

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра економіки підприємств і корпорацій

СИРОТА Ольга Андріївна

Формування і використання
конкурентоспроможного потенціалу
підприємства /The formation and use of the
competitive potential of the company

спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ЕППзм-21

О. А. Сирота (Нижцота)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. Р. Галько

Магістерську роботу допущено
до захисту:

"20" 01 2017 р.

Завідувач кафедри

В. І. Гринчуцький

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота викладена на 104 сторінках та містить 16 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 81 найменувань, 2 додатки.

Метою дипломної роботи є розробка основних напрямків удосконалення конкурентоспроможного потенціалу підприємства в ринкових умовах.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

Предметом дослідження виступає формування та використання конкурентоспроможного потенціалу приватного підприємства «Галіт».

Одержані висновки та їх новизна стосуються розробки напрямків удосконалення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» на ринку стоматологічного обладнання та шляхів стимулювання його збутової діяльності в цілях формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможний потенціал підприємства, конкурентоспроможність продукції, стратегічний аналіз, ефективність діяльності.

RESUME

Thesis available at 104 pages and contains 16 tables, 5 figures, list of sources with 83 titles, 2 applications.

The aim of the thesis is to develop the main directions of improving the competitive capacity of enterprises in market conditions.

The object is research is the competitiveness potential of the enterprise.

The subject of research is the development and use of competitive potential of private enterprise «Halit».

The resulting conclusions and innovation concern to development trends of improving product competitiveness PE «Halit» in the market of dental equipment and to propose ways to stimulate its sales activity the purpose of forming the competitive capacity of enterprises.

Keywords: competitive potential of enterprise, competitiveness, strategic analysis, efficiency.

АНОТАЦІЯ

Нищота О.А. Формування і використання конкурентоспроможного потенціалу підприємства. - Рукопис

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 8.03050401 «Економіка підприємства». – Тернопільський національний університет. – Тернопіль, 2017.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні основи формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства, проведена діагностика конкурентоспроможного потенціалу ПП «Галіт», запропоновані напрямки удосконалення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» на ринку стоматологічного обладнання.

Отримані результати дослідження прийняті до уваги керівництвом ПП «Галіт» та можуть бути використані при розробці напрямків підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

SUMMARY

Nyshchota O.A. The formation and use of competitive capacity of enterprises. – Manuscript.

Research on a receipt educational degree of master after specialty 8.03050401 "Economy of enterprise". - Ternopil national economic university. - Ternopil, 2017.

The thesis is concerned with theoretical and methodological basis for the formation of competitive potential of the company, held diagnostics competitive potential PE «Halit». Directions improving product competitiveness PE «Halit» in the market of dental equipment are offered.

The results of research taken into account the guidance PE «Halit» and can be used to develop ways to increase the competitive capacity of enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства	6
1.2. Організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства як економічної системи	16
1.3. Методика стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ГАЛІТ»	30
2.1. Загальна характеристика ПП «Галіт» та оцінка ефективності його діяльності	31
2.2. Оцінка конкурентоспроможного потенціалу ПП «Галіт»	49
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПП «Галіт».....	54
Висновки до розділу 2.	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ГАЛІТ»	65
3.1. Удосконалення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» на ринку стоматологічного обладнання.....	66
3.2. Стимулювання збутової діяльності ПП «Галіт» в цілях формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства	71
Висновки до розділу 3.	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність роботи. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських товарів особливо зросла в умовах зниження купівельної спроможності населення, коли виробники застосовують цінові та нецінові методи стимулювання збуту продукції та розширення власної ринкової частини. Ця проблема має кілька аспектів, включаючи вибір критерію оцінки рівня конкурентоспроможності, встановлення взаємозв'язку ціни і якості, економічного ефекту й ціни споживання продукції.

Формування конкурентного потенціалу підприємства насамперед пов'язане з розробкою конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія має на меті визначати способи підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів і функцій, а не тільки задавати критерії диференціації виробленого товару.

Розвиток конкурентоспроможного потенціалу здійснюється на основі функціональних стратегій, роль яких не зводиться лише до забезпечення ефективного використання всіх видів наявних ресурсів, внутрішньовиробничих резервів і забезпечення зростання продуктивності праці. Потенціал конкурентоспроможності визначається лише у порівнянні з іншими підприємствами такої ж галузі виробництва.

Конкурентоспроможний потенціал підприємства ефективно характеризувати не одним показником, а їх сукупністю, це дасть можливість доцільно оцінити рівень реалізації поточних та потенційних можливостей.

Високий рівень конкурентоспроможності є чинником успіху будь - якого підприємства, яке функціонує в умовах конкуренції. Тому, питання конкурентоспроможності на сьогодні є актуальним.

Метою дипломної роботи є розробка основних напрямків удосконалення конкурентоспроможного потенціалу підприємства в ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішується ряд **завдань**, основними з яких є:

- з'ясувати сутність і рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

- розкрити організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства як економічної системи;
- розглянути методики стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику ПП «Галіт», та оцінити ефективність його діяльності;
- обґрунтувати методи оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможному потенціалу ПП «Галіт»;
- провести аналіз конкурентоспроможності ПП «Галіт»;
- розглянути напрями удосконалення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» на ринку стоматологічного обладнання;
- запропонувати шляхи стимулювання збутової діяльності ПП «Галіт» в цілях формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства;
- узагальнити результати роботи.

Об'єктом дослідження даної роботи є конкурентоспроможність потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є формування та використання конкурентоспроможного потенціалу приватного підприємства «Галіт».

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження. Так, були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції базового підприємства був використаний метод експертних оцінок. За допомогою бального методу визначили інтегральну оцінку якості товару підприємства та, відповідно, побудували багатокутник конкурентоспроможності. Метод узагальнення використовувався для здійснення висновків на основі проведених досліджень.

Практичне значення магістерської роботи полягає у тому, що результати дослідження та пропозиції щодо покращення рівня конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможного потенціалу

підприємства можуть бути впроваджені на підприємстві з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 104 сторінках, містить 16 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел містить 81 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин є поняття конкуренції. Конкуренція - економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. Конкурентна боротьба - це динамічний процес, який сприяє ліпшому забезпеченню ринку товарами.

Конкуренція (від лат. *concurrere* - зіштовхуюсь) – в першу чергу це економічний процес взаємозв'язку, взаємодії і боротьби між підприємствами - виробниками однакових видів продукції, що виступають на ринку, з метою забезпечення покращення збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців та збільшення їх кількості, а також отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах.[70, 67-89]

Конкурентоспроможність (від лат. *concurro* - змагання, зіткнення) - здатність до перемоги, до лідерства, до змагання. Вона визначає чи можливо вижити підприємству в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку.

Конкурентоспроможність як економічна категорія вже давно зайняла належне місце в економічній теорії, але, як відмічає один з найвідоміших дослідників теорії і практики конкуренції М. Портер, поки що не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності. Він звертає увагу на те, що інколи під конкурентоспроможністю розуміють можливість конкурувати на світовому ринку при наявності глобальної стратегії, для деяких дослідників вона означає здатність забезпечувати позитивний

зовнішньоторговельний баланс, досить часто конкурентоспроможність пов'язують з низькими виробничими витратами на одиницю продукції.

Конкурентоспроможність це одна з найважливіших характеристик, що використовуються для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства будь-якої галузі. Саме слово конкурентоспроможність, розглядається як здатність даного суб'єкта витримати конкуренцію.

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги оціночних показників стосовно інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами. Конкурентоспроможність фірми - поняття відносне: одна й та ж фірма у межах, наприклад, регіональної галузевої групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках галузей світового ринку - ні. [79,145-153]

Конкурентний статус підприємства – це його позиція у конкурентній боротьбі, своєрідний визначник його положення на ринку.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами.

У загальному виді конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів. [40,74]

Конкурентоспроможність підприємства показує відмінності даного підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Ознаки конкурентної сили: [23,111].

– зайнятість великої частки на ринку;

- підприємство займає найбільш успішне становище на ринку;
- підприємство виготовляє диференційовані товари;
- зростання кількості покупців;
- підприємство використовує новіші технології;
- підприємство має інноваційну перевагу;
- творчий менеджмент, який готовий;
- рівень прибутку підприємства вищий, ніж в середньому на ринку;

Ознаки конкурентної слабкості:

- зростання доходів підприємства нижче, ніж в середньому по ринку;
- конкуренти захоплюють більшу частку ринку;
- підприємство дуже мале, щоб мати вплив на ринок;
- позиція підприємства слабка в найбільш перспективних галузях;
- брак фінансових ресурсів;
- імідж підприємства у покупців погіршується;
- низька якість товарів.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети дослідження:

- якщо необхідно визначити положення даного товару серед аналогічних, буде достатньо провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам;

- якщо метою дослідження являється оцінка перспектив збуту товару на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про виробу, які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміни діючих в країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого спросу. [48, 20-23]

Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності являється вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації. Задача полягає в необхідності виділення тієї групи факторів, які впливають на формування попиту в певному секторі ринку:

- розглядаються зміни у вимогах постійних заказчиків продукції;

- аналізуються напрямки розвитку аналогічних розробок;
- розглядаються сфери можливого використання продукції;
- аналізується круг постійних покупців;

При оцінюванні конкурентоспроможності фірми ПП «Галіт» необхідно враховувати стратегію основних конкурентів.

Як правило при оцінюванні стратегії відповідають на наступні питання:

- які головні фактори конкурентоздатності цих товарів?
- яка практика фірм-конкурентів в рекламі та стимулюванні збуту?
- яка практика фірм-конкурентів відносно найменувань (торгових марок) товарів?
- в чому полягають притягуючі сторони упаковки товарів конкурентів?
- який рівень сервісу пропонують конкуренти в гарантійний і післягарантійний період?
- чи використовують конкуренти для збуту місцеву торгову мережу чи створюють власну?
- яка практика товароруху у фірм-конкурентів (види транспорту), об'єми запасів, розміщення складів, види складів та їх вартість?

Конкурентоспроможність продукції - це характеристика продукції, яка відображає її відмінність від товару - конкурента як по ступені відповідності конкретної суспільної потреби, так і по витратах на її задоволення. [59, 19-25]

Показник, який виражає таку відмінність, визначає конкурентоспроможність аналізованої продукції по відношенню до товару-конкуренту.

Конкурентоспроможність будь-якої продукції може бути визначена тільки в результаті порівняння, і тому являється відносним показником.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства — комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на

певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності складових (ресурсів та продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни. [65, 73-78]

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни. [72, 106]

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак варто зазначити, що помітні й прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств які тяжіють до третього і навіть до четвертого рівня конкурентоспроможності потенціалу.

В таблиці 1.1 представлені основні визначення поняття «Конкурентний потенціал підприємства».

Таблиця 1.1

Визначення конкурентного потенціалу підприємства

Андреев А.Г. [43]	Частка загального потенціалу, що забезпечує досягнення конкурентних переваг компанії в умовах внутрішньофірмових трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил
Остапенко О.І., Верещак Н.В. [36]	Як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентноздатні вироби, тобто, товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і що мають пріоритетний попит у споживачів
Тарануха Ю.В. [36]	Це не набір властивостей, а здатність реалізувати їх у формі конкретних конкурентних переваг. Конкурентним потенціалом, тобто конкурентною силою, вони стають тоді, коли суб'єкти господарювання здатні забезпечити ефективну розробку природних ресурсів, що забезпечить стійке економічне зростання; коли технологічні можливості утілюються в конкурентноздатні продукти; коли сприйнятливість підприємств до досягнень науки є їхньою внутрішньою властивістю, а нововведення відповідають критеріям ринкової ефективності
Яновський К.П., Мухарь І.Ф. [6]	Конкурентні переваги низького порядку, пов'язані з можливістю використання дешевших матеріалів, енергії, робочої сили; а також високого порядку - унікальна продукція, прогресивна технологія і висококваліфіковані фахівці, хороша репутація компанії
Барінов В.А., Синельников А.В. [10]	Потенціал, що припускає дві складові: адаптивність й інноваційність. Адаптивність розуміється як властивість пристосування, як форма стосунків організації із зовнішнім середовищем. Інноваційність - як здатність оновлюватися, це внутрішньоорганізаційні процеси перебудови за критеріями: ритмічності, технологічності, мінімальної собівартості
Девіс С. [8]	Виявлення і реалізація внутрішніх резервів – стратегічного потенціалу, який складається з трьох доданків: професіоналізм, знання, виробничий процес. Важливо визначити, чим і як стратегічний потенціал фірми відрізняється від стратегічного потенціалу конкурентів
Ідрісов А.Б. [23]	Наявність таких чинників: внутрішньої компетенції; зовнішньої компетенції, а також динамічної здатності. При цьому конкурентну позицію підприємства визначає його здатність швидко адаптуватися до змін на ринку і управляти наявними знаннями, а також високий інноваційний потенціал у всіх сферах діяльності

Примітка: Сформовано самостійно на основі [43,36,6,8,23]

Проаналізувавши визначення, наведені в таблиці, можна прослідкувати еволюцію цього поняття від простих загальних визначень типу «частка загального потенціалу» до визначення конкурентного потенціалу підприємства як сукупності функціональних (складові варіюються в

різних визначеннях) і ресурсних (складові теж варіюються в різних визначеннях) складових, що володіють адаптивністю (здатністю швидко адаптуватися до змін на ринку) й інноваційністю (здатністю оновлюватися). [61, 67-69]

Отже, конкурентний потенціал підприємства може бути визначений як частка загального потенціалу, що забезпечує досягнення конкурентних переваг підприємства в умовах внутрішньофірмових трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил. Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства варто проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

- світове лідерство;
- світовий стандарт;
- національне лідерство;
- національний стандарт;
- галузеве лідерство;
- галузевий стандарт;
- пороговий рівень.

Якщо підприємство перебуває нижче за пороговий рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Залежно від фокусування на функції управління виокремлюють чотири рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня-продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури та ін. [62, 262-271]

Нині в умовах розвитку ринкових відносин потенціал більшості вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого та другого рівня конкурентоспроможності. Однак необхідно зазначити прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності. В основному це підприємства з іноземними інвестиціями (підприємства харчової промисловості: ВАТ «Галактон», м. Київ; ЗАТ «Світоч», м. Львів; АТ «Оболонь», м. Київ; ВАТ ПБК

«Славутич», м. Запоріжжя; ТОВ «Сандора», м. Херсон; АТ«Чумак», м. Каховка), а також корпорації в невиробничій сфері.

Найбільш значними в 90-х роках були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу, відомого англійського економіста М. Е. Портера М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг. [62, 102]

Згідно з результатами досліджень Портера, стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. суперництво серед конкуруючих продавців;
2. конкуренція з боку товарів, що є замінниками і конкурентноспроможних за ціною;
3. загроза появи нових конкурентів;
4. економічні можливості та торгові здібності постачальників;
5. економічні можливості та торгові здібності покупців. Значення кожної з п'яти сил залежить від галузі, в якій функціонують конкуруючі підприємства, і визначає в остаточному підсумку прибутковість галузей.

Конкурентна перевага будь-якого типу забезпечує більш високу ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства порівняно з конкурентами. Підприємство з низькими витратами отримує більший прибуток, як правило, за рахунок масовості товарів, що виробляються. Підприємство з диференційованою продукцією за рахунок можливості встановлювати більш високі ціни на унікальну продукцію з визначними споживчими властивостями.

Досить важко одержати конкурентну перевагу на основі і більш низьких витрат і диференціації, оскільки забезпечення дуже високих споживчих властивостей або відмінно налагодженого обслуговування неминуче призводить до подорожчання товару. Звичайно, підприємства можуть удосконалювати технологію або виробничі методи так, щоб одночасно знижувати витрати і посилювати диференціацію, але в кінцевому рахунку конкуренти зроблять те саме і змусять приймати альтернативне рішення щодо виду конкурентної переваги.

М. Портер визначає, що конкурентні переваги, якими може володіти підприємство, поділяються на 2 основні види:

- 1) більш низькі ціни (за рахунок низьких витрат);
- 2) диференціація товарів.

Залежно від конкурентних переваг та сфери конкуренції М. Портер виділяє наступні типи стратегії фірми (див.рис. 1.1).

Конкурентні переваги		
Сфера конкуренції	Малі витрати	Диференціація
	Лідер в економії витрат	Диференціація товару
	Концентрація на витратах	Фокусування диференціації

Рис .1.1 Конкурентні переваги та відповідні типи стратегій за М. Портером

Примітка: Сформовано самостійно на основі [60]

«Лідер в економії витрат» виготовляє продукцію невисокої, але задовільної якості, однак собівартість його продукції нижча ніж у підприємства, яке спеціалізується на диференціації товару.

Підприємство, яке більше уваги приділяє диференціації товару, пропонує широкий вибір високоякісної продукції.

«Концентрація на витратах» передбачає, що підприємство пропонує прості й стандартні товари з малими витратами і низькими цінами.

«Фокусування диференціації» — це пропонування підприємством на ринок товару, на якому був зроблений акцент, за високою ціною.

В інших роботах М. Портер продовжив дослідження з конкретних проблем міжнародної конкурентоспроможності. Зокрема, в роботі "Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів" він аналізує конкурентні стратегії в різних галузях економіки від глобальних до нових галузей. Ідеї Портера заклали основу методики оцінки конкурентоспроможності країни. [60, 87-89]

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, він дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми.

1.2. Організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства як економічної системи

Потенціал підприємства охарактеризовується властивостями, які типові для будь-якої економічної системи: взаємодією та взаємозв'язком елементів, комунікативністю, складністю, цілісністю, множинністю опису, альтернативністю форм функціонування та розвитку, здатністю до розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю.

