

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА І РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ»

Виконав: здобувач 4 курсу,

групи МГ-17

Спеціальності 075 Маркетинг

Шурло Владислав Володимирович

Керівник: Мостова А.Д., д.е.н.

Дніпро
2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА Міжнародного маркетингу

Освітній рівень бакалавр

Спеціальність 075 Маркетинг

Затверджую:
Зав. кафедри _____
Тараненко Ірина Всеволодівна _____
д.е.н., професор _____
(підпис, прізвище, ім'я та по батькові,
науковий ступінь, вчене звання,
посада)
“16” червня 2021 р.

ЗАВДАННЯ на кваліфікаційну роботу здобувачу Шурло Владислав Володимирович *прізвище, ім'я та по батькові*

1. Тема роботи: «Конкурентоспроможність підприємства і розробка заходів щодо її підвищення»
2. Керівник роботи Мостова Анастасія Дмитрівна, кандидат наук з державного управління, доцент
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом від “05” квітня 2021 р., № 37-06-У
3. Термін здачі студентом закінченої роботи 07.06.2021 р.
4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення діяльності ФОП «Швидько» на основі побудови профілю споживача підприємства та розробки програми лояльності споживачів.
5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її характеристика
- 1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства
- 1.3. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства
- 2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку

2.3. SWOT-аналізу діяльності ФОП Швидько

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства

3.2. Розробка рекомендацій підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мостова А.Д., доцент	_____15.01.2021 <i>Підпис консультанта</i>	_____15.01.2021 <i>Підпис здобувача</i>
2	Мостова А.Д., доцент	_____15.01.2021 <i>Підпис консультанта</i>	_____15.01.2021 <i>Підпис здобувача</i>
3	Мостова А.Д., доцент	_____15.01.2021 <i>Підпис консультанта</i>	_____15.01.2021 <i>Підпис здобувача</i>

7. Дата видачі завдання 15 січня 2021 р.

Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27.02.2021	27.02.2021
2.	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27.03.2021	27.03.2021
3.	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10.05.2021	10.05.2021
4.	Оформлення роботи	19.05.2021	19.05.2021

Здобувач _____ Шурло В.В.Керівник кваліфікаційної роботи _____ Мостова А.Д.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її характеристика	5
1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства	13
1.3. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	25
2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку	27
2.3. SWOT-аналізу діяльності ФОП Швидько	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства.....	47
3.2. Розробка рекомендацій підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько	52
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємством і важелів підвищення конкурентоспроможності. З появою стратегічного планування та розвитком теорії конкуренції з'явився підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, заснований на стратегіях конкуренції. Даний підхід дозволяє провести аналіз конкурентних переваг підприємства, але він не дає точного кількісного вираження результатів оцінки і тому не може бути взятий за основу сучасної системи забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальність теми обумовлюється тим, що в умовах ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності може прояснити ситуацію, визначити положення підприємства на ринку, запропонувати рішення назрілих проблем у виробництві, менеджменті або збуті. Тому актуальність теми даної роботи не викликає сумніву.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. на основі теоретичного розгляду проблеми та аналізу реального суб'єкта господарювання. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення завдань:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства та її основні характеристики;
- розглянути фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методи аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- надати зальну характеристику діяльності ФОП Швидько;
- надати оцінку конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку;
- виконати SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- розробити шляхи удосконалення конкурентоспроможності

підприємства;

- надати рекомендації підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність меблевої майстерні ФОП Швидько.

Предмет дослідження - шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метод – дослідження базується на загальнонаукових та методичних прийомах економічної науки (аналіз, синтез, індукція, дедукція); економіко-статистичних методах (порівняльного аналізу, групування, факторного аналізу); економіко-математичних методах.

Інформаційна база дослідження - підручники, періодичні видання, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків (В.Я. Кардаша Н.С.Кубишина, С.О.Захарової, Р. Девиса), статистичні дані офіційних сайтів, ресурси мережі інтернет.

Сучасна економічна наука детально розкриває теоретичні засади конкуренції, її форми, прояви і динаміку, особливості формування та реалізації конкурентних переваг, аналізує світове конкурентне середовище, інноваційні підходи у забезпеченні конкурентних переваг тощо. Незважаючи на це, подальших досліджень потребують теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг із проекцією на інтереси суб'єктів глобальної економіки, особливо у секторальному аспекті.

Практичне значення дослідження полягає в можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько .

Апробація результатів:

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її характеристика

На сучасному етапі розвитку світової економіки, яка характеризується «затоварюванням» ринку, конкурентоспроможність стає одним з найбільш головних факторів не тільки успіху, але і «виживання» підприємства. Саме поняття «конкурентоспроможність» поширилося далеко за межі економічних відносин, ставши синонімом поняття «ефективність» в усіх інших аспектах суспільного життя.

В даний час поняття «конкурентна позиція» найчастіше використовується в системі маркетингу, як сфери діяльності, спрямованої на досягнення конкурентних переваг. Із зарубіжних авторів до класиків даного напрямку можна віднести, перш за все, Ф. Котлера, І. Ансоффа і Г. Ассель [1. 2].

Конкурентна позиція - в теорії конкуренції становище підприємства по відношенню до суб'єктів конкурентного оточення, що утворюється із сукупності позицій, які фірма займає і відстоює в конкурентному середовищі. Конкурентні позиції учасників ринку виступають в теорії конкуренції узагальненим виразом конкретного положення, яке вони займають в конкурентному середовищі по відношенню до конкурентів і іншого оточення в процесі їх професійної діяльності з управління власним бізнесом.

У процесі ділової конкуренції кожна фірма займає, відстоює, зміцнює свої конкурентні позиції щодо споживачів, постачальників, найнятих працівників, конкурентів і ін. Ці позиції формуються виходячи з їх законних інтересів і завдань по веденню бізнесу. В свою чергу оточення формує по відношенню до них власні позиції згідно своїм інтересам і завданням діяльності.

Досягнення сторонами конкурентних позицій вказує на те, чого домоглися учасники ринку самі, взаємодіючи з конкурентами, і чого вони не дозволили або дозволили домогтися суперникам, роблячи власні конкурентні дії. Порівнюючи

конкурентні позиції сторін, можна з'ясувати ступінь і масштаби випередження учасниками ринку своїх конкурентів, або відставання від них; визначити конкурентоспроможність підприємства.

У найзагальнішому сенсі під конкурентоспроможністю розуміється здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей [3].

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами. Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, використовуваних для оцінки ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. Саме слово конкурентоспроможність, стосовно якого б суб'єкту воно не розглядалося, означає здатність даного суб'єкта (потенційну і / або реальну) витримати конкуренцію [4].

Різноманіття існуючих підходів до поняття конкурентоспроможності в даний час в економічній літературі визначається:

- або особливостями постановки завдання і цілі дослідження, що призводить автора до необхідності акцентування своєї уваги на тому чи іншому аспекті конкурентоспроможності;

- або особливостями вибору предмета дослідження, як таким можуть виступати предмети конкуренції (товар, послуга) і суб'єкти конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна економіка, держава), і об'єкти конкуренції (попит, ринок, фактори виробництва: природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада), і масштаби діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки) [5].

Виділяють кілька видів конкурентоспроможності: товарний; мікрорівень; мезоуровень; макрорівень. Їх визначення наведено в таблиці 1.1.

Ієрархія понять конкурентоспроможності [7.8]

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам внутрішніх і світових ринків, створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи зростання ВРП і якість життя населення регіону на рівні світових значень
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі
Конкурентоспроможність організації	Здатність: - до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів; - задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва і пропозиції ринку товарів, що перевершують конкурентів; використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства
Конкурентоспроможність товару	Здатність бути привабливим для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращому відповідності його якісних і вартісних характеристик вимогам даного ринку і споживчим оцінками

З таблиці робимо висновок, що конкурентоспроможність зводиться до здатності конкурувати, а конкурентні переваги - це якісні особливості, здібності, що дозволяють підприємству конкурувати.

Виходячи з представленого аналізу визначень поняття «конкурентоспроможність», виділяємо ознаки, що розкривають сутність даної категорії:

- конкурентоспроможність підприємства проявляється на ринку збуту його продукції;

- конкурентоспроможність має властивості універсальності і поширюється на суб'єкти ринкових відносин (підприємство, галузь, країну в цілому) та на об'єкти (товар, послугу);

- конкурентоспроможність має багаторівність (мікро-, мезо- і макрорівень, на кожному з яких використовується свій набір характеристик для визначення конкурентоспроможності);

- конкурентоспроможність об'єктів і суб'єктів господарювання знаходиться в динамічному і нестійкому стані в зв'язку з постійно мінливим конкурентним середовищем;

- конкурентоспроможність є величиною відносною, при якій базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів [8, с.100].

Проаналізуємо визначення «конкурентоспроможність підприємства», дане рядом авторів.

В.В. Деркачова дає наступне визначення конкурентоспроможності: це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. Автор підкреслює, що товар або послуга є конкурентоспроможними або неконкурентоспроможними на конкретному ринку [9, с. 62].

Н.Бутенко трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства, компанії конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів шляхом забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів [10, с. 34].

Віколов О.І: «Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства зберігати стійке положення на ринку товарів, послуг і т. п.» [11].

О.І. Драган пише, що «конкурентоспроможність підприємства – це економічні, технічні, організаційні можливості підприємства і його перевага перед конкурентами. Можливості підприємства витримати конкуренцію: наприклад, знижувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції, стійко займати певну частку ренти і отримувати високі доходи» [12, с. 62].

С.М.Бондаренко: «Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його вміння ефективно використовувати наявні ресурси » [13, с. 62].

Бачимо, що різні автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносну категорію, тобто кожне підприємство з тих чи інших характеристик зіставляється з конкурентами. Такий методологічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить поширеним і досить зручним з точки зору як логічного сприйняття, так і математичного опису.

Практично всі вищенаведені визначення розглядають категорію «конкурентоспроможність підприємства» як величину постійну, але вона, як і безліч інших економічних категорій, не є такою: в певний період часу підприємство може бути конкурентоспроможним, а в наступний період (при зміні кон'юнктури ринку і зміні зовнішнього середовища) - не конкурентоспроможним. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - категорія, що залежить від багатьох факторів і змінюється з плином часу.

Беручи до уваги наведені визначення конкурентоспроможності підприємства, наведемо особливості конкурентоспроможності підприємства:

- конкурентоспроможність підприємства є динамічною величиною (залежить від економічних, соціальних, екзогенних показників);
- конкурентоспроможність підприємства відображає його можливості адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища;
- конкурентоспроможність підприємства повинна відображати можливість безкризового функціонування в тривалий проміжок часу;
- конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, але його оцінку можна звести до визначення одного критерію;
- конкурентоспроможність підприємства є системним комплексом даних (показників), що знаходяться в постійній динаміці.

В якості істотних характеристик конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, можна визначити [13, 14] :

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

Порівняльний характер дослідження і оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, впливає з наведеного вище загального розуміння цього поняття, тобто конкурентоспроможність може бути визначена тільки при порівнянні з конкурентами. Результат оцінки буде справедливий тільки в умовах конкретного ринку в конкретний проміжок часу, тому що ринкова ситуація постійно змінюється. Короткострокові і довгострокові складові проявляються в тому, що конкурентоспроможність охоплює як поточний стан підприємства на ринку, так і перспективи його зміни. Зв'язок конкурентоспроможності продукції (товару) і конкурентоспроможності підприємства є загальновизнаним фактом [15].

Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту, тому що це означає зниження обсягів реалізації і погіршення фінансово-економічних показників: рентабельності, оборотності, ліквідності та ін. Конкурентоспроможність продукції є обов'язковою, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства, тому що в деяких випадках продукція може бути конкурентоспроможною при її реалізації за демпінговими цінами, які не компенсують витрати на виробництво і збут (використання цінових знижок, сезонного розпродажу, збут застарілої продукції, реалізація цінової стратегії проникнення на ринок з високим рівнем конкуренції). З точки зору споживача, вона виступає як конкурентоспроможна, але зниження фінансових результатів і ефективності використання ресурсів виробника може привести до його неконкурентоспроможності в майбутньому.

Відмінності категорій конкурентоспроможності підприємства та продукції зводяться до наступного:

- конкурентоспроможність продукції оцінюється в тимчасовому інтервалі, який відповідає життєвому циклу товару. А основою дослідження

конкурентоспроможності підприємства є більш тривалий проміжок часу, який відповідає періоду функціонування підприємства.

- конкурентоспроможність продукції розглядається стосовно кожного з її станів, конкурентоспроможність підприємства охоплює зміни номенклатури продукції, що випускається.

Необхідно відзначити, що на початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможність продукції (товару) грає найважливішу роль в рівні конкурентоспроможності підприємства, так як забезпечує приплив коштів. Надалі, закріпившись на ринку, підприємство повинно приділяти більше уваги зниженню витрат і постійному інноваційному розвитку продукту і виробництва [16,17,18].

