 2019 р., адже 100% - це короткострокові зобов'язання. На кожную гривню сформованого власного капіталу у компанії є 2,86 гривень позикового капіталу.

Поточне значення коефіцієнта фінансової стійкості свідчить, що ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» фінансує 25,93% своїх активів за рахунок довгострокових зобов'язань і постійного капіталу, а значить ризик втрати фінансової стійкості існує на кінець періоду дослідження, що пов'язано з високою чутливістю до змін на фінансовому ринку.



Мобільність активів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» висока в 2019 р., а значить підприємство зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси в разі зміни ринкової ситуації. На кожен гривню активів, залучених на період більше одного року, припадає 0,68 гривень оборотних активів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К».

Таблиця 2.6 – Динаміка інших показників конкурентоспроможності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К», які базуються на достатності грошового потоку

Коефіцієнти	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Ступінь платоспроможності загальна, міс.	0,75	0,68	1,38	-0,07	0,7	0,63
Коефіцієнт заборгованості за кредитами банків і позикам, міс.	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс.	0,75	0,68	1,38	-0,07	0,7	0,63
Коефіцієнт покриття відсотків	0	0	0	0	0	0

Коефіцієнт загального ступеня платоспроможності говорить про зниження здатності платити за зобов'язаннями (таблиця 2.6), адже ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» потрібно на поточний момент на 0,63 місяців більше, ніж в 2017 р. для цього. Якщо припустити, що потік коштів від продажу товарів, робіт і послуг буде залишатися на рівні 2019 р. то ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» зможе погасити свої зобов'язання протягом 1,38 місяців.

Відбувається зниження платоспроможності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» за кредиторською заборгованістю в 2019 р. Підприємству потрібно на 0,63 місяців більше для того, щоб погасити свої зобов'язання перед постачальниками та іншими кредиторами. У разі погіршення відносин з

постачальниками останні можуть зажадати дострокового погашення отриманих товарних кредитів або внесення авансових платежів за майбутні поставки.

Виявлені деякі проблеми у сфері забезпечення платоспроможності та проведення ефективної діяльності. Спостерігається скорочення продажів. Також коефіцієнт фінансової автономії свідчить про ризики втрати стійкості, адже сума власного капіталу є вкрай низькою.

Відповідно рекомендації, щодо покращення рівня конкурентоспроможності передбачають, насамперед, досягнення прибутковості, що передбачає збільшення обсягів продажу та зменшення витрат, залучення довготермінових позик на фінансування капітальних витрат, або відмова від інвестиційних проектів. Також важливим є раціональне управління наявними фінансовими ресурсами, зокрема визначення оптимальних обсягів виробничих запасів, управління дебіторською заборгованістю, координація планів виробництва та продажу, забезпечення безперебійної роботи підприємства тощо. Тобто вихід зі скрутного становища і підвищення ефективності діяльності вимагає розробки та впровадження комплексу заходів.

Отже, можна зробити висновки, що для кожного підприємства дуже важливо мати в своєму розпорядженні достатньо ліквідні кошти, так як це є запорукою їх процвітання та подальшого розвитку. Тому підприємства повинні обирати правильні та найбільш ефективні методи управління своїми коштами, які в майбутньому принесуть йому прибутки та забезпечать поточну і перспективну конкурентоспроможність.

### **2.3 Визначення основних переваг та недоліків в діяльності підприємства у динаміці**

Серед переваг підприємства можна виділити наявний чистий прибуток незважаючи на зниження виручки. Показники рентабельності є додатними.

Проте у сфері управління конкурентоспроможністю спостерігається багато суттєвих проблем. Розглянемо їх більше детально (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 – Дані для оцінки ліквідності балансу ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Розділ балансу	Тип	2017	2018	2019
Активи	A1 (грошові кошти, еквіваленти та короткострокові фінансові інвестиції)	70,5	7,8	64,9
	A2 (дебіторська заборгованість та інші оборотні активи)	24,1	4,5	411,8
	A3 (запаси і ПДВ по придбаних цінностей)	36,2	91,3	174
	A4 (необоротні активи)	1049,4	999,9	950,3
Пасиви	П1 (кредиторська заборгованість та інша короткострокова заборгованість)	852,6	739,3	1185,8
	П2 (короткострокові кредити і позики)	0	0	0
	П3 (довгострокові зобов'язання)	0	0	0
	П4 (власний капітал і резерви)	327,6	364,2	415,2

ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» демонструє проблемну конкурентоспроможність в найближчій перспективі, на що вказують дані за 2019 р. У ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» на 1 120 900 грн. менше активів з найбільш високою ліквідністю, ніж необхідно для своєчасного погашення найбільш термінових зобов'язань. Така ж ситуація характерна і для другої, і для третьої груп.



Таблиця 2.8 – Оцінка ліквідності балансу ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Розділ балансу	Тип	2017	2018	2019
Надлишок / дефіцит	A1-П1	-782,1	-731,5	-1120,9
	A2-П2	24,1	4,5	411,8
	A3-П3	36,2	91,3	174
	A4-П4	721,8	635,7	535,1
Кумулятивний надлишок / дефіцит	$\Delta AП1 = A1-П1$	-782,1	-731,5	-1120,9
	$\Delta AП2 = A2-П2 + \Delta AП1$	-758	-727	-709,1
	$\Delta AП3 = A3-П3 + \Delta AП2$	-721,8	-635,7	-535,1
	$\Delta AП4 = A4-П4 + \Delta AП3$	0	0	0

Якщо дивитися на картину в цілому, то спостерігаються індикатори незбалансованої структури балансу, що підвищує ризик несвоєчасного погашення зобов'язань перед постачальниками, кредиторами, іншими партнерами (таблиця 2.8)

Відносні показники ліквідності дозволяють прояснити ситуацію і отримати комплексну картину того, що відбквється (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ліквідності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Коефіцієнт	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,15	0,14	0,55	-0,01	0,41	0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11	0,02	0,4	-0,09	0,39	0,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,05	-0,07	0,04	-0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та короткострокової кредиторської заборгованості	0,03	0,01	0,35	-0,02	0,34	0,32

На початку періоду дослідження ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» демонструє значення показника поточної ліквідності нижче нормативної межі (2 і вище). На кожну одиницю поточних зобов'язань у розпорядженні є 0,15 оборотних активів, які можна перевести в грошову форму і використовувати для погашення боргів. У 2019 року ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» частка активів, які можна перевести в форму грошей протягом періоду до одного року, була низькою. Їх сума становить 54,87% від загальної суми короткострокових зобов'язань.

ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» здатне протягом короткого періоду часу погасити 11,1% своїх короткострокових зобов'язань в 2017 р., про що говорить показник швидкої ліквідності. В кінці 2019 р. у ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» було 0,4 гривень активів, які підприємство могло б оперативно продати на вільному ринку і виручені кошти направити на погашення зобов'язань. Це говорить про можливі проблеми із забезпеченням своєчасного погашення зобов'язань.

ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» має можливість терміново погасити 5,5% поточних зобов'язань в 2019 р., а значить показник абсолютної ліквідності нижче нормативу. Можливо, ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» втратить конкурентоспроможність протягом найближчого місяця (рис.2.3).