Основною властивістю цілісності, відповідно до теорії систем, означає, що системи існують як єдине ціле, яке потім можна розділяти на компоненти. Ці компоненти існують лише через існування єдиного цілого. Не самі елементи складають ціле, а навпаки, ціле породжує при своєму розділенні елементи системи, що складає сутність основного постулату теорії систем - її первинності. У цілісній системі окремі частинки функціонують спільно, складаючи в сукупності процес функціонування системи як єдиного цілого. Кожен компонент може і повинен розглядатися тільки у взаємозв'язку з іншими компонентами системи. [21, 56-62]

Ефективність використання сукупного кадрового потенціалу повинна бути більшою за суму ефективностей професійно-особистісного потенціалу кожного фахівця за рахунок реалізації ефекту взаємодії, ефекту синергії.

Менеджмент ефективний, якщо два плюс два дорівнює п'ять, де додаткова одиниця отримана за рахунок налагодженої взаємодії всіх

компонентів системи. Причому підвищення ефективності використання сукупного потенціалу тісно пов'язано з процесом досягнення паретоефективності, тобто такого розподілу ресурсів між елементами потенціалу, при якому неможливо поліпшити «корисність» хоча б одного елемента, не зменшуючи при цьому «корисності» іншого.

Здатність до розвитку означає, що система повинна бути здатною до навчання і розвитку(саморозвитку), сприйняття та використання нових технологічних ідей, наукових розробок. Джерелами розвитку потенціалу як економічної системи можуть бути: різноманітні форми і методи формування та реалізації; зростання інноваційної та інвестиційної активності; конкуренція.

Комунікативність пов'язана із взаємозалежністю та взаємодією зовнішнього середовища та потенціалу. Потенціал як система формує та виявляє свої властивості тільки в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем. Можливості ресурсів і компетенцій підприємства реагують на вплив зовнішнього середовища, розвиваються під цим впливом, але при цьому зберігають якісну визначеність і властивості, що забезпечують відносну стійкість і адаптивність їхнього функціонування як системи.

Внутрішніми факторами впливу на формування потенціалу підприємства є: досвід, знання, вміння і навички керівників та функціональних спеціалістів; стратегія підприємства; принципи організації та ведення бізнесу, яких дотримуються керівники та власники підприємства; організаційна культура та моральні цінності.

Кожен з цих елементів підприємства підпорядковується досягненню загальних цілей, і внаслідок їхньої взаємодії за законом цілісності системи з'являються нові якості, яких не має кожен окремий елемент чи вид ресурсів.

Формування потенціалу підприємства, цей процес є одним з напрямків його економічної стратегії, який передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результати їхньої взаємодії були факторомом успіху в досягненні стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємства. [38, 60-62]

При цьому використовуються такі основні наукові підходи:

1. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування потенціалу підприємства з огляду на потреби споживачів продукції. Це означає, що при формуванні будь-якого елемента потенціалу необхідно орієнтуватись на аналіз та прогнози ринкових потреб, а також на аналіз та прогнозування конкурентоспроможності та конкурентних переваг. [3, 13-14]

2. Системний підхід являється одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу - товару або послуги: що робити, для кого, за якою ціною, з якими показниками якості, з якими витратами, у які терміни? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

3. Функціональний підхід передбачає пошук нових, оригінальних технічних рішень для задоволення потенційних та існуючих потреб. Після визначення функцій (наприклад: виробництво, постачання, маркетингові, наукові дослідження,) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для виконання зазначених функцій та вибір того із них, який забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат.

Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід який орієнтується на постійне поновлення виробництва з меншими витратами ресурсів та вищою якістю продукції для задоволення потреб клієнтів.

5. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоємності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т.д.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень. Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

6. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, економічних, екологічних, соціальних, організаційних і інших аспектів діяльності підприємства.

7. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

8. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

9. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

Сьогодні в періодичних виданнях і наукових працях домінують дві точки зору на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку: індустріальна та соціальна. Перша з них визначає ключовим фактором розвитку техніко-технологічну базу виробництва, а друга — соціально-трудова фактор. Відповідно до цього, сучасні тенденції формування потенціалу підприємства також побудовані на цих двох концепціях. [79, 207-211]

Основа формування потенціалу сучасних підприємств — персонал. Розвиток і широке поширення концепції управління трудовими ресурсами перетворюється в найважливішу тенденцію, що знаходиться в найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки: появою і поширенням сотових організацій, формуванням «плоских» ієрархій і «прозорих» систем управління; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); розширенням внутрішньофірмових ринків; розвитком комп'ютерного та телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств.

Сьогодні більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагаються за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників.

Важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є його інформатизація, що також тісно пов'язана з соціально-трудовою складовою. Зв'язок реалізується через процеси накопичення та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. [29, 12-22]

Нарощування темпів науково-технічного прогресу визначає зростання частки основних фондів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоча на вітчизняних підприємствах ця тенденція обумовлена скороченням усіх інших елементів.

Процедура формування потенціалу підприємства взагалі включає в себе такі етапи:

Перший етап – сформулювання системи цілей підприємства (поточні, тактичні, стратегічні; як для всього підприємства в цілому, так для його підрозділів);

Другий етап - Необхідно для кожної цілі визначити набір стратегічних ресурсів, тобто елементів потенціалу. Даний етап підлягає обов'язковому узгодженню з першим етапом;

Третій етап– на даному етапі відбувається формування альтернативних варіантів набору елементів потенціалу з метою вибору найкращого з них;

Четвертий етап– визначається розмір потрібних коштів тобто інвестицій необхідних для формування потенціалу за кожним варіантом. Також відбувається вибір раціонального з них за визначеним критерієм для забезпечення потрібного рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

П'ятий етап– для прийняття управлінського рішення проводиться аналіз отриманих результатів. [32, 67-69]

Всі економічні ресурси, які можуть бути залучені, або вже залучені до господарського обороту можна вважати елементами потенціалу.

Основою потенціалу підприємства вважається операційний (виробничий) потенціал. Характер операційних (виробничих) процесів з'ясовує роль живої праці, фінансових ресурсів, сировинних матеріалів, споруд та устаткування, під час формуванні потенціалу сучасних підприємств, яку необхідно враховувати при формуванні потенціалу.

В залежності від того, яку роль відіграє певний ресурс в діяльності підприємств, всі її види можна поділити на трудодомінуючі, матеріалодомінуючі, капіталодомінуючі та енергодомінуючі.

Основою капіталодомінуючих виробництв являються процеси на основі використання машин і обладнання, а працівникам доручено займатися контрольними, обслуговуючими та іншого роду операціями. [35, 52-55]

Прикладом такого типу виробництва може служити підприємства важкого машинобудування, добувна та хімічна промисловість тощо.

В трудодомінуючих виробництвах ядром потенціалу підприємств становить якість та чисельність персоналу. Елементи основних фондів виконують роль допоміжних засобів для ручних виробничих процесів. Сюди можна віднести підприємства, які займаються сферою обслуговування: ресторанного бізнесу, побутовими послугами тощо.

Матеріалодомінуючі виробництва притаманні для підприємств з особливими характеристиками сировини і матеріалів, які безпосередньо визначають конкурентоспроможну позицію продукції на ринку. До цих підприємств можна віднести підприємства харчової промисловості. [35, 51-53]

Енергодомінуючі виробництва формують своєрідну групу організацій, функціонування та розвиток яких залежить від забезпечення їх енергоносіями. Всі інші компоненти підприємницької діяльності по суті не відіграють осололивої ролі, але створюють умови для найкращого використання енергоносіїв. Наприклад: нафтохімічна промисловість, електроенергетика тощо.

При формуванні потенціалу сучасних підприємств необхідно брати до уваги місце розташування, яке відіграє вирішальну роль у деяких сферах бізнесу (наприклад: ресторанному, туристичному, ринкової інфраструктури).

Взагалі проблема територіального розташування підприємства вирішується при врахуванні: 1) витрат на збут готової продукції; 2) витрат на поставку сировини; 3) специфіки технологічного процесу. Причому конкретне місце розташування підприємства — ближче до постачальника сировини чи споживача — обумовлюється технологічним процесом.

Оптимальним місцем розташування для підприємства вважається те, що забезпечить найкращий компроміс між перевагами та недоліками цих основних факторів. Для вибору такого місця застосовують математичні та експертні методи.

Процес формування потенціалу підприємства повинен забезпечувати ефективність його використання та розвиток. Тому виділяють фактори, що впливають на елементи потенціалу і які підлягають врахуванню при управлінні потенціалом. [30, 171-179]

Отже, підприємницький потенціал є узагальнюючою інтегральною характеристикою наявних ресурсів та можливостей і функціональних здібностей суспільства в економіці. До характерних рис підприємницького потенціалу підприємства належать:

1. реалізовані і нереалізовані реальні можливості підприємства щодо обраної сфери економічної діяльності;
2. задіяні і незадіяні до підприємницької діяльності ресурси і резерви підприємства;
3. здатність персоналу використовувати всі наявні можливості, ресурси та резерви належним чином із метою одержання максимального прибутку;
4. форма власності та адекватно їй організаційна структура підприємства.

Доцільно розглядати підприємницький потенціал підприємства як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо виробу товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку), забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства.

1.3. Методика стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Стратегічний аналіз це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи:

- STEP - аналіз;
- SWOT - аналіз;
- SPACE - аналіз;
- GAP- аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS - аналіз;
- Матриця «ріст/частка» (BCG)

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу. [79, 107-119]

Метод STEP- аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючий вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових . Аналіз здійснюється за схемою «чинник-підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці. На горизонтальній осі якої визначаються чинники макро-середовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP - аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, то склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT- аналізу (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

Застосування SWOT- аналізу має сприяти:

1. Прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;

2. Розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT- аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

2. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу - конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Метод SPACE- аналізу є похідним від SWOT- аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- фінансова сила підприємства (ФС);
- конкурентоспроможність підприємства (КП);
- привабливість галузі (ПГ);
- стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора

визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії.

Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

1. попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
2. прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес - одиниці;
3. установлення розриву між цілями та прогнозами;
4. визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес - одиниці та прогноз результатів;
5. визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес - одиниці та прогноз результатів;
6. розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес - одиниці;
7. узгодження цілей стратегії кожної бізнес – одиниці з перспективами портфеля в цілому;
8. установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
9. уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
10. визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
11. перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Метод аналізу LOTS. Метод було розроблено у 1980 році в Швеції. LOTS у перекладі зі шведської мови означає «лоцман». Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині підприємства. Обговорення включає дев'ять етапів і стосується: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності. [7, 78-82]

При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою метою є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивідууму правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

Метод аналізу PIMS. Метод PIMS (ProfitImpactofMarketStrategy) — метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric». PIMS являє собою спробу звести всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити біля 67 % чинників успіху компанії.

Модель складається з бази даних, що налічує біля 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, функціонуючих у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі, тому що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним).

Значна перевага моделі PIMS закладена у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреби споживачів. У цій моделі передбачається оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) “Зростання / Частка” дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку.

Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі (ринку відповідного товару), а інша - для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку. [13, 107-109]

Поява моделі BCG була логічним завершенням однієї дослідної роботи, проведеної у свій час спеціалістами Бостонської консалтингової групи. В процесі вивчення різних організацій, що виробляли 24 основні види товарів в семи галузях промисловості (електроенергетика, споживчі товари тривалого використання, споживчі товари нетривалого використання, виробництво пластмас, виробництво бензину, промисловість кольорових металів, виробництво електрообладання) були встановлені емпіричні факти того, що при подвоєнні обсягу виробництва змінні витрати на виробництво одиниці

Продукції зменшуються на 10-30%. Було також визначено, що ця тенденція має місце практично у будь-якому ринковому сегменті. Ці факти і стали підставою для висновку, що змінні витрати виробництва є одним з основних факторів ділового успіху, який забезпечує досягнення конкурентних переваг одного підприємства перед іншим. З допомогою статистичних методів було виведено емпіричні залежності, що описують взаємозв'язок витрат на виробництво одиниці продукції і обсягу виробництва.

Один з основних факторів конкурентної переваги - низькі витрати виробництва, був поставлений в однозначну відповідність з обсягом виробництва продукції, а отже і з тим, яку частку на ринку відповідних товарів посідає цей обсяг.

У підсумку, BCG побудувала на базі емпіричної залежності витрат і обсягу виробництва модель, що дозволяє проводити стратегічний аналіз стану і характеру розвитку конкретних видів бізнесу. Ця модель дуже швидко отримала визнання у ділових колах і суспільстві і вже до 1970 року підхід BCG використовувався у більш ніж 100 організаціях. Наприкінці 70-х років уже зазначалося, що модель BCG «Зростання галузі / Частка ринку» стає жштево необхідною для підприємств, які бажають досягти успіху.

Головна увага в моделі BCG зосереджується на грошових потоках підприємства, які або спрямовуються на проведення операцій в окремому секторі бізнесу, або виникають внаслідок проведення таких операцій. Вважається, що рівень надходження або витрачання коштів перебуває у дуже тісній функціональній залежності від темпів зростання ринку і відносної частки підприємства на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу підприємства визначають темп, в якому воно буде використовувати кошти.

Прийнято вважати, що на стадії зрілості і на кіпценіі стадії життєвого циклу будь-якого продукту успішний бізнес генерує коні пі, і оді як па стадії розвитку і зростання відбувається, як правило, поглинання грошової маси. Звідси впливає очевидний висновок, що для підтримання безперервності успішного бізнесу кошти, що з'являються внаслідок здійснення «зрілого» бізнесу, частково повинні бути інвестовані у нові сектори бізнесу, які у майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу підприємства.

У моделі BCG основними стратегічними цілями підприємства вважаються зростання рентабельності і маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягнути вказані цілі, обмежується чотирма варіантами:

1. Збільшення частки підприємства на ринку.

2. Боротьба за збереження існуючої частки на ринку.
3. Максимальне використання існуючого положення бізнесу підприємства на ринку.
4. Відмова підприємства від даного виду бізнесу. [35, 401-407]

Можна зробити висновок, що всі індикаторні, матричні і стратегічні методи мають свої переваги і недоліки. Індикаторні методи безпосередньо оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства порівняно з іншими підприємствами галузі. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. За допомогою стратегічного аналізу можливо знайти ті шляхи розвитку підприємства, які забезпечать підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1. Конкурентоспроможність це одна з найважливіших характеристик, що використовуються для оцінки економічної ефективності діяльності підприємства будь-якої галузі. Саме слово конкурентоспроможність, розглядається як здатність даного суб'єкта витримати конкуренцію.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства — комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство

має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на формування та розвиток, елементів потенціалу у конкурентному середовищі. У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи: - STEP аналіз; - SWOT аналіз; - SPACE аналіз; - GAP аналіз; - метод аналізу LOTS; - PIMS аналіз; - Матриця «ріст/частка» (BCG)

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ

ПП «ГАЛІТ»

2.1. Загальна характеристика ПП «Галіт» та оцінка ефективності його діяльності

Одним із найважливіших напрямів соціальної політики держави є охорона здоров'я громадян. Складовою частиною системи охорони здоров'я є стоматологічна допомога, яка є важливою підсистемою, що забезпечує стоматологічне здоров'я, та впливає на якість життя населення.

Ключовою проблемою належного функціонування системи стоматологічної допомоги громадянам України, яка вимагає прийняття принципових рішень щодо подальших дій держави, є недосконалість організаційного забезпечення, що впливає на ефективність використання людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Проблема дотримання державних гарантій з охорони здоров'я громадян України свідчить про те, що діяльність стоматологічної служби не забезпечена у частині опрацювання правових, економічних та управлінських механізмів реалізації конституційних прав громадян України щодо встановлення гарантованого державою обсягу безоплатної медичної допомоги та стандартів медичної допомоги. [81]

Необхідність термінового переходу від визначення основних напрямів розвитку вітчизняної системи стоматологічної допомоги до проведення дієвих змін цієї сфери суспільного відтворення зумовлена значним зниженням її рівня, низькою економічною ефективністю використання наявних ресурсів і недосконалою системою їх залучення. Оптимальним шляхом, який допоможе розв'язати комплекс причин, що призводить до низького рівня стоматологічного здоров'я, недостатньої ефективності діяльності стоматологічної галузі, є розроблення та реалізація концепцій реформування стоматологічної служби України.

Стоматологічна галузь є найбільш ринково-орієнтованим сектором надання медичних послуг населенню, що зумовило проведення дослідження, спрямованого на вирішення важливого наукового завдання обґрунтування науково-методичних засад та концептуальних підходів до вдосконалення

організаційного, правового та економічного механізмів державного регулювання системи стоматологічної допомоги населенню і розкриття можливостей підвищення ефективності функціонування стоматологічної служби в Україні.

ПП «Галіт» – виробник стоматологічного обладнання. Головний принцип виробництва – досягнення високої якості, доступної ціни – через максимальне використання високоякісних компонентів партнерів по кооперації.

Компанія зареєстрована 2000-04-14 реєстратором торгово-реєстраційна палата. Керівник організації - Золотий Володимир Петрович. Компанія приватне підприємство "Галіт" знаходиться за адресою м. Тернопіль вул. Лісова буд. 1, основним видом діяльності є «виробництво медичної техніки, включаючи хірургічне устаткування, та ортопедичних пристосувань.»

Підприємство займається виготовленням стоматологічних крісел та стільців, компресорів, моніторів для медицини, стоматологічних наконечників та моніторів, стоматологічних світильників, ультразвукових апаратів, імплантатів Leader, обладнання для імплантології та мікрохірургії, апарат VECTOR, зуботехнічного обладнання і запасних частин.

