

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки і підприємництва

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

АНДРІЙЧУКА МИХАЙЛА АНДРІЙОВИЧА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 330.335.03

**««ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ФОП «ЄВРОПІДЛОГА» м. ЖИТОМИР»»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ Андрійчук М.А.

Керівник роботи:
д.е.н., професор Ткачук В.І.

Житомир – 2021

Висновок кафедри економіки і підприємництва

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки і підприємництва

№ __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання)
батькові)

(підпис)

(прізвище, ім'я, по

«__» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Андрійчук М.А. захистив

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Андрійчук М.А. «Формування конкурентної стратегії ФОП «Європідлога», ОС «Магістр», 051«Економіка» Поліський національний університет, м. Житомир, 2020 р.

У дослідженні з'ясовано, що сутність конкурентної стратегії слід розглядати як науково-практичний план дій підприємства, орієнтований на досягнення його стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг, який постійно перебуває в процесі моніторингу та, у разі, виникнення потреби вдосконалюється, з метою швидкого реагування на зміни у зовнішньому нестійкому середовищі. Встановлено, що рівень розвитку стратегічного потенціалу ФОП «Європідлога» є конкурентоспроможним і уможливорює своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо формування ефективної конкурентної стратегії бізнесу. Обґрунтовано, що доцільною стане інноваційно-вичікувальна стратегія, яка є різновидом інноваційної стратегії. Вона є адаптованішою для менших за розміром компаній.

Ключові слова. Конкуренція, конкурентоспроможність продукції і підприємства, конкурентна стратегія, портфель товарної продукції, підприємець, бізнес.

Andriychuk MA «Formation of competitive strategy of FOP «Eurofloor», OS Master , 051 «Economics» Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

The study found that the essence of competitive strategy should be considered as a scientific and practical action plan aimed at achieving its strategic goals and sustainable competitive advantages, which is constantly monitored and, if necessary, improved, in order to respond quickly. on changes in the external unstable environment. It is established that the level of development of strategic potential of FOP "Eurofloor" is competitive and allows timely implementation of management decisions on the formation of an effective competitive business strategy. It is substantiated that an innovation-waiting strategy, which is a kind of innovation strategy, will be expedient. It is more adapted for smaller companies.

Keywords. Competition, competitiveness of products and enterprises, competitive strategy, product portfolio, entrepreneur, business.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.	Сутність конкурентної стратегії підприємства	7
1.2.	Методичні основи діагностики конкурентної стратегії на підприємстві	11
1.3.	Чинники формування дієвої конкурентної стратегії підприємства	13
РОЗДІЛ 2.	ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «ЄВРОПІДЛОГА»	15
2.1.	Організаційно-економічна характеристика ФОП «Європідлога»	15
2.2.	Оцінка стратегічного потенціалу фізичної особи підприємця	17
2.3.	Аналіз конкурентоспроможності ФОП «Європідлога»	19
РОЗДІЛ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «ЄВРОПІДЛОГА»	24
3.1.	Обґрунтування конкурентних стратегій ФОП «Європідлога»	24
3.2.	Формування оптимального асортименту продукції підприємця	27
3.3.	Основні заходи удосконалення конкурентної стратегії бізнесу	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		36
ДОДАТКИ		38

ВСТУП

Жоден суб'єкт господарювання, в умовах ринкової економіки не зможе досягти успіху у конкурентній боротьбі, якщо не здійснюватиме моніторинг тенденцій розвитку ринку та не прогнозуючи свого місця на ньому у близькій, чи то віддаленій перспективі. Розробка конкурентної стратегії суб'єкта господарювання ґрунтується на пошуках ефективних методів управління бізнесом, які здатні забезпечити його рівновагу у динамічному ринковому середовищі. За таких умов, набуває актуальності наукове дослідження щодо формування конкурентної стратегії підприємства, яке ґрунтується на вивченні актуальних на певний час можливостей і, водночас, загроз, які можуть заявити про себе у майбутньому.

Дослідженню економічних категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність продукції та підприємства» та «конкурентна стратегія» присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців, а саме: Бозуленко О., Василенко В., Друкер П., Котлер Ф., Кочугуєва М., Портер М, Саєнко М та інші. Проведені наукові дослідження сприяли формуванню основного категорійного апарату та визначали практичні підходи до досліджуваної проблеми.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та прикладних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства. Досягнення мети дослідження зумовило виконання поставлених завдань, а саме: дослідити теоретичні основи економічного змісту конкурентна стратегія підприємства, бізнесу; узагальнити методи оцінки конкурентних стратегій; сформувати чинники втримання конкурентних переваг бізнесу; здійснити оцінку стратегічного потенціалу ФОП «Європідлога»; виявити стратегічні види продукції та обґрунтувати ефективну конкурентну стратегію ФОП «Європідлога»; удосконалити товарний портфель для підприємця на перспективу та здійснити економіко-математичне прогнозування прибутковості бізнесу ФОП «Європідлога».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії

ФОП «Європідлога». **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, практичних і методичних аспектів обґрунтування ефективної конкурентної стратегії бізнесу.

Теоретичним і методичним підґрунтям до вивчення економічної категорії «конкурентна стратегія» став системний підхід з узагальненнями та висновками. Оцінку проблем формування конкурентної стратегії ФОП «Європідлога» здійснювали за матричними методами. Для обґрунтування ефективної конкурентної стратегії застосовували методи оптимізації вибору товарного портфеля бізнесу на перспективу.

Інформаційними джерелами проведеного дослідження слугували закони та нормативні акти України, які регулюють підприємницьку діяльність, економічні та статистичні довідники, наукові дослідження з економічної діяльності, навчальні підручники за темою дослідження, а також звітність ФОП «Європідлога», результати власних апробованих досліджень, інформаційні ресурси світової сітки Internet.

Основні результати дослідження апробовані в збірниках: III міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації», 23 червня 2021 (м. Житомир), міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління розвитком територій», 27-29 жовтня 2021 (м. Житомир), міжфакультетській науково-практичної конференції «Студентські наукові читання-2021», 20 січня 2021 (м. Житомир).