Поряд з конкурентоспроможністю підприємства визначають рівень конкурентоспроможності продукції, а також його власні можливості і ринкову активність. Ефективне використання ресурсів є основною умовою конкурентоспроможності підприємства, їх динаміка впливає і на рівень якості продукції, і результати від її реалізації, і на необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування. Ринкова активність проявляється через фінансові результати і частку ринку і залежить від динамічного розвитку умов зовнішнього середовища, які відображаються детермінантами «національного ромба» М.Портера [19].

Підприємства, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність в майбутньому, змушені узгоджувати свої поточні і перспективні інтереси.. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства надає пріоритетного значення ефективній взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем і досягнення на цій основі стійких конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядають, як:

- систему впливу суб'єкта (вищого керівництва організації) на об'єкт (конкурентоспроможність) з метою переведення цього об'єкту в бажаний стан за допомогою розвитку параметрів об'єкта;

- систему, призначена для впливу на елементи і процеси, що забезпечують формування конкурентних переваг і розвиток конкурентного потенціалу підприємства з метою підвищення його стійкості в умовах зростання конкурентного тиску і зміни факторів зовнішнього середовища;

- діяльність по встановленню перспективних цілей підприємства і ефективному їх досягненню на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища [20].

У сучасному менеджменті виділяють наступні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства:

- наявність чітких цілей, визначених місією організації та її баченням майбутнього;

- встановлення зв'язків з навколишнім середовищем, яке включає макросередовище (країна, регіон), конкурентне середовище (галузь), зовнішнє середовище на рівні завдань (споживачі, постачальники, конкуренти) [21].

При цьому завдання управління конкурентоспроможністю підприємства зводяться до наступного:

- реалізація заходів, пов'язаних з підтримкою і розвитком ринкового попиту на певні товари та послуги, забезпеченням конкурентних переваг підприємства;

- побудова управлінського процесу, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Механізм управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства - комплекс заходів (вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, цілепокладання, дослідження конкурентних переваг та інших факторів), покликаних вирішувати питання забезпечення і розвитку потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його ефективного використання. Потенціал конкурентоспроможності відображає орієнтацію і мобілізацію потенціалу підприємства на реалізацію конкурентної стратегії і створення стійких конкурентних переваг.

Основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства:

- аналіз продукції підприємства (чим вище рівень конкурентоспроможності продукції і чим більше її затребуваність на внутрішньому і зовнішньому ринках, тим вище потенціал конкурентоспроможності підприємства);
- аналіз зовнішнього оточення (діагностика зовнішнього середовища, в тому числі із застосуванням SWOT-аналізу);
- аналіз внутрішніх можливостей підприємства (проводиться з урахуванням аналізу факторів, що впливають на потенціал конкурентоспроможності підприємства, в тому числі внутрішніх і зовнішніх факторів);
- розробка управлінських рішень щодо підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства (визначення і опис кожного заходу, призначення виконавців і термінів проведення конкретного управлінського рішення) [21, 22].

1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення факторів, що впливають на думку споживачів про підприємство та його продукцію і як підсумок - зміна частки ринку підприємства

Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, і в результаті зміна рівня конкурентоспроможності підприємства.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, діляться в залежності від формує їх середовища на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх факторів відносять наступні:

- діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Так, в залежності від характеру податкової політики, розмірів податкових ставок підприємство буде отримувати більший або менший прибуток;

- кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів;

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

- параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, вироблені підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати більш високі прибутки, а також закріпити своє становище на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження купівельної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До числа внутрішніх факторів належать такі:

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

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

- сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її переробки і величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), її комплексна переробка призводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, поліпшення використання сировини, його комплексна переробка знижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність;

- збут продукції: його обсяг і витрати. Цей фактор істотно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства можна мати високі результати у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокою собівартості, але все буде зведено нанівець через непродуману збутову політику. Тому підприємство намагається підвищити ефективність збуту за рахунок стимулювання збільшення обсягів продажів і завойовуючи нові ринки збуту [24, 25].

Рисунок 1.1. демонструє перелічені фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

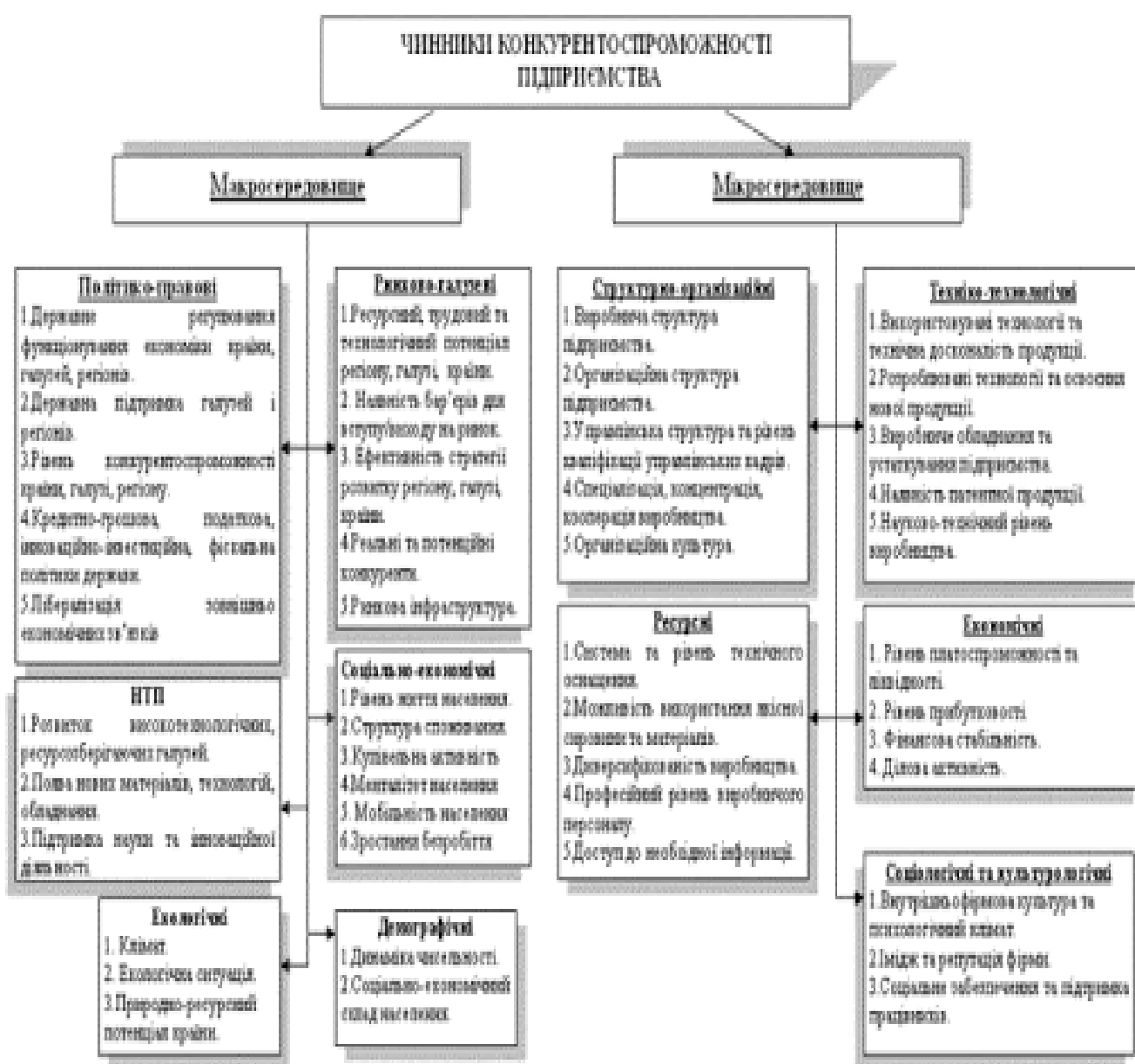


Рисунок 1.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [26]

У таблиці 1.2 більш детально дані характеристики факторів конкурентоспроможності підприємства в залежності від існуючих видів конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства в найширшому сенсі можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Цілі, як правило, мають тимчасову прив'язку. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом визначеного часу.

Таблиця 1.2

Характеристика факторів конкурентоспроможності залежно від її видів [6, 7]

Вид конкурентоспроможності	Об'єкт чи суб'єкт конкурентоспроможності	Фактори конкурентоспроможності
Товарний	Товари(роботи, послуги)	- Якість продукції, відповідність нормам і стандартам - Ціна - Відповідність споживчому попиту
Мікрорівень	Товаровиробник	- Порівняльна конкурентоспроможність продукції. - Ефективність виробничої діяльності - Фінансові показники діяльності - Ефективність організації збуту продукції на ринку і його частка
Мезорівень	Об'єднання товаровиробників галузі	- Внутрішнє середовище галузі, вплив зовнішнього середовища - Конкурентоспроможність окремих елементів - Взаємодія між елементами системи
Макрорівень	Народне господарство в цілому, конкурентоспроможність країни, регіонів	- Інвестиційний клімат, науково-технічний рівень. - Конкурентоспроможність промисловості і галузей народногосподарського комплексу в цілому. - Економічна безпека

Досліджуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, можна сказати, що конкурентоспроможність організації є сукупністю, з одного боку,

характеристик самої організації, а з іншого, - характеристик зовнішніх факторів, які впливають на неї.

Відзначимо, що фактори можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність організації. При позитивному впливі, вони стають конкурентними перевагами, а при негативному - конкурентними проблемами [27].

Незважаючи на простоту розглянутих підходів, не можна акцентувати увагу на дослідженні окремих факторів. У цьому випадку доцільним є застосування комплексного підходу, що виражається в одночасному розгляді економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних, організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємств.

1.3. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності підприємства, їх оцінка є основним вихідним моментом всієї діяльності підприємства. Вивчення та аналіз конкурентоспроможності необхідно вести постійно на всіх щаблях виробничої господарської діяльності, робити це систематично. Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна в цілях:

- визначення конкурентоспроможності на момент обстеження;
- пошуку нових ринків збуту або нових напрямків у галузях;
- підключення нових інвесторів;
- визначення негативних моментів;
- підбору партнерів, які впливають на роботу підприємства, для спільної діяльності;
- вибір і розробка заходів для підвищення оцінки конкурентоспроможності;
- регулювання економіки на підприємстві в цілому.

Своєчасна оцінка конкурентоспроможності підприємства значно підвищить його можливості, значимість і здатність займати стійке положення на ринку, маючи стабільний прибуток [28].

Набір показників конкурентоспроможності має включати в себе результативність виробничої і збутової діяльності, а також ефективність інвестиційних вкладень і оцінку резерву скорочення витрат виробництва. Крім цього, велике значення має аналіз витрат обігу для визначення результативних витрат у всій розподільчій системі підприємства і при передачі продукції від продавця споживачеві.

Якісна оцінка показників конкурентоспроможності передбачає застосування наступних параметрів:

- потреба в інвестиційних вкладеннях поточного і стратегічного характеру в цілому по підприємству і по окремих видах продукції і послуг;
- широта і глибина асортименту продукції та послуг підприємства;
- характеристики ринкових сегментів для кожного виду продукції і послуг підприємства;
- рівень потреби в коштах для забезпечення попиту і стимулювання збуту продукції;
- набір заходів і механізмів для забезпечення переваг підприємства перед конкурентами на ринку;
- характеристика інноваційної політики, а саме - швидкості оновлення продукції підприємства і наявності власних розробок в цьому напрямку.

Існують різні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства:

- 1) порівняльний аналіз підприємства: порівняння з показниками конкурентів;
- 2) горизонтальний аналіз: порівняння показників за попередній період;
- 3) вертикальний: дослідження показників, що поступово знижувалися на найнижчий рівень;
- 4) факторний: вивчення впливу факторів на загальні показники підприємства .