Майже 2000 українських стоматологів працюють на установках «Галіт». Підприємство має ліцензію Державного комітету ядерного регулювання, яка дає право на монтаж, технічне обслуговування та ремонт пристроїв, що генерують іонізуюче випромінювання. [81]

ПП «Галіт» у своїй роботі керується принципом індивідуального підходу до споживачів і підтримки високого престижу торгової марки. Підприємство має ряд заслужених нагород, а саме: «Вища проба - 2009» (кращий зразок вітчизняної продукції), «Лідер України торгівельної - 2011» (лідер відродження національної економіки та технології організації торгівельного процесу).

ПП «Галіт» було учасником Всеукраїнського конкурсу якості продукції, товарів, послуг регіонального рівня «Сто кращих товарів України - 2010». Стоматологічні установи «Галіт» відповідають усім європейським стандартам і мають знак СЕ. Все обладнання, яке продає «Галіт», зареєстровано в МОЗ України, має сертифікати відповідності та санітарно-гігієнічні висновки. [81]

Схема управління на ПП «Галіт» за типом організаційних відносин є лінійно-функціональною, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління. Застосування такої організаційної структури управління на ПП «Галіт» є найбільш доцільною при умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції, незначних еволюційних змін технології виробництва продукції.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури усуває недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів. [37, 56-60]

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління ПП «Галіт» належать: 1) швидка реалізація управлінських рішень; 2) висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; 3) існує можливість маневрування ресурсами. Недоліками такої структури управління є: 1) неефективність в умовах частих змін технології виробництва; 2) незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції; 3) уповільнення процесу підготовки та прийняття рішення; 4) відсутність необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства. Організаційна структура управління ПП «Галіт» представлена у Додатку А.

Висококваліфікований персонал фірми постійно вдосконалює технологічні процеси, впроваджує нові технології для виконання головної задачі – випуску якісних товарів для широкого кола споживачів. [81]

На підприємстві «Галіт» працює 62 особи.

На таблиці 2.1 ми розглянемо структуру чисельності робітників.

Таблиця 2.1

Структура чисельності робітників ПП «Галіт»

Показники	2013 рік		2014 рік		2015 рік	
	Кількість чол..	Пит.вага %	Кількість чол..	Пит.вага %	Кількість чол..	Пит.вага %
Кількість за списками	51	100%	53	100%	62	100%
1. За категоріями:						
- робочі	18	35,3 %	19	35,8 %	27	43,5 %
- керівники	4	7,8 %	4	7,6 %	4	6,5 %
- спеціалісти	29	56,9%	30	56,6%	31	50%
2. За статтю:						
- жінки	9	17,6%	11	20,7%	13	21%
- чоловіки	42	82,4%	42	79,3%	49	79%
3. За рівнем освіти:						
- вища	35	56,5%	35	56,5%	35	56,5%
- середньо-спеціальна	27	43,5%	27	43,5%	27	43,5%
- середня	-	-	-	-	-	-

Примітка: розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Структура персоналу ПП «Галіт» виглядає таким чином: кількість робочих на підприємстві з 2013 по 2015 зросла на 11 осіб. За три розглянутих періоди структура керівників не змінювалася. На 2015 рік у загальній структурі персоналу чоловіки складають 79% (49 чол.), жінки-21% (13 чол.). Можна зробити висновки що персонал з середньою освітою на підприємстві не затребуваний, більшу частину персоналу становлять працівники з вищою освітою (56,5%) і середньо-спеціальною освітою (43,5%).

У реальному житті персонал і його кількісні та якісні показники не є сталими величинами. Постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з

набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. [9]

Рух персоналу ПП «Галіт» відображається в балансі кадрів, який містить відомості про зміну їх чисельності і структури. Баланси складаються за місяць, квартал, рік. У них відображаються дані про чисельність працівників на початок і кінець періоду, про кількість прийнятих та звільнених за період. Проаналізуємо баланс руху кадрів ПП «Галіт» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Баланс руху кадрів ПП «Галіт»

Показники	2013 рік, чоловік	2014 рік, чоловік	2015 рік, чоловік	Відхилення 2015/2013	
				Абсол.	Відн.,%
Кількість робітників на початок періоду	48	51	53	5	10,4
Кількість прийнятих	5	10	13	8	160
Кількість звільнених	2	8	4	2	100
У т.ч. за власним бажанням	2	8	4	2	100
Кількість робітників на кінець періоду	51	53	62	11	21,6
Коефіцієнт оновлення	9,8	18,9	21,0	11,2	-
Коефіцієнт вибуття	4,0	15,1	6,5	2,5	-
Коефіцієнт плинності	4,0	15,1	6,5	2,5	-

Примітка: розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

За даними таблиці ми бачимо що кількість працівників ПП «Галіт» відносно 2013 року зросла на 11 чол. Найбільша кількість звільнених осіб була у 2014 році – 8 осіб. Аналізуючи коефіцієнт оновлення можна зробити висновок, що з кожним роком цей показник збільшувався, за рахунок того, що збільшувалась кількість прийнятих працівників на ПП «Галіт». В 2015 році даний показник становив 21%, це на 11,2% більше чим в 2013 році. Коефіцієнт вибуття показує нам, що найбільший відсоток звільнених працівників був у 2014 році. З показників коефіцієнту плинності ми бачимо, що всі звільнені працівники в 2014 році були звільнені за власним бажанням. [81]

Вихідним моментом для оцінювання і прийняття рішень у галузі кадрового потенціалу є аналіз ефективності використання підприємством

трудових ресурсів. Слід зауважити, що з переходом до ринкової економіки аналіз трудових відносин набирає щораз більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, та є конкурентною на ринку праці. Це розширює межі аналітичних досліджень, критеріями оптимізації трудових відносин стають не лише економічні, а й соціальні параметри. Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства. Тому проведемо оцінку ефективності використання кадрового складу ПП «Галіт» за два роки і отримані дані наведемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності використання кадрового складу

№ п/п	Показник	Значення		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн.,%
1	Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	51	53	2	3,9
2	Фонд робочого часу, люд.-год.	90984	97944	6960	7,6
3	Фактичне використання фонду робочого часу	0,93	0,95	0,02	2,2
4	Продуктивність праці, грн./чол.	718,21	739,49	21,28	3,0
5	Фонд оплати праці, тис.грн.	2022660	2430156	407496	20,1
6	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	3305	3821	516	15,6

Примітка: розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Середньоспискова чисельність персоналу в 2015 році збільшилась на 2 людини в порівнянні з 2014 роком. Як видно з таблиці фонд робочого часу на підприємстві в 2015 році зріс на 6960 люд.год. це свідчить про те, що працівники ПП «Галіт» весь нормований час відпрацювали. Фактичне використання фонду робочого часу зросло на 2% в порівнянні з попереднім періодом. Продуктивність праці також має незначну тенденцію до збільшення, за рахунок ефективного використання праці, додатково прийнятих робітників

даний показник в 2015 році зріс на 3% за період від 2014 року. Як ми бачимо з таблиці загальний фонд оплати праці збільшиться на 407496 грн. за рахунок збільшення чисельності працівників та підвищення середньомісячної заробітної плати на 516 грн./чол.

Оцінка використання трудових ресурсів ПП «Галіт» дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та внутрішні резерви економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів завдяки їх раціонального розміщення, повнішого завантаження і використання відповідно з набутою професією, спеціальністю і кваліфікацією.

Велике значення в аналізі якісного складу кадрів управління має визначення показників якості розстановки кадрів за спеціальностями і ступеня раціональності використання працівників, що сприяє підвищенню якості планування кадрової роботи, визначення додаткової потреби у фахівцях і є основою для розробки і здійснення основних заходів щодо вдосконалення професійно-кваліфікаційного складу.

Економічно-фінансова діяльність - це економічне обґрунтування вигідності розвитку виробництва тих чи інших товарів або надання послуг на коротко -, середньо - та довгострокові періоди часу, розрахунки економічної ефективності впроваджуваних видів продукції і техніки, а також раціональний розподіл сировини, матеріалів і устаткування між виробничими підрозділами, щоб забезпечувати високу рентабельність, безперервність роботи і випуск високоякісної продукції. [47,58-78]

Аналіз економічно-фінансової діяльності ПП «Галіт» зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики. [4]

Аналіз фінансового стану ПП «Галіт» базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів. Економічно-фінансовий аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності

підприємства, його поточний фінансовий стан; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації. [16]

Оцінювання основних економічно-фінансових показників діяльності підприємства необхідне для того, щоб одержати певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

З метою виявлення тенденцій розвитку ПП «Галіт» проведемо аналіз основних фінансових показників за даними Форми №1 та №2 за три роки.

Для досягнення поставленої мети потрібно здійснити оцінку найважливіших результуючих статей звітності ПП «Галіт» та простежити за їх динамікою на протязі досліджуваного періоду.

Першим розглянемо показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД(В)Р), що визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо. Наступним досліджуваним показником буде собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (СРП_р), яка показує виробничу собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) або собівартість реалізованих товарів. Після цього розрахуємо валовий прутток, він розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Також розглянемо Прибуток від операційної діяльності він визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. І останнім розрахуємо чистий прибуток — це прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і є джерелом формування фонду споживання і фонду накопичення. Всі отриманні дані наведемо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові результати ПП «Галіт»

№ п/п	Показник	Значення, тис.грн.			Відхилення	
		2013 рік	2014 рік	2015 рік	абсол.	відн.,%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	40370	36629	39193	-1177	-2,9
2	Собівартість реалізованої продукції	31907	31976	32616	709	2,2
3	Валовий прибуток	8463	7049	6577	-1886	22,9
4	Операційний прибуток	2014	2256	2447	433	21,5
5	Чистий прибуток	1583	102	813	-770	-48,6

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Проаналізувавши звіти про фінансові результати ПП «Галіт» за 2013-2015 рр. Маємо такі дані: найменший чистий дохід від реалізації продукції був зафіксований у 2014 році, це на 3741 тис. грн. менше чим в 2013 році, у 2015 цей показник зріс на 2564 тис. грн. в порівнянні з 2014 роком. Як ми ачимо з таблиці в 2015 році чистий дохід знизився на 1177 тис.грн. в порівнянні з 2013 роком. Це свідчить про нестабільну динаміку на підприємстві. [74]

У 2013 році собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Галіт» складала 31907 тис. грн., у 2014 – 31976 тис. грн., а в 2015 вже 32616 тис. грн. На відміну від попереднього показника він прагне до мінімуму, тобто підприємство має постійно працювати над шляхами зниження собівартості. Це пов'язано з тим, що собівартість буде включена до ціни готової продукції.

Валовий прибуток у 2015 році становить 6577 тис. грн., що на 1886 тис. грн. менше рівня 2013 року (22,9%). Це обумовлено скороченням чистого доходу від реалізації продукції.

Операційний прибутком є прибуток від основної діяльності підприємства, тобто від виробництва і реалізації продукції, послуг, робіт. Аналізуючи дані з таблиці видно, що операційний прибуток в 2015 році становив 2247 тис.грн., а

це на 433 тис.грн.(21,5%) більше чим в 2013 році. Такі зміни відбулись за рахунок нарощування обсягів виробництва, підвищення якості продукції та розумної асортиментної політики.

Чистий прибуток ПП «Галіт» в 2013 році 1584 тис.грн., а в 2015 році становив 813 тис.грн., це на 770 тис.грн. менше ніж в 2013 році.

Для більш детального аналізу економіко-фінансової діяльності підприємства, розглянемо показники ліквідності і платоспроможності.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання.

Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом. [24]

При оцінці ліквідності розраховують три основні коефіцієнти:

- коефіцієнт поточної ліквідності(покриття);
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності(покриття). Він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Він враховує якість оборотних активів, при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. [34]

Проведемо аналіз показників. Ліквідністю підприємства є швидка здатність продати свої активи для розрахунку по зобов'язаннях. Ознакою ліквідності є перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Від ліквідності залежить і платоспроможність підприємства.

Показники ліквідності ПП «Галіт» за 2014-2015 роки наведені в таблиці 2.3.

Показники ліквідності ПП «Галіт» за 2014-2015 роки

Показник	2014 рік	2015 рік	Відхилення	
			абсол.	відн.,%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,16	1,20	0,04	3,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,29	0,22	-0,07	-24,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0051	0,0296	0,0245	480,4

Примітка: Розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Коефіцієнт покриття = $\frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$ (2.1)

$$\text{КП (2014)} = (13365+6):11540+0=1,16$$

$$\text{КП (2015)} = (14979+0):12409+0=1,20$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності = $\frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$ (2.2)

$$\text{КШЛ (2014)} = 13365 - 9972 + 6 : 11540 + 0 = 0,29$$

$$\text{КШЛ (2015)} = 14979 - 12193 + 0 : 12409 + 0 = 0,22$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = $\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$ (2.3)

$$\text{КЛ. (2014)} = 59 : 11540 + 0 = 0,0051$$

$$\text{КЛ. (2015)} = 368 : 12409 + 0 = 0,0296$$

Підприємство має показники ліквідності досить негативні, проте це можна пояснити лише тим, що грошових коштів підприємство не тримає без діла, а спрямовує на придбання тих чи інших активів, що помітно в балансі.

Оцінка фінансової стійкості здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх в грошову готівку. Поняття фінансової стійкості і ліквідності дуже близькі, але друге більш ємне. Для оцінки перспективної фінансової стійкості розраховують наступні показники ліквідності: абсолютний, проміжний і загальний. Абсолютний показник ліквідності визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства. Коефіцієнт

проміжної ліквідності визначає ступінь покриття поточних зобов'язань оборотними активами без урахування товарно-матеріальних запасів. Загальний коефіцієнт ліквідності розраховується відношенням усієї суми поточних активів, включаючи запаси і незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань [34, 107-119]

При оцінці фінансової стійкості не тільки розраховують співвідношення між поточним активами і поточними зобов'язаннями, але також визначають і їх різницю. Дуже важливим показником при оцінці фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, коефіцієнт автономії (ступінь незалежності від зовнішніх запозичень). В таблиці 2.6 ми може побачити фінансової стійкості ПП «Галіт» за 2014-2015 роки.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПП «Галіт» за 2014-2015 роки

Показник	2014 рік	2015р.	Відхилення	
			абсол.	відн.,%
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,31	0,33	0,02	6,5
Коефіцієнт фінансування	2,22	2,06	-0,16	-7,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,14	0,17	0,03	21,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,35	0,43	0,08	22,8

Примітка: Розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Розрахунок коефіцієнта автономії проводиться за формулою: [75]

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу} \quad (2.4)$$

$$\text{КА (2014)} = 5205 / 16745 = 0,31$$

$$\text{КА (2015)} = 6018 / 18427 = 0,33$$

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт фінансування= Власний капітал / Позикові кошти (2.5)

$$КФ (2014)=11540/5205=2,22$$

$$КФ (2015)=12409/6018=2,06$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами = Поточні активи-поточні пасиви/поточні активи (2.6)

$$КЗВОК (2014)=13365-11540/13365=0,14$$

$$КЗВОК (2015)=14979-12409/14979=0,17$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності = Власні оборотні кошти / Власний капітал (2.7)

$$КМ (2014)=5205-3374/5205=0,35$$

$$КМ (2015)=6018-3448/6018=0,43$$

Важливим показником при оцінці фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, коефіцієнт автономії (ступінь незалежності від зовнішніх запозичень). Основні показники показують позитивну динаміку. Тобто це свідчить, що у ПП «Галіт» фінансова стійкість на кінець року покращилась. Та можна зауважити що показники п фінансової стійкості знаходяться в нормі.

Отже, більшість показників ПП «Галіт» свідчать, що підприємству потрібно покращити своє фінансове становище, наприклад, валовий прибуток (збиток) в 2013 році становив 8463 тис. грн., а в 2015 – 6577 тис. грн., це на 1886 тис. грн. менше. Сума чистого прибутку в 2013 році була – 1583 тис. грн., а в 2015 році – 813 тис. грн., це на 770 тис. грн. менше ніж в 2013 році.

Аналіз приведених вище показників свідчить про те, що в підприємства знижуються прибутки, тому воно не має можливості нормально функціонувати та розвиватися.

Основною метою фінансової діяльності є забезпечення нормального кругообігу засобів як умови безперебійної діяльності підприємства, здійснення всіх необхідних витрат і платежів та отримання прибутку.

Основні завдання фінансової діяльності ПП «Галіт»: - фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності; - вибір оптимальних форм фінансування; - пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності і платоспроможності; - забезпечення збалансованості за часом надходження і витрачання грошових коштів; - та інше.

Основний результат діяльності підприємства визначається за допомогою цілого ряду показників, які поділяються на абсолютні та відносні. До абсолютних показників відносять дохід та прибуток підприємства, а до відносних – рентабельність підприємства. [36]

Прибутковість підприємства можна виміряти величиною прибутку підприємства та рентабельністю.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати відносним показником – рентабельністю. Перевага відносних показників полягає в тому, що вони характеризують ефективність діяльності, тобто відношення результату (прибутку) до понесених витрат на досягнення цього результату.

Розрахуємо показники оцінки ефективності діяльності ПП «Галіт» на основі традиційного підходу, який базується на класичній моделі Дюпона "Рентабельність капіталу", передбачає оцінку ефективності на основі узагальнюючих - показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів. [4]

Більше детально розглянемо показники економічної ефективності і, яка включає наступні складові:

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності продукції;
- коефіцієнта рентабельності продажу.