Структура роботи. Наповнення кваліфікаційної роботи складається з анотації на українській та англійській мові, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи становить 34 сторінки, містить 11 рисунків, 7 таблиць, 26 додатків та список використаної літератури вітчизняних і зарубіжних науковців, налічує 25 найменувань і викладений на 3 сторінках тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства

Особливістю ринкової економіки є конкурентна боротьба між її учасниками. Конкурентна діяльність окремого бізнесу, підприємства ускладнюється непередбачуваністю та мінливістю зовнішнього середовища. Конкурентна стратегія підприємства відіграє важливу роль у системі економічного розвитку будь-якого підприємства. Тому одним із важливих завдань суб'єктів господарювання є обґрунтування дієвої конкурентної стратегії, яка буде адаптивною до умов ринкового середовища і визначатиме його стратегічний розвиток.

Економічний зміст поняття «конкурентна стратегія» необхідно розглядати через призму таких висхідних категорій, як: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага і стратегія бізнесу, або підприємства (рис. 1.1).

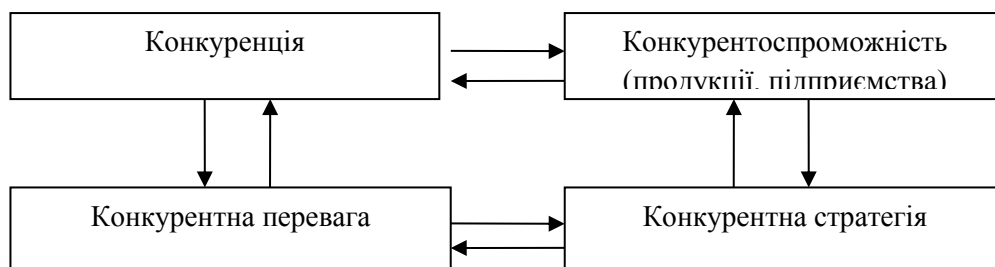


Рис.1.1. Ієрархія розуміння економічної категорії «конкурентна стратегія»

Джерело: власні дослідження.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «конкуренція» у додатку А, дає змогу стверджувати, що конкуренція є процес боротьби, який має на меті досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Напрями конкурентної боротьби можуть бути різними, але фундаментальними цілями будь-якого учасника ринку є: завоювання певного сегменту споживачів та отримання максимально можливого прибутку.

Однією з основних економічних категорій, на якій формується боротьба між конкурентами, є конкурентоспроможність. Основою розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність», які наведено у додатку А1, слід вважати економічну категорію, яку вчені розглядають через призму продукції, її виробника, галузі та країни загалом. Конкурентоспроможність формується під впливом різних факторів: науково-технічних, організаційних, соціальних, економічних, політичних. Основою конкурентоспроможності є досягнення конкурентної переваги.

Ґрунтовною є теорія конкурентної переваги М. Портера, відповідно до якої підприємство може оцінювати конкурентоспроможність лише в середовищі таких підприємств, які функціонують в одній галузі [15, с. 89].

Конкурентоспроможність підприємства є в першу чергу задоволення споживачів продукцією, яку відповідає їх запитам за якістю та ціною. Така продукція стає конкурентоспроможною. В економічній літературі за дослідженнями провідних науковців виділено чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства (Дод. А2).

В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства залежить, в першу чергу, від вищого рівня конкурентоспроможності продукції. Через свою продукцію підприємства намагаються завоювати прихильність споживача. Варто наголосити, що ієрархічну залежність, мають і чинники, що формують конкурентоспроможність різних рівнів. Так, на формування конкурентоспроможності продукції впливають не лише галузеві чинники, а й чинники національного та регіонального рівнів і навпаки (Дод. А3). Науковці визначають параметри конкурентоспроможності товару, за наявності особливих галузевих властивостей, якими наділений товар. Виділяють наступні групові параметри конкурентоспроможності продукції: технічні, економічні, нормативні (Дод. А4.)

На основі висхідних категорій конкуренція, конкурентоспроможність продукції і підприємства та конкурентна перевага можна стверджувати, що суб'єктам господарювання необхідно на випередження часу формувати свої

дії таким чином, щоб бути мобільними та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, з метою забезпечення запитів споживачів і отримання власної вигоди (прибутку). З економічної точки зору, це є конкурентна стратегія, яка ґрунтується на вивченні не лише назрілих на даному етапі можливостей підприємства і його загроз, але і передбачення їх у коротко-або довгостроковій перспективі.

За визначенням Майкла Портера поняття конкурентної стратегії визначається діями, які забезпечують стійкі позиції галузі, окремого підприємства та мають найбільшу економічну ефективність вкладених інвестицій [15, с. 242]. За дослідженнями Ф. Котлера, конкурентна стратегія – це план дій, який дозволяє суб'єктам функціонування забезпечити надійні позиції у боротьбі з конкурентами і дають найбільш сильну із усіх можливих стратегічних переваг перед конкурентами [13, с. 348.]. Вітчизняний економіст Г. Азов вказує, що конкурентна стратегія, має забезпечувати перевагу над конкурентами [1, с. 186]. М. Саєнко вказує, що конкурентна стратегія має різновид ділових та бізнесових стратегій, які підпорядковуються загальній стратегії, але вони розроблені за стратегічними одиницями бізнесу і, загалом, вказують на отримання конкурентних переваг і завоювання конкурентних позицій у майбутньому [17, с. 260].

У багатoproфільному, диверсифікованому (мультибізнесовому) підприємстві, яке виготовляє різноманітну продукцію доцільно застосовувати чотирьох-рівневу стратегію. До такої стратегії входять: загальна (корпоративна, портфельна) стратегія; ділові, бізнесові (конкурентні) стратегії; функціональні та операційні. У вузькопрофільному, що виробляє однотипну продукцію (одно бізнесовому) підприємстві, як доводить практика, необхідно застосовувати трьох-рівневу стратегію. Вона включає – корпоративну стратегію, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою) та функціональні стратегії і операційні [17, с.12].

На рис. 1.2 зображено систему стратегій, які можуть застосовувати у практичній діяльності мульти-або-однобізнесовому підприємстві.



Рис. 1.2. Система стратегій на підприємстві

Джерело: розроблено автором за джерелом [5, с.12].

За економічною суттю конкурентні стратегії є такими, які забезпечують розвиток бізнесу за удосконаленого управління, але вони є значно менш масштабнішими у порівнянні з корпоративною стратегією. І саме це визначає спрямованість бізнесу на конкурентну боротьбу у наданні додаткових цінностей у продукції чи послуга для споживачів [20, с. 57].