На рисунку 1.2. наведені методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

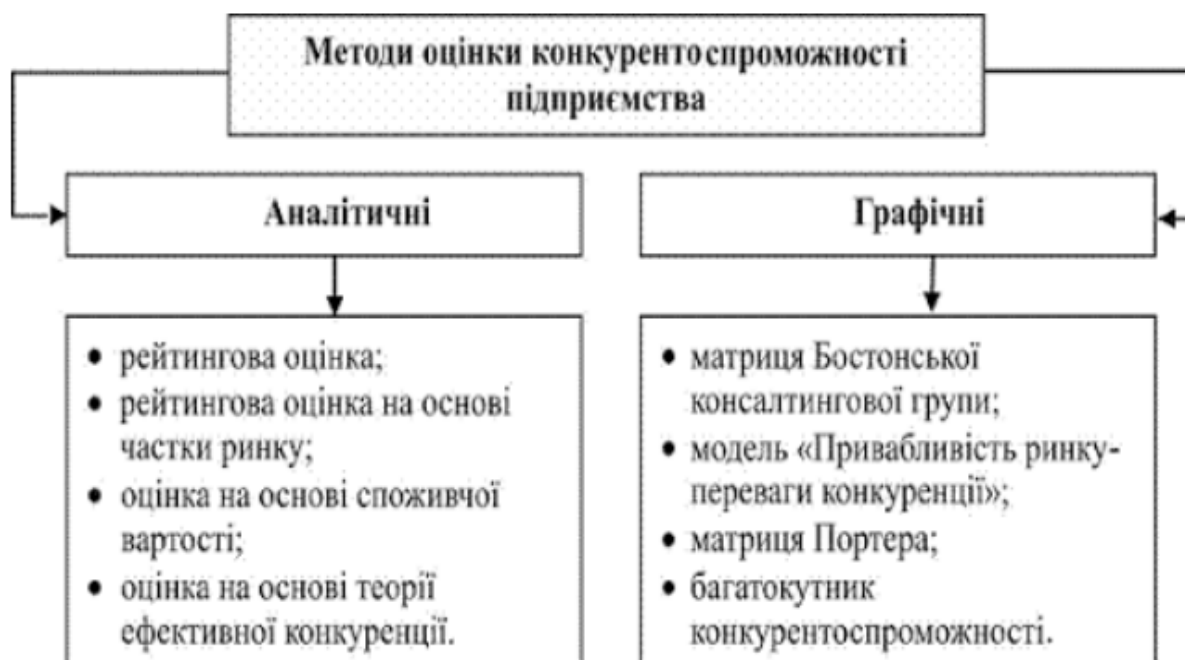


Рис. 1.2. - Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.[29]

Як основні, виділяються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства з позиції їх сутності та основних переваг. Основним критерієм методу оцінки з позиції порівняльних переваг - є низькі витрати, так як приблизні витрати виробництва нижче, ніж у конкуруючих підприємств. Перевага цього методу полягає в простій оцінці рівня конкурентоспроможності

Метод оцінки заснований на теорії ефективної конкуренції стверджує, що найбільш конкурентоспроможні ті підприємства, на яких задіяні всі підрозділи і служби. На їх роботу впливає безліч факторів - ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи передбачає оцінку використання всіх ресурсів. М. Портер аналізуючи конкурентоспроможність окремих підприємств, відзначав: "Єдине, на чому може ґрунтуватися конкурентоспроможність - це продуктивність використання ресурсів". Перевага методу в можливості знайти додаткові ресурси підприємства, можливість розрахувати і оцінити ефективне використання ресурсів за тривалий період [25, 21].

Суть методу оцінки заснований на якості послуги полягає в порівнянні якостей послуг, що характеризують споживчі властивості, за допомогою такої оцінки з'являється можливість вивчення та врахування переваги споживачів, що

так само підвищить конкурентоспроможність підприємства. У цьому методі використовують певні параметри і для оцінки застосовують "параметричні" індекси. Існують інтегральні, зведені і поодинокі індекси. Це співвідношення окремого параметра до параметру, при якому споживач задоволений на сто відсотків.

Для визначення ступеня відповідності використовують бали.

- Профіль полярностей. Цей метод заснований на порівнянні найсильніших і слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами. Дозволяє виявити відставання або випередження своєчасно прийняти відповідні дії, що забезпечують стабільність.

- Профіль вимог. Завдяки розробленій шкалі експертних оцінок можна наочно простежити просування організації та головного конкурента.

- Матричні методи:

- 1) матриця БКГ;
- 2) матриця Портера;
- 3) матриця «привабливість ринку / конкурентоспроможність» (модель GE / Mc Kinsey);
- 4) матриця «привабливість галузі / конкурентоспроможність» (модель Shell / DPM);
- 5) матриця «Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer / Schendel);
- 6) матриця «Стадія життєвого циклу продукції / конкурентна позиція» (модель ADL / LC)

Суть оцінювання полягає в аналізі матриці, побудованої відповідно до принципу системи координат: по горизонталі - темпи зростання (скорочення) розміру продажів; по вертикалі - відносна частка компанії на ринку. Більш конкурентоспроможними є ті компанії, які займають значну частку на швидко зростаючому ринку. Використовується таблиця значень. Порівнюються показники, простежується динаміка, що також допомагає прийняти своєчасні заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

- Структурний підхід, сутність якого полягає в організації великомасштабного, ефективного виробництва. Основним критерієм конкурентоспроможності при використанні даного підходу є концентрація виробництва і капіталу;

- Функціональний підхід - оцінка конкурентоспроможності відповідно до даного підходу здійснюється на основі зіставлення економічних показників діяльності (як критерій оцінки конкурентоспроможності використовується співвідношення ціни, витрат і норми прибутку). Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснована на комплексному дослідженні внутрішнього середовища підприємства, передбачає два напрямки [30, 31]:

1) визначення переліку внутрішніх факторів і оцінка їх впливу на ефективність і якість компанії,

2) визначення сильних і слабких сторін у кожній з функціональних областей.

Перша область досліджень - виявлення внутрішніх факторів і оцінка їх впливу на ефективність і якість компанії - проводиться з метою вдосконалення фірми. Дослідження засноване на використанні методів комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового управління. Тому, як правило, аналіз починається з аналізу фінансового стану компанії. Цей аналіз спрямований на з'ясування того, наскільки подальший розвиток компанії узгоджується з наявністю достатнього фінансування та платоспроможності компанії. Фінансові показники можуть бути згруповані в наступні чотири групи:

Перша група - це показники оцінки прибутковості господарської діяльності: загальна рентабельність підприємства, чиста рентабельність, рентабельність власного капіталу, загальна рентабельність виробничих фондів.

Друга група - оцінки показників ефективності управління: чистий прибуток за обсягом продажів, загальна сума прибутку до обсягу продажів.

Третя група - це оцінка ефективності підприємницької діяльності: рентабельність активів, рентабельність основних засобів, оборотність оборотного

капіталу, оборотність дебіторської заборгованості, оборот банківських активів, рентабельність власного капіталу підприємства.

Четверта група - показники оцінки ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності, інші активи з фіксованим терміном зобов'язань, індекс постійного активу, коефіцієнт автономії.

Аналіз цих показників дозволить з'ясувати закономірності їх змін, оцінки ефективності фінансової діяльності.

Друга область досліджень - визначення сильних і слабких сторін у кожній з функціональних областей - проводиться з метою виявлення діяльності і ресурсів, які можуть стати основою майбутньої стратегії компанії і створити стійку конкурентну перевагу. Цей аналіз може бути здійснений в контексті:

- сукупності функціональних підсистем;
- однієї або більше функціональних підсистем;
- одного або кількох елементів (наприклад, організаційна структура, технічне забезпечення і т.д.);
- функціональних підсистем;
- одного елементу з функціональних підсистем.

Для забезпечення порівнянності інформації, аналіз потенціалу повинен здійснюватися відповідно до тих же областей і напрямків, що аналіз найближчих конкурентів [32].

Метод рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства - це використання ієрархії компаній, на основі зіставлення їх досягнень у фінансовій та інших областях. Порядок визначення рейтингової оцінки:

- 1) одержання вихідної інформації з усіх порівнюваних компаній;
- 2) початкова інформація може надаватися у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників ($i = 1, 2, \dots, N$), а по стовпцях - порівнювані компанії ($j = 1, 2, \dots, M$);
- 3) вихідні характеристики співвідносяться з відповідними показниками підприємства-конкурента (кращого в галузі, еталонного підприємства).

4) для аналізованої компанії визначається значення рейтингової оцінки на кінець часового періоду.

5) підприємства-конкуренти ранжуються в порядку зменшення рейтингової оцінки.

Рейтингові методи використовують не тільки матеріальні активи, але і нематеріальні активи (репутація, організаційні можливості та ін.).

- SWOT - аналіз. Цей метод найбільш зручний і надійний. Суть його - проаналізувати сильні і слабкі сторони всередині підприємства, небезпеки із зовнішнього середовища. Дозволяє визначити можливості, ресурси, існуючі на підприємстві для його загального стратегічного розвитку. SWOT-аналіз має кілька напрямків:

- динаміка розвитку фірми і конкурента
- порівняння результатів аналізу, з використанням стратегічного планування фірми і конкурента
- застосування різних ситуацій розвитку на ринку для розробки SWOT моделей

При використанні методу SWOT-аналізу конкурентоспроможність оцінюють комплексно за всіма показниками і видами діяльності. Для цього існує ще один метод - експертних оцінок. У цьому методі використовуються оцінки експертів - фахівців основних групових параметрів конкурентоспроможності підприємства, узагальнення їх думок. Знання і досвід завжди дають свої позитивні результати. Такий метод є кращим ходом коли:

- недостатньо інформації щодо впливу всіх факторів
- ситуації вимагають швидких рішень
- неможливо застосувати традиційні кількісні вимірювання
- неможливо оцінити ситуацію за допомогою статистики, оскільки відсутній достатній динамічний період. [33, 34]

Описані методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх аналіз, доводить обов'язковість оцінки конкурентоспроможності для впевненого, гідного і стабільного розвитку в сучасних умовах ринку.

Таким чином, основи конкурентоспроможності та форми конкурентної боротьби змінюються, що пов'язано з корінними зрушеннями в товарній структурі світової торгівлі і підвищенням ролі технічного рівня виробництва. Сучасний підхід до управління підприємством вимагає для її керівництва чіткого бачення перспектив його розвитку і, одночасно, досконального розуміння стратегічного положення підприємства на ринку і тих факторів, які впливають з боку зовнішнього ринкового середовища на роботу підприємства. Йдеться про те, що сучасне підприємство не здатне забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та сталого становища на ринку без розуміння своїх конкурентних позицій і вироблення конкурентної стратегії. Причому сучасна динаміка світових ринків і постійно наростаюча конкурентна боротьба обумовлюють необхідність докладання все більших зусиль до своєчасної та ефективної розробки та реалізації конкурентної стратегії для будь-якої організації, в якій би галузі або в якій би ринковій ніші вона не здійснювала свою діяльність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Фізична особа підприємець Швидько Андрій Васильович (далі ФОП Швидько) почав свою діяльність в 2005 році. Організація створена без обмеження терміну, але може бути реорганізована або ліквідована відповідно до чинного законодавства.

ФОП Швидько має свою печатку, свій товарний знак, розрахунковий рахунок в банку, має право укладати угоди і підписувати договори.

Організація створена для задоволення потреб населення в непродовольчих товарах, зростання матеріального добробуту своїх співробітників, забезпечення зайнятості населення, збільшення надходжень до місцевого бюджету та отримання прибутку. В організації використовується спрощена система оподаткування (ССО).

Організаційна структура ФОП Швидько є досить простою в зв'язку з малими її розмірами і відносно невеликою кількістю співробітників.

В організації працюють 12 осіб, а саме директор, бухгалтер, 1 адміністратор, 2 продавця-дизайнера з обов'язками касирів, 2 водія, 5 робітників.

Весь асортимент, представлений підприємством, має високу якість. Матеріали, що застосовуються для виготовлення меблів так само мають високу якість, наприклад, ЛДСП (ламіновані деревно стружкові плити) виготовляється за німецькою технологією, має особливу міцність, стійкість до стирання. Є широкий колірний асортимент ЛДСП, ПВХ-фасадів, акрилових фасадів, а також велике розмаїття скляних і дзеркальних вітражів.

На підприємстві постійно проводиться робота по оновленню асортиментного ряду, розробляються нові моделі меблів, з урахуванням сучасних тенденцій в меблевому виробництві.

У табл. 2.1 представлений аналіз реалізації продукції, що випускається за 2018 – 2020 рока.

Таблиця 2.1

Обсяг продажів за асортиментними групами ФОП Швидько [35, 36]

№	Назва показника	2018. тис.грн.	2019. тис.грн	2020р., тис.грн	Відхилення 2020р. до 2018р.	
					абсолютне тис.грн	відносне (%)
1	Кухонні гарнітури	3800	4200	4550	750	19,7
2	Шафи-купе	2055	3800	4250	2195	106,8
3	Вітальні	1400	1500	1690	290	20,7
4	Меблі для передпокою	1600	1800	1950	350	21,9
5	М'які меблі	670	840	690	20	2,9
6	Меблі інші	2000	2600	3000	1000	50
	Всього	11525	14740	16130	4605	39,9

Як видно з табл. 2.1 в 2020 році зріс обсяг продажів кухонних гарнітурів на 750 тис. грн., м'яких меблів на 350 тис.грн., меблів інших на 1000 тис.грн., а також майже в два рази збільшилися продажі шаф купе, що обумовлено різким підвищенням купівельного попиту на даний вид товарів.

На підприємстві основним показником фінансових результатів є прибуток. Прибуток від продажів характеризує ефективність основної діяльності організації і визначається як різниця між валовим прибутком, комерційними витратами і управлінськими витратами.