Рентабельність активів показує скільки прибутку припадає на 1 грн. активів, характеризує ефективність управління підприємством. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів. Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на виробництво і збут продукції. Рентабельність продаж характеризує розмір прибутку, що надходить на підприємство з кожної гривні від продажу продукції (робіт, послуг). Проведемо аналіз рентабельності ПП «Галіт», та зведемо отримані дані в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ПП «Галіт»

Показник	2014 р.,%	2015 р.,%	Відхилення,%
Рентабельність активів	0,6	4,6	4,0
Рентабельність власного капіталу	2,0	13,5	11,5
Рентабельність продукції	14,5	20,1	5,6
Рентабельність продажу	12,7	16,8	4,1

Примітка: Розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Розглянувши динаміка показників рентабельності ПП «Галіт» за 2014-2015 рр., можна зробити такі висновки: рентабельність активів показує, що в 2014 році 0,6% прибутку припадає на 1 грн. активів, а в 2015 цей показник становив 4,6%, це на 4,0% більше.

Рентабельність власного капіталу ПП «Галіт» відображає, що 2014 році чистий прибуток підприємства склав 13,5% від вартості всього інвестованого капіталу. В 2015 році частка чистого прибутку склала 2% від суми всього капіталу на кінець року.

Рентабельність продукції характеризує, в 2014 році витрати на виробництво і збут продукції становили 14,5%, а в 2015 росли на 5,6% в порівнянні з попереднім роком і становлять 20,1%.

Рентабельність продаж показує, якщо в 2014 році з кожної гривні реалізованої продукції підприємство одержувало прибутку 12,7 копійок, то в 2015 році цей показник зріс в 4,1 рази і склав 16,8 копійок.

Рентабельність підприємства знаходиться на нормативному рівні та значно не змінюється. З таблиці видно, що в 2015 році показники значно підвищились в порівнянні з 2014 роком.

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства. [14,32-45]

Задовільний фінансовий стан - це стійка ліквідність, фінансова стійкість підприємства, його забезпеченість власними оборотними засобами та ефективне використання ресурсів підприємства. Незадовільний фінансовий стан - характеризується недостатньою фінансовою стійкістю у зв'язку з несприятливими тенденціями розвитку виробництва та збуту продукції.

Стабільність фінансового стану ПП «Галіт» в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від шпроти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основні з них ми розрахуємо та результати наведемо в таблицю 2.8.

Аналіз ділової активності ПП «Галіт»

№ п/п	Показник	Значення показника		Відхилення	
		2014 рік	2015 рік	абсол.	відн.,%
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,77	1,66	-0,11	-6,2
2	Тривалість обороту оборотних кошів, днів/рік	206,2	219,9	13,7	6,6
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,03	10,99	0,96	9,6
4	Тривалість обороту власного капіталу, днів/рік	36,4	33,2	-3,2	-8,8
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,77	2,32	-0,45	-16,2
6	Термін погашення дебіторської заборгованості, днів/рік	132	157	25,5	19,3
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,99	1,84	-0,15	-7,5
8	Термін погашення кредиторської заборгованості, днів/рік	183	198	15	8,2

Примітка: Розраховано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Із таблиці 2.8. бачимо, що оборотні активи ПП «Галіт» за звітний період (2015 рік) здійснюють 1,66 обороти. Слід відмітити, що впродовж двох років даний показник має негативну динаміку. У зв'язку з цим, на нашу думку, прискорення оборотності запасів, при умові наявності попиту на продукцію ПП «Галіт» та рентабельності її реалізації, повинно дати у кінцевому варіанті збільшення операційного, а отже і чистого прибутку підприємства.

Важливою складовою оцінки ділової активності ПП «Галіт» є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Розмір дебіторської заборгованості визначається умовами підприємства щодо розрахунків зі своїми

клієнтами. Послаблення вказаних умов, має як переваги, так і недоліки. Перевагами є зростання обсягу реалізації та прибутку, а недоліками – нестача оборотних коштів, уповільнення оборотності капіталу, можливість збільшення суми безнадійних боргів.

Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на ПП «Галіт» в динаміці знижується із 2,77 у 2014 р. до 2,32 у 2015 р. При цьому спостерігається значне зростання тривалості обороту. Так у 2014 р. тривалість обороту дебіторської заборгованості на підприємстві становила 132 дні, у 2015 р. вже 157 дні.

Аналогічна тенденція спостерігається і з коефіцієнтом кредиторської заборгованості. Зменшення значення коефіцієнта 1,99 в 2014 році, та 1,84 в 2015 р. свідчить про зменшення швидкості погашення заборгованості підприємством. Так, середній термін повернення боргів(за винятком зобов'язань перед банками) на ПП «Галіт» у 2014 р. підприємство могло повернути свої борги за 183 дні, а в 2015 році термін погашення становив 198 днів.

Важливим етапом при визначенні економічної ефективності підприємства є оцінювання конкурентоспроможності продукції. Основою для оцінки конкурентоспроможності будь-якого виду продукції повинне бути комплексне дослідження ринку, що дозволить не просто визначити деякий абстрактний «базовий зразок», але і правильно оцінити місце товару на даному ринку в зіставленні з аналогічними оцінками реальних і можливих суб'єктів ринку.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування прийнятих рішень при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів; встановленні та коригуванні цін нових товарів вітчизняного виробництва;; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серій.

Для того, щоб визначити наскільки успішним є підприємство на ринку, необхідно регулярно проводити його оцінку конкурентоспроможності. Дане питання ми розглянемо в наступному розділі.

2.2. Оцінка конкурентоспроможного потенціалу ПП «Галіт»

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни. [41]

Методи визначення конкурентоспроможності потенціалу ПП «Галіт», побудовані на посилці, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою. Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства відіграє правильний вибір підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність товару впливає на конкурентоспроможність самого підприємства. Однак між цими поняттями є важливі для підприємця відмінності.

Конкурентоспроможність ПП «Галіт» не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам. Зі змінами у зовнішньому та

внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

Виходячи з цього можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації — це поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм. Конкурентоспроможність ПП «Галіт» залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках. [77, 107-119]

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на короткостроковий та довгостроковий період. Увагу треба приділяти конкурентному паритету, який являє собою ситуацію, коли два або більша кількість конкурентів досягли в своєму розвитку одних і тих самих конкурентних переваг.

Основою для оцінки конкурентоспроможності будь-якого виду продукції повинне бути комплексне дослідження ринку, що дозволить не просто визначити деякий абстрактний «базовий зразок», але і правильно оцінити місце товару на даному ринку в зіставленні з аналогічними оцінками реальних і можливих суб'єктів ринку.

Конкурентоспроможність продукції - це комплекс споживчих та вартісних характеристик, які визначають його успіх на ринку, тобто спроможність саме даного товару бути обміненим на гроші в умовах широкої пропозиції до інших конкуруючих товаровиробників. [71, 77-79]

Конкурентоспроможність ПП «Галіт» може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що випускають однакові товари. Конкурентоспроможність -

поняття відносно, та сама фірма в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а в рамках світового ринку - ні.

ПП «Галіт» повинно як контролювати свої позиції на конкурентному ринку, так і відстежувати та аналізувати успіхи підприємств-аналогів. На конкурентоспроможність підприємства впливає також потенціал, дозволяє утримати чи розширити зайняту частку ринку умовах конкурентної боротьби. Підтримка високого рівня конкурентоспроможності дозволить підприємству досягнутий рівня конкурентоспроможності за рахунок цього домогтися додаткових переваг у своїй діяльності.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції базового підприємства використаємо експертні оцінки якості стоматологічних крісел ПП «Галіт» та аналогічного товару конкурентів «Майстер Дент», «МедСервіс» та «ДЕНТ-ХЕЛП».

Методи експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводилось опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу експертів включили людей з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяло успішному розв'язанню проблеми. [67, 117-123]

Експертна оцінка якості стоматологічних крісел ПП «Галіт» та аналогічного товару конкурентів «Майстер Дент», «МедСервіс» та «ДЕНТ-ХЕЛП» проводилась по 10 бальній системі. Отримані показники представлені в таблиці. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності продукції виробників стоматологічних крісел

Показники	ПП «Галіт» (досліджуване)	Підприємства		
		«Дент-Хелп»	«Майстер Дент»	«МедСервіс»
Міцність матеріалу	8	4	8	6

Зносостійкість	7	6	9	5
Гарантії	5	5	6	6
Ціна товару (базова прейскурантна)	6	5	9	5
Відповідність моді	5	4	4	8
Комфортність	5	4	5	5
Сучасні технології	6	7	7	6
Вологостійкість матеріалів	3	5	6	6
Функціональність	7	7	9	4
Габарити	8	5	10	7
РАЗОМ	60	52	73	58

Примітка: Розролено самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Отримані бали зобразимо на рис. 2.1.

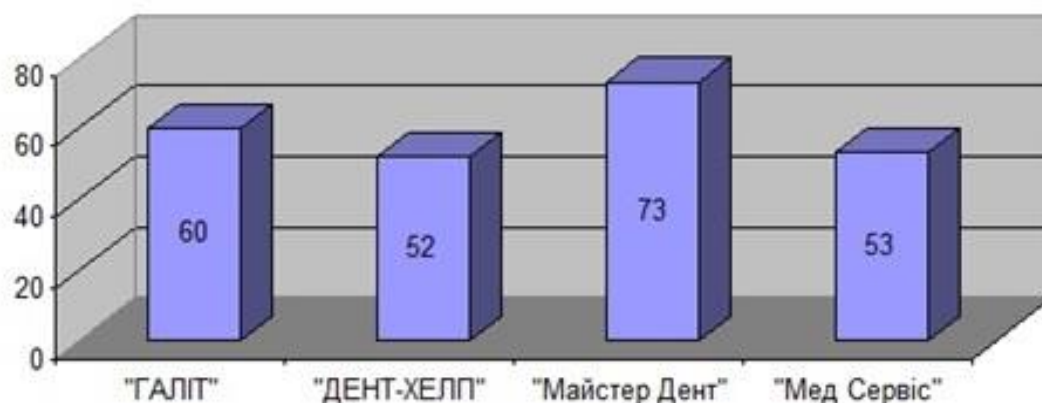


Рис. 2.1 Загальна оцінка виробників стоматологічних крісел

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Аналізуючи дану таблицю можна зробити висновок, що продукція ПП «Галіт» є конкурентоспроможною, вона знаходиться на другому місці в порівнянні з аналогічними товарами. Потенційним конкурентом є ТОВ «Майстер Дент», продукція даного підприємства є більш конкурентоспроможною, тому аналізованому підприємству необхідно: - зменшити зносостійкість товару; - підвищити термін гарантії на товар; -

зменшити ціну на товар; - використовувати більш сучасні технології; - підвищити вологостійкість матеріалів, зменшити габарити.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» проведемо оцінку продукції за економічними параметрами, технічними параметрами та інтегральний індекс. [44]

В таблиці 2.10. наведемо експертні оцінки якості одного із товарів ПП «Галіт», а саме стоматологічного крісла, порівняно з товаром аналогом ТОВ «Майстер Дент», головного виробника-конкурента.

Таблиця 2.10

Експертні оцінки якості стоматологічного крісла ПП «Галіт» та стоматологічного крісла ТОВ «Майстер Дент»

Вибрані експертами параметри якості	Кількісні характеристики, бали	
	стоматологічне крісло ПП «Галіт»	стоматологічне крісло ТОВ «Майстер Дент»
Відповідність моді	5	4
Зносостійкість	7	9
Функціональність	7	9
Габарити	8	10
Гарантія	5	6
Комфортність	5	5
Ціна (min),грн	68000	60000

Примітка: Розроблено самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності товарів подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунки інтегрального індексу конкурентоспроможності стоматологічних крісел

Назва показника	Значення показника
-----------------	--------------------

Індекс економічних параметрів	1,13
Індекс технічних параметрів	1,12
Інтегральний індекс	0,98

Примітка: Розроблено самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Звідси бачимо що інтегральний індекс конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» менше одиниці, тому стоматологічні крісла менш конкурентоспроможні, ніж у головного конкурента.

Проведене дослідження продемонструвало, що ПП «Галіт», яке спеціалізується на розробці і виробництві сучасного устаткування, у порівнянні із його основним конкурентом на ринку, яким є компанія «Майстер Дент», має більш високий рівень конкурентоспроможності продукції за технічними, але менший за економічними показниками.

Це дозволяє зробити висновок про необхідність формування та реалізації заходів спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності виробів і потенціалу підприємства.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПП «Галіт»

Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств. Умови формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, зниженням платоспроможності населення, загостренням конкурентної боротьби, підвищенням рівня комерційного ризику, тяжким фінансовим станом більшості підприємств потребують пошуку засобів виживання підприємств та забезпечення їхнього ефективного функціонування.

[34]

Для успішного конкурування ПП «Галіт» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, необхідно мати детальну і достовірну інформацію про

наявне конкурентне середовище, яке виявляється через сукупність окремих складових і перш за все конкурентоспроможність.

Як економічну категорію конкурентоспроможність варто розглядати на рівні конкурентоспроможності продукції, тобто самого товару чи послуг, конкурентоспроможності підприємства, галузі та конкурентоспроможності економіки держави. Між усіма цими рівнями є досить тісний як внутрішній, так і зовнішній зв'язок. [71, 203-207]

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності. В сучасній конкурентній боротьбі за всієї її гостроти та динамізмі виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції.

Щоб вижити у цій боротьбі, ПП «Галіт» має поставити перед собою задачу підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства.

У теорії та практиці бізнесу існують різні підходи й інструменти до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Ми скористаємося методом бальної оцінки.

При використанні бального методу кожному техніко-економічному параметру продукції дають експертну чи споживчу оцінку (у балах чи реальних одиницях вимірювання), а потім за спеціальною методикою оцінюють загальний техніко-економічний рівень товару, тобто визначають інтегральну оцінку його якості. [13].

Проілюструємо порядок бальної оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в таблиці 2.12. Оцінку конкурентоспроможності підприємства «Галіт» за бальною оцінкою та, відповідно, побудову багатокутника конкурентоспроможності будемо проводити відносно конкуруючих іноземних компаній "ВЛАДМІВА" (Росія) та "VOCO" (Німеччина).

Бальна оцінка конкурентоспроможності виробників стоматологічного
обладнання

Фактори конкурентоспроможності	Вагове значення факторів конкурентоспроможності	Значення факторів конкурентоспроможності (у балах)			Цінність факторів конкурентоспроможності (у балах)		
		«ГАЛІТ»	«ВЛАДМІВА»	"VOCO"	«ГАЛІТ»	«ВЛАДМІВА»	"VOCO"
1. Частка ринку	0,09	4	3	4	0,36	0,27	0,36
2. Споживчі властивості товару (якість)	0,13	4	4	5	0,52	0,52	0,65
3. Престижність товарної марки	0,10	3	3	5	0,30	0,30	0,50
4. Упаковка	0,07	4	4	4	0,28	0,28	0,28
5. Асортимент	0,06	3	5	5	0,18	0,30	0,30
6. Ціна	0,08	3	4	4	0,24	0,32	0,32
7. Канали розподілу	0,05	4	4	5	0,20	0,20	0,25
8. Ефективність маркетингових комунікацій	0,10	4	3	4	0,40	0,30	0,40
9. Виробничі потужності	0,11	4	3	4	0,44	0,33	0,44
10. Матеріально – технічне забезпечення	0,11	5	4	5	0,55	0,44	0,55
11. Потенційна можливість виходу на зовнішній ринок	0,10	4	5	5	0,40	0,50	0,50
Усього:	1,0	-	-	-	3,87	3,76	4,55

Примітка: Розроблено самостійно на основі даних ІІІ «Галіт».

Із даних таблиці видно, що найбільш конкурентоспроможним конкурентом є німецька компанія "VOCO", далі йде досліджуване підприємство. Конкуренездатність компанії «ВЛАДМІВА» є найнижчою.

До сильних сторін конкуренездатності підприємства "Галіт" у порівнянні з конкурентами відносяться споживчі властивості товару, виробничі потужності, матеріально-технічне забезпечення (інновації в технологіях

виробництва), маркетингові комунікації; до слабких сторін порівняно вузький асортимент експортованої продукції, престижність торгової марки за кордоном, канали розподілу на зовнішніх ринках, ціна та потенційна можливість виходу на зовнішні ринки.

Для наочності проведення порівняння бальних показників нами був обраний графічний метод, що полягає в побудові багатокутника конкурентоспроможності. Для цього на векторах, що відповідають факторам конкурентоспроможності, відкладаються відповідні показники. Ми пропонуємо щодо кожного з конкуруючих підприємств ввести ранг за відповідним показником кожного фактора. Ранги ми будемо розраховувати за принципом: найбільше значення показника окремого фактора відповідає найбільшому рангу. Отримані дані наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Ранги підприємств, виробників стоматологічного обладнання за
вихідними даними

Виробник	Частка ринку	Якість	Ціна	Асортимент	Престижність товарної марки	Виробничі потужності	Матеріально - технічне забезпечення	Збут та реклама
«ГАЛІТ»	3	2	2	2	2	3	3	2
«ВЛАДМІВА»	2	2	3	3	2	2	2	1
«VOCO»	3	3	3	3	3	3	3	3

Примітка: Розроблено самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Оцінивши місце ПП «Галіт» в конкурентному середовищі, на основі отриманих даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності шляхом побудови радикальних шкал, на які наносяться позначення рангів (див.рис. 2.2).



Рис. 2.2 Багатокутник конкурентоспроможності трьох підприємств з виготовлення стоматологічного обладнання

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

У цьому випадку найбільша площа фігури буде відповідати вищій конкурентоспроможності підприємства. На рисунку можна побачити, що найбільш конкурентоспроможною є німецька компанія «VOCO» за нею слідує досліджуване підприємство «ГАЛІТ», а на третьому місці – компанія «ВЛАДМІВА».