Отже, відповідно до вищесказаного, конкурентною стратегією слід вважати дії суб'єкта господарювання, які мають бути мобільними та обґрунтованими на випередження часу, з метою забезпечення запитів споживачів і отримання власної вигоди (прибутку). З економічної точки зору, це є конкурентна стратегія, яка ґрунтується на вивченні не лише назрілих на даному етапі можливостей підприємства і його загроз, але і передбачення їх у коротко-або довгостроковій перспективі.

1.2.Методичні основи діагностики конкурентної стратегії

У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки

конкурентної стратегії підприємства, які носять не описовий, а конкретно виражений економічний та кількісний характер.

За дослідженнями зарубіжних та вітчизняних науковців, формування конкурентної стратегії підприємства може ґрунтуватись на різних стратегічних методологіях, так званих «школах стратегії» [15,13]. Але обов'язковим для будь-якої методології розробки конкурентної стратегії бізнесу є визначення напрямів отримання конкурентних переваг. Суть яких визначається мінімізацією витрат чи диференціацією продукції. М. Портер, як один із засновників методології визначення конкурентної позиції на ринку вказував, що такі стратегії, як абсолютного лідерства у витратах, тобто мінімізація витрат і диференціації продукції належать до галузей [2]. Проте, його твердження є безумовно вірним з точки зору теорії. За реального функціонування на ринку суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність в межах певного конкурентного простору, воно обирає сегмент ринку, для конкурентної боротьби, яку має виграти.

Зазначене може слугувати відправним положенням у формуванні конкурентної стратегії підприємства з виробництва продукції еластичного та нееластичного попиту.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентної стратегії бізнесу, підприємства, головними з яких є: метод, який досліджують базуючись на теорії ефективної конкуренції; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на рівні показників конкурентоспроможності продукції, яка виготовляється; методи, які засновані на теорії конкурентних переваг; метод бенчмаркінг та ін. Варто відзначити, що за здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується ряд методів, які наведено у додатку А5.

Узагальнюючи наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності наведено на рис. 1.3.

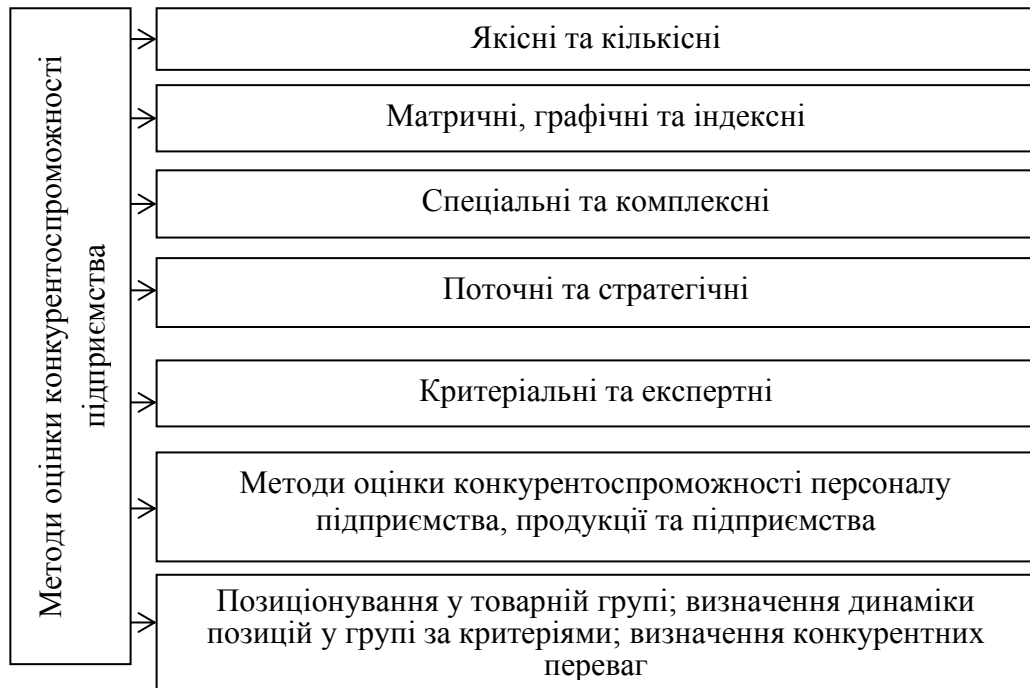


Рис. 1.3. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [24, с. 156]

Визначення конкурентоспроможності підприємства неможливе на базі одного методу. Тому треба розуміти, що проведення аналітичних досліджень конкурентоспроможності підприємства, визначення переліку ключових факторів саме для конкретного підприємства, їх аналіз та урахування, в майбутній діяльності – є запорукою ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, оцінка ефективності конкурентної стратегії базується на методах оцінки конкурентоспроможності продукції, виявлення конкурентних переваг та їх вплив на конкурентоздатність підприємства, бізнесу.

1.3. Чинники формування дієвої конкурентної стратегії підприємства

Успішність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність залежить від чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Водночас, обгрунтоване обрання конкурентної стратегії значно підвищує можливості збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі, особливо у сфері виробництва і реалізації продукції щоденного попиту як одного з найконкурентніших секторів вітчизняної економіки.

Чинники зовнішнього середовища є досить різноманітними за джерелами їх походження, вони є проявом господарських, економічних систем різного рівня (рис. 1.4).