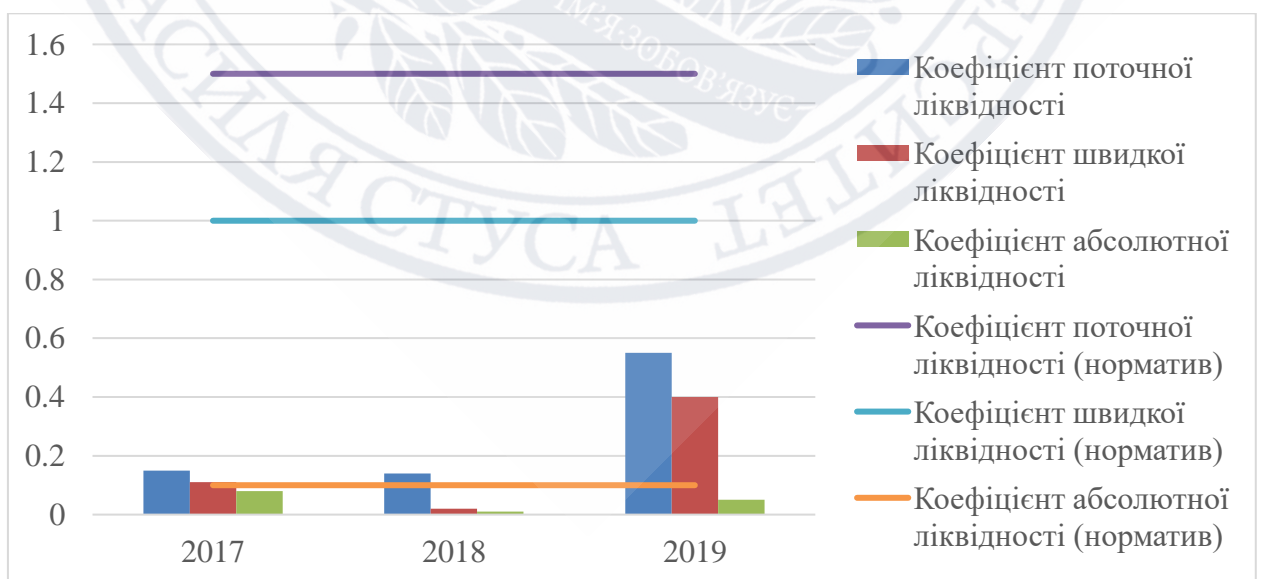


Рис. 2.3. Показники ліквідності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Поточна політика формування дебіторської та кредиторської заборгованості забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже в 2019 р. різні дебітори відволікають для своїх фінансових потреб менше фінансових ресурсів, ніж підприємству надають у тимчасове користування постачальники. 0,35 одиниць дебіторської заборгованості припадає одиницю кредиторської заборгованості ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К». Проте це може погіршити відносини із кредиторами, тому слід працювати над скороченням обсягу заборгованості.

Таблиця 2.10 – Визначення типу фінансової стійкості ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К», грн.

Показники	2017	2018	2019
Власний капітал і резерви підприємства	327 600	364 200	415 200
Необоротні активи (перший розділ балансу)	1 049 400	999 900	950 300
Наявність власних оборотних коштів (рядок 1 - рядок 2)	-721 800	-635 700	-535 100
Довгострокові кредити та інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Наявність власних і довгострокових коштів для формування запасів і витрат (рядок 3 + рядок 4)	-721 800	-635 700	-535 100
Короткострокові кредити та інші поточні зобов'язання	852 600	739 300	1 185 800
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів (рядок 5 + рядок 6)	130 800	103 600	650 700
Загальна величина запасів	36 200	91 300	174 000
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (рядок 3 - рядок 8)	-758 000	-727 000	-709 100
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів (рядок 5 - рядок 8)	-758 000	-727 000	-709 100
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів (рядок 7 - рядок 8)	94 600	12 300	476 700
Тип фінансової стійкості	проблемний стан	проблемний стан	проблемний стан



ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» характеризується проблемним фінансовим становищем в 2019 р. Необхідно залучити ще 709 100 грн. власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів, щоб забезпечити безперебійну щоденну діяльність (таблиця 2.10).

Такий стан справ пояснюється декількома аспектами. По-перше, сума запасів була суттєвою протягом 2019 р. Таким чином, для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» потрібно власних оборотних коштів і довгострокових джерел для продовження стабільної щоденної діяльності більше поточного рівня. По-друге, у ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» недостатній обсяг постійних елементів капіталу і зобов'язань, залучених на період більше року, в порівнянні з вартістю запасів. Тому залежність щоденної діяльності від зовнішніх джерел є високою.

Отже, поточне положення створює несприятливі умови для продовження діяльності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К». Підприємство зможе ефективно функціонувати тільки в разі наявності доступу до ринку короткострокових і довгострокових фінансових ресурсів. Це створює певні ризики стійкості фінансово-економічної системи.

## **Висновки до розділу 2**

В другому розділі було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності «Торговий Дім «Едельвейс і К». Проведений аналіз показує, що поточне положення створює несприятливі умови для продовження діяльності ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К». Підприємство зможе ефективно функціонувати тільки в разі наявності доступу до ринку короткострокових і довгострокових фінансових ресурсів. Це створює певні ризики стійкості фінансово-економічної системи.

Але «Торговий Дім «Едельвейс і К» відрізняється своїм вмінням пристосовуватися до умов навколишнього середовища, що неодмінно є позитивним явищем.

Аналіз зовнішнього середовища виявив загрози і можливості розвитку «Торговий Дім «Едельвейс і К».

Побудувавши матрицю SWOT – аналізу, ми побачили, що основні загрози для компанії криються у факторах непрямого впливу – політичних та економічних. Значний вплив на діяльність підприємства спричиняє економічна ситуація в країні, оскільки велика кількість продукції є імпортною. Законодавчі зміни та економічна нестабільність є основними факторами, які впливають на попит та пропозицію на ринку.

Також у галузі спостерігається висока конкуренція. Проте високий рівень конкуренції має позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки змушує підприємство постійно розвиватися.

Таким чином, комплексний аналіз діяльності підприємства дав нам змогу виявити основні проблемні моменти, на які слід звернути увагу при розробці плану розвитку підприємства. Необхідною є розробка ряду рекомендацій та заходів, які покращать показники підприємства та вирішать проаналізовані проблеми.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ЕДЕЛЬВЕЙС І К»

#### 3.1 Перспективні напрями розвитку підприємства

У процесі дослідження були виявлені основні проблеми в сфері забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості підприємства.

По-перше, відзначена низька частка власного капіталу підприємства. Це означає, що відбувається зниження фінансової автономії підприємства, так як частка власного капіталу, будучи нижче нормативного рівня, призводить до підвищення залежності суб'єкта господарської діяльності від кредиторів і постачальників (рис. 3.1).

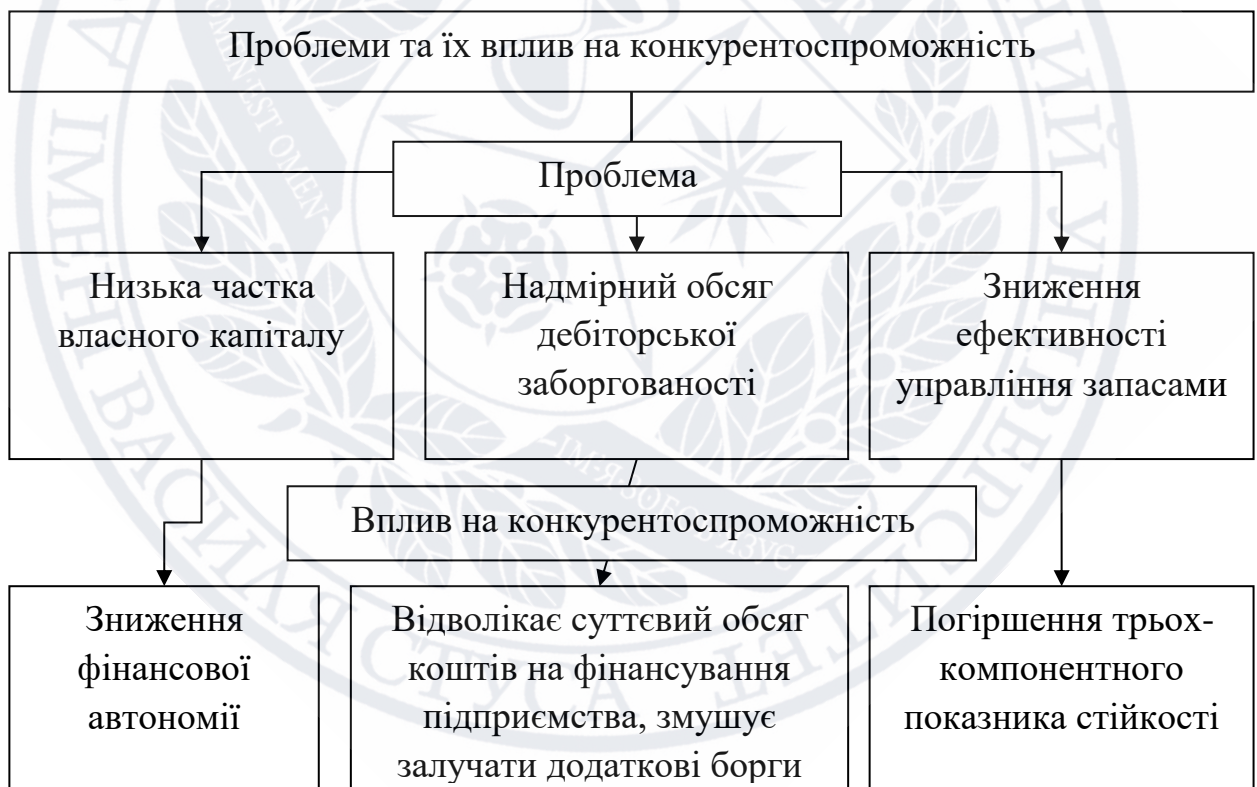


Рис. 3.1. Виявлені в процесі аналізу проблеми і їх негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства

Також проблемою є різке скорочення дебіторської заборгованості, що призводить до відволікання частини фінансових ресурсів підприємства. Тому



підприємству потрібно залучати кошти постачальників для підтримання боргу дебіторів.