Надалі скористаємося методикою SWOT-аналізу для виявлення привабливих напрямів маркетингових зусиль підприємства, на яких воно може здобути конкурентні переваги в міжнародному конкурентному середовищі. Традиційний метод SWOT — аналізу дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT —

аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабким, середньому або сильним) зовнішнього середовища. [42]

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів).

Застосування SWOT-аналізу сприяє:

- прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз дає можливість визначити такі особливості:

1. Профіль сильних чи слабких сторін відносно розпізнавання власних можливостей, за допомогою яких можливо будувати нові стратегії. Рамки слабких сторін, які неможливо використати при нових стратегіях.

2. Аналіз шансів та ризиків зовнішнього середовища на міжнародному ринку, куди фірма має намір вийти. Тобто вона оцінює шанси, за допомогою яких можна побудувати нову стратегію з метою обійти можливі загрози, які виявлені на основі оцінки ризиків.

3. Урахування галузевої специфіки розпізнавання шансів і загроз, пов'язаних з галуззю, оцінкою конкурентної ситуації в зазначеній галузі, і розклад конкурентних сил, намірів галузевих перетворень стратегічних бізнес - одиниць.

4. Розпізнавання ринкової ситуації на міжнародному ринку при впровадженні попередньої стратегічної діяльності, яку підприємство мало на внутрішньому ринку; оцінка ринкових можливостей щодо сегментації ринку; спроможність установа власної частки на ринку та можливість її утримання чи зміни в той чи інший бік (збільшення – зменшення). Оцінка

потенціалу рентабельності; присутності державного регулювання відносно розвитку зарубіжних бізнес-одиниць.

5. Виявлення стратегічних потенціалів, які можливо мати при впровадженні вибраної стратегії розвитку. [42]

Надалі проведемо оцінку впливу внутрішніх факторів на діяльність досліджуваного підприємства.

Опираючись на бальну оцінку експертів за кожен фактор внутрішнього середовища для даного підприємства та двох його іноземних конкурентів, а саме німецької компанії «VOCO» і російської компанії «ВЛАДМІВА». Дані наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінювання впливу внутрішніх факторів на діяльність
ПП «Галіт»

№	Фактори	Оцінка (від 0 до 10)			
		«VOCO»	«ВЛАДМІВА»	«ГАЛІТ»	
				бальна оцінка	максимальна оцінка конкурента
1	Якість продукції	9	8	8	0
2	Ціна продукції	8	8	7	-1
3	Широта асортименту на експорт	7	8	6	-2
4	Персонал	9	9	10	1
5	Використання нових технологій виробництва	9	7	10	1
6	Сертифікація продукції за внутрішніми та міжнародними стандартами	9	8	7	-2
Конкурентна сила:		50	48	49	-3

Примітка: Розроблено самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Як видно з таблиці, підприємство «Галіт» отримало посереднє значення впливу внутрішніх факторів на його міжнародну конкурентоспроможність

порівняно з іноземними конкурентами (конкурентна сила 49). Особливу увагу для підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на зарубіжних ринках, виходячи з його внутрішніх можливостей, слід звернути на розширення асортименту експортованої продукції; оптимізацію собівартості, що приведе до зниження цін.

Таким чином, з вищезазначеного, можна зробити такі висновки. До сильних сторін досліджуваного підприємства слід віднести:

- постійні інновації у сфері устаткування нових технологій для виробництва якісної продукції;
- висококваліфіковані спеціалісти (освічене, динамічне, гнучке й молоде керівництво середньої ланки);
- постійне вдосконалення кваліфікації персоналу тощо);
- споживач знає торгову марку й асоціює її з українським виробником;

До слабких сторін ПП «Галіт» слід віднести такі:

- порівняно вузький асортимент на експорт;
- слабка маркетингова діяльність;
- незадовільна якість товару;
- мала інфраструктура самого підприємства; [42]
- висока собівартість продукції, що спричиняє високу ціну реалізації.

Проводячи SWOT-аналіз, окрім оцінки внутрішнього середовища підприємства, необхідно здійснити оцінку його зовнішнього маркетингового середовища. Аналіз зовнішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду підприємства, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати. Тому далі слід провести узагальнений аналіз впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність досліджуваного підприємства (див.табл. 2.15).

Оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність

ПП «ГАЛІТ»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Бали (0-10)	Ймовір- ність	Оці- нка	Фактори	Бали (0-10)	Ймовір- ність	Оці- нка
Розвиток галузі	8	0,8	6,4	Згорання галузі	8	0,2	2,5
Зростання попиту на продукцію, зокрема на світовому ринку	10	0,8	8,0	Зменшення попиту на продукцію, зокрема на світовому ринку	10	0,2	5,0
Можливість виходу на нові ринки збуту	9	0,7	6,5	Відсутність можливості виходу на нові ринки збуту	9	0,3	3,1
Можливість застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках	7	0,6	4,2	Відсутність можливості застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках	7	0,4	3,1
Низький конкурентний тиск	9	0,2	1,8	Високий конкурентний тиск	9	0,8	7,2
Досконалість законодавчої бази	6	0,2	4,6	Недосконалість законодавчої бази	6	0,8	1,4
Відповідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей	8	0,3	2,4	Невідповідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей	8	0,7	6,5
Незначний вплив на ціни в покупців і постачальників	8	0,3	2,4	Зростаючий вплив на ціни в покупців і постачальників	8	0,7	6,5
Разом:			36,3	Разом:			35,3

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Таким чином, можливостями даного підприємства є: вихід на нові ринки або сегменти ринку, у тому числі й на зарубіжні; можливість застосування кращої конкурентної стратегії на зарубіжних ринках; існування позитивних

тенденцій попиту на продукцію, зокрема, на світовому ринку; темпи зростання галузі.

Загрозами ПП «Галіт» є: наростаючий конкурентний тиск, агресивні дії конкурентів, зокрема, закордонних; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; невідповідний розвиток споріднених і підтримуючих галузей; зростаючий вплив на ціни в покупців і постачальників.

За результатами проведеної оцінки видно, що загрози зовнішнього ринку перевищують над ринковими можливостями, хоча це перевищення є незначним (36,3–35,3=1 бал). Для того, щоб загрози перетворилися на ринкові можливості та, відповідно, підвищилася міжнародна конкурентоспроможність, необхідно вжити відповідних заходів макrorівня та мікрорівня щодо вдосконалення законодавчої бази відносно гармонізації діючих стандартів на продукцію до європейських вимог, урегулювати розвиток споріднених і підтримуючих галузей, здійснення інформаційної політики, спрямованої на створення позитивного іміджу вітчизняної продукції на зовнішніх ринках, активізацію налагодження і супровід ділових зв'язків між вітчизняними й зарубіжними суб'єктами ринку продукції.[1]

Загалом можна стверджувати, що ПП «Галіт» є достатньо конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, проте, з огляду на негативні тенденції міжнародного конкурентного середовища, є менш конкурентоспроможним порівняно з європейськими виробниками.

Висновки до розділу 2. ПП «Галіт» Підприємство займається виготовленням стоматологічних крісел та стільців, компресорів, моніторів для медицини, стоматологічних наконечників та моніторів, стоматологічних

світильників, ультразвукових апаратів, імплантатів Leader, обладнання для імплантології та мікрохірургії, апарат VECTOR, зуботехнічного обладнання і запасних частин.

Висококваліфікований персонал фірми постійно вдосконалює технологічні процеси, впроваджує нові технології для виконання головної задачі – випуску якісних товарів для широкого кола споживачів.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції базового підприємства використаємо експертні оцінки якості стоматологічних крісел ПП «Галіт» та аналогічного товару конкурентів «Майстер Дент», «МедСервіс» та «ДЕНТ-ХЕЛП». Аналізуючи отримані дані при оцінці конкурентоспроможності продукції виробників стоматологічного обладнання можна зробити висновок, що продукція ПП «Галіт» є конкурентоспроможною, вона знаходиться на другому місці в порівнянні з аналогічними товарами. Потенційним конкурентом є ТОВ «Майстер Дент», продукція даного підприємства є більш конкурентоспроможною, тому аналізованому підприємству необхідно: - зменшити зносостійкість товару; - підвищити термін гарантії на товар; - зменшити ціну на товар; - використовувати більш сучасні технології; - підвищити вологостійкість матеріалів, зменшити габарити.

Управління конкурентоспроможністю підприємством стає все більш важливим в умовах ринкових відносин і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою задачу підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства.

Дослідження показали, що найбільшим конкурентом ПП «Галіт» є німецька компанія "VOCO", далі йде досліджуване підприємство. Для наочності проведення порівняння бальних показників нами був обраний графічний метод, що полягає в побудові багатокутника конкурентоспроможності.

Таким чином, з вищезазначеного, можна зробити такі висновки. До сильних сторін досліджуваного підприємства слід віднести: - постійні інновації

у сфері устаткування нових технологій для виробництва якісної продукції; - висококваліфіковані спеціалісти (освічене, динамічне, гнучке й молоде керівництво середньої ланки; - постійне вдосконалення кваліфікації персоналу тощо); - споживач знає торгову марку й асоціює її з українським виробником. До слабких сторін ПП «Галіт» слід віднести такі: - порівняно вузький асортимент на експорт; - слабка маркетингова діяльність; - незадовільна якість товару; - висока собівартість продукції.

Загалом можна стверджувати, що ПП «Галіт» є достатньо конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, проте, з огляду на негативні тенденції міжнародного конкурентного середовища, є менш конкурентоспроможним порівняно з європейськими виробниками.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ГАЛІТ»

3.1. Удосконалення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» на ринку стоматологічного обладнання

Для успішного функціонування та конкурування ПП «Галіт» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку підприємство має поставити перед собою задачу підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Результати проведених досліджень конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт», які були зображені на багатокутнику конкурентоспроможності стоматологічного обладнання показали, що досліджуване підприємство має не найвищий результат серед фірм-конкурентів виробників аналогічного товару.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони базового підприємства, до слабких ми віднесли:

- вузький асортимент на експорт;
- висока собівартість, що спричиняє високу ціну реалізації;
- низька рекламна та маркетингова діяльність;
- мала кількість ринків збуту.

На нашу думку особливу увагу для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» потрібно приділити розширенню асортименту та зниженню рівня цін через зменшення собівартості. Для початку розглянемо способи розширення асортименту продукції ПП «Галіт».

Прискорення темпів НТП(науково - технічний прогрес), фінансова криза, різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, проблеми пошуку і реалізації конкурентних переваг. При цьому, динамічні зміни умов і середовище господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. В цих умовах, товаровиробники, які прагнуть утриматися та вижити на ринку, повинні мати в своєму асортименті, як мінімум, кілька різновидів продукції, що знаходяться на різних етапах

життєвого циклу і взаємно доповнюють один одного, тобто беруть курс на диверсифікацію продукції.

Диверсифікація (diversification) - процес проникнення фірми в інші галузі виробництва. Стратегія диверсифікації використовується для того, щоб організація не стала надто залежною від одного господарського стратегічного підрозділу. В даний час багато компаній, які володіють великими капіталами, створеними в основних сферах бізнесу, розглядають диверсифікацію як найбільш підходящий шлях для інвестування капіталу і зменшення ступеня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах бізнесу обмежена. [73, 11-15]

Стратегія диверсифікації - освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, працюючих на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства.

Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях. Останні два чинники - стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові області діяльності - є головними причинами диверсифікації українських підприємств. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. [63, 262-271]

Поняття "диверсифікація" представлено багатьма авторами як складний процес, що охоплює багатообразні організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах, має завдання - підвищити ефективність виробництва, понизити

кількість підприємств-банкротів, своєчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури ринку з метою забезпечення зростання прибули за рахунок використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнити положення підприємств в конкурентній боротьбі (мікрорівень). На макрорівні процес диверсифікації має завдання - переміщення капіталу з традиційних або малоприбуткових галузей в найбільш перспективні і наукоємкі, високорентабельні галузі, вдосконалення механізму трансферу передових технологій і наукових технологій, розвиток класу професійних менеджерів з метою вирішення економічних і соціальних проблем (вирівнювання коливання галузевого попиту, зниження ризиків, появи нових робочих місць) і створення цивілізованого середовища бізнесу в Україні. [50, 19-23]

При здійсненні стратегії диверсифікації ПП «Галіт»:

- або вийде за рамки промислового ланцюжка, усередині якого воно діяло, і знайде нові сфери діяльності, що доповнять існуючі в плані технологічному і/або комерційному з метою домогтися ефекту синергізму(додаткові економічні переваги, що утворюються у разі успішності);

- або освоїть види діяльності, не пов'язані з його традиційним профілем, із метою відновлення свого портфелю.

Диверсифікація дасть змогу ПП «Галіт» «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

ПП «Галіт» необхідно роздивитися можливості використання надлишку готівки для початку диверсифікації. Диверсифікація в сфери, де підприємство може ефективно використовувати свої головні достоїнства, є найкращою стратегією для ПП «Галіт». Тому що, диверсифікація в цілком нові для фірми галузі не принесе очікувані результати.

В економічній літературі виділяють такі напрями диверсифікації:

- концентрична — створення нових видів продукції за існуючої технології і на основі тих же матеріалів, сировини, що раніше використовувалися на підприємстві;
- вертикальна — організація виробництва продукції, яку раніше підприємство отримувало від партнерів-постачальників;
- горизонтальна — випуск продукції, для виробництва якої потрібні зміни існуючої технології або розробка нової;
- корпоративна — створення і виробництво принципово нової продукції. [46]

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» ми запропонуємо скористатись такими напрямками диверсифікації як, концентрична та вертикальна.

Концентричний напрямок полягає в тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які пов'язані з існуючими товарами. Тому проаналізувавши весь асортимент продукції ПП «Галіт», ми вирішили що даному підприємству необхідно поробувати виготовляти рентгенапарати та рентгенопроявочне обладнання, яке використовується в стоматологічних клініках.

Вертикальний напрямок диверсифікації є поглинанням постачальників і посередників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва. Скориставшись даним методом ПП «Галіт» зможе самостійно забезпечувати себе всіма необхідними для виробництва продукції деталями, оскільки на теперішній час частину деталей підприємство закуповує в партнерів-постачальників.

Отже, підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства.

Застосувавши диверсифікацію діяльності ПП «Галіт» не тільки розширить асортимент продукції, а й стабілізує свої доходи, збільшить кредитні можливості, забезпечить зростання продажів та інше.

Диверсифікація діяльності підприємства це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але у той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте тільки знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії. [55]

Наступним етапом для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» ми запропонуємо зниження рівня цін через зменшення собівартості.

Собівартість продукції — це виражені в грошовій формі сукупні витрати на підготовку і випуск продукції. В більш узагальненому вигляді собівартість можна визначити як грошовий вираз величини ресурсів, використаних з конкретною метою. Від собівартості продукції залежить кінцевий показник діяльності підприємств — прибутковість. [61]

Зниження собівартості продукції вигідне як для кожного підприємства, окремого його підрозділу, так і для суспільства. Собівартість продукції – важливий економічний показник, що відображає діяльність підприємств. Собівартість продукції виражає витрати підприємства, пов'язані безпосередньо з виробництвом та реалізацією даної продукції. Іншими словами, собівартість відображає, у що обходиться випуск продукції підприємству. Даний показник включає витрати на оплату праці (заробітну плату) і витрати минулої праці (вартість сировини, палива, матеріалів, інших ресурсів, амортизацію основних засобів). [51, 151-155]

Для зменшення ціни на продукції ПП «Галіт» в першу чергу необхідно мінімізувати витрати, цього можна досягти за рахунок зменшення собівартості.

Наприклад зменшення витрат на постачання матеріалів, можливо досягти за рахунок запропонованих вищезазначених дій, тобто самостійно забезпечувати себе всіма необхідними для виробництва продукції деталями. Після того, як зменшиться ціна на товар, він стане більш привабливим для споживача, а це в свою чергу збільшить попит на продукцію і підприємство стане більш конкурентоспроможним.

Після зниження собівартості продукції приватним підприємством «Галіт», воно отримає такі бонуси: збільшиться прибуток, що залишиться у розпорядження підприємства; з'являться більше можливості для матеріального стимулювання робітників; поліпшиться фінансовий стан підприємства і знизиться рівень ризику банкрутства; а найголовніше те, що відбудеться зниження ціни на свою продукцію, що дозволить значною мірою підвищити конкурентоздатність продукції і збільшити обсяг продажів.

Отже, підводячи підсумок, можна сказати, що при умові запровадження на досліджуваному підприємстві запропонованих шляхів підвищення конкурентоздатності підприємства, а саме: розширити асортимент продукції, тобто провести диференціацію та знизити рівень цін через зменшення собівартості, ПП «Галіт» буде мати має значний потенціал подальшого розвитку у майбутньому.

3.2 Стимулювання збутової діяльності ПП «Галіт» в цілях формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Одна з найважливіших задач ПП «Галіт», нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Останнє є надзвичайно актуальним на

сьогоднішній день, оскільки перед вступом України до СОТ (світової організації торгівлі) вітчизняним товаровиробникам необхідно ретельно підготуватися до завоювання світового ринку та відкриття для себе нових можливостей.

Сучасна економіка встановлює чіткі вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, оскільки необхідне негайне реагування на зміни в господарській ситуації з метою підтримання стабільного фінансового стану і незмінного поліпшення організації виробництва згідно зі зміною кон'юнктури ринку, на тлі чого відбувається всебічне покращення характеристик конкурентоспроможності підприємств. [66]

Саме тому одним із найважливіших питань є підвищення ефективності використання сучасних інструментів у процесі забезпечення конкурентоспроможності на ринку виробництва та продажу складних машинобудівних виробів та надання послуг із забезпечення їх експлуатації.