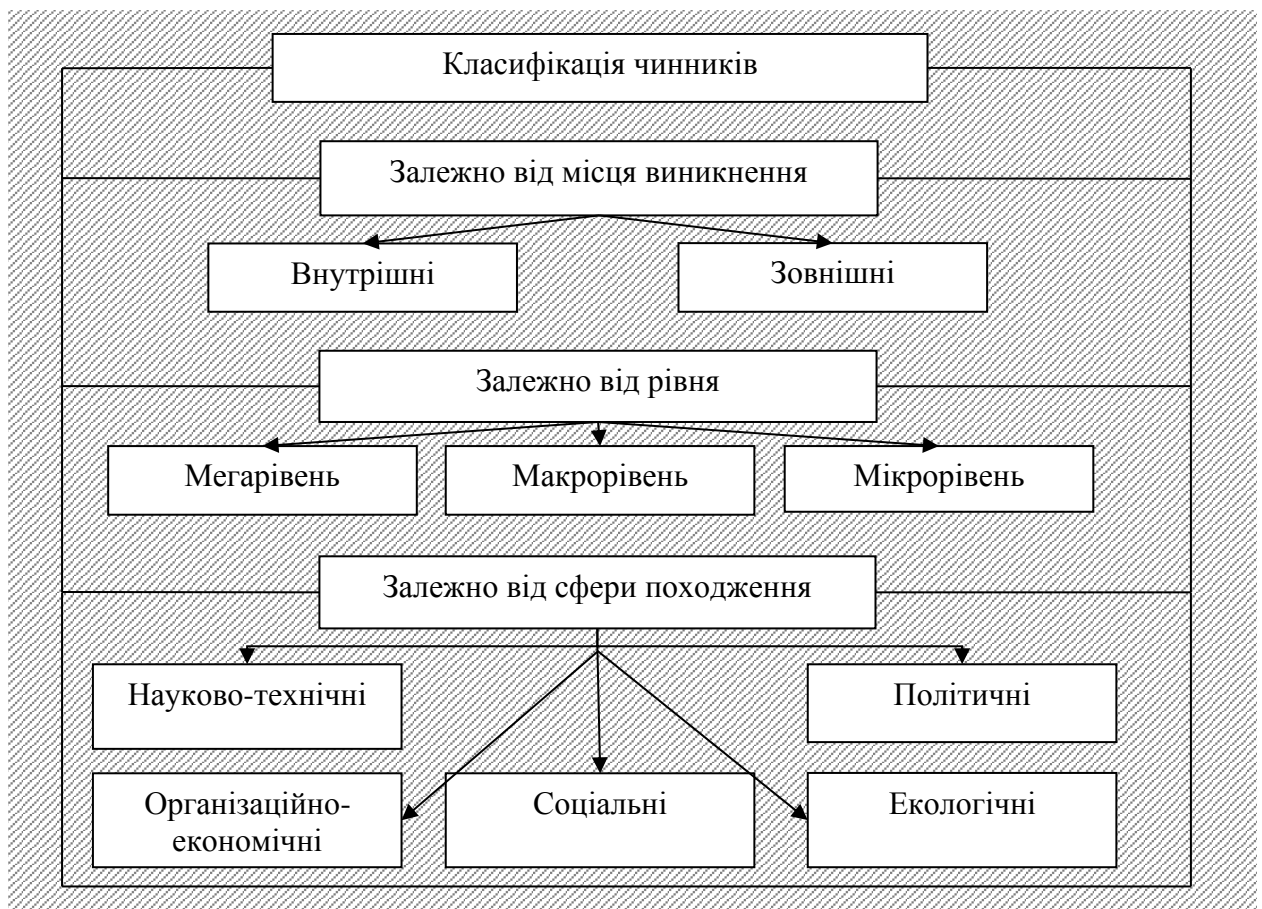


Рис. 1.4. Класифікація чинників формування конкурентоспроможності

Джерело: [9, с. 26]

До зовнішніх критеріїв слід віднести: рівень цінової еластичності продукції, потужність конкуренції на ринку продукції підприємства-виробника, місткість ринку. До внутрішніх належать: рівень концентрації виробництва, рівень завантаження потужностей, потенціал впровадження диференційованої інноваційної продукції.

До внутрішніх чинників відносяться: дії керівництва підприємства, досконалість організаційно-управлінської структури, професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів і т.д.); інноваційно-технологічне оснащення, якість сировини, матеріалів і напівфабрикатів. Якість сировини, комплексність її перероблення та величина відходів призводять до коливань в визначені витрат виробництва, що впливає на визначення фінансового результату діяльності підприємства та його конкурентоспроможність; збут продукції(його обсяг та витрати реалізації); ефективність виробничо-господарської діяльності (економічна ефективність виробництва, виробнича активність підприємства, фінансова стійкість підприємства, обсяг інвестицій); інтенсивність маркетингових зусиль (позитивне відношення до покупців, престижність реклами, позитивний імідж підприємства, сила конкуренції, участь в добродійних акціях, маркетинг) [19, с. 297].

Отже, узагальнення наукових підходів до змісту «конкурентна стратегія» дозволяє стверджувати, що це є науково-практичний план підприємства, орієнтований на досягнення його стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг, який постійно перебуває в процесі моніторингу та, у разі, виникнення потреби вдосконалюється, з метою швидкого реагування на зміни у зовнішньому нестійкому середовищі для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Існує декілька підходів до оцінки конкурентної стратегії фірми, головними з яких є: метод, який досліджують базуючись на теорії ефективної конкуренції; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на рівні показників конкурентоспроможності продукції, яка виготовляється; методи, які засновані на теорії конкурентних переваг; метод бенчмаркінг та ін.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «ЄВРОПІДЛОГА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОП «Європідлога»

Фізична особа підприємець (скорочено ФОП) «Європідлога» зареєстровано Житомирською міською радою 30.12.2013 р.. Місце розташування ФОП «Європідлога» знаходиться за адресою: м. Житомир, вул. Баранова буд.16, кв. 27. Видами діяльності ФОП «Європідлога» є: реалізація різних видів покриття для підлоги (ламінат, ковролін, лінолеум тощо), надання транспортних послуг (доставка товару по місту та за його межами), монтаж різних видів покриття підлоги за замовленням покупців. Метою діяльності підприємця є насичення внутрішнього ринку високоякісною продукцією, яка призначена для покриття підлоги, а також одержання прибутку від здійснення такої діяльності.

Структуру номенклатури реалізованої продукції ФОП «Європідлога» представлено на рисунку 2.1.

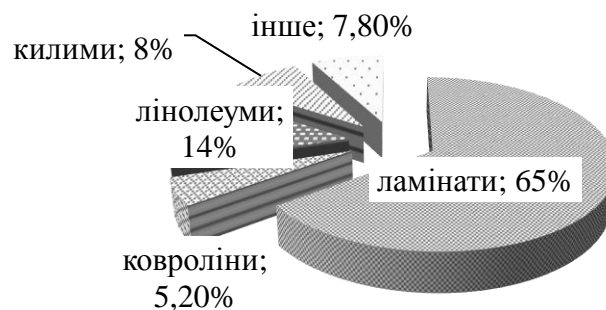


Рис. 2.1. Структура номенклатури продукції ФОП «Європідлога»

Джерело: побудовано за даними ФОП «Європідлога».

Основними споживачами продукції є населення м. Житомира та прилеглі до нього сільські території. Основними конкурентами є торгові центри: «Епіцентр», «Олді», «Сучасний дім», «Оптовик» та інші торговельні точки, які створюють конкуренцію продажу товарів, яка має вплив на формування фінансових результатів підприємця.