Зміна прибутку ґрунтується на різних факторах:

- зміна відпускних цін на реалізовану продукцію;
- зміна обсягу продукції (за базовою собівартістю);
- зміна обсягу продукції, обумовлена змінами в структурі продукції;
- зміна собівартості одиниці продукції;
- зміна собівартості за рахунок структурних зрушень у складі продукції;
- зміна цін на матеріали, тарифи, послуги.

Аналіз динаміки прибутку ФОП Швидько представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз формування прибутку ФОП Швидько [35, 36]

№	Назва показника	2018	2019.	2020р., тис.грн	Відхилення 2020р. до 2018р.	
					абсолютне тис.грн	відносне (%)
1	Виручка від продажів	11525	14740	16130	4605	39,9
2	Собівартість	6477	8282	9120	2643	40,8
3	Валовий прибуток	5048	6458	7010	1962	38,7
4	Рентабельність продаж (%) (п.3/п.1)	43,80	43,81	43,46	-0, 34	0,7
5	Поточний податок на прибуток	303	388	394	91	30,0
6	Чистий прибуток	4745	6070	6616	1871	39,4
7	Рентабельність чистого прибутку	41,17	41,18	41,02	0,03	0,7

На основі інформації, наведеної в таблиці 2.2. робимо висновок, що за 2018-2020рр. валовий прибуток ФОП Швидько збільшився на 1962 тис.грн, що складає 38,7%. Але, темп зміни собівартості перевищує темп зміни виручки від продажів. Показник рентабельності показує, що в кожній заробленій гривні міститься 43,46% валового прибутку. Таким чином, діяльність підприємства є прибутковою та має позитивні тенденції розвитку.

2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку

Вивчення основних конкурентів і їх ролі на регіональному ринку виробництва і реалізації меблів в м Дніпро було проведено в рамках загальної системи збору та обробки інформації, отриманої за допомогою аналізу оглядів в місцевій періодичній пресі, Інтернеті, опитування покупців, а також в результаті спостереження.

Проаналізуємо конкурентне середовища ринку меблів. Так, для ФОП Швидько основними конкурентами є такі фірми як «Катеринославські меблеві майстерні», «Максі-Меблі», «Твій стиль», Меблевий салон «Смарт -меблі». У табл. 2.3 приведена якісна характеристика основних конкурентів ФОП Швидько.

Таблиця 2.3

Конкурентний аналіз ФОП Швидько [Складено автором на основі власних досліджень]

Підприємства конкуренти	Короткий опис	Конкуренти		Сила конкурентів		
		Прямі	Опосередковані	Підтримка	Частка ринку	Висновок
ФОП Швидько	Виробництво і реалізація меблів у власних салонах меблів					
Катеринославські меблеві майстерні	Виробництво і реалізація меблів	✓		на рівні	нижче	слабкий
«Максі меблі»	Виробництво і реалізація меблів		✓	ні	нижче	слабкий
«Твій стиль»	Виробництво і реалізація меблів	✓		вище	вище	сильний
«Смарт-меблі»	Виробництво і реалізація вбудованих меблів на замовлення		✓	на рівні	вище	сильний

Таким чином, з табл. 2.3 видно, що досліджуване підприємство, здійснює виробництво та реалізацію меблів у власних салонах меблів.

Основними прямими конкурентами є:

1) Катеринославські меблеві майстерні - виробництво меблів у м Дніпро, реалізація через мережу магазинів в м Дніпро. Сила конкурента по відношенню до ФОП Швидько: підтримка - вища, частка ринку - вища, сильний конкурент.

2) «Твій стиль» - виробництво і реалізація меблів в м Дніпро. Сила конкурента по відношенню до ФОП Швидько: підтримка - на рівні, частка ринку - нижче, слабкий конкурент.

Основні непрямі конкуренти:

1) «Максі-меблі» - виробництво і реалізація вбудованих меблів на замовлення. Сила конкурента по відношенню до ФОП Швидько: підтримка - на рівні, частка ринку - вище, сильний конкурент.

2) «Смарт-меблі» - виробництво та реалізація меблів. Сила конкурента по відношенню до ФОП Швидько: підтримка - немає, частка ринку - нижча, слабкий конкурент.

Виконаємо оцінку конкурентоспроможності виробників меблевої продукції на основі двох основних показників, що визначають положення підприємства на ринку - частки ринку і темпу приросту ринкової частки. Результати зведемо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика ринкового положення ФОП Швидько і його головних конкурентів [37]

Підприємства виробники меблів	Частка ринку %			Темп зміни ринкової частки %
	2018	2019.	2020	
ФОП Швидько	8,7	9,2	10,1	16,1
Катеринославські меблеві майстерні	5,2	5,5	5,4	3,8
«Максі меблі»	2,6	2,7	2,4	- 7,7
«Твій стиль»	18,7	20,6	21,4	14,4
«Смарт-меблі»	12,8	13,5	15,1	17,9
Інші	47,6	49,4	47,2	- 0,8

Враховуючи частку ринку виробників меблів на ринку, робимо висновок, обсяг ринку збуту ФОП Швидько за 2018-2020рр збільшився на 16,1%. Але, збільшується частка ринку і у найближчих конкурентів («Твій стиль» на 14,4%, «Смарт-меблі» на 17,9%).

На рисунку 2.1. графічно продемонстрована динаміка частки ринку основних виробників меблів.

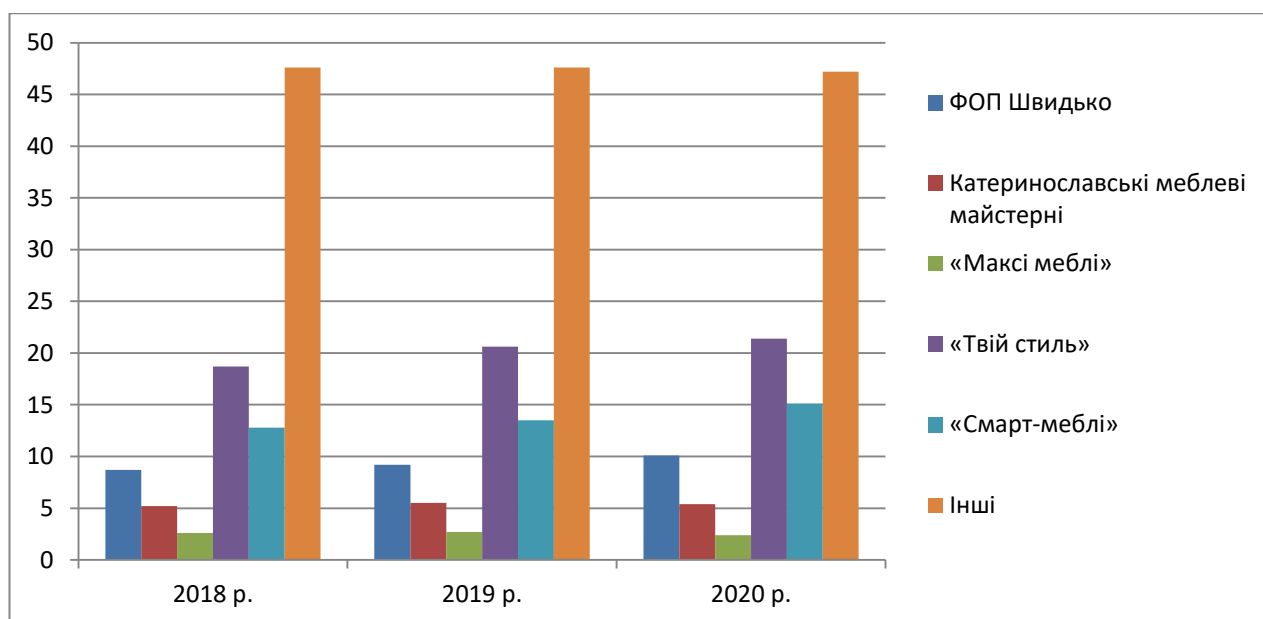


Рис.2.1. - Динаміка частки ринку основних виробників меблів.

Конкурентна карта ринку для визначення статусу організацій приведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Конкурентна карта ринку для визначення статусу досліджуваних підприємств [Складено автором на основі власних досліджень]

Темпи приросту ринкової частки	Частка ринку, %			
	Лідери регіонального ринку (частка ринку більше 40%)	Організації з сильною конкурентною позицією (доля ринку 15-40 %)	Організації зі слабкою конкурентною позицією (від 15 до 5%)	Аутсайдери ринку (доля ринку менше 5%)
Організації зі швидко прогресуючою конкурентною позицією (більше 10%)	-	«Твій стиль», «Смарт-меблі»	-	-
Організації з прогресуючою конкурентною позицією (Т від 10 до 5% включно)	-		ФОП Швидько	-
Організації з регресуючою конкурентною позицією (від -5 до 5% включно)	-	-	КММ	-
Організації зі швидко регресуючою конкурентною позицією (від -5 до 5% включно)	-	-	-	Максі -меблі

Таким чином, з табл. 2.5 видно на ринку меблів м.Дніпро відсутні явні лідери, у яких доля ринку перевищує 40%. Сильні конкурентні позиції (при частці ринку від 40 до 15%) мають меблева компанія «Твій стиль» та «Смарт меблі». У ФОП Швидько, згідно дослідження, слабка конкурентна позиція (при частці ринку від 10,1 %). Аутсайдером ринку меблів (при частці ринку менше 5%) є Максi-меблi.

Матриця відповідності основних конкурентів ФОП Швидько представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця відповідності основних конкурентів ФОП Швидько [Складено автором на основі власних досліджень]

Сила конкурентів	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти
Сильні	Меблева компанія «Твій стиль» - загроза для бізнесу Необхідні наступальні стратегії захисту поточних клієнтів: впровадження інновацій, цінові знижки, здешевлення товарів	Смарт-меблі Необхідні оборонні стратегії захисту поточних клієнтів: посилення контролю за постачальниками і збутом меблів
Слабкі	КММ- джерела росту для бізнесу Необхідні програми, спрямовані на залучення клієнтів цих компаній: організація заходів з метою ознайомлення клієнтів з продукцією меблевого виробництва	Максі-меблі – не загрожує бізнесу, але дії підприємства необхідно моніторити

Таким чином, в результаті аналізу основних конкурентів ФОП Швидько на ринку виробництва меблів в м Дніпро можна зробити наступні висновки:

1) Меблеві компанії «Твій стиль» та «Смарт-меблі» - загроза для бізнесу. ФОП Швидько. Необхідні наступальні стратегії захисту поточних клієнтів: впровадження інновацій, цінові знижки, здешевлення товару.

2) Максi-меблi. - не становить загрози для бізнесу, але дії даного підприємства необхідно постійно моніторити, тобто здійснювати систематичний нагляд за розвитком бізнесу.

Далі проведемо аналіз 5 конкурентних сил за моделлю М. Портера. Оцінимо рівень загроз п'яти сил конкуренції:

- небезпека появи товарів – замінників
- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція
- загроза вторгнення нових учасників
- ринкова влада покупців
- ринкова влада постачальників

Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою: 1 бал - низький рівень, 2 бали - середній рівень, 3 бали - високий рівень. Результати аналізу зведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня загроз п'яти сил конкуренції за М.Портером [Складено автором на основі власних досліджень]

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
1	2	3	4	5
Небезпека поява товарів замінників				
Товари-замінники	Товари, які здатні забезпечити краще співвідношення «ціна-якість»	існують	існують, але тільки вийшли на ринок та їх частка незначна	Не існують
		3		
Сумарний бал		3		
1 бал		Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали		Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали		Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
Рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція				
Кількість підприємств	Велика кількість підприємств з виробництва меблів веде до втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців (1-3)
		3		
Темп росту ринку	Зниження темпів росту ринку веде до переділу ринку	Зниження обсягу ринку	Зростаючий	Високий
			2	

Продовження табл.2.7.				
1	2	3	4	5
Рівень диференціації продукції меблевого виробництва на ринку	Чим нижча диференціація продукту, чим вища стандартизація продукту – тим вище ризик переключення споживача між різними підприємствами	Підприємства пропонують стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється за додатковими перевагами	Меблі значно відрізняються між собою
			2	
Обмеження в підвищенні ціни	Чим менше можливостей підвищення ціни, тим вище ризик втрати прибутку при постійному рості витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні ціни	Є можливість до підвищення ціни тільки в межах покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття росту витрат і підвищення прибутку
			2	
Сумарний бал		9		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9 -12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
Загроза вторгнення нових учасників				
Економія на масштабі	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче витрати на виробництво 1 одиниці продукції	відсутні	існують тільки у декількох гравців ринку	значна
			2	
Сила торгових марок	Чим сильніші торгові марки, тим складніший вхід на ринок	Учасники ринку до 30%	Учасники ринку близько 50%	Учасники ринку близько 80% та більше
		3		
Потреба в капіталі	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше вийти в галузь новим учасникам	низький (окупається за 1-3 місяця роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (окупається більше ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		3		