Конкурентоспроможність підприємства є найбільш актуальною проблемою його діяльності, чим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, тим більш прибутковим воно є. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства стає основним завданням сучасних підприємств України.

Конкурентоспроможність ПП «Галіт» відображає його можливості до ведення ефективної господарської діяльності і забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства - це здатність забезпечити випуск і реалізацію такої продукції, яка має які-небудь переваги в порівнянні з продукцією інших товаровиробників.

Висока конкурентоспроможність підприємства зумовлюється наявністю трьох ознак: задоволеності споживачів та їх бажання зробити повторну покупку; відсутності претензій до фірми з боку суспільства, акціонерів та партнерів; відчуття гордості працівників фірми за діяльність у ній та бажання сторонніх отримати роботу саме в цій компанії.

Коли мова йде про підвищення конкурентоспроможності ПП «Галіт»

необхідно звернути увагу на розробку ефективної системи управління, стратегію реконструкції та підвищення конкурентоспроможності виробництва та продукції, що виготовляють. Одним з ефективних засобів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств є гнучкість виробничих систем, здатність адаптуватись до змін умов функціонування з меншими витратами і без витрат. Пошук своїх споживачів, розроблення нових видів продукції самі не можуть зберегти конкурентні переваги та стійкість підприємства, якщо якість виготовлення продукції не відповідає світовим стандартам. [48, 65-69]

Мова йде про провідну роль продукції як об'єкту аналізу і формування всієї системи конкурентоспроможності виробництва. Це означає, що підвищення конкурентоспроможності продукції повинно безпосередньо ініціювати ріст рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємств, галузей, окремого сектора економіки, країни в цілому.

Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, національного господарства або нації мають свою специфіку. Так, конкурентоспроможність продукції трактують як комплекс споживчих і вартісних характеристик, які визначають його успіх на ринку, тобто спроможність саме даного товару бути обміненим на гроші в умовах широкої пропозиції до інших конкуруючих товаровиробників. [40]

Серед причин низької конкурентоспроможності стоматологічних виробів можна виділити:

- відсутність моральних і матеріальних стимулів до підвищення якості продукції і розширення її асортименту, оновленню виробничого апарату і впровадженню новітніх технологій виробництва;
- фізичний і моральний знос основних виробничих фондів і технологій, що використовуються;

- недостатня розвиненість систем широкомасштабного безперервного навчання фахівців з якості, в тому числі керівників підприємств, сучасній ідеології управління якістю;

- значні матеріальні витрати, які повинні бути передбачені в програмах розвитку галузей, зважаючи на потребу гармонізації українських стандартів, законодавчої та нормативної бази з вимогами європейських стандартів, норм і правил та невизначеність джерел їх фінансування;

- у зв'язку з впровадженням гармонізованих з європейськими і міжнародними вимогами стандартів;

- не готовність багатьох суб'єктів господарювання до об'єктивно необхідного технічного переоснащення підприємств, освоєння сучасних технологій, нового випробувального обладнання, впровадження та сертифікації систем управління якістю, що вимагає значних коштів (інвестицій, кредитів тощо) та державної підтримки в умовах нерозвинутого ринку, недостатньої внутрішньої конкуренції;

- недостатнє усвідомлення товаровиробниками переваг виробництва екологічно чистих продуктів харчування;

- відсутність належних умов для формування зацікавленості суспільства, виробників до проблем навколишнього середовища та удосконалення заходів, спрямованих на його охорону через впровадження міжнародних стандартів з управління навколишнім середовищем ISO 14000.

[15]

Ці особливості викликали вкрай низьку конкурентоспроможність стоматологічних виробів і поставили задачу її підвищення в розряд першочергових життєво важливих задач.

Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність ПП «Галіт» важливо виявити, обґрунтувати і класифікувати фактори і резерви, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів ми відносимо: тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; умови інвестування в

галузі, регіоні, країні; ресурсозабезпеченість і т.п. До внутрішніх факторів відносять: підвищення кваліфікаційного рівня працівників; впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу і т.п. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця.

Сучасні умови функціонування підприємств перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства на самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при ухваленні управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної, технічної і продуктової політики, а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні конкурентних позицій на конкретному ринку.

Сьогодні для успішного функціонування ПП «Галіт» на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш запитаною процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на зарубіжні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів, що обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються. [47]

Всю роботу по збору даних про фірми-конкуренти приватному підприємству «Галіт» слід проводити систематично, принаймні раз у квартал. В подальшому її необхідно організувати так, щоб мати дані не тільки про послуги, що вже надходить на ринок від фірм-конкурентів, але і відомості про зміни, що готуються в найближчому майбутньому. Слід також аналізувати й

фінансове положення основних конкурентів, їх спроможність знизити ціни, реалізувати додаткову кількість послуг, змінити умови реалізації послуг і т.ін.

Моделювання та визначення рівня конкурентоспроможності продукції є необхідною передумовою для її продажу (реалізації) на відповідному ринку.

Визначаючи конкурентоспроможність товару ПП «Галіт» має обов'язково знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності продукції починається з визначення суттєвих споживчих властивостей (потреб покупців), за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукцію на відповідному ринку, де покупці постійно порівнюватимуть її характеристики з товарами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації.

Ринкові умови господарювання передбачають активне й широке використання організаційних чинників підвищення якості продукції на всіх підприємствах. До пріоритетних належать: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високоточної техніки і прогресивної (бездефектної) технології; удосконалення методів технічного контролю та розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції. [58, 45-46]

Безперечно, конкурентна спроможність продукції є найсуттєвішим чинником, від якого залежить конкурентна спроможність підприємства в цілому. Тому перш за все, необхідно створити гідні умови для впровадження способів підвищення конкурентних переваг продукції вітчизняних підприємств перед вступом до світової організації торгівлі.

Підвищення конкурентоспроможності потенціалу ПП «Галіт» потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації адекватних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, зі врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив. Найважливішими задачами вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності потенціалу

підприємства є: визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання; розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності; розроблення методів формування алгоритмів підвищення конкурентоспроможності. [61, 34-35]

Щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції та необхідний обсяг ПП «Галіт» має допомогти система ФОПСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту) — один із організаційних показників конкурентоспроможності товару.

Основним завданням служби ФОПСТИЗ на ПП «Галіт» має бути ліквідування «бар'єру недовір'я» покупців до товару, про який він має мало проінформований, оскільки товар з невідомими споживчими властивостями не буде куплений. Потенційний покупець повинен отримати інформацію: насамперед про якість товару; про потреби, які цим товаром задовольняються; про гарантії захисту прав споживача, якщо він не буде задоволений товаром.

Отже, будь-який захід щодо формування попиту передбачає аналіз товару з позицій споживача, тобто з точки зору його проблем і вигоди.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не являється незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

Важливим моментом в проведенні перетворень по підвищенню конкурентоспроможності підприємства являється вибір їх здійснення.

Для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» ми за допомогою експертних оцінок ми провели порівняльний аналіз конкурентоспроможності продукції базового підприємства з аналогічною продукцією підприємства – конкурента ТОВ «Майстер Дент». Експертна оцінка проводилась по 10 бальній системі. Отримані показники наведені на рисунку 3.1.

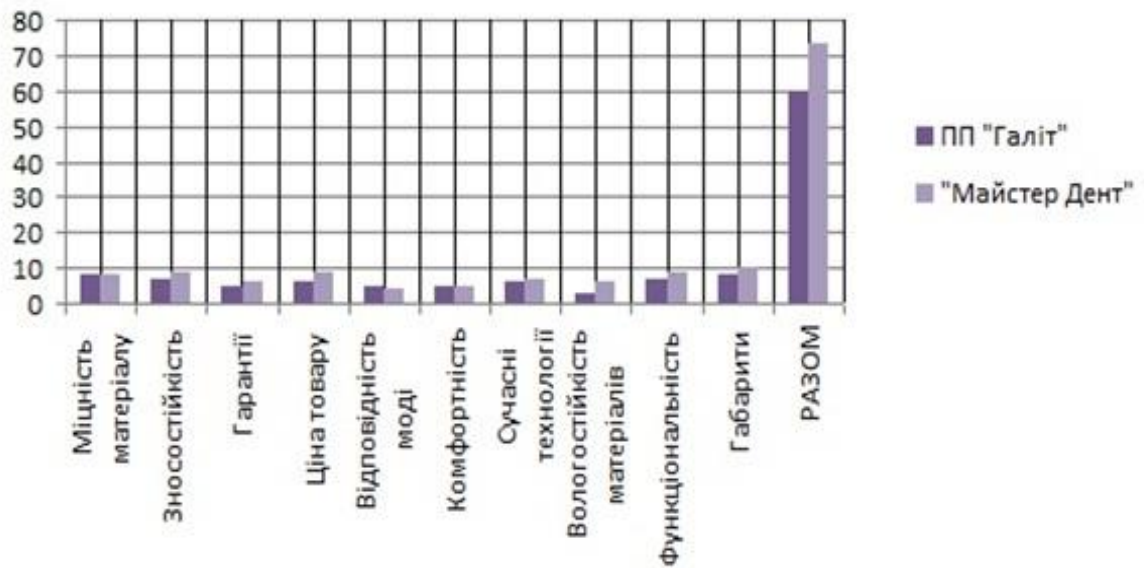


Рис. 3.1 Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПП «Галіт» з аналогічною продукцією ТОВ «Майстер Дент»

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Після проведення аналізу ми зробили такі висновки, що продукція аналізованого підприємства є менш конкурентоспроможною в порівнянні з продукцією головного конкурента. Узагальнивши отримані дані по всім проведеним дослідженням, можна виділити наступні способи підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт». Аналізованому підприємству необхідно:

- зменшити зносостійкість товару;
- удосконалення маркетингових досліджень та реклами;

- розширення каналів збуту;
- підвищити термін гарантії на товар;
- підвищити вологостійкість матеріалів;
- використання більш сучасної технології;
- зниження витрат на виробництво, цін на товари.

Лише за умов виконання вказаних пропозицій можливе подальше розширення кола потенційних клієнтів, збільшення прибутковості та конкурентоспроможності фірми в умовах непередбачуваного ринкового середовища.

Для того, щоб визначити чи ефективним буде впровадження запропонованих шляхів покращення для ПП «Галіт», ми обрали основні запропоновані нами заходи для детальнішого їх вивчення.

Зниження витрат на виробництво можливе за рахунок: - скорочення затрат на сировину, матеріали, паливо, електроенергію; - зниження амортизаційних відрахувань шляхом інтенсивнішого використання техніки; - запровадження у виробництво дешевих видів ресурсів.

Зменшення витрат сировини і матеріалів ПП «Галіт» можна досягти за рахунок скорочення відходів і втрат у процесі виробництва і збереження, повторного використання матеріалів, впровадження безвідходних технологій. На розмір витрат істотний вплив має зміна цін на сировину і матеріали. При їхньому збільшенні витрати зростають, а при зниженні – зменшуються.

Значне зниження витрат можна досягти також в результаті застосування прогресивних методів організації виробництва. Прикладом є розроблена в Японії і маюча широке застосування в усьому світі система організації виробництва “just in time“ (точно в строк). Вона знижує витрати виробництва за рахунок бездефектного виготовлення продукції. Сутність її полягає в тому, що комплектуючі вироби, деталі поставляються споживачу у визначене місце, у потрібний час, у необхідній кількості. Якщо попадаються браковані деталі, виробничий процес зупиняється, тому що запасів на робочому місці немає.

Система “just in time “ сприяє зниженню витрат головним чином за рахунок того що: [28, 25-32]

1. Знижуються витрати на складування і збереження напівфабрикатів як у споживача, так і у виробника. Останній крім того знижує витрати на реалізацію.

2. Має місце забезпечення бездефектного виготовлення продукції постачальником. Підприємства в цих цілях повинні навчати всіх співробітників методам контролю якості, підвищувати відповідальність виробничих робітників за якість, використовувати автоматичні пристрої для контролю якості і т.д. В результаті знижуються витрати виробництва, що пов'язані з повторною обробкою бракованих виробів, споживанням сировини і заробітною платою.

За рахунок впровадження система «just in time», - зниження амортизаційних відрахувань, запровадження у виробництво дешевих видів ресурсів, відповідно і знизяться ціни на товари.

Використання більш сучасних технологій приватним підприємством «Галіт» можна забезпечити за рахунок переймання досвіду головного конкурента нашого підприємства ТОВ «Майстер Дент». У даному підприємстві вже три роки використовується високоякісне обладнання, витратні матеріали таких виробників, як CHIRANA DENTAL, AMDENT, ЕКОМ, ХО CARE, CAD/CAM система Hint-Els, MEDIN, VDW, ODONCIA, Wohlwend, Polirapid та ін., за рахунок цього ціни їхні товари нижчі чим у ПП «Галіт» на 11%.

Також одним з важливих інструментом збереження підприємством своїх конкурентних позицій є вдосконалення рекламної стратегії.

Рекламна стратегія підприємства є однією з найважливіших складових його успіху. Вона частково формує загальну стратегію організації в значній мірі, забезпечує її обґрунтованість і ефективність. Дієва ненав'язлива і якісна реклама може істотно вплинути на обсяги продажів, залежно від вираженості цих показників - поліпшувати або погіршувати імідж підприємства, від якого залежить його подальший розвиток. Реклама є найважливішою складовою маркетингу, вона являється найефективнішим способом впливання на

аудиторію споживачів. Успіх реклами підприємства зумовлений насамперед організацією торгівлі та дослідженнями конкретних ринкових умов.

Саме рекламу називають «королевою» системи маркетингових комунікацій, адже вона виникла з необхідності одних людей довести до відома іншим ті чи інші відомості про товари та послуги. [9]

Сучасна реклама як елемент системи маркетингу не тільки формує попит, а ще й керує попитом певної групи цільової аудиторії. Тому, що ринок — це сукупність своєрідних сегментів, сформованих відповідно до можливостей, смаків і запитів споживачів. Як говорив Марті Ларні, «реклама – це засіб змусити людей мати потребу в тих товарах чи послугах, про які вони раніше не чули». Рекламою повинні займатися виключно професіонали, які можуть зробити так, щоб говорили про рекламний продукт, а не про саму рекламу, тому що це складне мистецтво. Оскільки ціль реклами полягає в тому, щоб продати товар, а не розважити споживача. У конкуренції із закордонними і вітчизняними рекламними фірмами перемагає те рекламне агентство, у якого в кадрах працюють творчі люди, а не слухняні, але посередні виконавці. До основних функцій реклами відносяться: [10]

1) економічна функція. Підвищення обсягів прибутку від реалізації товару за певний період часу та стимулювання збуту;

2) маркетингова функція. Реклама є невід’ємною складовою просування продукту на ринку, вона цілком залежить від завдань маркетингу, що має на меті повне задоволення потреб покупця в товарах і послугах;

3) інформаційна функція. Реклама повинна забезпечувати споживачів спрямованим потоком інформації про виробника і його товари;

4) соціальна функція. Рекламна інформація впливає на формування масової суспільної свідомості;

5) контролююча і коректуюча функція. За допомогою застосовуваних у процесі вивчення рекламної діяльності опитувань, анкет, аналізу процесу реалізації товарів підтримується зворотний зв’язок з ринком і споживачем. Це

дає можливість контролювати просування товарів на ринку, створювати і закріплювати у споживачів стійку систему переваг до них, а у разі необхідності швидко прийняти рішення щодо корегування процесу збутової і рекламної діяльності.[21, 23]

Ефективність управління рекламною діяльністю ПП «Галіт» потребує визначення через низку певних причин.

По-перше, така оцінка допоможе керівництву підприємства заощадити кошти відмовившись від впровадження та використання неефективних рекламних засобів.

По-друге, способом вимірювання ефективності є значно більша вірогідність забезпечення зворотного зв'язку із цільовою аудиторією, а це в свою чергу дасть можливість визначити реакцію ринку, тобто споживачів на рекламні заходи підприємства.

Сучасні методи дослідження та оцінювання ефективності рекламної діяльності підприємств детально розглядаються та аналізуються при розробці та обґрунтуванні рекламних кампаній виробників, які ефективно впливають на свідомість та купівельну поведінку потенційних споживачів.

Більшу частину інформації споживач отримує саме з реклами, а саме це реклама на телебаченні, радіо, листівки, біг-борди, плакати, колонки в газетах, а також телевізійні реклами в громадському транспорті. Звичайно вони відрізняються одна від одної, але кожна з них містить певний зміст.

Успішне просування товарів на ринок і розробка ефективної реклами становить основу зростання обсягів продажів. Розробка рекламної стратегії зумовлює досягнення цілей організації, будучи основним напрямом стратегічного планування підприємства.

В цілому кожне підприємство повинне проводити активну маркетингову діяльність для виживання на ринку, для розширення своєї частки ринку по даному виду продукції і збільшення обсягів продажів, а так само для досягнення цілей організації. [10]

Для залучення уваги масових покупців найбільш ефективні наступні канали:

- преса (найбільш читають газети, журнали, бюлетені та інші засоби масової інформації, які доступні всім верствам населення);
- аудіовізуальні засоби (радіо, телебачення, спеціальні відеоустановки на ярмарках, виставках та ін);
- рекламні щити, плакати (різні зображувальні та текстові послання, що поміщаються в місцях скупчення людей, уздовж доріг і т.п.);
- реклама на транспорті.