Фінансові результати ФОП «Європідлога» за 2018-2020 рр. засвідчують що обсяги реалізації зростають з кожним роком, відповідно до цього зростає і собівартість реалізованої продукції (табл.2 .1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ФОП «Європідлога»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Чистий дохід підприємства, тис. грн.	715	899	1097	382
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	603	688	641	38
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції тис. грн	112	211	456	344
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	36	122	354	318
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	26	91	201	175

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога»

Валовий прибуток за 2020 р. у порівнянні з 2018 р. зріс на 344 тис. грн (або майже у 4 рази), а чистий прибуток на 175 тис. грн (або майже у 9 раз), що свідчить про належну роботу підприємця та попит на його товари. Потрібно підкреслити, що для ефективної діяльності підприємця темпи зростання обсягів реалізації продукції, валового та чистого прибутку випереджують рівень інфляції. Така тенденція економічного розвитку підприємця, вказує на чітке ціноутворення, відслідковування ринкових тенденцій в галузевому та товарному розрізі, а також на професійність висококваліфікованих менеджерів із продажів товарів.

Отже, зважена стратегія, надійна команда і високий рівень менеджменту дозволяють ФОП «Європідлога» досягати значних результатів. Водночас, виникає необхідність оцінки стратегічного потенціалу, що має вплив на конкурентоспроможність підприємця у далекій перспективі.

2.2. Оцінка стратегічного потенціалу фізичної особи підприємця

ФОП «Європідлога» у своїй діяльності використовує основні засоби, оборотні фонди та трудові ресурси. Згідно додатку В2 рівень забезпеченості суб'єкта господарювання виробничими ресурсами у 2020 р. порівняно з 2013 р. зменшився на 2,0%. Така ситуація обумовлена зменшенням вартості оборотних засобів на – 14,6 %. Водночас, зменшення середньооблікової чисельності працівників на – 16 осіб, та зростання середньорічної вартості основних засобів на 2252,5 тис. грн, або на 136,6 %, призвели до зростання фондоозброєності на – 179,0 %, і становить 442,0 тис. грн. Зокрема, найбільшу частку з поміж основних засобів (більше 60 %) займають будівлі та споруди (дод. В3).

У ФОП «Європідлога», фондovіддача зросла у 2 рази, фондоємність зменшилася на 14,7 %, і як результат норма прибутку зросла на 6,5 раза (дод. В4). Це вказує, що підприємець підвищує ефективність використання основних засобів виробництва. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс на 0,38 пункти. Це привело до зменшення тривалості обороту на 336 днів, та зниження коефіцієнту завантаження коштів в обороті на 0,91 пунктів. Така ситуація є позитивною і свідчить про зростання ефективності використання оборотних засобів у ФОП «Європідлога».

За даними додатку В5, можна сказати, що підприємець ефективно використовує трудові ресурси, що призвело до збільшення продуктивності та оплати праці.

Витрати операційної діяльності зросли на 3,3 % та показники окупності витрат теж зросли (дод. В6-В7). Така ситуація вказує, на виваженість прийняття рішень щодо здійснення витрат підприємця у веденні бізнесу.

Показники додатків В8-В10, демонструють ефективність ведення бізнесу.

Діагностика потенціалу ФОП «Європідлога» за графоаналітичним методом «Квадрат потенціалу» дасть можливість встановити рівень розвитку потенціалу та можливості щодо очікувань підприємця у майбутньому

(розвиток масштабів бізнесу, розширення сегменту споживачів та зростання на цій основі прибутку).

Оцінку потенціалу ФОП «Європідлога» проведемо методом порівняльної узагальненої оцінки за показниками, які наведено у додатку В11. Можна стверджувати, що рейтингова оцінка визначається за наступними функціональними блоками, а саме: реалізація продукції, організаційна структура менеджменту, маркетинг та фінанси, у порівнянні з найсильнішим конкурентом ФОП «Європідлога» – ТЦ «ОЛДІ».

Проведемо аналіз ситуації на ФОП «Європідлога» за допомогою графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу».

Довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства, знаходимо за допомогою формули:

$$Bk = 100 - (Pj - \sum k_q \cdot n) \frac{100}{\sum k_q \cdot n(m-1)}$$

Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу ФОП «Європідлога» і для порівняння зобразимо дані ТЦ «ОЛДІ» (рис. 2.2).

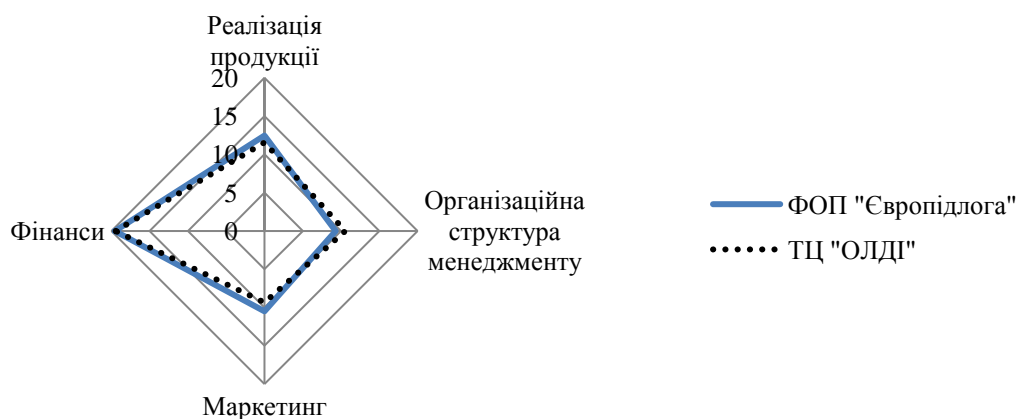


Рис. 2.2. Діагностика потенціалу ФОП «Європідлога» за графоаналітичним методом «Квадрат потенціалу»

Джерело: побудовано за даними ФОП «Європідлога».

За допомогою графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» можна сказати, що потенціал ФОП «Європідлога» має середній розмір, він є збалансованим. Оскільки вектор «реалізація продукції» і вектор «маркетинг» – відхиляється в більшу сторону.

Порівняно з ТЦ «ОЛДІ» у вектор «організаційна структура менеджменту» є менш розвинутою і відзначаються в меншу сторону фінансові надходження.

Отже, графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» дозволяє системно встановити рівень розвитку потенціалу та можливості щодо очікувань підприємця у майбутньому (розвиток масштабів бізнесу, розширення сегменту споживачів та зростання на цій основі прибутку).