Закінчення табл.2.7.				
1	2	3	4	5
Політика уряду	Лімітований вхід в галузь шляхом ліцензування,регулювання цін	немає обмежувальних державних актів	держава регулює діяльність галузі на низькому рівні	держава повністю регламентує галузь
		3		
Сумарний бал		13		
8 балів		Низький рівень загрози входу нових учасників		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових учасників		
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових учасників		
Ринкова влада покупців				
Чутливість до ціни	Висока ймовірність того, що покупець купе товар за більш низькою ціною	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю	Породжує прихований попит, який може бути задоволений конкурентом	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
			2	
Сумарний бал		4		
4 бали		Низький рівень загрози незадоволення клієнтів		
5-8 балів		Середній рівень загрози незадоволення клієнтів		
9 -12 балів		Високий рівень загрози незадоволення клієнтів		
Ринкова влада постачальників				
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	середня кількість постачальників	широкий вибір постачальників
				1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість обсягів ресурсів постачальників веде до росту цін		Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
				1
Витрати переключення на альтернативних постачальників	Чим вище витрати переключення тим вище загроза до росту цін	високі витрати на переключення на інших постачальників	середні витрати на переключення на інших постачальників	низькі витрати на переключення на інших постачальників
				1
Підприємство не є пріоритетним для постачальників	Чим нижче пріоритетність для постачальника, тим вище ризик неякісної роботи	низька пріоритетність для постачальника	Середня пріоритетність для постачальника	висока пріоритетність для постачальника
				1
Сумарний бал		4		
4 бали		Низький рівень загрози впливу постачальників		

Результати оцінки рівня загроз по моделі п'яти сил конкуренції М. Портера зведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Підсумкова таблиця результатів оцінки рівня загроз за моделлю 5 конкурентних сил М. Портера

Параметр оцінки	Значення,	Опис
1	2	3
Загроза появи товарів-замінників	Високий рівень загрози	Товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат виробництва і сировини знижує рентабельність. Поки підприємство не підвищить якість продукції - матиме місце невисокий прибуток
Рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень загрози	Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість
Загроза вторгнення нових учасників на ринок	Середній рівень загрози	Ризик входу нових учасників в ринок меблевого виробництва - середній. Нові підприємства по виробництву меблів можуть з'являтися через низькі бар'єри входу. Однак високий рівень інвестицій ускладнює вхід на ринок новим учасникам
Ринкова влада покупців	Низький рівень загрози	Покупці досліджуваного підприємства є найменш впливовими на ринку
Ринкова влада постачальників	Низький рівень загрози	Стабільність з боку постачальників

На підставі зведеної таблиці результатів оцінки рівня загроз по моделі п'яти конкурентних сил М. Портера можна зробити наступні висновки для ФОП Швидько:

1) високий рівень загрози конкуренції доводиться на наступні параметри:

- небезпека появи товарів - замінників - в умовах зростання витрат виробництва і сировини товари - замінники впливають на встановлення граничної ціни, що веде до зниження рентабельності і прибутку;
- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція - залучення якомога більше покупців, прагнення поліпшити якість товару, знизити

ціну, ефективно його прорекламувати веде до збільшення витрат, і як наслідок зниження прибутковості;

2) середній рівень загрози конкуренції зводиться до можливості вторгнення нових учасників на ринок - політика уряду фактично не регулює і не лімітує вторгнення нових учасників на меблевий ринок. Ліцензування відсутнє, так само як і нормативно-правові акти, що виключають недобросовісну конкуренцію. Однак, величина необхідних інвестицій для забезпечення успішного входу на ринок, досить велика тому капітал необхідний не тільки на засоби виробництва, а й на кредитування споживачів, створення матеріально-виробничих запасів і компенсацію витрат, пов'язаних з організацією нового підприємства.

3) низький рівень загрози конкуренції доводиться на наступні параметри оцінки:

- ринкова влада покупців - продукція меблевого виробництва ФОП Швидько націлена на покупця із середнім достатком, також ця продукція не відноситься до категорії продукції, що купується у великих масштабах і часто, отже, покупці найменш впливова група на ринку;

- ринкова влада постачальників - довгострокові економічні зв'язки з постачальниками забезпечили двосторонню стабільність відносин [15]

Але, достовірність оцінки конкурентоспроможності по моделі п'яти конкурентних сил М. Портера в значній мірі залежить від суб'єктивної думки отриманої при опитуванні покупців, працівників, а також в результаті спостереження і аналізу інформації офіційних сайтів підприємств. При цьому, до переваг методу слід віднести простоту, низький рівень витрат, можливість швидкої оцінки конкурентоспроможності на якісному рівні.

З метою проведення аналізу конкурентоспроможності продукції меблевого виробництва ФОП Швидько в порівнянні з прямими і непрямими конкурентами скористаємося методом «Багатокутник конкурентоспроможності».

Визначивши ключові критерії продукції досліджуваного підприємства, які впливають на прихильність і задоволеність покупців, прибуток від продажу і

привабливість продукції меблевого виробництва ФОП Швидько і оцінивши критерії конкурентоспроможності по 10 бальній шкалі, шляхом опитування покупців, а також в результаті спостереження, де 1 бал - найнижча оцінка, а 10 - найвищий бал зведемо результати аналізу в табл. 2.9 і побудуємо пелюсткову діаграму «Багатокутник конкурентоспроможності» (рисунок 2.2.).

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності продукції меблевого виробництва ФОП Швидько і продукції основних конкурентів (Складено автором за результатами власних досліджень)

Критерії конкурентоспроможності	ФОП Швидько	КММ	Максі меблі	Твій стиль	Смарт меблі
Асортимент	6	5	3	8	4
Ціна	5	6	3	8	7
Зовнішній вигляд	6	5	2	7	7
Знання бренду	5	2	1	9	9
Якість персоналу	5	5	5	5	5
Рекламна активність	3	2	1	10	6
Загальний бал	30	25	15	47	38

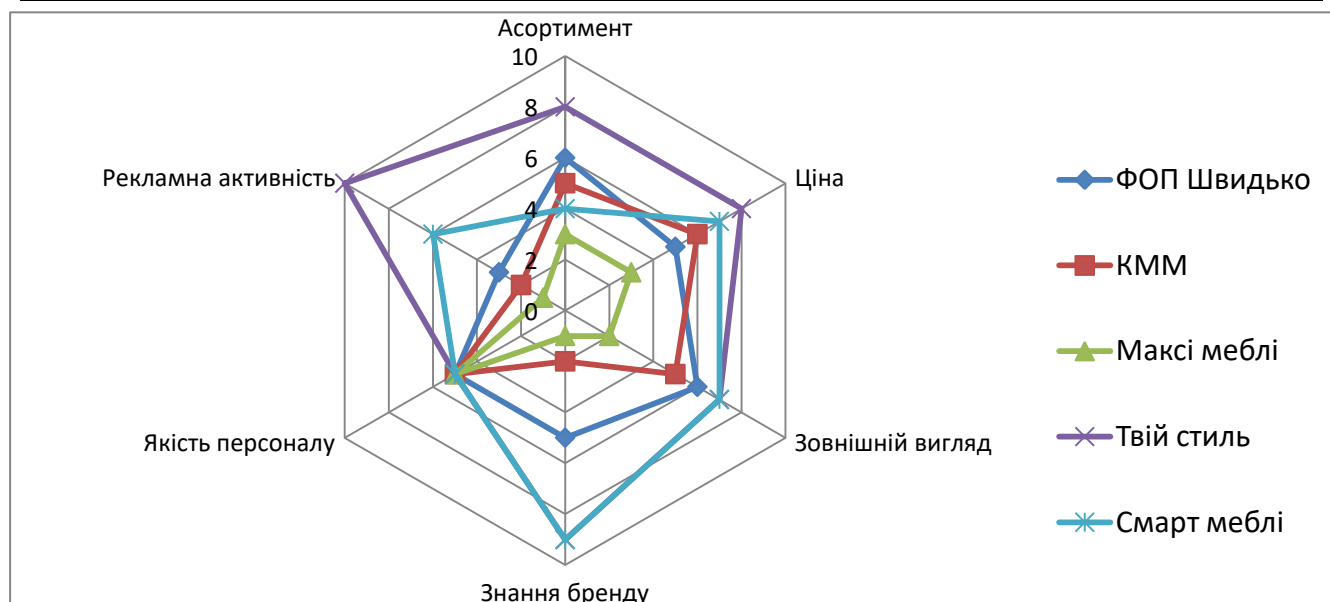


Рис.2.2. - Багатокутник конкурентоспроможності меблевої продукції

Далі проаналізуємо політику позиціонування меблів ФОП Швидько на українському ринку. Для цього побудуємо карту позиціонування існуючої на

ринку продукції. На рисунку 2.3 представлено позиціонування продукції лідерів ринку меблів м.Дніпро.

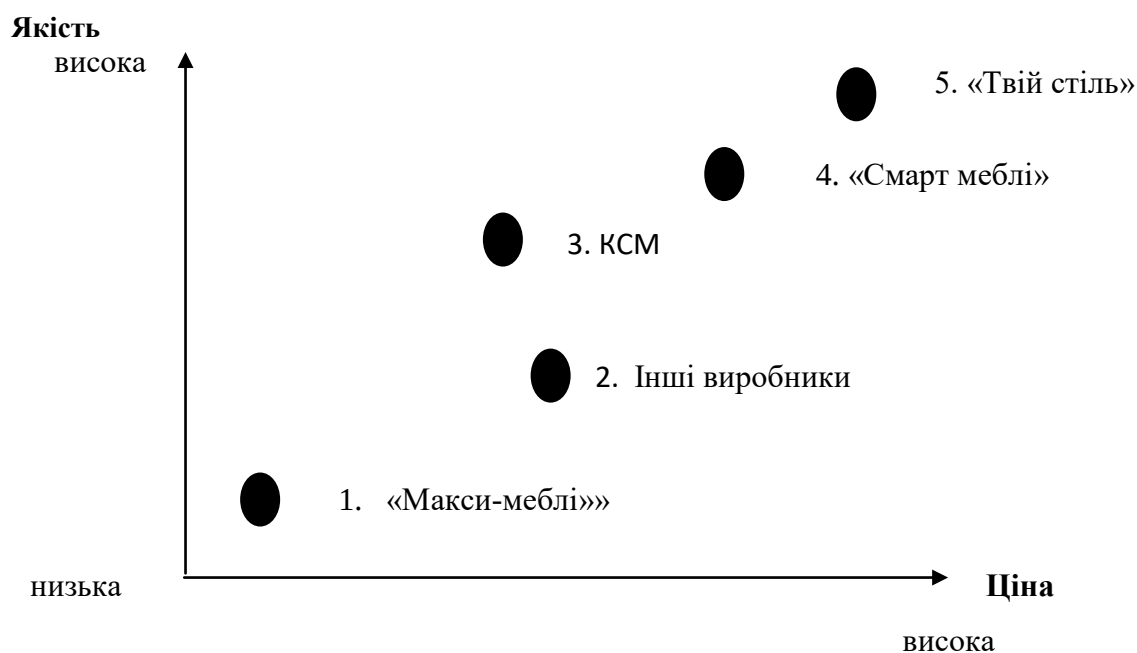


Рис.2.3. Позиціонування товарів лідерів ринку меблів м.Дніпро [37]

З рисунка 2.3. випливає, що меблева продукція сконцентрована во всіх областях якості: низька, середня, висока. Відповідно конкуренти є і в кожному ціновому рівні: від низької ціни до високої. Показники відповідають різним характеристикам якостей при різній ціні. В самому низу знаходяться «Макси-меблі», у яких низька ціна і низька якість продукції, на другому місці знаходяться інші виробники меблів, далі «КСМ» та ФОП Швидько, передостаннім являється «Смарт-меблі». Високу ціну та високі характеристики якості має ТМ «Твій стиль».

Виявимо споживчі уподобання при виборі продукції, які продемонстровані на рисунку 2.4.

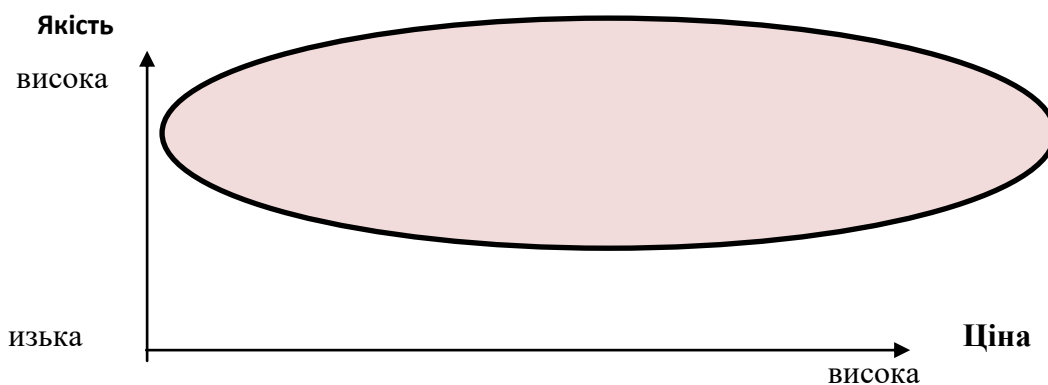


Рис 2.4. Позиціонування потреб споживачів (Складено автором за результатами власних досліджень)

З рисунка 2.4 робимо висновок, що існують яскраво виражені ділянки споживчих уподобань:

- 1) висока ціна–висока смакові якості;
- 2) середня ціна–середня смакові якості;
- 3) низька ціна низькі смакові якості.