Необхідно поліпшити і якість самої реклами (збільшити її інформативність, привабливість), що є завданням для відділу маркетингу, при необхідності прийняти на роботу додатковий штат або замінити вже існуючий. [5]

На нашу думку найбільш ефективнішою рекламою для ПП «Галіт» будуть рекламні щити. Перевагою рекламних щитів також є те що завдяки місцю розташування і великим габаритним розмірам розміщена на щиті інформація доступна великій кількості споживачів. Завдяки своїм великим розмірам білборди домінують над багатьма іншими рекламними форматами. Ці рекламні щити викликають підвищений інтерес перехожих та пасажирів наземного транспорту. На фоні інших рекламних носіїв білборд виглядає масштабною конструкцією, і рекламний «салоган» буквально кидається в очі. Це дозволяє рекламодавцю зробити акцент на своєму продукті чи бренді, оскільки імідж, розміщений на великогабаритному щиті можна добре роздивитися навіть з великої відстані. Білборди встановлюються на вулицях та перехрестях міста, що гарантує приплив додаткової цільової аудиторії.

В наступному році ПП «Галіт» планує випуск нового електромеханічне стоматологічного крісла «ЕСО 19». Воно виготовлене з використанням сучасних поліуретанових технологій, безшовне, має прекрасний дизайн, анатомічну форму спинки і сидіння. В стандартному виконанні крісло має 4 рухи, керування якими відбувається або з боку лікаря, або з боку асистента.

Аварійний «стоп» вмонтовано в спинку крісла і в основу. Всі блоки лікаря установок «Галіт» зібрані з корпусних елементів італійської фірми «IDEM».

Також можна запропонувати ПП «Галіт» частіше проводити виставки продукції, яку вони виготовляють. Такі виставки наше підприємство проводить раз в рік, але тільки в межах України. Тому одним із варіантів заявити про себе на зарубіжних ринках, є проведення виставок закордоном.

Ще одним способом підвищення конкурентоспроможності ПП «Галіт» є розширення ринків збуту. На сьогоднішній день найбільш поширеним способом реалізації товарів будь-якого профілю є інтернет-мережа.

Інтернет-мережа - це глобальна інформаційна мережа, яка об'єднує велику кількість регіональних мереж і водночас мільйони комп'ютерів в усіх кінцях планети з метою обміну даними та доступу до інформаційних та технологічних ресурсів. [16]

Інтернет-маркетинг – це просування товарів і послуг на ринку продавця за допомогою інтернет-технологій, що використовують спеціальні інструменти (інструменти інтернет-маркетингу). Отже в електронному маркетингу використовуються ті ж самі елементи комплексу маркетингу — 4P (продукт — product, ціна — price, канал розподілу — placement та просування — promotion), але кожний елемент має свої особливості. Товарна політика в Інтернет має свої особливості, які обумовлено характеристиками аудиторії Інтернет, специфічними особливостями процесів комунікації й деякими іншими факторами.

Формування довіри в електронному бізнесі формується за рахунок наступних факторів:

1) Фільтри попередньої взаємодії – фактори, які можуть вплинути на довіру покупця в он-лайн бізнесі до того як будь-яка он-лайн взаємодія буде мати місце: психологія користувача, набутий досвід купівель он-лайн та офф-лайн, певна інформація рекламного характеру та отримана з надійних джерел.

2) Властивості інтерфейсу – фактори, які формують перше враження про веб-сайт: брендинг та зручність використання.

3) Інформативність – оцінка компетентності компанії (достовірність інформації поданої на сайті, умови договору та функції, які може виконувати компанія) та оцінка ризиків, пов'язаних з потенційною співпрацею (оцінка безпеки он-лайн транзакції, тобто, ознайомлення з політикою безпеки та конфіденційності, можливостями використання шифрування замовлень, а також участь довіреної третьої сторони).

4) Управління відносинами – фактори, що відображають вплив своєчасної, актуальної та персоналізованої взаємодії постачальника та покупця на розвиток довіри. Така взаємодія може виникати як до купівлі: контактування з продавцем, відповіді на питання, швидкий зворотній зв'язок, особисте ставлення; так і після неї: відображення прийняття замовлення, процесу його обробки, своєчасна доставка, стан та якість отриманого товару, швидка можливість вирішення проблем та гарантійне обслуговування. [12]

5) Товар з підкріпленням – створення характеристик, що формують привабливість товару й попит на нього. Оптимальним варіантом реалізації цього елементу є створення та підтримка веб-сайту організації та надання клієнтам наступних сервісів:

6) Надання інформації про товар – реалізується за рахунок інструментів для проведення порівняльного аналізу його характеристик з аналогами. Цей напрямок може включати: інструменти, що дозволяють покупцеві вибрати товар; можливість ознайомитися з максимальною кількістю характеристик товару – його описом, техніко-експлуатаційними характеристиками, зображенням і т. д.

7) Он-лайн консультації – відвідувачі отримують вичерпні відповіді на свої запитання в режимі «реального часу».

8) Замовлення товару – система замовлення може бути частково або повністю автоматизована. Вона повинна бути зручною та зрозумілою споживачу. Використання чітких текстових та графічних пояснень дозволяє виконати ці вимоги в середовищі Інтернет якнайкраще.

Перевагами реалізації товарної політики в інтернеті є:

- можливість проведення тестування та адаптації товару до конкретного споживача;
- швидке виведення на ринок товарів та послуг (особливо тих інформаційних);
- нові можливості визначення оптимального асортименту товарів та перспективи його оновлення;
- підвищення довіри до офф-лайнового бізнесу через створення якісного сайту.

Дослідження основних заходів маркетингової політиці ціноутворення в Інтернет показали, що віртуальний простір сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірм. Особливо це стосується фірм у режимі реального часу. Тому ПП «Галіт» необхідно розробити персональну сторінку продажів товарів в інтернеті.

Після виконання ряду заходів щодо покращення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» ми зробили прогноз на 2016 рік. Всі прогнозні дані зображені на рисунку 3.2.

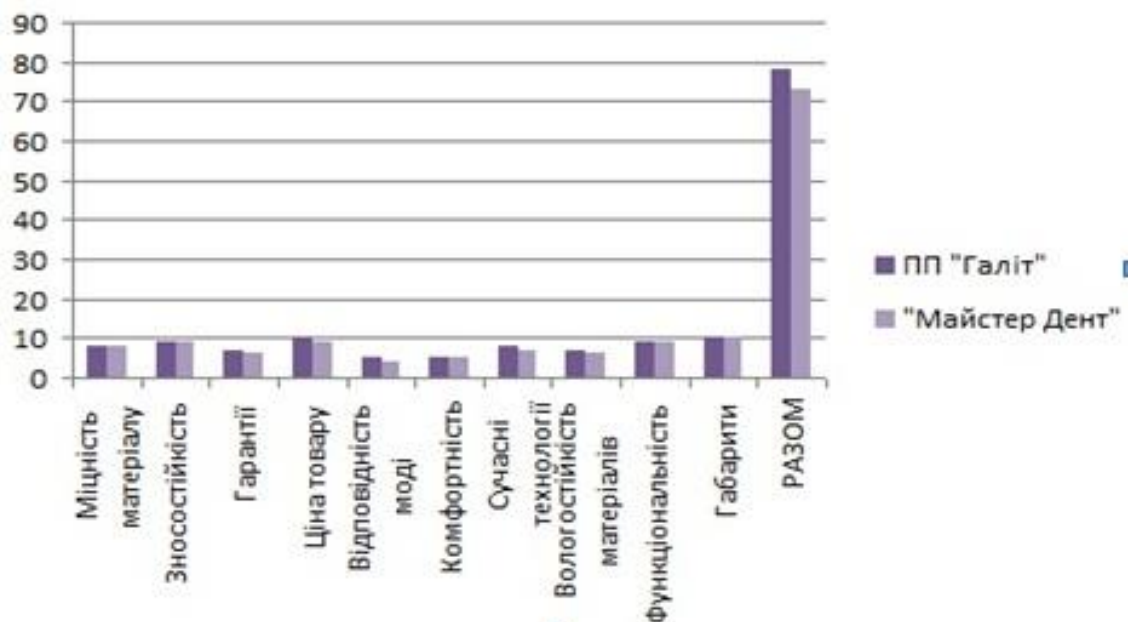


Рис.3.2 Прогнозні дані на 2016 рік конкурентоспроможності ПП «Галіт»

Примітка: Сформовано самостійно на основі даних ПП «Галіт».

Як видно з рисунку конкурентні позиції продукції ПП «Галіт» мають кращі показники в порівнянні з попередніми роками. Продукція базового підприємства в 2016 році буде користуватись більшим попитом ніж продукція ТОВ «Майстер Дент», адже ціни на товари будуть нижчими ніж в конкурентів, зносостійкість матеріалів буде нижчою, термін гарантії буде вищим, підприємством будуть використовуватись сучасні технології, маркетинговий підрозділ забезпечить рекламу підприємству. Це свідчить про те, що запропоновані нами шляхи покращення конкурентоспроможності продукції є ефективними.

Величезну роль у збереженні і зміцненні позицій фірми на ринку грає реклама. Реклама продукції і діяльності підприємства - це найважливіша складова частина комплексу маркетингових заходів, своєрідний інформаційний вихід на споживача. [10]

При правильній організації реклама дуже ефективна і сприяє швидкої безперебійної реалізації виробленої продукції. Але для того, щоб реклама працювала, потрібно розробити стратегію рекламної кампанії. Велика частина власників і керуючих підприємств схильні використовувати одиничні рекламні акції. Нерідко вони прибігають до них у крайніх випадках як до "швидкої допомоги" і чекають негайних позитивних результатів. Такий "кавалерійський" підхід важко назвати рекламою в сучасному змісті слова, і він навряд чи може принести очікувані "плоди" у виді збільшення збуту чи продукції послуг.

Реклама — найважливіша складова маркетингу, ефективний засіб впливу на аудиторію споживачів у процесі комунікації. Успіх реклами зумовлений насамперед двома обставинами: її цілеспрямованістю, систематичністю, тісним зв'язком із процесами планування, розробки й виробництва товару, а також із дослідженнями конкретних ринкових умов та організацією торгівлі.

Сучасна реклама як логічний елемент системи маркетингу не тільки формує попит, а й керує попитом певної групи цільової аудиторії. Адже ринок — це сукупність специфічних сегментів, сформованих відповідно до смаків і запитів споживачів. Наприкінці ХХ ст. в економічно розвинених країнах

вивчення потреб споживачів змінилося дослідженням і формуванням їхніх мотивацій. Як зазначає рекламолог Р. Рівз (США), "реклама — це мистецтво вкорінення єдиної мотивації у голови щонайбільшої кількості споживачів при найменших витратах".[9, 10-14]

Таким чином, з одного боку, реклама стає впливовим інструментом у системі нецінового стимулювання попиту й збуту продукції, а з другого — стає новим видом рекламно-інформаційної комунікації. Для досягнення мети реклама використовує широкий спектр засобів і методів. Яких? Цього питання ми торкнемось, розглядаючи наступні теми дисципліни.

Реклама є як частиною економічних відносин, так і частиною взаємин між людьми. Тому реклама – діалог між продавцем і споживачем, де продавець виражає свої наміри через рекламні засоби, а споживач – зацікавленістю в даному товарі. Якщо покупець не виявив інтерес, то мета рекламодавця не досягнута.

В існуючій літературі виділяється декілька взаємозалежних цілей реклами:

- формування у споживача визначеного рівня знань про даний товар/послугу;
- формування у споживача визначеного образу фірми;
- формування у споживача доброзичливого ставлення до фірми;
- спонукання споживача знову звернутися до даної фірми;
- спонукання споживача до придбання даного товару/послуги у даної фірми;
- стимулювання збуту товару/послуги;
- прискорення товарообігу фірми;
- прагнення зробити даного споживача постійним покупцем даного товару/послуги;

Проте треба зазначити, що реклама як засіб комунікації має свої переваги й недоліки. До переваг реклами можна віднести:

- можливість залучення великої аудиторії;

- низька вартість одного рекламного контакту;
- у наявності мається велика кількість різних ЗМІ і можна вибрати найбільш придатні для цільових сегментів;
- можливість контролювати зміст повідомлення, його оформлення, час виходу;
- висока ймовірність того, що рекламне повідомлення дійде до потенційного споживача;
- імовірність того, що покупець прийде до рішення про покупку до контакту безпосередньо з продавцем.

А головні недоліки в тому, що:

- рекламне повідомлення є стандартним, негнучким; немає можливості зосередитися на індивідуальних потребах клієнта
- рекламне повідомлення є коротким
- деякі види реклами вимагають великих інвестицій
- у ряді випадків необхідно довго чекати розміщення рекламного повідомлення.

Перераховані вище "плюси" й "мінуси" реклами є загальними для всіх засобів поширення реклами. У свою чергу, кожен засіб поширення має свої особливості.

Всупереч поширеній думці реклама є далеко не єдиним “двигуном торгівлі”, а лише одним з безлічі. У загальній системі великого комплексу маркетингових заходів реклама є, як правило, аж ніяк не домінуючим елементом. [18]

Практика показує, що найбільш значимими факторами, що визначає чи збільшення зменшення збуту якої-небудь продукції, є в першу чергу якість і споживчі властивості самих товарів, їхня ціна, загальна кон'юнктурна обстановка на ринку, дії конкурентів і т.п.

Реклама вимагає великих грошей, що легко розтратити в пусту, якщо фірма не зуміє точно сформулювати задачу, прийме недостатньо продумані рішення щодо рекламного бюджету, звертання і вибору засобів реклами, не

зуміє зробити оцінку результатів рекламної діяльності. Завдяки своїй здатності впливати на спосіб життя реклама залучає до себе і пильна увага громадськості. Постійно підсилюється регулювання покликане гарантувати відповідальний підхід до здійснення рекламної діяльності.

При такій значимості реклами необхідно не забувати про її правильну розробку та правильний вибір рекламної стратегії.

В умовах ринкових відносин кожне підприємство має орієнтуватися на досягнення максимальних результатів своєї діяльності, а наявність на ринку конкуренції значно знижує можливості підприємства в досягненні поставленої мети. В такому випадку підприємство має створювати та підтримувати суттєві переваги перед конкурентами, основні з яких спрямовані на виробництво продукції високої якості, здатної як найкраще задовольняти потреби споживачів. Це обумовлює необхідність відводити на підприємствах велику увагу цим питанням, орієнтуючись на світовий досвід створення сучасних систем управління якістю продукції. [18]

Проте абсолютно точно розрахувати ефективність реклами неможливо і це зумовлено рядом причин.

По-перше, реклама є одним із багатьох факторів, що визначають результативність маркетингу. Крім реклами, на реалізацію товарів впливають й інші елементи маркетингового комплексу, а також рівень конкуренції, стан ринку та інші. Точно змоделювати вплив великої кількості факторів практично неможливо.

По-друге, неможливо точно передбачити поведінку конкретного споживача. Одні і ті ж засоби можуть привести до різних результатів по відношенню до різних споживачів.

По-третє, ринок є динамічним і характеризується численними випадковими подіями, які теж можуть визначати успіх чи невдачу товарів, послуг, які пропонує фірма [14, 50].

Отже, ефективна реклама – це така реклама, яка при мінімально можливих витратах обернеться необхідним зростанням обсягів продажу товарів

чи надання послуг або утриманням їх на існуючому рівні – у залежності від плану маркетингу на підприємстві. Проведення рекламної кампанії можна вважати успішним, якщо воно дало очікувані результати, тобто були досягнуті поставлені заздалегідь цілі. А досягнення цілей – умова успіху фірми у світі ринкових відносин [14, 56].

Реклама, особливо креативна, допомагає компаніям досягати великих успіхів та значно збільшувати свої прибутки. В сучасному суспільстві зміни набирають все більшого темпу, у зв'язку з чим актуальною стає проблема пошуку особливостей вітчизняної реклами. До того ж реклама як вид комерційної і творчої діяльності активно формує нове життєве середовище, бере участь у створенні сучасного культурного і інформаційного простору.

Підвищення та підтримка конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства повинні використовуватися настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що фірма займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та її продукція користується постійним попитом. Керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

Отже, підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації адекватних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, зі врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Висновки до розділу 3. Для успішного функціонування та конкурування ПП «Галіт» як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку підприємство має поставити перед собою задачу підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Проаналізувавши слабкі сторони базового підприємства на нашу думку особливу увагу для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» потрібно приділити розширенню асортименту та зниженню рівня цін через зменшення собівартості, покращення маркетингової діяльності підприємства та розширення ринків збуту.

Для початку розглянемо способи розширення асортименту продукції ПП «Галіт». Диверсифікація, один із найпоширеніших способів розширення асортименту продукції. Диверсифікація - процес проникнення фірми в інші галузі виробництва.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» ми запропонуємо скористатись такими напрямками диверсифікації як, концентрична та вертикальна.

Концентричний напрямок полягає в тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які пов'язані з існуючими товарами. Тому проаналізувавши весь асортимент продукції ПП «Галіт», ми вирішили що даному підприємству необхідно поробувати виготовляти рентгенапарати та рентгенопроявочне обладнання, яке використовується в стоматологічних клініках.

Вертикальний напрямок диверсифікації є поглинанням постачальників і посередників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва. Скориставшись даним методом ПП «Галіт» зможе самостійно забезпечувати себе всіма необхідними для виробництва продукції деталями, оскільки на теперішній час частину деталей підприємство закуповує в партнерів-постачальників.

Застосувавши диверсифікацію діяльності ПП «Галіт» не тільки розширить асортимент продукції, а й стабілізує свої доходи, збільшить кредитні можливості, забезпечить зростання продажів та інше.

Наступним етапом для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт» ми запропонуємо зниження рівня цін через зменшення собівартості. Для зменшення ціни на продукції ПП «Галіт» в першу чергу необхідно мінімізувати витрати, цього можна досягти за рахунок зменшення собівартості. Наприклад зменшення витрат на постачання матеріалів, можливо досягти за рахунок запропонованих вищезазначених дій, тобто самостійно забезпечувати себе всіма необхідними для виробництва продукції деталями.