Відзначено зниження ефективності системи управління запасами, що призводить до погіршення трьохкомпонентного показника стійкості. У разі наявності надмірного обсягу запасів підприємству потрібно більше фінансових ресурсів для формування власного оборотного капіталу, що не дозволяє забезпечити незалежність виробничого і збутового процесу від зовнішніх джерел фінансування. Останнього можна досягти тільки в разі оптимізації поточного рівня запасів.

У зв'язку з цим нами визначені основні шляхи, які дозволять вирішити виявлені проблеми (рис. 3.2).

Оптимальними напрямками підвищення конкурентоспроможності є оптимізація обсягу та структури запасів, реінвестування отриманого прибутку в діяльність підприємства.

Оптимізація обсягу і структури запасів дозволить вивільнити частину фінансових ресурсів, які можуть бути, зокрема, спрямовані на депозитний вклад у банку або вкладені в інші фінансові інструменти. Як результат, підприємству потрібно менше ресурсів для забезпечення необхідного рівня власних оборотних коштів. Що стосується реінвестування заробленого прибутку, то такий захід дозволить забезпечити зростання фінансової автономії підприємства.

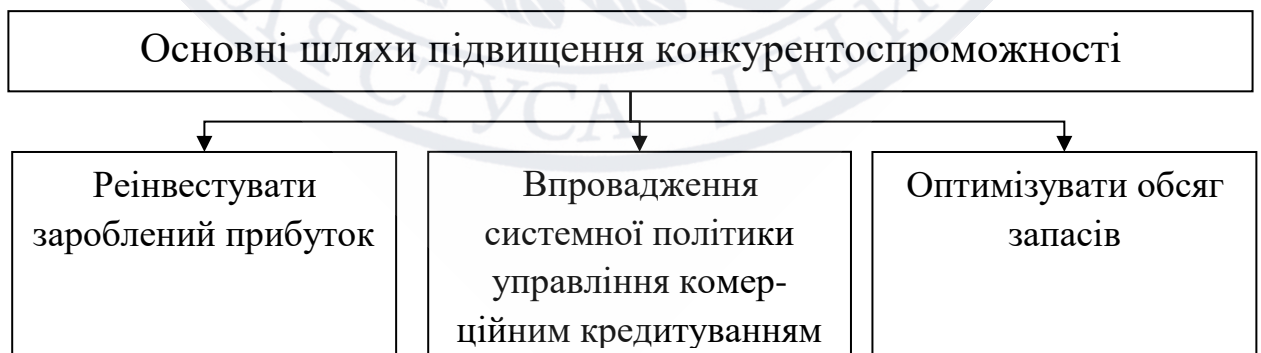


Рис. 3.2 – Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності

Також виявлено, що знижується оборотність дебіторської заборгованості. Це говорить про те, що необхідно оптимізувати поточну

політику надання відстрочки платежу для клієнтів. Це дозволить скоротити відповідний обсяг цього активу.

Заходом є оптимізація поточної політики комерційного кредитування. Комерційний кредит означає відстрочку платежу за тими товарами і послугами, які надає підприємство. Доцільно фінансувати тільки ті підприємства, які здатні своєчасно погашати зобов'язання. В іншому випадку істотний обсяг фінансових ресурсів загрузне у неплатоспроможних клієнтів. Це негативно позначиться на платоспроможності самого підприємства. Адже в разі банкрутства таких клієнтів підприємство не зможе отримати свої кошти назад. Тому необхідно мінімізувати такий ризик для фінансового стану підприємства.

Для початку необхідно розділити всіх клієнтів на кілька груп. Це дозволить виділити найбільш платоспроможних, а також найменш платоспроможних.

Пропонуємо розподілити всіх клієнтів на п'ять груп залежно від того, яким є рівень їх платоспроможності. До найбільш платоспроможним клієнтів слід віднести тих, які мають хороші показники фінансового стану, мають хорошу історію співпраці з підприємством, а також у яких не виявлено будь-яких судових справ, в яких беруть участь посадові особи підприємства.

Тут слід також пояснити, як саме буде відбуватися взаємодія з клієнтами. Пропонуємо встановлювати націнку на той товар (послугу), який отримують клієнти. У разі своєчасного погашення зобов'язання, а саме через два тижні, місяць і так далі, підприємство буде повертати відповідну націнку. Це призведе до того, що клієнти будуть зацікавлені в тому, щоб своєчасно погасити свої зобов'язання.

Відповідні умови поділу клієнтів на кілька груп відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Типи клієнтів, які формували дебіторську заборгованість і їх ознаки

Тип клієнта	Фінансовий стан клієнта	Інші аспекти діяльності клієнта
А	Ліквідність і фінансова стійкість в нормі Ефективність діяльності висока	Судові справи на істотну суму, пов'язані з посадовими особами, відсутні Історія співпраці є позитивною Клієнт є важливим для підприємства
Б	Ліквідність і фінансова стійкість в нормі Ефективність діяльності задовільна	Судові справи на істотну суму, пов'язані з посадовими особами, відсутні Протягом співпраці були несуттєвими прострочення платежу Клієнт є важливим для підприємства
В	Ліквідність і фінансова стійкість в нормі Ефективність діяльності низька	Судові справи на істотну суму, пов'язані з посадовими особами, відсутні Протягом співпраці були несуттєвими прострочення платежу Клієнт формує від 1% до 2% збуту
Г	Ліквідність і фінансова стійкість поза нормативними межами Підприємство є беззбитковим або рентабельним	Протягом співпраці були істотні випадки прострочення платежу Клієнт формує від 1% до 2% збуту
Д	Фінансові показники поза нормативними межами	конкурентоспроможність викликає занепокоєння

Що ж стосується рівня націнки, то він буде залежати від двох чинників, а саме: від вартості залучення фінансових ресурсів самим підприємством, а також від того, якою саме є ймовірність неповернення коштів у кожній з груп. Останні показники можуть змінюватися в процесі взаємодії з різними підприємствами, тому їх необхідно змінювати в процесі практичної діяльності.

Ще одним потенційно ефективним напрямком діяльності є використання інформаційних технологій в процесі оцінки запасів підприємства, що дозволить заощадити час і гроші на здійснення аналітичних дій. На поточний момент використовується 1С.



Ця система дозволяє систематизувати всю інформацію, яка пов'язана з використанням матеріалів і сировини в рамках операційної діяльності підприємства. З іншого боку, в поточній версії програми немає модуля, який би дозволив провести відповідний аналіз запасів. Для цього фахівці самостійно досліджують коливання запасів, що призводить до додаткових витрат на оплату праці.

Отже, на основі проведеного дослідження торговельного підприємства «Едельвейс і К» в системі сучасних ринкових відносин в Україні сформульовані такі висновки:

- організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження дозволила виявити чітку організаційну структуру, проте певні проблеми у частині економічного положення. На даний час фінансове положення підприємства є проблемним;
- аналіз основних результатів дослідження підприємства «Едельвейс і К» у динаміці дозволив виявити ряд проблем. Виручка постійно знижується. Показники ліквідності нижче нормативних меж, як і інші показники, що вказують на негативну конкурентоспроможність;
- здійснене визначення основних переваг та недоліків в діяльності підприємства за останні три роки. До переваг слід віднести додатній чистий прибуток. До недоліків – порушену конкурентоспроможність.
- вказані перспективні напрями розвитку підприємства. Слід реінвестувати зароблений прибуток, впровадити системну політику управління комерційним кредитуванням, оптимізувати обсяг запасів. Це дозволить посилити поточний рівень конкурентоспроможності.

### **3.2 Способи покращення співпраці підприємства з зарубіжними партнерами**

Актуальність питання щодо підвищення і покращення співпраці з зарубіжними партнерами, пояснюється тим, що при ефективній зовнішньоекономічній діяльності відтворюється експортний потенціал країни,

підвищується конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку, формується раціональна структура експорту та імпорту, залучаються іноземні інвестиції на взаємовигідних умовах, забезпечується економічна безпека України.