Для формування висновків щодо позиціонування меблів на ринку м.Дніпро та місця продукції ФОП Швидько на ньому намалюємо зведену схему, тобто поєднаємо потреби споживачів та сегменти позиціонування товарів конкурентів. Отримаємо ситуацію, яка графічно проілюстрована на рисунку 2.5.

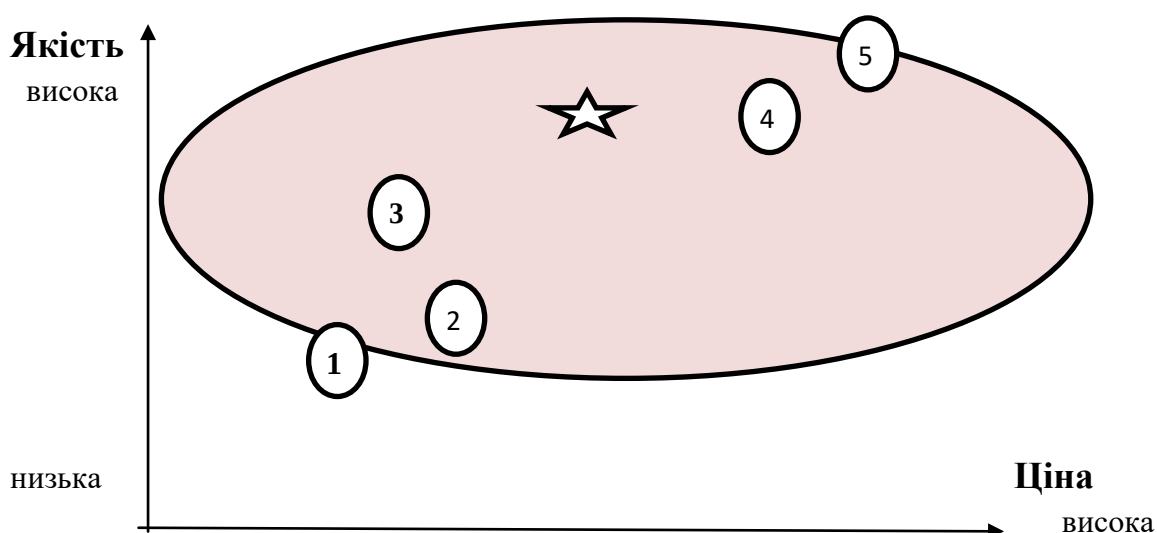


Рис.2.5. Позиціонування меблів на ринку м. Дніпро та місце продукції ФОП Швидько на ньому (Складено автором за результатами власних досліджень)

Продукція ФОП Швидько на рисунку 2.5 зображена зірочкою. Робимо висновок, що продукція даного підприємства при середньому рівні ціни має високу якість. Найближчим конкурентом за вказаними параметрами є Катеринославські меблеві майстерні. Інші виробники знаходяться поодаль, в інших сегментах ринку. Позиціонування меблів ФОП Швидько дозволяє йому встановити власне місце на цільовому ринку і впроваджувати комплекс властивостей, якими повинен відзначатися її продукція.

Цільовий ринок ФОП Швидько складається з покупців, що відрізняються віком, освітою, способом життя, рівнем прибутків і т. д. Виконаємо сегментування ринку збуту даного підприємства. Проведемо за трьома напрямками (змінними):

- за віком (демографічна ознака);
- за рівнем доходу (соціально-економічна ознака);
- за місцем проживання (географічна ознака).

Для проведення сегментування ринку ФОП Швидько та виявлення його цільової аудиторії товару визначимо шкалу виміру для кожної наведеної вище змінної. У процесі масштабування кожній змінній були привласнені такі чисельні значення:

1. Вік: від 13 до 17, 18 – 35, 36 – 45, 46 – 50, та 50 і вище.

2. Рівень доходу: низький – до 1000 грн.; нижче середнього – 1000-1500 грн.; середній – 1500-4000 грн.; вище середнього – 4000–10000 грн.; високий – 10000–25000 грн.; дуже високий – більше 25000 грн. Завдяки широкому асортименту продукції така класифікація є цільовою. Продукція ФОП Швидько підходить споживачам з будь-яким рівнем доходів .

3. Тип населеного пункту: обласні центри (Дніпро, Харків, Київ, Запоріжжя і т.п.), міста (Кам'янське, Кривий Ріг та інші), селища міського типу (Солоне), селища, села. Саме такі типи населених пунктів розглядаються ФОП Швидько, тому що мають значну кількість населення для реалізації продукції.

Результати сегментування ринку для ФОП Швидько представлено на рисунку 2.6.

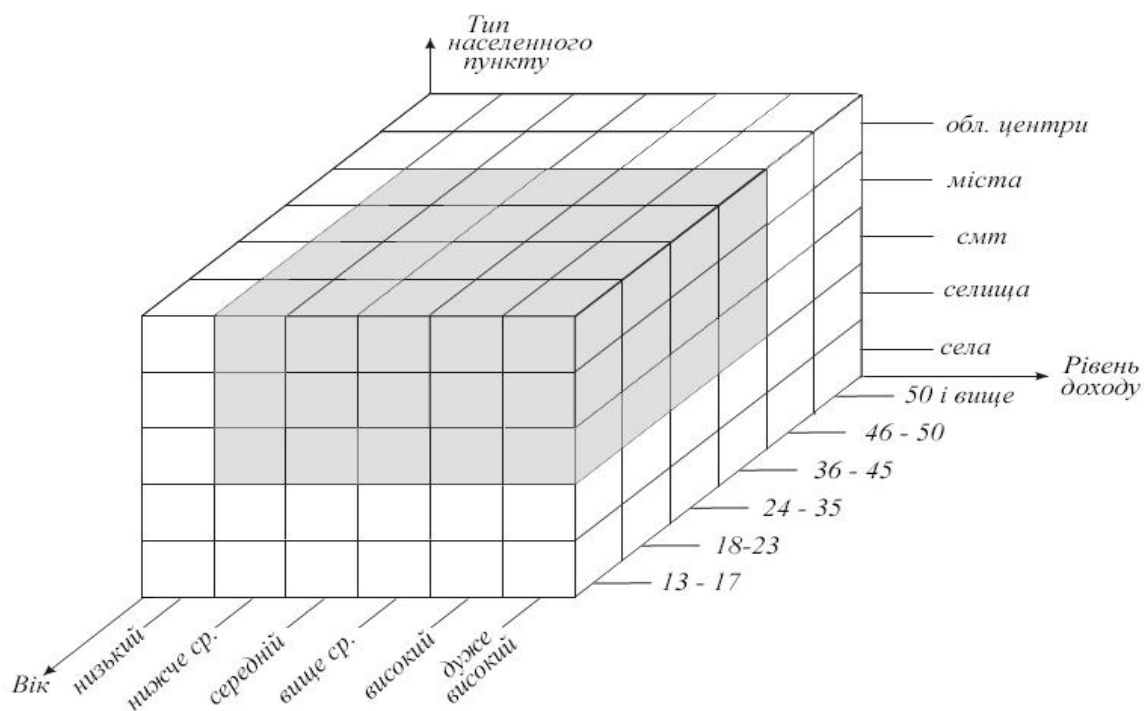


Рис. 2.6. Результати сегментування ринку для ФОП Швидько (Складено автором за результатами власних досліджень)

У результаті сегментування цільового ринку за зазначеними змінними для ФОП Швидько можна виділити два основних сегмента споживачів:

- цільовим ядром споживачів покупці віком 36-45 років з середнім рівнем доходу, що мешкають у невеликих містах;
- покупці віком 45-50 років з високим рівнем доходу, що мешкають в м.Дніпро.

Наявність цільової аудиторії дозволяє ФОП Швидько сконцентруватися на визначеному сегменті споживачів ринку і створити для них ідеальний вид продукції та продавати її в потрібному їм місці з оптимальною комунікацією. Цільова аудиторія визначає межі цільового ринку ФОП Швидько.

Привертає увагу той факт, що цільова аудиторія ФОП Швидько має достатньо великий розмір. Обсяг цільової аудиторії дозволяє оцінити потенційну ємність ринку і розміри продажів та зробити позитивні висновки про прибутковість бізнесу в майбутньому, про окупність рекламних інвестицій і довгострокове зростання ФОП Швидько.

2.3. SWOT-аналізу діяльності ФОП Швидько

Виконаємо SWOT-аналіз ФОП Швидько, шляхом дослідження сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища). Результати аналізу представлені в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Матриця базового SWOT-аналізу діяльності ФОП Швидько (Складено автором за результатами власних досліджень)

Сильні сторони	Можливості
1) Персональна відповідальність кожного конкретного співробітника за ту чи іншу ділянку роботи, любов до своєї справи 2) Налагоджена робота з клієнтами, потенційним клієнтам приділяється велика увага, висока якість обслуговування 3) Наявність власної виробничої бази, що дає можливість виконати специфічні вимоги замовника 4) Наявність магазинів по реалізації меблів, вироблених на власній виробничій базі 5) Власний сайт в Інтернеті	1) Вихід на нові сегменти ринку 2) Надання широкого спектру додаткових послуг (наприклад, установка і збірка меблів) 3) Усвідомлення необхідності реклами для зміцнення своїх позицій на ринку і пізнаваності бренду 4) Удосконалення технологій виробництва меблів 5) Розширення виробництва 6) Розширення асортименту меблів 7) Зменшення витрат шляхом пошуку нових постачальників якісних і недорогих матеріалів 8) Розробка економ-програм для покупців, чутливих до ціни і як наслідок розширення клієнтської бази
Слабкі сторони	Загрози
1) Відсутність чіткої стратегії 2) Недостатньо сформований імідж 3) Менша в порівнянні з прямими конкурентами займана ринкова частка 4) не передбачена можливість підвищення кваліфікації співробітників 5) Недостатнє інвестування коштів в рекламні заходи	1) Поява товарів-замінників 2) Поява нових учасників на ринку 3) Спад в економіці 4) Зростання темпів інфляції 5) Скорочення витрат потенційних покупців на придбання меблів, як товарів не першої необхідності 6) Високі ставки за кредитами 7) Збільшення податкового тягаря

Таким чином, табл. 2.10 наочно показує конкурентні переваги ФОП Швидько і недоліки, що вимагають пильної уваги.

На підставі SWOT аналізу діяльності ФОП Швидько складемо матрицю загроз в розрізі ймовірності реалізації загроз і наслідків для розвитку бізнесу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця загроз у розрізі ймовірності реалізації загроз і наслідків для розвитку бізнесу ФОП Швидько (Складено автором за результатами власних досліджень)

Ймовірність реалізації загроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні	Важкі	Легкі
Висока		1. Спад в економіці 2. Ріст темпів інфляції 3. Високі ставки по кредитам	Тиск з боку товарів заміників
Середня	Скорочення витрат потенційних клієнтів на придбання меблів як товарів не першої необхідності	1. Можливість появи нових конкурентів 2. Збільшення податкового тягара	
Низька			Вплив постачальників

Таким чином, найбільші побоювання викликає скорочення витрат потенційних покупців на придбання меблів, як товарів не першої необхідності в результаті спаду в економіці і зростання темпів інфляції.

Загроза вторгнення нових учасників на ринок може бути зменшена шляхом збільшення своєї частки ринку і розвитку бренду, що вимагає додаткового інвестування коштів в рекламні заходи.

На підставі SWOT аналізу діяльності ФОП Швидько складемо матрицю можливостей в розрізі ймовірності використання можливостей та їх впливу на розвиток бізнесу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця можливостей у розрізі ймовірності використання можливостей і їх впливу на розвиток бізнесу ФОП Швидько (Складено автором за результатами власних досліджень)

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний	Помірний	Незначний
Висока	1) Усвідомлення необхідності реклами для зміцнення своїх позицій на ринку і пізнаваності бренду		1) Надання широкого спектру додаткових послуг (наприклад, установка і збірка меблів)
Середня	1) Розширення асортименту меблів	1) Вихід на нові сегменти ринку	
Низька	1) вдосконалення технологій виробництва меблів 2) Розширення виробництва 3) Руйнування і відхід конкурентів 4) Розробка економ-програм для покупців, чутливих до ціни і як наслідок розширення клієнтської бази	1) Зменшення витрат і витрат шляхом пошуку нових постачальників якісних і недорогих матеріалів	

Таким чином, найбільш сприятливі можливості припадають на необхідність проведення рекламних заходів з метою зміцнення своїх позицій на ринку і пізнаваності бренду.