2.3. Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Під час контролю над формуванням асортименту товарів доцільним є моніторинг стану економічної стійкості ФОП «Європідлога» за системою показників, які визначаються поряд із стратегічними блоками бізнесу, а саме: реалізація продукції, організаційна структура менеджменту, маркетинг та фінанси, надають можливість здійснити оцінку стійкості підприємства. Здійснення такого аналізу надає можливість втримання досягнутих конкурентних переваг або зростання конкурентоспроможності підприємства на завойованому сегменті споживачів. Для діагностики бізнес-портфеля скористаємося матрицею Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group), або «матрицею зростання», що дає змогу оцінити позиції ФОП «Європідлога» на основі визначення значень двох показників: темпів зростання ринку, на якому функціонує фізична особа підприємець, та відносної ринкової частки його бізнесу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок діаметру кола реалізації продукції ФОП «Європідлога» за 2020 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ФОП «Європідлога», тис. грн	Частка певного стратегічної господарської одиниці у загальному обсязі продажу підприємства, %
Ламінати	813,05	65,0
Лінолеуми	153,58	14,0
Килими	87,76	8,0
Ковроліни	57,04	5,2
Інше	14,43	7,8
Всього по підприємству	1097,0	100,0

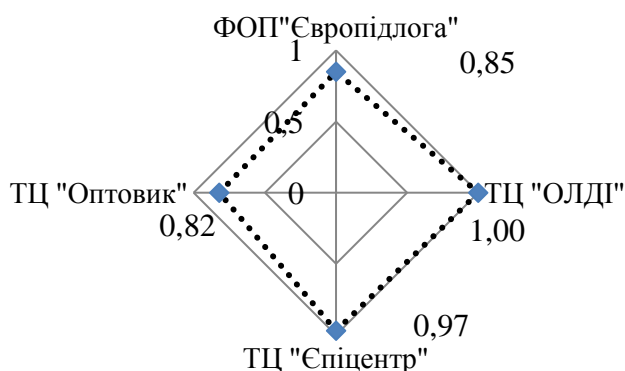
Джерело: розраховано за даними ФОП «Європідлога».

За даними таблиці видно, що для ФОП «Європідлога» стратегічними

одницями бізнесу є ламінат, лінолеум та килими. Зазначені види продукції підприємця мають високу якість та доступні ціни. За такими чинниками підприємець і обирає постачальників продукції як вітчизняних, так і зарубіжних.

За аналітичного способу (Дод В17) вдаємося до побудови матриці конкурентоспроможності продукції ФОП «Європідлога», у якій наведено умовні експертні оцінки стану різних факторів продукції підприємств-конкурентів підприємця.

Аналізуючи дану таблицю, можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможною є продукція ТЦ «ОЛДІ», коефіцієнт конкурентоспроможності – 1,00, ТЦ «Епіцентр» – 0,97, ФОП «Європідлога» – 0,85, ТЦ «Оптовик» – 0,82. Продукція ФОП «Європідлога» за конкурентоспроможністю займає третє місце і становить 0,85. Зобразимо рівень конкурентоспроможності продукції ФОП «Європідлога» графічним способом за побудовою багатокутника конкурентоспроможності продукції розглянутих бізнесових одиниць (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Многокутник конкурентоспроможності продукції
ФОП «Європідлога»**

Джерело: власні дослідження.

Для кожної одиниці продуктового портфеля ФОП «Європідлога» визначали відносну ринкову частку (показник, який характеризує конкурентне становище підприємства на ринку) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Результати розрахунку відносної ринкової частки ФОП «Європідлога»
за видами продукції**

Вид продукції	Ринкова частка ФОП «Європідлога», %	Ринкова частка найсильнішого конкурента ТЦ «ОЛДІ», %	Відносна ринкова частка ФОП «Європідлога», %
Ламінати	65,0	58,2	111,7
Лінолеуми	14,0	15,6	89,7
Килими	8,0	12,2	65,5
Ковроліни	5,2	8,9	58,4
Інше	7,8	5,1	152,9

Джерело: розраховано за даними ФОП «Європідлога».

Згідно даних таблиці 2.3, ФОП «Європідлога» за відносною ринковою часткою, випереджує найсильнішого конкурента ТЦ «ОЛДІ» за продажем ламінатів – на 11,7 % та іншої продукції (фурнітура, плінтуси, з'єднувачі тощо) – на 52,9 %. Таку ситуація пояснюється пропозицією даних видів продукції від ФОП «Європідлога» одних і тих виробників (Бельгія, Німеччина, Туреччина), що і в ТЦ «ОЛДІ», лише за нижчими цінами на 10-15%.

Розрахуємо темпи зростання ринку ФОП «Європідлога» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

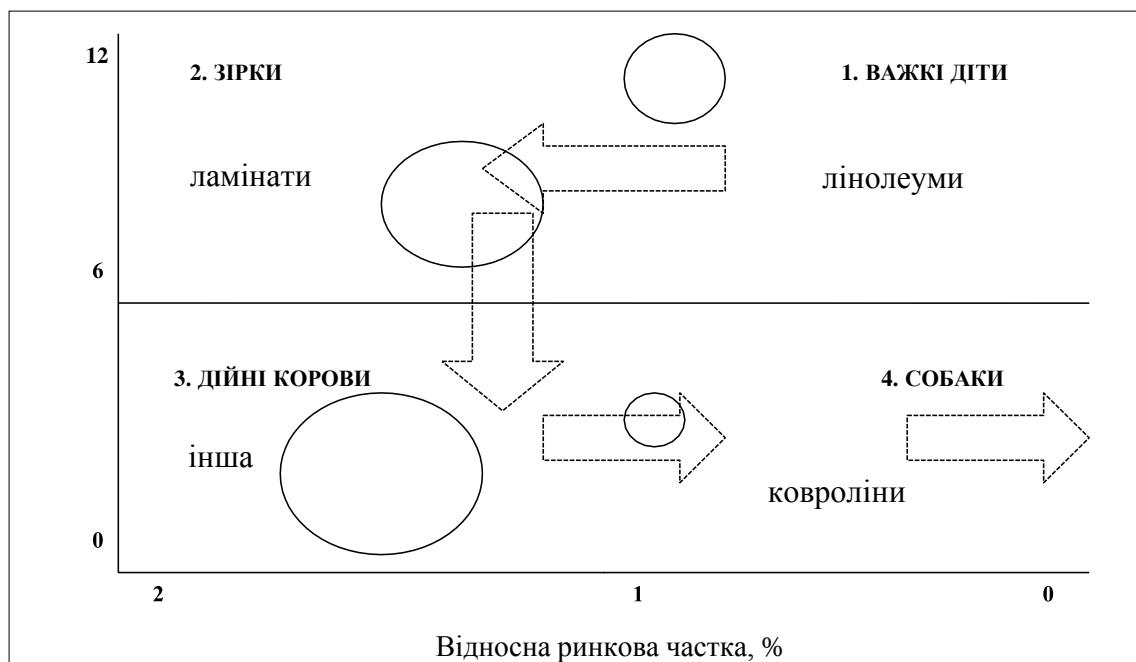
Темпи зростання ринку ФОП «Європідлога»