На сучасному етапі зовнішньоекономічну діяльність ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» варто вдосконалювати. Даному вдосконаленню повинна сприяти безпосередньо виважена державна політика, що стосується зовнішньоекономічної сфери, яка повинна бути направлена на (рис. 3.3):

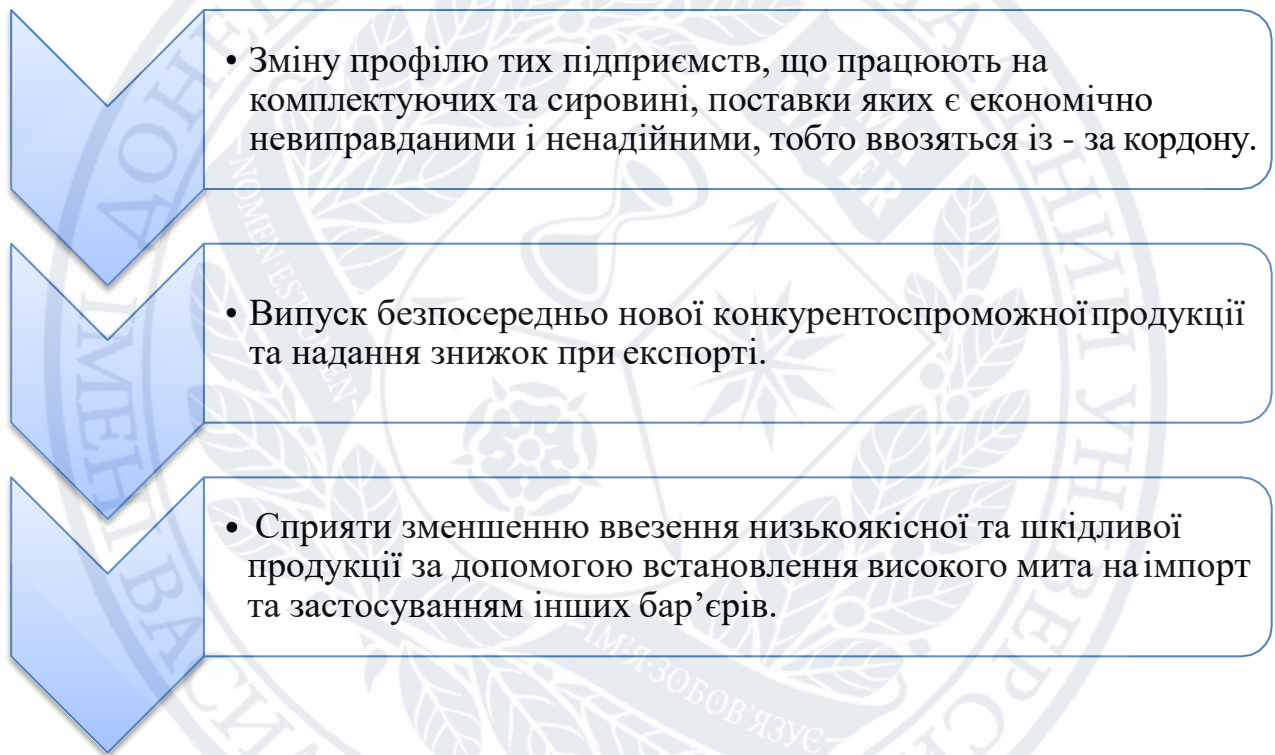


Рис. 3.3. Завдання державної політики у зовнішньоекономічній сфері

Першим етапом щодо покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є визначення тих країн, які потенційно привабливі при проникненні на їхній ринок. ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» варто ретельно проаналізувати стан середовища міжнародного маркетингу, що включає вивчення системи саме міжнародної торгівлі. Підприємству, яке має в планах вихід на зарубіжний ринок, необхідно розуміти, що існує безліч

обмежень та перешкод у міжнародній торгівлі як в зарубіжній країні, так і у своїй країні. До обмежень слід віднести: митні

тарифи, валютний контроль зі сторони держави, системи національних стандартів безпеки, якості та ін.

Для того, щоб виявити шляхи завдяки яким підвищується ефективність зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних підприємств, необхідно:

- провести комплексне дослідження саме проблем, які стосуються підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- виявити напрями удосконалення системи управління, а також системи планування зовнішньоекономічних зв'язків безпосередньо на рівні підприємства;
- виявити напрями удосконалювання методів щодо експортної роботи;
- вивчити сучасні аналітичні підходи і методи дослідження зовнішніх ринків;
- розробити організаційно - економічні заходи відносно підвищення конкурентоздатності експортної продукції;
- проаналізувати ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємств
- розробити заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності експортної діяльності [18].

На сьогоднішній день процес засвоєння вітчизняними підприємствами зарубіжного ринку відбувається з певними труднощами та проблемами, не достатньо розвинена транспортна та ринкова інфраструктура, а також відсутність повноцінної практики регулювання щодо митних процедур та оподаткування.

Вітчизняні підприємства мають змогу вийти на зарубіжний ринок лише за умови, що вироблятимуть якісну продукцію, яка відповідатиме усім запитам та потребам споживача. Розв'язати дану проблему можна за



умови впровадження сучасних розробок. У більшості виробників продукція є низької якості, яка не відповідає світовим стандартам, а таке явище сприяє низькому рівню конкурентоспроможності на світовому ринку.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, керівникам підприємства варто аналізувати ефективність даного процесу. Щоб досягнути найбільшого ефекту від зовнішньої діяльності, варто розвивати виробництво саме експортної продукції, адже саме вона дає можливість одержати велику виручку на одиницю витрат, а також імпортувати товари, власне виробництво яких могло викликати певні затрати.

Для певних підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, не менш важливе значення має так званий ефект внаслідок відмінностей в структурі цін. Можна стверджувати, що такий ефект виражається саме в конкретних економічних результатах (рис. 3.4).

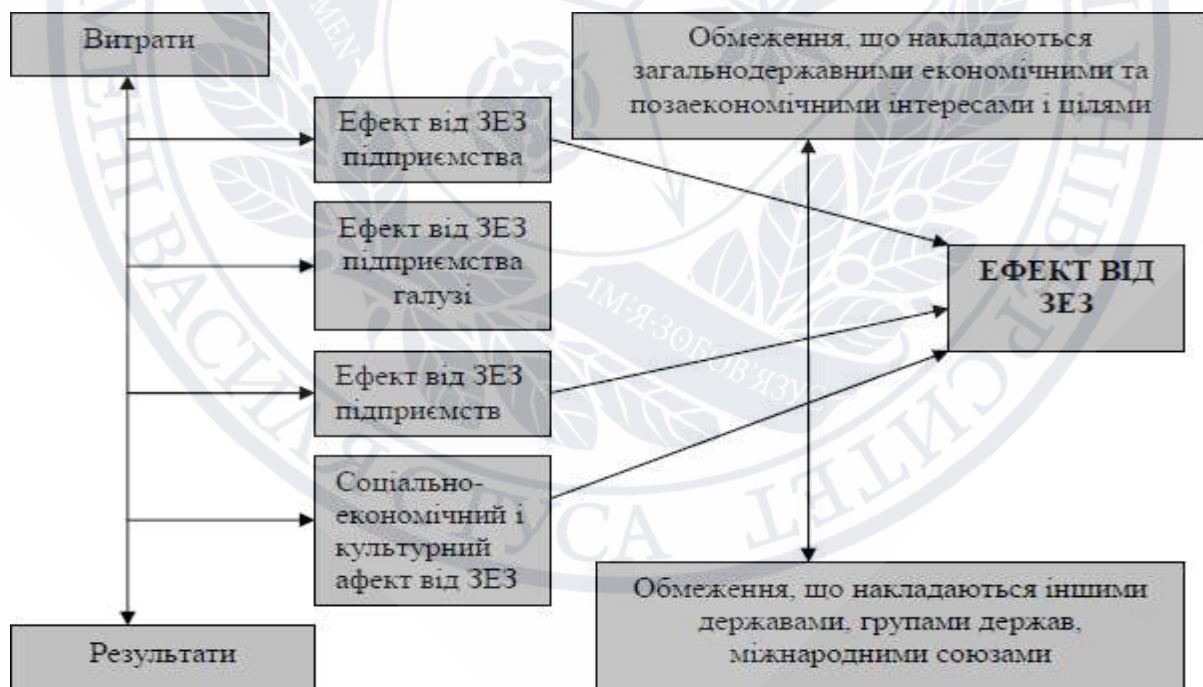


Рис. 3.4. Схема прояву ефекту від зовнішньоекономічних зв'язків

Даний ефект може бути збільшений або зменшений внаслідок дій держави, дій, які спрямовані на досягнення певних цілей. Проте з іншого боку, впливають дії других держав або ж міжнародних підприємницьких угруповань, тим самим стимулюючи його або дестимулюючи.