Сильний вплив можливостей доводиться на розширення асортименту меблів, проте ймовірність виконання - середня.

Значний вплив можливостей доводиться на вдосконалення технологій виробництва меблів, розширення виробництва і розробку економ-програм для покупців, чутливих до ціни і як наслідок розширення клієнтської бази, але ймовірність виконання цих можливостей низька через необхідність великих інвестиційних вкладень. Слід звернути увагу на нові сегменти ринку.

Для кращого розуміння стану ФОП Швидько виконаємо PEST – аналіз. Для цього проаналізуємо зовнішні фактори, що впливають на діяльність виробника:

1) політика:

- недосконала і складна податкова система, що призводить до вимивання оборотних коштів підприємства;

- встановлення перешкод посередницької діяльності, що призводить до ускладнення збуту товарів, особливо за межами України;

2) економіка:

- труднощі при довгостроковому плануванні у зв'язку з високим темпом інфляції;

- недолік зовнішніх інвестицій;

- нестабільність валюти;

3) соціальні умови:

- низька платоспроможність населення та її подальше падіння;

- старіння населення, що призводить до скорочення попиту на меблі;

4) технологія: моральне старіння обладнання у зв'язку з використанням більш досконалого обладнання за кордоном.

Фактори впливу далекого оточення ФОП Швидько наведено в таблиці 2.13

Виходячи з даної таблиці видно, що головними загрозами є:

1. Старіння населення. Це призводить до скорочення цільової аудиторії ФОП Швидько.

2. Невеликий асортимент дерев'яних меблів.

3. Зростання числа конкурентів.

4. Зростання цінової конкуренції.

Можливості::

1. Високий рівень якості меблів.

2. Розширення видів матеріалів.

Таблиця 2.13

Фактори впливу далекого оточення ФОП Швидько (Складено автором за результатами власних досліджень)

Фактори макросередовища	Вплив на ФОП Швидько	Очікування споживачів під впливом фактора
Соціальні: існує тенденція» старіння населення. Залучення нової цільової аудиторії: дітей Відбулася зміна пріоритетів споживачів від цінових характеристик меблів до його екологічних якостей.	Старіння населення призводить до зменшення покупців меблів, тому що основна цільова аудиторія це молоді люди. Головне достоїнство це якості матеріала, з якого виготовляються меблі, широкий асортимент продукції.	Виникає зростаюче очікування споживачів до появи нових видів продукції, до різноманітності матеріалів.
Технологічні: загальна тенденція ринку-розвиток нових технологій, які дозволяють скоротити процес виробництва меблів.	Недолік-зростання числа фірм, що займаються виробництвом меблів. Меблі ФОП Швидько проходить всі стадії виробництва.	Головне очікування споживачів в тому, що меблі будуть мати гарні екологічні якості.
Економічні: зміни в системі оподаткування, інфляція.	У зв'язку з кризою виникає цінова конкуренція.	Споживачі очікують, що ціна меблів залишиться на колишньому рівні, або буде рости не такими темпами, як на інші товари.
Політичні чинники: всі відносини на ринку меблів регулюються законодавством.	Вплив цього фактору відбився на скороченні місць продажів меблів.	Споживачі впевнені в тому, що меблі будуть виготовлені з екологічних матеріалів.

Таким чином, робимо висновок про гарні конкурентні позиції ФОП Швидько, але на ринку меблів м.Дніпро є виробники, які мають лідируючі позиції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства

Проблема підвищення конкурентоспроможності стоїть перед будь-яким підприємством і може виникнути в будь-який час. Процес підвищення конкурентоспроможності фірми повинен бути постійним і безперервним, при цьому в залежності від того, на якому етапі перебуває дане підприємство і на якому рівні воно функціонує, які є проблеми в його функціонуванні, такі і повинні стояти завдання з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Однією з перших проблем, які виникають у підприємства, яке функціонує в умовах ринку і вирішує питання підвищення конкурентоспроможності, це виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Дана проблема може бути вирішена шляхом прийняттям екстрених заходів по реалізації вже виробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналізу ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

Після досягнення платоспроможності виникає природне завдання і проблема досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити заходами економічними, такими як аналіз витрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення, і організаційно-технологічними, такими як аналіз ефективності виробництва, технологічності і т.п.

Після вирішення нагальних поточних проблем виникають проблеми іншого рівня, однією з перших ключових проблем є стратегічність управління, так як менеджмент компанії після вирішення поточних завдань повинен зосередити свою увагу на більш довгострокових цілях і завданнях. Виникає питання розуміння того, якою має бути компанія в середньо- і довгостроковому

майбутньому, а для її вирішення розробляються конкурентні стратегії і, на основі SWOT-аналізу та бізнес-планів, стратегії для кожного підрозділу [39].

Іншою актуальною проблемою в рамках підвищення конкурентоспроможності підприємства стає забезпечення фінансової і управлінської прозорості, що має на увазі під собою наявність у підприємства фінансової структури, а саме виділення центрів фінансового обліку та відповідальності, які відповідають міжнародним принципам і стандартам обліку.

У процесі управління конкурентоспроможністю ФОП Швилько повинна враховувати наступні аспекти:

- проводити систематичну роботу з дослідження ринку, аналізу можливостей і загроз;
- зіставляти власний потенціал і умови зовнішнього середовища з урахуванням динаміки для подальшого довгострокового планування;
- визначати сильні і слабкі сторони підприємства щодо конкурентів, вибір ринкових рішень з урахуванням можливої їх реакції;
- доступність ринкової інформації для всіх зацікавлених в ній осіб;
- забезпечення припливу необхідних ресурсів і робота з зовнішніми партнерами на ринкових принципах.

Розглянемо головні умови забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності ФОП Швилько. До них можна віднести:

- використання наукових методів управління за всіма напрямками діяльності;
- забезпечення стабільності та пропорційності розвитку техніки, технології, економічної складової і менеджменту;
- використання сучасних методик дослідження і оцінки;
- забезпечення взаємозв'язків всіх функцій управління на підприємстві в будь-яких умовах;
- впровадження комплексу заходів і забезпечення конкурентоспроможності окремих об'єктів підприємства [40].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ФОП Швидько рекомендуємо застосовувати такі організаційні заходи:

- забезпечення першорядності продукції для підприємства;
- зміна рівня якості продукції і його технічно-експлуатаційних характеристик для забезпечення виконання вимог споживачів;
- формування переваг продукції підприємства в порівнянні з товарами-замінниками;
- визначення недоліків аналогічної продукції, яка виробляється конкурентами;
- дослідження заходів конкурентів по підвищенню якості аналогічної продукції;
- формування певної цінової стратегії з підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку в частині цін;
- формування і вивчення нових перспективних сфер застосування продукції підприємства;
- поділ продукції підприємства, яка формує стійкі переваги споживачів, що віддаються іншим видам товарів-субститутів;
- вивчення впливу на споживача конкурентних властивостей продукції через штучне обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення рекламних заходів та інших заходів по стимулюванню збуту [41, 42].

ФОП Швидько необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових учасників ринку, що дозволить зберегти конкурентоспроможність, знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Зниження ціни навіть на 1%, дозволить збільшити продажі і призведе до розширення ринку. Також, рекомендуємо розглянути можливість розробки економ-програм для покупців, чутливих до ціни.

Розглянемо деякі заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ФОП Швидько за тими критеріями, які, згідно аналізу проведеному у другому розділі, нижче ніж у конкурентів:

1) Розширення асортименту товару - збільшення позицій однорідної продукції: виробництво нових видів, модифікація конфігурації вже освоєних виробів. Наприклад, асортиментна лінійка ФОП Швидько не включає такий вид продукції як ліжка двоспальні з підйомним механізмом;

2) формування іміджу, дозволить привернути увагу цільової аудиторії, викликати інтерес;

3) рекламна активність, дозволить закріпити ринкові позиції і освоїти нові ніші.

Для підвищення конкурентоспроможності фірми ФОП Швидько управління діяльністю повинне будуватися на принципі мінімізації витрат виробництва при високій якості продукції (оптимальне співвідношення якості і ціни). Мінімізація витрат і, відповідно, утримання невисоких цін на ринку є актуальним, так як невисокі ціни - важлива конкурентна перевага серед основних конкурентів на ринку. Згідно аналізу ринку меблів м.Дніпро, ні один з виробників-конкурентів не може повністю відповідати такому фактору як якість виробленої продукції і професіоналізм працівників, то для підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько важливо поліпшувати якість вихідних матеріалів та якість передпродажного обслуговування.

Ідея полягає в завоюванні сталої переваги над конкурентами в області витрат і використанні його в якості основи для демпінгу цін і збільшення частки ринку, або отримання вищої норми прибутку при реалізації меблів за сформованими ринковими цінами. Щоб мати перевагу в області витрат виробництва, ФОП Швидько повинна досягти мінімального рівня сумарних витрат.

Існує кілька основних способів завоювання конкурентної переваги для ФОП Швидько в цій області:

- цілеспрямована робота щодо зниження витрат і збільшення ефективності продажів;
- перегляд структури витрат і відмова від дорогих і малоефективних матеріалів [43].

Вказані підходи рекомендується реалізовувати одночасно.

Використовуючи отримані результати про причини збільшення витрат, ФОП Швидько повинне відмовитися від продукції, виконання і продаж якої призводить до збільшення витрат, а також нерентабельних видів товару. В результаті здійснення подібного роду заходів ФОП Швидько може досягти успіхів у зниженні витрат, що є основою підвищення конкурентоспроможності на найближчі роки.

Маркетингові цілі ФОП Швидько задамо по відношенню до реалізації існуючої продукції на існуючих ринках збуту і на нових ринках:

1. Збереження частки ринку продажів на тому ж рівні.
2. Збільшення обсягів реалізації на ринку.
3. Завоювання регіональних ринків і збільшення частки регіональних продажів.

Підприємства, які управляють конкурентоспроможністю мають наступні переваги:

- орієнтація діяльності підприємства на досягнення ринкового успіху;
- позиціонування компанії на ринку з урахуванням майбутнього конкурентного стану;
- необхідність оцінки зовнішніх загроз і можливостей і вироблення відповідних реакцій на них;
- обов'язковість встановлення стратегічно бажаних сфер і масштабів діяльності, виходячи з особливостей потенціалу компанії і привабливості галузі;
- можливість знаходження альтернативних варіантів дій по створення конкурентних переваг, їх порівняльної оцінки і вибір кращого з них з точки зору прибутку, обсягу і напрямів інвестування і т.д.;
- можливість створення системи планування та реалізації планів, що об'єднує всі рівні управління компанією, використання активного управління [40].

Особливе місце в створенні конкурентних переваг підприємства надає реклама. Рекомендується більш усвідомлено підходити до організації рекламної кампанії.

3.2. Розробка рекомендацій підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько

Виходячи з проведеного аналізу конкурентоспроможності ФОП Швидько, а також аналізу ринку меблів м.Дніпро, сформулюємо конкретні заходи для підвищення конкурентних переваг даного виробника.

Як було зазначено раніше, ФОП Швидько виготовляє кухонні гарнітури, шафи-купе, вітальні, меблі для передпокою, м'які меблі. В той же час аналіз ринку меблів свідчить, що великим попитом у споживачів користуються вбудовані меблі, що виробляються фірмою «Смарт-меблі». Для підвищення конкурентоспроможності рекомендуємо ФОП Швидько розпочати виробництво та продаж меблів-конструкторів, тобто таких моделей, які мають можливість змінити свою форму. На українському ринку в теперішній час в продажі такі моделі зустріти дуже важко, але в багатьох країнах світу (Японія, Китай, США) вони користуються особливим попитом.

Модульні меблі - це комплект самостійних елементів (модулів), збираючи які, людина може створювати меблі бажаної конфігурації. Даний тип меблів має основну перевагу, яка полягає в можливості організувати простір житлового приміщення так, як цього хочете ви. Крім того, збірка здійснюється в найкоротші терміни, що, звичайно, економить час [44].

Її збирають в цільну конструкцію з комплекту елементів у вигляді окремих шаф, ящиків та інших складових.

Розрахуємо витрати, які потрібні для виробництва ФОП Швидько нового типу меблів:

1) з метою проектування нового типу меблів потрібно придбати відповідну програму проектування. Ми рекомендуємо зупинитися на програмі «Астра – Конструктор Меблів 3.1». Вона розроблена спеціально для невеликих і середніх меблевих підприємств, що виготовляють меблі на замовлення.