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн	Місткість ринку, тис. грн.	Темпи зростання ринку, %
Ламінати	813,05		5,6
Лінолеуми	153,58		3,1
Килими	87,76		1,8
Ковроліни	57,04		2,6
Інше	14,43		8,4

Джерело: розраховано за даними ФОП «Європідлога».

За даними таблиці видно, що найбільші темпи зростання на ринку спостерігаються за ламінатами на -5,6 % та іншими видами продукції – 8,4. Отже, дані види продукції у майбутньому забезпечать отримання прибутків для підприємця.

За матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ) зобразимо графічно місце основних видів продукції на рис.2.4.



**Рис. 2.4. Матриця Бостонської консалтингової групи
ФОП «Європідлога»**

Джерело: побудовано за даними ФОП «Європідлога».

У квадраті «Важкі діти» розмістилася продукція ФОП «Європідлога» за номенклатурою лінолеуми, вони становлять невелику ринкову частку. Такі стратегічні види продукції ФОП «Європідлога» можуть перейти у недалекому майбутньому до квадрату «зірки» і «дійні корови», тому обсяги їх реалізації необхідно підтримувати. У поле «Зірки», потрапили стратегічні групи продукції, зокрема, ламінати в асортименті за видами, країнами виробниками, цінами та якістю. Ламінати в асортименті потребують значних витрат на придбання і збут, однак і рівень доходів досить високий, оскільки ламінати лідирують на ринках покриття для підлоги. Від продукції ФОП «Європідлога», яка знаходиться у квадраті «зірки» залежить не загальний стан його бізнес-портфеля на момент моніторингу, але і прийняття обґрунтованих та виважених управлінських рішень на майбутнє. До «Дійних корів» потрапила інша продукція (різна фурнітура для покриття підлоги, з'єднувачі, вугли, плінтуса, кріплення тощо) яка зайняла тверді, стійкі позиції на ринках продукції із невисокими

темпами їх розвитку. Продукція квадрату «Дійні корови» приносить більше доходу, ніж у неї інвестується, тобто є найбільш прибутковою. Ці стратегічні господарські одиниці є найбільш цінними, оскільки саме від їх реалізації формується фінансовий капітал підприємства. Саме «Дійні корови» дають можливість генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. «Собаки» – продукти, які займають невелику ринкову частку й нижчими темпами реалізації та зростання ринку відбувається повільніше. Такі види продукції для ФОП «Європідлога» не збільшують доходи, а тільки вбирають фінансові ресурси підприємця. Для зростання ефективності ФОП «Європідлога» необхідно позбуватися таких видів продукції або мінімізувати їх наявність у товарному асортименті підприємця. Взагалі, їх слід виводити з ринку, так як для них немає перспектив збільшення реалізації на ринку. Втім, обов'язково необхідно враховувати висновки з даної проблеми спеціалістів з маркетингу.

Отже, зважена стратегія, надійна команда і високий рівень менеджменту дозволяють ФОП «Європідлога» досягати значних результатів. Водночас, виникає необхідність оцінки стратегічного потенціалу, що має вплив на конкурентоспроможність підприємця у далекій перспективі.

Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» дозволяє системно встановити рівень розвитку потенціалу та можливості щодо очікувань підприємця у майбутньому (розвиток масштабів бізнесу, розширення сегменту споживачів та зростання на цій основі прибутку).

Встановлено, що такі види продукції як: ламінати, лінолеуми та фурнітура для їх монтажу є стратегічними продуктовими одиницями бізнесу ФОП «Європідлога». У перспективі необхідно розширювати асортимент даної продукції та розробляти стратегію інноваційно-вичікувальну, яка є різновидом інноваційної.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «ЄВРОПІДЛОГА»

3.1. Обґрунтування конкурентних стратегій ФОП «Європідлога»

Підприємства з реалізації товарів повсякденного попиту мають незаперечні особливості формування конкурентної стратегії на перспективу. Така специфіка для ФОП «Європідлога», яке займається реалізацією покриття для підлоги, полягає у формуванні конкурентних відносин між учасниками ринку в залежності від процесу реалізації продукції у роздрібній торговельній мережі. Тому, наразі однією з нагальних проблем є формування дієвої конкурентної стратегії ФОП «Європідлога».

Для ФОП «Європідлога» конкурентна стратегія є планом дій у повсякденній роботі.

В умовах поєднання сильних сторін і можливостей (S+O) ФОП «Європідлога», доцільною стане інноваційно-вичікувальна стратегія, яка є різновидом інноваційної стратегії (рис.1). Інноваційно-вичікувальна стратегія є адаптованішою для менших за розміром компаній. Керуючись нею, підприємець не вкладає кошти у розробку інноваційного продукту, а навпаки, він використовує здобутки підприємств-інноваторів. Адже, інноваційне підприємництво першогово надає лідерства на ринку саме, тим хто розробив інноваційний продукт, послугу. Водночас, якщо ФОП «Європідлога» прийме інноваційно-вичікувальну стратегію, то, по-перше, мінімізує ризики, пов'язані з розробкою інновації; по-друге, і вдало скориставшись мережевим ефектом від інноваційного товару, імплементуючи методи CRM, Інтернет та інші канали дистрибуції та зв'язку зі споживачами в свою діяльність досягне зростання обсягів реалізації продукції.