Підприємство, виходячи на зовнішній ринок, вступає в конкурентну боротьбу. При умові високої насиченості та в деяких випадках перенасиченості світових товарних ринків, товар повинен боротися за перевагу споживача, що віддається більш конкурентоспроможному товару, що на одиницю своєї ціни може задовольнити більше потреб, а також на вищому рівні, порівнюючи з товаром конкурентів. Зацікавленість саме якістю, викликана тим, що посилена конкурентна боротьба на світовому ринку, ставить конкретне завдання щодо вибору продукції.

Разом з новим підходом щодо якості продукції також зростає роль саме стандартизації, у розвитку якої відіграє безпосередньо держава. Питання стосовно стандартизації розглядаються, як базова основа, без якої неможливо підвищити якість продукції у межах всієї держави загалом.

Продукція ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є високоякісною. Видавництво завжди надавало та надає питанню якості важливе значення, а впровадження Системи управління якістю ISO 9001 є наступним та важливим кроком в діяльності підприємства.

Слідування вимогам ISO 9001 для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є показником доброго ділового смаку та насамперед свого роду його візитною карткою щодо якості.

Система управління якістю забезпечує залучення всіх співробітників підприємства до діяльності, яка сприятиме покращенню якості, варто зазначити, що відбувається також безперервне удосконалення якості продукції та самих процесів її виготовлення. Проте, головним для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є те, що така система управління усуває перешкоди у торгівлі та виводить підприємство на нові міжнародні ринки

або розширює існуючі. Сертифікація за ISO 9001 є свого роду дуже корисним рекламним інструментом, який сприяє у подальшому розвитку, а також служить певним сигналом для зацікавлених сторін, що ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» дотримується високих стандартів.

Також через ціновий механізм, у міжнародні торгівлі, проявляються конкурентні позиції країн. Саме їх рівень на зовнішньому ринку залишається діючим важелем управління або ослаблення позицій експортера. Проте роль щодо цінових факторів не є однаковою. Різний вплив на ефективну зовнішньоекономічну діяльність вони чинять в залежності від ринку та товару.

Метою ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є перетворити навчання та роботу в успіх, адже кожен повинен досягти своєї мрії!

Варто зазначити, що основною метою при виході на зовнішні ринки для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є:

- максимізація прибутку підприємства за рахунок використання ефекту масштабу;
- скоротити витрати виробництва за умови використання кращих виробничих потужностей, зменшити податкові платежі;
- продовжити життєвий цикл товару;
- підвищити престиж ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» на вітчизняному ринку як суб'єкта міжнародних відносин.

Управління конкурентоздатністю не повинно суперечити орієнтації підприємства на одержання прибутку, а навпаки повинно виражати його прагнення до прибутку. Управління конкурентоздатністю підприємства формує другий підхід щодо функціонування в загальному. Керівники підприємства розглядають питання прибутковості із позиції якості, властивостей продукції та її конкурентоздатності, іншими словами - реалій конкурентної боротьби. Варто звернутися також до такого поняття як інтернаціоналізація бізнесу. Інтернаціоналізація бізнесу - це той випадок, де зусилля національних компаній поєднують із зусиллями міжнародних



компаній різних країн для здійснення різного виду ділових операцій. До головних цілей, які ставить перед собою «Торговий Дім «Едельвейс і К» приймаючи рішення відносно інтернаціоналізації діяльності є:

- збільшити потенційний попит на основну продукцію;
- розподілити комерційний ризик;
- продовжити життєвий цикл товару;
- захистити себе від конкурентів;
- знизити витрати виробництва за рахунок конкурентних переваг інших країн.

Контрактна стадія міжнародного розвитку, де підприємство прагне тісних зв'язків з іноземними партнерами та хоче стабілізувати збут власної продукції.

Експорт, що виникає, коли існують надлишки продукції та який передбачає лише комерційні відносини між фірмами- партнерами.

Організація торгового підприємства за кордоном, спільне підприємство.

Автономний розвиток іноземного філіалу підприємства, який використовує саме національний капітал, науково-дослідні та конструкторські розробки, маркетингові програми.

Пряме інвестування філіалу та контроль за його діяльністю.

Рис. 3.5. Стадії інтернаціоналізації підприємства

Щодо ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» доцільно було б використовувати на сьогоднішній день стратегію спільного підприємства, купівлю існуючого підприємства або договір про франшизу (рис. 3.6).

Спільне підприємство	Купівля існуючого підприємства	Договір про франшизу
<ul style="list-style-type: none"> <li>ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» організовує співробітництво з місцевою (зарубіжною) фірмою, відповідно полегшується влиття до конкурентного середовища зарубіжної країни. Таким чином відбувається економія фінансових вкладень для обох партнерів, що сприяє зниженню витрат. Допомога стосовно швидкого оволодіння каналами розподілу, зменшує витрати щодо маркетингу. Також, спільне підприємство сприяє зниженню ризику ведення бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Даний варіант є дешевшою формою для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» щодо прямого проникнення на зарубіжний ринок, не порушуючи існуючих конкурентних співвідношень в іноземній країні. При реалізації даного варіанту ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» може отримати певні пільги від уряду країни, куди проводяться інвестування, на свої товари.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Угода, згідно з якою ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» дає дозвіл іншій стороні вести діяльність, використовуючи товарний знак, логотип, продукцію, а також всі методи ведення справи за винагороду. У такому варіанті значною перевагою для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є швидкий розвиток без значних вкладень.</li> </ul>

Рис. 3.6. Стратегії інтернаціоналізації для «Едельвейс і К»

Загалом, переваги інтернаціоналізації для підприємства систематизовуються в п'ять груп, які подано на рис.3.7.

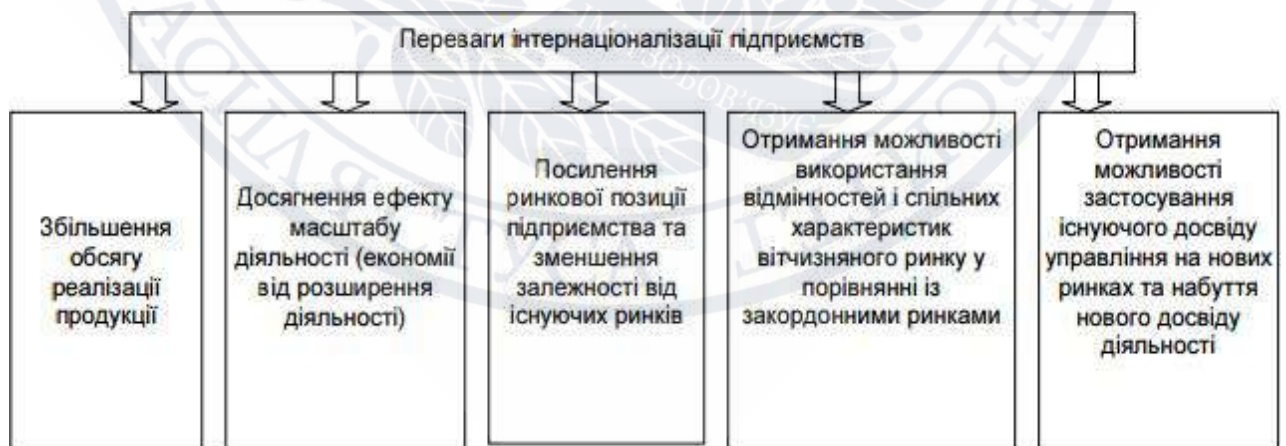


Рис. 3.7. Класифікація переваг інтернаціоналізації підприємства

### 3.3 Переваги партнерства «Едельвейс і К» на міжнародному ринку

Щоб підвищити ефективність пошуку зарубіжних партнерів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» повинно здійснювати їх аналіз шляхом проведення комплексної оцінки відносно першого рівня, що дає змогу почати підготовчу роботу, яка полягає в тому, що обмежені комерційні відносин із зарубіжним партнером переходять до довгострокових відносин, а в деяких випадках до створення спільного підприємства.

Варто було б, щоб підприємство ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» проводило комплексну оцінку першого рівня самостійно. Від так, підприємство має право поставити потенційному партнеру кілька запитань, які відображені на рисунку 3.8.

Чому цей потенційний партнер звернувся саме до нашого підприємства?	Як він дізнався про підприємство?
Чи звертався потенційний партнер в інші компанії (в Україні і за кордоном) з цією ж діловою пропозицією?	Чи справді особа, що називає себе представником потенційного ділового партнера, є такою?
Якщо потенційний партнер був представлений підприємству загальним діловим партнером або фірмою, з якою перша фірма знайома іншим чином, що відомо про такого партнера або фірму?	Чи не видається угода, запропонована потенційним діловим партнером, занадто привабливою, щоб бути реальною? Якщо так, то, швидше за все, вона нереальна.