Кожен інструмент, кожна функція в програмі підпорядковані одній меті - швидко, просто, якісно спроектувати меблі, розкроїти матеріали і підготувати

документацію для виготовлення меблів. «Астра Конструктор Меблів» дозволяє автоматично встановлювати кріпильні елементи на деталі виробу і коригувати їх вручну. Каталог кріплень можна необмежено поповнювати елементами типу: конфірмат, мініфікс, рафікс, стяжки BLUM та ін.

Для готового проекту автоматично формується комплект креслень: аксонометричний вид виробів і креслення деталей. На кресленнях деталей позначені координати отворів під кріплення і їх властивості. Редагуючи креслення вручну, можна додавати і видаляти розміри і текстові написи.

Швидко створити проект можна на основі типових виробів, каталогу продукції, що випускається підприємством. Нові меблі можна створювати, змінюючи деякі властивості типових виробів за бажанням замовника, наприклад - матеріал або деякі розміри секцій і деталей [45, 46].

Вартість вказаної програми проектування нових моделей меблів складає 5500 грн

2) для роботи з програмою «Астра – Конструктор Меблів 3.1» працівникам потрібно отримати необхідні знання. Передбачимо витрати на навчання персоналу для роботи з новою програмою у розмірі 1300 грн.;

3) для ознайомлення споживачів з новим видом меблів на ринку необхідно провести рекламні заходи. Їх вартість заплануємо на рівні 3500грн

Додаткових витрат на матеріали для виготовлення нової продукції не потрібно. Таким чином, загальні витрати на впровадження запропонованого заходу складуть:

$$5500 + 1300 + 3500 = 10300 \text{ грн.}$$

Під час аналізу фінансових результатів діяльності ФОП Швидько було з'ясовано, що діяльність є прибутковою (в таблиці 2.2. вказано: за 2020 рік отримано 6616 тис.грн чистого прибутку). Таким чином, в наявності є власні ресурси для впровадження виробництва нових моделей продукції.

Звіти, опубліковані компаніями Goldman Sachs, Deloitte свідчать, що поява на ринку нових моделей товарів, таких, як меблі, приваблює споживачів,

викликає зацікавленість і, як наслідок, на 1-5% збільшується обсяг попиту на такі товари [47].

Якщо взяти до уваги, що чистий прибуток у 2020 році складав 6616 тис. грн, то збільшення обсягу збуту реалізації на 3% призведе до росту прибутку:

$$6616 \times 1,03 = 6814,5 \text{ тис. грн}$$

З урахуванням витрат, що необхідні для впровадження запропонованого заходу, чистий прибуток ФОП Швидько передбачено у розмірі:

$$6814500 - 10300 = 6804200 \text{ грн}$$

Собівартість нових моделей меблів залишиться на попередньому рівні. Ми змінюємо форму виробу, витрати сировини на нову модель залишаються на тому ж рівні. Залишаємо без змін і ціни реалізації нашої продукції.

Таким чином, маємо можливість збільшити прибуток на:

$$6804200 - 6616000 = 188200 \text{ грн або на } 2,8\%$$

Виробництво і продаж модульних меблів, однозначно, підвищить конкурентні позиції, збільшить обсяги продажів ФОП Швидько, призведе до підвищення частки ринку.

Модульні меблі для споживачів мають ряд переваг:

- секційні та модульні системи зручні тим, що споживач самостійно обирає їх обсяг. Можливість вибрати форму дає більш широкі можливості, щоб створити композицію, яка в точності відповідає його вимогам;
- з окремих, не скріплених жорстко модулів, можна створити новий об'єкт меблів (наприклад, диван перетворити в кілька крісел або ліжко). Не скріплені жорстко модулі прилягають один до одного впритул завдяки застосуванню інноваційного наповнювача, що зберігає форму.
- окремі модулі легко з'єднати або, навпаки, розосередити завдяки спеціальній системі кріплень. Різна висота модулів і широка палітра обробок дозволяє домогтися цікавого "пиксельного" ефекту при їх об'єднанні;

- придбати можна будь-яке число модулів і скласти з них бажаний предмет меблів потрібної довжини;
- до складу модульного рішення входять м'які та дерев'яні блоки, столики з полицями, які вільно компонуються;
- конфігурацію меблів споживач може вибрати самостійно, встановивши потрібну висоту і розосередивши елементи на свій смак [48, 49, 50].

Модульні меблі вважаються універсальним рішенням на всі випадки життя.

Запропоновані рекомендації будуть сприяти виконанню місії та основних завдань діяльності ФОП Швидько:

- забезпечення високої якості меблів, що виробляються;
- контроль цінової політики та забезпечення бар'єрів для стримування ціни;
- забезпечення випуску сучасної (новітньої) продукції;
- з метою задоволення потреб суспільства – розширення асортименту та збільшення збуту.

В умовах сучасного життя користуватися компактними і мобільними речами, в тому числі меблями, дуже зручно. Громіздкім меблям на зміну прийшла функціональна модульна фурнітура. Пройшли часи, коли виробник вирішував, якого розміру і дизайну буде меблі. Сьогодні споживач хоче самостійно розробляти дизайн, форму і конфігурації стінок, шаф, комодів. Модульні меблі в цьому відношенні-найрозумніше рішення, оскільки вони функціональні, зручні і красиві.

Місія фірми ФОП Швидько - надання широкого вибору для задоволення попиту в якісній продукції- буде виконана оптимальним чином та підвищить конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, хочеться зазначити, що проблема конкурентоспроможності носить у сучасному світі універсальний характер і від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато що в економічному і соціальному житті будь-якої країни і підприємства.

Підприємства, що працюють як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, стоять перед необхідністю досягнення конкурентоспроможності в високо динамічному і комплексному глобальному середовищі підприємництва.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і літератури.

У першому розділі розглянуті теоретичні основи управління конкурентоспроможності підприємства. Виявлено, що конкурентоспроможність - концентроване вираження всієї сукупності можливостей виробника створювати, випускати і збувати товари і послуги. Фактор конкуренції носить примусовий характер, змушуючи виробника під загрозою витіснення з ринку невпинно займатися системою якості у цілому конкурентоспроможністю своїх товарів, а ринок об'єктивно і суворо оцінює результати їх діяльності.

Конкурентоспроможність товару - вирішальний фактор комерційного успіху підприємства на розвиненому конкурентному ринку. Конкурентоспроможність визначається тими властивостями, які представляють помітний інтерес для покупця та гарантують задоволення потреби.

В другому розділі роботи надана характеристика діяльності ФОП Швидько, проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, і проведена оцінка його конкурентоспроможності.

В роботі виконано сегментування ринку збуту меблів, розглянуто цільова аудиторія збуту ФОП Швидько, зроблена оцінка позиціонування.. Проведений аналіз показав конкурентоспроможний стан розглянутої фірми серед конкурентів на ринку, проте, враховуючи жорстку конкуренцію і появу нових конкурентів, необхідно постійно аналізувати конкурентні переваги і слабкі сторони фірми.

Проведений SWOT-аналіз ситуації в організації дозволив виділити сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози. В результаті був зроблений висновок про необхідність ведення більш ретельного маркетингового планування на підприємстві з метою досягнення конкурентних переваг. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинно бути формування єдиної служби маркетингу, що складається з фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації.

В третьому розділі розроблений рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько, проведена оцінка їх ефективності.

В якості заходів для досягнення конкурентних переваг було запропоновано випускати нові моделі меблів, а саме модульні меблі. Виробництво і продаж модульних меблів підвищить конкурентні позиції, збільшить обсяги продажів ФОП Швидько, призведе до підвищення частки ринку.

Таким чином, в роботі вирішені наступні завдання:

- визначено сутність конкурентоспроможності підприємства та її основні характеристики;
- розглянуто фактори формування конкурентоспроможності;
- досліджено методи аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- надано зальну характеристику діяльності ФОП Швидько;
- оцінено конкурентне середовища та позиції підприємства на ринку;
- виконано SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- розроблено шляхи удосконалення конкурентоспроможності;
- надано рекомендації підвищення конкурентоспроможності ФОП Швидько

Об'єктом дослідження виступала конкурентоспроможність меблевої майстерні ФОП Швидько. Предметом - шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи, яка полягала в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. на основі теоретичного розгляду проблеми та аналізу реального суб'єкта господарювання, досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер. -М. :Издательский дом «Вильямс», 2017. — 656 с.
2. І. АНСОФФ. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gtmarket.ua/library/basis/4155>
3. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2017. - Вип. 18(1).С. 344-351.
4. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2017. - № 1(2). - С. 125-131.
5. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко /Інвестиції: практика та досвід.-2016.-№7.-с. 41-42.
6. Теоретичні основи конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ni.biz.ua/2/2_10/2_101856_teoreticheskie-osnovi-konkurentosposobnosti.html
7. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>
8. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств / І. Гончаровська. - Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. – Тернопіль, ТНТУ, 2016. – 266 с.
9. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах: монографія. – Луганськ: Елтон-2, 2014. – 234 с.

10. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів / Н. Бутенко // Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету України. – 2016. – № 2. – С. 33-40.
11. Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. І. Віколов // Економіка і менеджмент культури. - 2018. - № 1. - С. 78-80.
12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККиМ, 2016. – 160 с.
13. Роль маркетингу в сучасному світі. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2368/1/%.pdf>
14. Маркетинг микс. URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/marketing_mix/
15. Лизунова О.М., Придятько Е.М. Управління ефективністю діяльності підприємства / О.М. Лизунова, Е.М.Придятько // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – Вип. 23. – Ч. 2.
16. Marketing revolution . URL: <https://www.linkedin.com/in/annehollander>
17. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій конкурентоспроможності підприємств / С. М. Бондаренко, О. В. Свиринюк // Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». – К., 2019. – С. 56–62.
18. Формування конкурентних позицій підприємства /Т.І. Павлюк, ОВ Гайдей -Young, 2016. URL: : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf>
19. Модель аналізу п'яти конкурентних сил Майкла Портера <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
20. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2017.– 219 с.
21. Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища / Т.А. Коцко, К.В. Гарбачук // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць /. – Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016

22. Довгань Л. Є. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного конкурентного середовища / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Економіка та держава. - 2019. - № 9. - С. 20-23. URL: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_9_7
23. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі управління конкурентоспроможності підприємства / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 11. – С. 115–122.
24. Дихтль Е. Практичний маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген, 3-е видання, 2015.
25. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посібник / В.В.Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль; за заг. ред. В.В. Липчука. - 3-е вид., виправ. і доп.. - Львів: «Магнолія», 2018. - 288 с.
26. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498>
27. Історія становлення маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [tch. ua/history-of-marke](http://tch.ua/history-of-marke)
28. Фляйшнер, Крейг С. Конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. С. Фляйшнер, Б. Е. Бенсуссан; пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И. М. Степнова и к.э.н. Ю.А. Ковальчук. – М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2019. – 541 с.
29. Жукевич С. М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством / С. М. Жукевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - 2017. - Вип. 9(2). - С. 175-182.
30. Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія / В.Ю Ільїн, О.В. Ільїна – К.: ННЦ „ІАЕ”, 2016. – 497 с.
31. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://solydus.ua/uk/reitingovaya-ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-kriterii.html>

32. Захарова С. Кризис индустриализма и концепция социального маркетинга / С. Захарова // Социологические исследования. – 2016. – № 5 – С.34-38.
33. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
34. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///Z:/Users/1/Downloads/160-1274-1-PB.pdf>
35. ФОП "ШВИДЬКО АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/2611711650/history/prozorro>
36. Інформація про фізичну особу ФОП Швидько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/tenderer/2611711650>
37. Меблівий ринок Дніпропетровщини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uafm.com.ua/doslidzhennya-meblevogo-rynku/>
38. Що представляє собою меблевий ринок України? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uprom.info/blogs/ekspertna-dumka/shho-predstavlyaye-soboyu-mebleviy-rinok-ukrayini/>
39. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетингова інноваційна політика: підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. Суми: Університетська книга, 2017. 281 с.
40. Стрес-тест для українського бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.everest.ua/analytics/stres-test-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
41. Міжнародна конкурентоспроможність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gendocs.ru/v35567/?cc=5&page=3>
42. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28289/1/Zalutskiy_bakalavr.pdf
43. Практичний посібник з сегментації ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ice-mc.ru/uk/swot-analiz-predusmatrivaet-vyyavlenie-hto-takoe-swot-analiz/>

44. Что такое модульная мебель и почему она так популярна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://formulamebeli.com/shopping-tips/modulnaya-mebel/>
45. Астра Конструктор Мебели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://promebelclub.ru/forum/showthread.php?t=6&page=3>
46. Модульная мебель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dybok.com.ua/ru/product/pidcatalog/19>
47. Goldman Sachs or Deloitte? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thestudentroom.co.uk> ›
48. Мебельный конструктор: модульные предметы интерьера, меняющие форму [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ib-gallery.ru/blog/ideas-for-interior-design/292-furniture-constructor/>
49. Сучасні модульні меблі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ideastore.ua/>
50. Тараненко І.В.Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах / І.В. Тараненко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2017. - № 1 (9). - С. 194-203.