Також одним з важливих інструментом збереження підприємством своїх конкурентних позицій є вдосконалення рекламної стратегії. Рекламна стратегія підприємства є однією з найважливіших складових його успіху. На нашу думку найбільш ефективнішою рекламою для ПП «Галіт» будуть рекламні щити. В наступному році ПП «Галіт» планує випуск нового електромеханічне стоматологічного крісла «ЕСО 19», саме інформацію про цю новинку можна зобразити на білборді. Також можна запропонувати ПП «Галіт» частіше проводити виставки продукції, яку вони виготовляють. Такі виставки наше підприємство проводить раз в рік, але тільки в межах України.

Ще одним способом підвищення конкурентоспроможності ПП «Галіт» є розширення ринків збуту. На сьогоднішній день найбільш поширеним способом реалізації товарів будь-якого профілю є інтернет-мережа. Дослідження в інтернет-мереж показали, що віртуальний простір сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірм. Тому ПП «Галіт» необхідно розробити персональну сторінку продажів товарів в інтернеті.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Формування потенціалу підприємства має відбуватися із врахуванням результатів оцінки та стратегічних цілей розвитку. Під час формування потенціалу підприємства важливо підібрати окремі його складові у такий спосіб, щоб вони у своєму найкращому поєднанні забезпечили прояв позитивного ефекту синергії. Інакше кажучи, важливо досягти такого підбору та поєднання елементів системи функціонування підприємства, який би забезпечував додатковий результат від взаємного підсилення їхніх спільних дій.

Особливе значення під час формування потенціалу підприємства мають питання створення привабливого інвестиційного іміджу підприємства з метою створення передумов для залучення інвестицій у проекти його розвитку.

Розвиток підприємства неможливий без активної інноваційної діяльності. В усьому світі саме інновації є тим засобом, за допомогою якого підприємство адаптується до змін у зовнішньому середовищі або й змінює його у власних інтересах, прагнучи і досягаючи економічного лідерства.

Для того, щоб оцінка вартості підприємства була достовірною і точною, необхідно строго дотримуватись технології оцінки. Технологія містить в собі ряд послідовних етапів: визначення цілі і функції оцінки, розробка плану оцінки об'єкта, визначення найкращого і найбільш ефективного засобу використання об'єкта, збір і аналіз необхідної інформації.

Визначення ринкової вартості підприємства сприяє його адаптації до боротьби за виживання на конкурентному ринку, дає реалістичне уявлення про потенційні можливості підприємства.

Визначення свого місця в конкурентному середовищі є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Після аналізу складових поняття «конкурентоспроможність потенціалу підприємства» можна дати визначення цьому терміну: конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даного підприємства від

розвитку конкурентних підприємств за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності, а також рівень його компетенції відносно інших підприємств - конкурентів у нагромадженні та використанні потенціалу певної спрямованості: виробничого, трудового, інформаційного, управлінського тощо, що знаходить вираження у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість продуктивність тощо.

Визначення свого місця в конкурентному середовищі є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Рішення цього завдання вимагає від підприємства пошуку науково-обґрунтованого та надійного проведення оцінки власної конкурентоспроможності стосовно конкурентів. Помилки ж при виборі такої методики можуть призвести до неправильної оцінки підприємством власних конкурентних можливостей і, як наслідок, прийняття невірних управлінських рішень.

Важливою рисою конкурентоспроможності є її складний характер. Конкурентоспроможність систематизує у собі різні аспекти діяльності підприємства. Тому її оцінка зводиться до рішення багатокритеріальної задачі, що характеризується певною кількістю та структурою критеріїв. У загальному вигляді оцінка конкурентоспроможності передбачає визначення факторів конкурентоспроможності, що забезпечують максимально повне охоплення основних властивостей об'єкта дослідження, вибір показників, що їх характеризують та методичного інструментарію обробки цих показників.

Враховуючи те, що ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, і з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності суб'єкти господарювання повинні здійснювати безперервний процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи, для того, щоб на цій основі забезпечити виявлення та запровадження інновацій і раціоналізаторства, які б дали змогу підприємству

постійно підвищувати свою конкурентоспроможність, а отже, – і конкурентоспроможність країни загалом.

Ключове місце у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності підприємств займає процес формування конкурентних переваг, оскільки саме вони забезпечують їх передові позиції в галузі та важелі впливу на співвідношення конкурентних сил. Як результат, виникає об'єктивна необхідність в розробці ефективних управлінських методик підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Досліджене в дипломній роботі ПП «Галіт» є виробником стоматологічних крісел та стільців, компресорів, моніторів для медицини, стоматологічних наконечників та моніторів, стоматологічних світильників, ультразвукових апаратів, імплантатів Leader, обладнання для імплантології та мікрохірургії, апарат VECTOR, зуботехнічного обладнання і запасних частин.

Аналіз фінансово-економічної діяльності базового підприємства показав, що підприємству потрібно покращити своє фінансове становище, наприклад, валовий прибуток в 2015 році в порівнянні з 2013 знизився на 1886 тис. грн., а сума чистого прибутку (збитку) в 2015 році була на 770 тис. грн. менше ніж в 2013 році.

Варто наголосити на тому, що рівень конкурентоспроможного потенціалу підприємства при цьому на досить високому рівні, головним конкурентом аналізованого підприємства є німецька компанія "VOCO". Проаналізувавши сильні і слабкі сторони всіх компаній, можна зробити висновок, що до сильних сторін конкурентоздатності підприємства "ГАЛІТ" у порівнянні з конкурентами відносяться виробничі потужності, матеріально-технічне забезпечення (інновації в технологіях виробництва); до слабких сторін порівняно вузький асортимент експортованої продукції, престижність торгової марки за кордоном, канали розподілу на зовнішніх ринках, ціна та потенційна можливість виходу на зовнішні ринки.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції базового підприємства ми скористалися експертними оцінками якості стоматологічних

крісел ПП «Галіт» та аналогічного товару конкурентів «Майстер Дент», «МедСервіс» та «ДЕНТ-ХЕЛП». Експертна оцінка проводилась по 10 балній системі. Після проведення аналізу ми зробили такі висновки, що продукція аналізованого підприємства є менш конкурентоспроможною, вона знаходиться на другому місці в порівнянні з аналогічними товарами. Узагальнивши отримані дані по всі проведеним дослідженням, можна виділити наступні способи підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Галіт». Аналізованому підприємству необхідно:

- зменшити зносостійкість товару;
- удосконалення маркетингових досліджень та реклами;
- розширення каналів збуту;
- підвищити термін гарантії на товар;
- підвищити вологостійкість матеріалів;
- використання більш сучасної технології;
- зниження витрат на виробництво, цін на товари.

Перш за все, конкурентоспроможність - здатність об'єкта створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів

Проведені дослідження продемонстрували, що ПП «Галіт», яке спеціалізується на розробці і виробництві сучасного устаткування, у порівнянні із його основним конкурентом на ринку, яким є компанія «Майстер Дент», має більш високий рівень конкурентоспроможності продукції за технічними, але менший за економічними показниками.

Отже, підводячи підсумок, можна сказати, що при умові запровадження на досліджуваному підприємстві запропонованих у роботі шляхів підвищення конкурентоздатного потенціалу підприємства ПП «Галіт» має значний потенціал подальшого розвитку у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] / Л.Л. Антонюк / Монографія. – К. : КНЕУ, 2004, – 273 с.
2. Бабій, І.В. Реструктуризація промислового підприємства як стратегія запобігання банкрутства [Текст] / І.В. Бабій // Вісник ХНУ. – 2011. - №3. – Т.3. – С.12-14.
3. Багиев, Г. Л. и др. Маркетинг: Учебник для ВУЗов [Текст] / М.: “Экономика”, 2000г.
4. Базілінська, О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. [Текст] / О. Я. Базілінська. – К. : ЦУЛ, 2010. – 328с.
5. Балабанова, Л.В. Маркетинг підприємства: Навч. посіб. [Текст]/Л.В.Балабанова, В.В. Холод, І.В.Балабанова. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
6. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 201-208.
7. Бахтінова, А.П. Організація виробництва: практикум; навч. посіб. [Текст] / А. П. Бахтінова, О. О. Гиль, Л. О. Гришина. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 216с.
8. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства [Текст] / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – N 12. – С. 40-44.
9. Балабанов, Л. В. Оптовая торговля [Текст] / : маркетинг и коммерция. - М.: Экономика, 2009.
10. Балабанова, Л. В. Маркетинг [Текст] / : Підручник для студ. Вузів. - Донецьк, 2012.
11. Білуха, М. Т. Основи наукових досліджень [Текст] / . - К.: Вища школа, 2007.
12. Богиня, Д., Шевченко А. Ефективність праці в ринковій економіці [Текст] // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 3-6., с.6

13. Борисенко, З.М. Умови економічної конкуренції в Україні [Текст] / З.М. Борисенко // Економіка України. – 2002. – N 10. – С. 4-11.
14. Бойчик, Н. Економіка підприємства. [Текст]/Навч. посібник. К. Атіка, 2001-298с.
15. Вакуленко, А.В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. Для самостійного вивчення дисципліни. [Текст]// А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2004. – 167 с.
16. Васильков, В.Г. Організація виробництва: навч. посіб. [Текст]// В. Г. Васильков. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 524с.
17. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://uk.wikipedia.org>.
18. Войчак, А.В. Маркетингові дослідження : підручник [Текст]// А. В. Войчак, А.В. Федорченко; [ред. А. В. Войчак] ; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. – К.: КНЕУ, 2007. – 408 с.
19. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент [Текст]//: Підручник. — К.: КНЕУ, 2008.
20. Волков, О. Экономика предприятия. Курс лекций. [Текст]/М: Инфра-М, 2006-280с.
21. Гавва, В.Н., Божко Є.А. Потенціал підприємства [Текст]//: формування та оцінювання, К. ЦНЛ, 2004, 224с.
22. Гавва, В.М., Мінковська М.В. Інформаційний аспект диверсифікації виробництва [Текст]// Вісник Технологічного університету Поділля. – 2005. - № 2, т.2.
23. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук [Текст]// Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.
24. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст]/. - Київ: Лібра, 2008.
25. Голубков, Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе [Текст]// Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 32. – С. 27–43. ,с. 40
26. Городня, Т.А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посіб. [Текст]// / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Львів : Магнолія 2006, 2009. – 282с.

27. Гохберг, Ю., Чернеча О. Формування стратегії досягнення високої конкурентоспроможності підприємства[Текст]/// Економіст. – 2011. - №12. – с.74-79.
28. Давидова, О.Ю. Управління якістю продукції та послуг[Текст]// О. Давидова, І. Писаревський, Р. Ладиженська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. - № 1. – С. 174 – 240.
29. Добикіна, О.К., Рижиков, В.С., та ін. Потенціал підприємства[Текст]/: формування та оцінка: Навч. пос..-К.: Центр навчальної літератури, 2007.-208с.
30. Должанський, І.З., Загорна, Т.О., Удалих, О.О. Управління потенціалом підприємства[Текст]// Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
31. Долинская, В. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст]// В. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М. : Изд-во стандартов, 2007. – 128 с , с. 111.
32. Дорошенко, Ю.А. Економічний потенціал територій[Текст]//Ю.А.Дорошенко 2007. 237 с.
33. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. [Текст]/ / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2008. – 864 с.
34. Економічна теорія: Макро- і мікроекономіка. [Текст]/За ред. З. Ватаманюка. – К.: Альтернативи, 2006. – 606с.
35. Жнякін, Б.О., Краснова В.В. Економіка підприємства: [Текст]/Навч. Посібник для вузів.- Донецьк: Альфа-прес, 2005.- 160с.
36. Іванілов, О.С. Економіка підприємства: [Текст]/ підруч.[для студ. вищ. навч. закл.] / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 728с.
37. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика[Текст]/: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011.
38. Кейлер, В. Экономика предприятия. [Текст]/Курс лекций. М.:Инфра-М, 2000-132с.
39. Кириленко, І.Г. Вишукувати шляхи підвищення ефективності виробництва. [Текст] // Економіка АПК. – 2000. - №2. – с. 31-34.

40. Кныш, М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие [Текст]// М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.
41. Кононенко, І. Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції[Текст]// //Економіка України. – 2000. - №2.
42. Костенко, Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: [Текст]/ навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков. – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К. : ЦУЛ, 2007. – 400с.
43. Краснокутська, Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка[Текст]//: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів, К. ЦНЛ, 2005, 352с.
44. Круш П.В., Поліщук С.В.Оцінка бізнесу[Текст]//:Навч.пос.-К.:Центр навчальної літератури,2014.-264с.
45. Лахтіонова, Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: [Текст]/Монографія. – К.: КНЕУ, 2001.- 387 с.
46. Лігоненко, Л., Ковальчук Г. Оцінка платоспроможності підприємства: [Текст]/ Методичні підходи // Економіка, фінанси, право. – 1998. — №9, с. 78-92с.
47. Лучко, О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств [Текст] / О. Д. Лучко // Фондовый рынок. – 2008. – N 4. – С. 30-36.
48. Малярець, Л.М. Оцінка факторів зростання конкуренто-спроможності підприємства [Текст] / Л. М. Малярець, І. П. Отенко // Регіональні перспективи. – 2001. – N 4. – С. 20-23.
49. Марченко, Т.Б. Методика впровадження системи управління якістю на підприємстві[Текст]/// Актуальні проблеми економіки. – 2005. - №12. – с.152-156.
50. Марциал, П. Диверсификация и эффективность [Текст]/// // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 3.
51. Махініч, Г. Економічна природа якості продукції [Текст]// Г. Махініч // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. - № 6. – С. 151 – 155.
52. Мельник, Л.Г., Корінцева О.Л. Економіка підприємства: [Текст]/Навчальний посібник для вузів.- Суми: Університетська книга, 2004.-416 с.

53. Міньковська М.В. Диверсифікація виробництва як метод антикризового керування [Текст]// Вісник Технологічного університету Поділля. – 2002. - № 5. - Ч.2, т.3.
54. Міньковська М.В. Методи оцінки діяльності диверсифікованих підприємств[Текст]// Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи: Матеріали– К.: ІВЦ „Політехніка”. – 2012.- С.165.
55. Миньковская, М.В. Методы оптимального управления диверсификационными процессами[Текст]//Економіка: проблеми теорії та практики.- Дніпропетровськ: ДНУ. - 2003. – Вип.177. – Т. 1.
56. Мочерний, С.В., Основи економічних знань, [Текст] К: Академія,2009р., 303 с.
57. Осипов, Ю.М., Лобанов М.М., Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции[Текст] // Маркетинг за рубежом №6 / 2007.
58. Олексюк, О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств [Текст] // Автореф. дис. канд. екон. наук. - К., 2001.
59. Панасенко, Д.А. Системний підхід до показників конкуренто-спроможності [Текст] / Д. А. Панасенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – N 3. – С. 19-25.
60. Портер, М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів[Текст]/. – К.: Основи, 1998.
61. Посвятенко, Т.І. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності підприємства [Текст]/ Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014.215 с.
62. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління [Текст]// Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. - 2008. - № 2. - С. 262-271.
- 63.Салига, К.С. Ефективність господарської діяльності підприємства: [Текст]/ Монографія.-Запоріжжя: ЗЦНТІ, 2005. -180с.
64. Семенов, Г. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства [Текст]// Г. Семенов, О. Ярошевская // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С. 136-141.

65. Синица В. Г. Производственный потенциал предприятия и эффективность его использования [Текст]/ // Экономика промышленного производства. Республ. междувед. сб. науч. трудов. - Минск, 2010. - Вып. 21. - С. 73-78.
66. Сіднєва, Ж.К. Актуальні питання створення систем управління якістю на підприємствах[Текст]/ / Ж.К. Сіднєва // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. - № 10. – С. 108 – 111.
67. Тарасюк, Г.М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник [Текст]/ Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. - К.: "Каравела", 2003. - 432 с.
68. Тринько, Р. І. Методика економічних досліджень[Текст]/. - Львів: Українські технології, 2009.
69. Труш, Ю.Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції [Текст]/ Ю.Я. Труш // Формування ринкових відносин в Україні. - 2010. - № 8. – С. 91 – 94.
70. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Текст] : навчальний посібник / ред. І. Ю. Сіваченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с. – ISBN966-8253-18-3.
71. Фастовець, А.А. Економіка підприємства. [Текст]/ Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ За ред. А.А. Фастовець. – К.: НМЦ "Укоопосвіта", 2010. – 572 с.
72. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка[Текст]/: Навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316с.
73. Филиппов А.В. Диверсификация как способ повышения адаптивных качеств предприятия [Текст]/ // Вісник Донецького університету. Сер. В: Економіка і право. – 2000. - Вип.2.
74. Форма №1 за ДКУД: //ПП «Галіт» //1801001.
75. Форма №2 за ДКУД: //ПП «Галіт» //1801003.
76. Цимбалюк, Н.П. Скричун Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару [Текст]/ / Л.Г. Цимбалюк, Н.П. Скричун //Вісник менеджменту і бізнесу. 2011. № 3(15). – С. 88-95.

77. Швиданенко, О.А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність [Текст] // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №8. – с. 145-153.
78. Шеремет, А.Д., Негашев Е.В. Методика фінансового аналізу. [Текст] / – М.: Инфра-М, 2000, С. 98.
79. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
80. Юдін, М. «Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції» [Текст] / / М. Юдін // Економіст – 2010 - №6-с.40.
81. Офіційний сайт ПП «Галіт» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.galit.com.ua>.