Рис. 3.8. Запитання діловому партнеру при проведенні комплексної оцінки



При зборі інформації для проведення оцінки першого рівня варто пам'ятати про те, що робота, яка виконується на ранній стадії, становить основу для того, щоб можна було проведення другу стадію оцінки.

Наприклад, в зборі даних щодо потенційні зобов'язання фірми необхідно з'ясувати, чи немає будь-яких судових розглядів за її участю. Велику частину даної інформації можна зібрати в ході перевірки саме кредитоспроможності підприємства. Також слід пам'ятати, що на ранній стадії процесу оцінки, варто запросити необхідну інформацію у фірми та крім цього, отримати ідентичну інформацію в процесі збору та аналізу даних про підприємство. Якщо є вагомі розбіжності між тим, що підприємство повідомляє про себе та тим, що повідомляють інші джерела, то фірма, яка здійснює аналіз може дійти наступного висновку, а саме, що не все в порядку. Тому, до укладення будь-яких домовленостей, варто детально вивчити певні аспекти. Комплексну оцінку першого рівня можна представити у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.2 – Етапи і зміст комплексної оцінки першого рівня

Етап комплексної оцінки	Зміст
Дані про компанію	Найменування, адреса, керівники, акціонери
Кредитні референції	Використання кредитів, здатність кредитозаміщення
Торгові референції	Контакти з постійними споживачами
Торгова палата	Доступна інформація про діяльність компанії

Комплексну оцінку саме другого рівня варто проводити за умови, якщо ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» буде задоволене результатами, які були отримані при попередній комплексній оцінці. Підприємство, яке здійснює аналіз та підприємство – об'єкт аналізу, проводять взаємну оцінку щодо першого рівня, враховуючи обговоренням загальних аспектів угоди.

Якщо вони приходять до спільної думки про те, що угода є перспективно, вони приступають до наступної стадії аналізу, а саме проведення комплексної оцінки другого рівня. Таку оцінку можна подати у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Етапи і зміст комплексної оцінки другого рівня

Етап комплексної оцінки	Зміст
Юридичні аспекти	Структура, права на власність
Фактори економічного стану	Маркетинг, продажі, прибутки, економічні індикатори
Потенційні обставини	Оточуюче середовище, гарантії, судові позови
Фінансові аспекти	Позики, оподаткування, фінансові проблеми
Виробництво	Процес розвитку, постачальники сировини, регулюючі фактори

Щодо комплексної оцінки другого рівня, то її слід виконувати сторонніми компаніями дослідного профілю або тими, які діють від їх імені. До них можна віднести [24]:

- аудиторські, бухгалтерські фірми, які мають досить великий досвід для проведення повноцінного аналізу фінансового стану та зобов'язань, що стосуються податків комерційних організацій;
- юридичні фірми, які проводять аналіз контрактів та питань, що стосуються реєстрації або других юридичних аспектів;
- технічні консультанти, консультанти з екології, що мають змогу зробити висновки, що стосуються виробничих питань, використання технологій та ін.

В процесі комплексної оцінки запитується різна інформація, починаючи копіями певних фінансових документів і закінчуючи повномасштабним вивченням питань юридичного, фінансового, виробничого, екологічного характеру. Залежно від потреб та інтересів

підприємства, яке проводить аналіз, обсяг та форми необхідної інформації є різними, проте за змістом вона має відношення до таких сфер: структури компанії, організаційно – правової форми, відносин з іншими фірмами, маркетингу та реалізації, конкурентів, попиту та пропозиції, поточних та потенційних судових розглядів, позик, виробництва, лізингових угод та ін. Зміст та кількість всіх даних, які необхідні для комплексної оцінки, залежить саме від певних аспектів угоди.

По кожній фірмі, що цікавить ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» в комп'ютерних банках даних знаходяться, які класифікуються за двома напрямками: відомості про підприємство; статистичні показники, які характеризують економічне, фінансове становище, ефективність діяльності підприємства та її конкурентоспроможність на ринку.

Щоб вибрати певні показники, які характеризуватимуть підприємство, потрібно знати цілі, які ставить перед собою ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» щодо вибору іноземного партнера. Проте найбільш важливими факторами, на який потрібно опиратися, є репутація підприємства, продукції, фінансове становище, конкурентоспроможність, достатній виробничий, науково-технічний потенціал. Співвідношення даних показників виконується за кілька останніх років.

Вивчення ринків можна здійснювати в декількох формах. Одна з форм – це визначення місця підприємства - замовника на ринку. На базі аналізу виробничих показників, фінансового стану підприємства - замовника здійснюється співвідношення результатів діяльності з середніми показниками відносно галузі та показниками, що стосуються конкурентів. Дані, що несуть інформацію про діяльність компаній беруться з річних звітів. Вся інформація є збереженою та оновлюється саме в банку даних тих корпорацій, що вивчають та прогнозують діяльність компаній та ринків.

Наступною формою дослідження є середньостроковий прогноз стосовно продажу товарів підприємством - замовником на 5 років. У даному



дослідженні міститься підготовлений на базі аналізу балансових звітів підприємства - замовника прогноз фінансової діяльності за умов економічних ситуацій, що визначається безпосередньо на базі даної галузі та економіки країни в загальному.

Деякі американські компанії, що спеціалізуються на вивченні, прогнозуванні саме товарних ринків, застосовують бальний метод для оцінки ступеня ризику підприємств, які представлені на ринку із власним товаром. Відповідно до даного методу, кількість підрахованих балів і будуть основним показником, який буде свідчити про те, що фірма здатна функціонувати протягом 12-24 місяців.

В залежності від того, який фінансовий стан аналізованої компанії, даються рекомендації щодо підтримання необхідного рівня продажів, інвестицій на певний проміжок часу, розраховується прогноз прибутків.

Підсумовуванням показників шести коефіцієнтів, відбувається підрахунок, кожен показник з яких оцінюється певним балом:

- коефіцієнта ліквідності, який відображає відношення оборотних коштів до поточної заборгованості підприємства;
- відношення зобов'язань підприємства до капіталу. При нормальному стані загальні суми зобов'язань не мають перевищувати власний капітал;
- коефіцієнта валового прибутку – відношення валового прибутку до суми, що стосується продажів;
- відношення валового прибутку до власного капіталу;
- оцінка рентабельності використання активів підприємства;
- коефіцієнта, який характеризує ефективність саме використання оборотного капіталу фірми.

Ступінь ризику підприємства можна визначити за сумою балів цих показників, тобто чим більша сума балів, тим ширшими є можливості підприємства на ринку.

Показник у 100 - 77 балів - це низький ступінь ризику для підприємства на ринку; в 76-56 балів є помірно низьким; 55-31 балів – помірно високим; в 30-1 балів – становить високий ступінь ризику; відсутність балів (0) - свідчить про те, що підприємство не може виконувати зобов'язання та повноцінно функціонувати. Сума всіх балів виступає узагальненим умовним показником фінансового стану фірми в даний час та в прогнозований період. При характеристиці становища підприємства на ринку, дається зіставлення техніко- економічного стану з певними показниками по галузі в загальному. Використання розглянутих методик та показників дає змогу оцінити власні характеристики конкурентоспроможності на ринку та визначити стан передбачуваних партнерів по міжнародному бізнесу. ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» при пошуку потенційних партнерів враховує те, що стратегія поведінки компанії на ринку великою мірою визначається поточними тенденціями.

Одною із таких актуальних та перспективних тенденцій сьогодні – це створення і розвиток власної торгової марки (BTM) або Private label.

Якщо декілька років тому створення власної торговельної марки носило часто експериментальний характер, то тенденція сьогоднішнього дня – структурування ринку та чітка взаємодія сторін: замовника і виробника. Ще одна тенденція – сфера впливу Private label розширюється від місяця до місяця: збільшується кількість задіяних категорій продуктів.

ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» доцільно за таких умов активно шукати замовників, як вітчизняних, так і закордонних, які зможуть надавати свої дизайнерські розробки, або ж використовувати готові рішення із бази дизайнів підприємства. Одним із способів пошуку партнерів по Private label є активна участь у міжнародних виставках.

Беручи до уваги все вище сказане, можна розглянути варіанти потенційних партнерів для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Потенційні партнери для «Торговий Дім «Едельвейс і К»

Назва	Характеристика
Axent Gruppe (Германія)	Являє собою одну із молодих та амбіційних компаній на ринку Німеччини.
TM Skipper (Германія)	Німецька торгівельна марка, яка за 12 років свого існування стала популярною.
Ratio (Польща)	Торгова марка РАТІО. Є постачальником канцелярських шкільних та офісних товарів.
COOL FOR SCHOOL (Німеччина)	Німецька торгівельна марка високоякісних канцелярських товарів для школи та офісу.
CENTROPEN (Чехія)	Акціонерна чеська компанія по виробництву канцелярських.

Варто розглянути детальнішу характеристику підприємств, щоб зрозуміти в якому напрямку можна співпрацювати з певною компанією і чи підходить вона ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» для подальшої співпраці.

Axent Gruppe. Германія. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Німецька компанія, яка динамічно розвивається, спеціалізуючись на виробництві канцелярських товарів. До Axent Gruppe входить п'ять брендів: Axent, Delta by Axent, Kite, Wunder Kite, KITE&MORE. Також відомо, що клієнтами на сьогоднішній день є такі відомі компанії як: ROSHEN, Ruta, Nestle, Danone та інші.

TM Skipper. Германія. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Дана торгова марка була зареєстрована ще у 2002 році. Вона представляє великий асортимент канцелярських товарів для офісу, які відповідають основним критеріям, а саме: відмінна якість, сучасний дизайн, доступна ціна. З кожним роком в асортименті з'являються нові вироби та якість товару покращується.

Ratio. Польща. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Фірма заснована в 1993 році і є виробником та оптовим



постачальником канцелярських виробів для школи та офісу. Асортимент компанії, на сьогоднішній день, є доволі широким, він включає в себе 4000 одиниць вітчизняних та зарубіжних виробників. Продукція має багато премій та щороку випускає на міжнародний ринок нові товари. Постійними партнерами є магазини, оптові фірми, а також підприємці з Чехії, Росії, Естонії, Латвії, Литви.

COOL FOR SCHOOL. Німеччина. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Компанія представляє широкий асортимент канцелярських товарів для школярів. Продукція є безпечною та відповідає європейським стандартам якості EN 71. Компанія успішно функціонує як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. Також отримала ліцензії на використання зображення героїв TOM and JERR, ANGRY BIRDS, RIO, The Simpsons на своїй продукції.

CENTROPEN. Чехія. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Дана фірма на ринку функціонує вже понад 70 років, вона займається виробництвом якісних пишучого та креслярського приладдя для широкого застосування. Якість виробів, ціна та надійність, а головне швидкість поставок, надихають все більшу кількість замовників. Експортує компанія 70% свого виробництва в США, Францію, Англію, Німеччину.

Вище названі компанії можуть стати потенційними партнерами для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К». В свою чергу воно може запропонувати високоякісну та презентабельну продукцію, виробництво якої відбувається німецьким обладнанням та Польською, Швецькою, Бельгійською сировиною. Значною перевагою для ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» є також сертифікована продукція за стандартом ISO 9001.

Також варто звернути увагу на маркетингову діяльність ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К». Для кращого та ефективнішого виходу на міжнародні ринки маркетинг потрібно покращити, тому доцільно буде звернутися до аутсорсингу. З метою демонстрації нових товарів і послуг,

підтримки портфоліо торгових марок підприємства «Едельвейс і К», вивчення ринків збуту,

розширення дилерської мережі, реклами компанії, збільшення обсягів продажу ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» регулярно бере участь у виставках, таких як «Світ канцелярії» (Київ, Україна), а також є експонентом виставки «Paper World» (Франкфурт-на-Майні, Німеччина).

Приймаючи участь у виставках, підприємство стає все ближче до розвитку своєї діяльності на довгострокову перспективу, максимально забезпечуючи відвідувачів інформацією про підприємство, продукцію, послуги, ціну, якість, а також надає для зацікавлених відвідувачів візитки, каталоги, прайс-листи, рекламні листівки, проспекти, плакати з назвою, логотипом, адресою, контактними телефонами, тощо. Окрім інформаційних матеріалів, компанія – експонент надає взірці продукції власного виробництва.

Завдяки виставковим заходам, потенційні клієнти компанії можуть детально ознайомитися із діяльністю підприємства та виробами. Саме тому, виставкову діяльність варто розглядати як один із найефективніших способів просування компанії та її продукції.

### **Висноки до розділу 3**

Щоб підвищити ефективність пошуку зарубіжних партнерів ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» варто здійснювати аналіз шляхом проведення комплексної оцінки першого рівня, він дозволить почати підготовчу роботу, що стосується переходу обмежених комерційних відносин із закордонним партнером до довгострокових відносин, а в майбутньому створення спільного підприємства.

Оцінка першого рівня включає такі етапи: дані про компанію, кредитні референції, торгові референції та торгову палату.

Оцінка другого рівня варто проводити в тому випадку, якщо ПП

«Торговий Дім «Едельвейс і К» задовольняють результати попередньо проведеної оцінки. Вона повинна включати: юридичні аспекти, фактори стосовно економічного стану, потенційні обставини, фінансові аспекти та виробництво. Як правило, комплексна оцінка саме другого рівня повинна виконуватися незалежними компаніями дослідного профілю. Зміст даних, які необхідні для аналізу комплексної оцінки, залежить від певних аспектів кожної угоди. Наведений вище перелік даних можна розглянути як максимальний та вибірково-рекомендаційний для різних ситуацій.

Вибір показників, які характеризуватимуть підприємство, залежить від цілей, що ставить перед собою ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» при виборі зарубіжного партнера. У будь-якому випадку саме репутація підприємства і його продукції є найбільш значним фактором, а також фінансове становище та конкурентоспроможність, достатній виробничий та науково-технічний потенціал. Зіставлення показників здійснюється за кілька років.

ПП «Торговий Дім «Едельвейс і К» при пошуку потенційних партнерів має враховувати те, що стратегія поведінки компанії на ринку значною мірою визначається поточними тенденціями, однією із яких на сьогодні є створення та розвиток власної торгової марки або Private label.



## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Галузева специфіка, в тому числі поліграфічних підприємств на сьогоднішній день є не достатньо висвітленою, тому побудова системи управління конкурентоспроможності та адаптація до існуючих підходів є нині досить актуальною.

Оскільки в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Саме тому, вирізняють такі складові конкурентоспроможності підприємства, як: безпека, конкурентна перевага, якість.

Основною метою управління поліграфічних підприємств в сучасних умовах є перш за все максимізація фінансових результатів, а також реалізація соціальних та інтересів держави. Головним принципом побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідність врахування того, що перевага підприємства в будь-якій сфері його діяльності стає конкурентною після того як її реалізація забезпечує підприємству економічний чи соціальний ефект за рахунок запровадження нових технологій.

фінансування, не ефективна реклама низький рівень оптових посередників і т. д.

Пропозиції щодо покращення управління конкурентоспроможності торговельного підприємства « Торговий дім «Сдельвейс і К»:

1. Економічно обґрунтувати запаси економічних ресурсів з метою запобігання перерв у виробничому процесі та простоїв в роботі обладнання.
2. Забезпечення ритмічності виробництва за допомогою собівартості продукції.
3. З метою зниження ліквідності активів підприємства підвищити його фінансову конкурентоспроможність.
4. Посилити контроль за своєчасним здійсненням розрахунків з метою удосконалення організації ефективного управління дебіторської заборгованості.
5. Керівнику підприємства забезпечити організацію отримання оперативної інформації щодо обліку оборотних коштів за допомогою залучення відповідних фахівців.
6. Змінити стандарти кредитної політики щодо управління дебіторської заборгованості, зокрема терміни відстрочок, що надаються покупцям підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 272 с.
2. Азоев Г.Л., А.П. Челенков. Конкурентные преимущества фирмы - М.:Тип.Новости, 2000.-256 с.
3. Балабанова Н.В., Оценка финансовой устойчивости предприятия через количественные характеристики финансовых рисков. Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2011. № 1. 13-18 с.
4. Бармашова Л. В. Совершенствование системы управления качеством выпускаемой продукции на промышленном предприятии URL: <http://www.barmashova.ru/publikacii>.
5. Бережная, Е.В. Резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Концепт 2015. – №S3. – 6-10 с.
6. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. Пер. с англ. под ред. И.И. Елисеева. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 624 с.
7. Бланк И.А. Управление прибылью: НИКА-Центр, 1998. – 544 с.
8. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-41-42 с.
9. Блонська, В.І., О.І. Вужинська Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.1. – 122–128 с.
10. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: Підручник: Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю



підприємства: Навчальний КНЕУ, 2006. – 527 с.

12. Гетьманський, В.О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.13 – 100 – 104 с.

13. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2015. - Т. 21, № 1. - С. 86-92.

14. Дем'яненко М.Я., Гудзь О. Є., Стецюк П. А.. Оцінка кредитоспроможності агроформувань (теорія та практика) – К.: ННЦ ВАЕ, 2008. – 302 с.

15. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

16. Донченко Т.В. Теоретические основы формирования механизма управления финансовой устойчивостью предприятия. Вестник Хмельницкого национального университета. - 2010. - № 1. - Т.1. - 23-27 с.

17. Дудар Л. І. Система управління якістю-основа для підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції. Наукові записки : зб. наук. праць каф. екон. аналізу. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 13, ч. 1. – 48-53 с.

18. Живко З. Б., Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка. - 2014. - Вип. 3. - 37-42 с.

19. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. – 2015. – № 4 (59). – С. 80-86.

20. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2012. - № 44. - С. 166-173.

21. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства / Ю.О.

Заруба // Фінанси України (укр.). - 2001. - - № 2. - С.119-125.

22. Зайончик, Л.Л., Макарова Е.Ю. Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе анализа финансово-хозяйственной деятельности. Научно-аналитический экономический журнал. – 2017. – № 6 (17). – 2-4 с.

23. Зінченко, О.А. Визначення показників рентабельності на основі величини якості прибутку. Вісник економіки транспорту і промисловості № 28, 2009 – 150-155 с.

24. Зось-Кіор М. В. Соколова Н.С. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки монографія. – Луганск: ЛНАУ, Елтон-2, 2012. – 248 с.

25. Ионов, А.Ф. Селезнева, Н.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие ТК Велби, изд-во Проспект, 2010. - 494 с.

26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. Прогресс, 1987. – 384 с.

27. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-39.

28. Киров А.В., Управление финансовой устойчивостью предприятия: теоретические аспекты. Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2011. Т. 3 № 1. 154-159 с.

29. Клименкова, М.С. Скарюкина А.В. Направления повышения эффективности финансовой деятельности предприятия. Научный альманах. – 2016. – №4. – 104-107 с.

30. Ковалев, В.В. Управление финансовой структурой фирмы : учеб.практ. пособие. ТК Велби, Издво Проспект, 2011. – 256 с.

31. Ковалева Н.А., Ковалева Л.И., Экономико-технологические особенности достижения финансовой устойчивости предприятия. Журнал

правовых и экономических исследований. 2012. № 2. 197-199 с.

32. Коваль, Л.М., Питуляк, Н.С. Логістична діяльність аптечних мереж у контексті показників фінансово-господарської. Економічні науки, серія «Облік і фінанси» - Випуск 8 (29) – ч.3 – 2011 р. – 101-111 с.

33. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція.-2007.- № 3.-16-26 с.

34. Костишин, Н.С. Економічна сутність прибутку, як результату діяльності підприємства цукрової галузі. Інноваційна економіка 4'2012[30] – 132 – 136 с.

35. Кравченко А.И., Анализ устойчивости финансового состояния предприятия с учетом воздействия внешних и внутренних факторов. Экономическая наука и практика. — 2017. — 57-58 с.

36. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз: підручник. Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.

37. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

38. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 1. - С. 58-64.

39. Кузнецов Э.А., Столбуненко Н.Н. Экономика: Учебное пособие. – Х.: Одиссей, 2003. – 408 с.

40. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238.

41. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства за ред. М.М. Ушакової./ - К.:Хрещатик, 1999. 707 с.

42. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью



предприятия. Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 69-80.

43. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Вісн. Терноп. акад. народного господарства – 2002. – Вип. 7/3. – С. 119 –122.

44. Махмудов Х. З. Шляхи забезпечення ефективності систем управління якістю на ринку продовольства АгроСвіт 2008. № 5. - 30-32 с.

45. Мец, В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб.: Вища школа, 2003. – 278 с. іл. – 149 с.

46. Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах. – Вінниця: УНІВЕРСАМ - Вінниця, 2005. – 137 с.

47. Наконечная Т.В., Совершенствование управления деловой активностью промышленного предприятия. Проблемы исследования финансово-экономических процессов в условиях глобализации. 2014 – 144-146 с.

48. Чепурна О. П. Деякі аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вісн. СевНТУ. Економіка і фінанси. – 2009. – Вип. 98 – С. 180-185.

49. Олексів, І.Б. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг та менеджмент інновацій, 2012 р. №1 – 209 – 214 с.

50. Партин Г.А. Дидух А.В. Особенности влияния основных факторов на финансовую устойчивость предприятия в условиях финансово-экономического кризиса Научный вестник НЛТУ Украины. - 2010. - Вип.20.8 - 275-279 с.

51. Партин, Г. О. Загородній А.Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. – 2 -ге вид., перероб. і доп. Знання, 2006. – 379 с.

52. Перекрест, Т.В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства. Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво. Науково-виробничий журнал 2011 р, №4 – 130 – 136 с.

53. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічної науки України. – 2007. – №1(11). – С. 11–16.

54. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник: КНЕУ, 2005. – 536 с.

55. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2008. – 528 с.

56. Портер М. Международная конкуренция: Международные отношения, 1993.- 495 с.

57. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

58. Рахимов, Т.Р. Финансовый менеджмент: учебное пособие Томского политехнического университета, 2012. – 264 с.

59. Рудченко, І. В. Кредитоспроможність позичальників як критерій формування кредитних відносин. Держава та регіони. – 2008. – №5. – С.162- 166. – 162 с.

60. Русіна Ю. О. Даринська А. О., Обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности организации в условиях кризиса Міжнародний науковий журнал Інтернаука - 2.6 – 2018 – 34-38 с.

61. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник Знання, 2005. – 662 с.

62. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии: Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011.- 351 с.

63. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність

та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13

64. Соколова Н. С. Особливості управління якістю продукції на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 2. , Т.2. – 28-31 с.

65. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Економіка України. - 2013. - № 10. – С 67–73.

66. Тарасенко, Н. В. Економічний аналіз : навчальний посібник 2-ге видання, перероблене і доповнене. – Львів : «Новий світ – 2000», 2003. – 316 с.

67. Тарасенко, Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. - Львів.: ЛБІ НБУ, 2000. - 485 с.

68. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.

69. Ткачук О. Особливості розвитку конкуренції в бізнес-середовищі Глобальні та національні проблеми економіки. - м. Миколаїв. – Випуск № 21, лютий 2018 р. – Режим доступу URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.

70. Ткачук О.М., Мартинова Л.Б., Хачатрян В.В., Турчак В.В., Просторова економіка та екологія: Навч. посіб. / за ред. Ткачук О.М. – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. – 236 с.

71. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] / Ю.М. Тютюнник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Полтава: РВВ ПДАА, 2014. – 358 с.

72. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія / В.І. Франчук. – Львів: ЛДУВС, 2010. – 440 с.

73. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу



конкурентоспроможності підприємства. Вісник ТНЕУ. – Тернопіль, 2010. – Вип.2. – С. 88-95.

74. Царенко О. М. Фактори формування та забезпечення якості агропромислової продукції / О. М. Царенко, В. П. Руденко, І. В. Ковальова // Современные технологии, экономика и экология в промышленности, на транспорте и в сельском хозяйстве. – Т. 1. – Алушта, 2001. – 47-51 с.

75. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.

76. Чернелевський, Л. М., Слободян, Н.Г., Михайленко О.В. – К.: «Хай-Тек Прес», 2009. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: економічний, фінансовоінвестиційний, стратегічний 640 – 320 с.

77. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. – 3-тє вид, випр. і доп. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2007. – 417с.

78. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу. Монографія – Тернопіль: Збруч, 2001. – 408 с.

79. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности - Москва: "ИНФРА - М", 2009

80. Гончаров Ю.В. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. совет из-ва «Экономика»; Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Из-во «Экономика», 1999. Рекомендовано до публікації зав. кафедри менеджменту, д.е.н., проф. – 1055 с

81. ANSI/ASSE Z690.2–2011 Risk Management Principles and Guidelines - ISO 31000

82. Government Accountability Office, Report # GAO-06–91, December 2005 / U.S. Government Accountability Office (GAO) - дата просмотра 18.01.2015 - Режим доступа URL: <http://www.gao.gov/assets/160/157672.pdf>

83. Hardy K. Enterprise Risk Management: A Guide for Government Professionals - Wiley, 2014. — 320 p.

84. Iverson D. Strategic Risk Management: A Practical Guide to

Portfolio Risk Management - Wiley, 2014. — 300 p.

85. Rossi C. Fundamentals of Risk Management - Wiley, 2014. — 528 p.

86. Кравець А.В. Платоспроможність підприємства як його конкурентна перевага. *Праці XX Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання»* (24-25 листопада 2020 р., м. Вінниця). Том 1. Ред. кол. Хаджинов І.В. (голова) та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 37-40