Найприйнятнішим варіантом поєднання сильних сторін і загроз (S+T) для ФОП «Європідлога» може стати стратегія диверсифікації. Завдяки реалізації проектів диверсифікації, тобто розширенню номенклатури і

асортименту продукції, покращується завантаженість виробничих потужностей і трудових ресурсів підприємця, завойовуються додаткові ніші ринків, стабілізується фінансовий стан суб'єкта ринку, повніше задовольняється попит на продукцію, роботи, послуги. Така стратегія дозволяє повніше насичувати ринки товарами і послугами, замінити застарілі товари новими, підвищувати ефективність виробництва, підвищувати зайнятість населення за рахунок створення нових робочих місць. Диверсифікація сприяє витісненню імпорту та підтриманні вітчизняного виробника, більш рівномірному надходженню доходів у бюджет за періодами року, збільшенню річної маси прибутку у господарюючих суб'єктів.

		Зовнішні чинники	
		можливості (O)	загрози (T)
Внутрішні чинники	сильні сторони (S)	<p>Очікування: S+O</p> <p>↓</p> <p>Інноваційно-вичікувальна стратегія</p>	<p>Очікування: S+T</p> <p>↓</p> <p>Стратегія диверсифікації</p>
	слабкі сторони (W)	<p>Очікування: W+O</p> <p>↓</p> <p>Стратегія розвитку ринку</p>	<p>Очікування: W+T</p> <p>↓</p> <p>Стратегія партнерства</p>

Рис. 3.1. Графічна модель конкурентних стратегій ФОП «Європідлога»

Джерело: власні дослідження.

В умовах поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх можливостей (W+O) ФОП «Європідлога» доцільною є стратегія розвитку ринку. Така стратегія є системою ідей, поглядів, напрямів та ключових

заходів щодо формування кон'юнктури ринку з урахуванням місцевих підприємницьких інтересів та соціально-економічних потреб місцевої громади. Ключові можливості розвитку бізнесу у такому випадку будуть пов'язані з посиленням ролі ринкових відносин, що не завжди відбуватиметься в суспільних інтересах.

Запропонована стратегія партнерства, якраз є ефективною, для підприємств, які мають грошову виручку в межах одного мільйона. Так, як ФОП «Європідлога» має стратегічні ресурси, а саме: інтелектуальний капітал, який забезпечив завоювання сегменту споживачів на ринку, яким подобається і якість продукції і ціна на неї, власну мережу дистрибуції покриття для полів то можливим є варіант вступити в стратегічний альянс з підприємством-інноватором. Таке поєднання є вигідним для обох підприємств, фірма носій ресурсу долучається до інвестування діяльності підприємства-інноватора, підвищуючи конкурентоспроможність продукції та посилюючи стратегічну стійкість компанії чи бізнесу. Для ФОП «Європідлога» може виникати ризик щодо поглинання бізнесу підприємством-інноватором.

Отже, Для ФОП «Європідлога» обгрунтовано наступні конкурентні стратегії, а саме: інноваційно-вичікувальну, диверсифікації, розвитку ринку та стратегію партнерства. Проте, необхідно зазначити, що запропоновані конкурентні стратегії підпорядковуються корпоративній стратегії ФОП «Європідлога» і деталізують дії щодо досягнення місії через кожен стратегічну одиницю бізнесу і, загалом, представляють цілий план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій фізичної особи підприємця «Європідлога». Для ФОП «Європідлога» найбільш доцільною є інноваційно-вичікувальна стратегія, яка уможливило мінімізацію ризиків, пов'язаних з розробкою інновації і вдало скориставшись мережевим ефектом від інноваційного товару, імплементуючи методи CRM, Інтернет та інші канали дистрибуції та зв'язку зі споживачами в свою діяльність досягне зростання обсягів реалізації продукції.

3.2. Формування оптимального асортименту продукції підприємця

Справа формування оптимального асортименту якісної продукції є особливо важливим для ФОП «Європідлога», який спеціалізується на реалізації товарів сучасного покриття для підлоги, оскільки потреби і смаки покупців досить різноманітні. З одного боку, глибокий і насичений асортимент продукції для покриття підлоги створює умови для якісного задоволення потреб покупців уже сформованого сегменту регіонального ринку, проте, з іншого боку, підприємцю необхідно забезпечити найбільш ефективне використання своїх матеріальних, технологічних, фінансових та інших ресурсів. Ця проблема турбує підприємців будь-якого напрямку бізнесу, оскільки вони повинні постійно робити вибір між підвищенням ефективності діяльності, зростанням маси прибутку та створенням нової якості ціннісної пропозиції для споживачів.

За сучасних умов функціонування вибір дієвої асортиментної політики є важливим завданням, від вирішення якого залежить рівень ефективності ФОП «Європідлога». Суть процесу формування асортименту продукції підприємця полягає у плануванні відбору продукції майбутнього, тієї що буде користуватися попитом з поміж споживачів та забезпечить зростання грошового доходу. Значно ускладнює оптимізацію товарного портфелю ФОП «Європідлога» той факт, що керування асортиментом має здійснюватися не тільки з урахуванням отримання прибутку від діяльності, а й соціальної відповідальності бізнесу (неможливості відмови від виробництва соціальних, більш дешевих видів ламінатів, лінолеумі тощо, а також недопущення використання у виробництві покриття для підлоги синтетичних, хімічних клеїв, фарб інше).

Застосовуючи методи контент-аналізу, справедливого компромісу, рівномірної оптимізації товарного портфелю ФОП «Європідлога», вважаємо за необхідне застосовувати модель економічної ефективності оцінювання, яка будується на гармонізації критеріїв в першу чергу, соціальної

відповідальності та фінансової доцільності для ФОП «Європідлога», а також і стратегічної перспективності оцінювання товарного портфеля підприємця. Обґрунтування пропозиції щодо оптимізації товарного портфеля ФОП «Європідлога» наведемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

ABC–XYZ аналіз асортименту ФОП «Європідлога»

Обсяги продажів Групи товарів	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Група
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Ламінати	421,85	59	548,39	61	813,0	65,0	А
Лінолеуми	143,00	20	143,84	16	153,58	14,0	В
Килими	64,35	9	98,89	11	87,76	8,0	С
Інше	28,60	4	44,95	5	14,43	7,8	С
Ковроліни	57,20	8	62,93	7	57,04	5,2	С
Всього по підприємству	715,00	100,0	899,00	100,0	1097,00	100,0	

Джерело: власні дослідження.

За даними ABC-аналізу (табл. 3.1), основну частку обсягів продажу ФОП «Європідлога» (65 %) забезпечують ламінати в асортименті. Вони формують більше 64 % виручки від товарного асортименту і попадають у сектор А. Найбільш стабільним попитом, за даними XYZ-аналізу, користуються лінолеуми (14%), формують сектор В. Найменший валовий дохід підприємцю приносять килими (8%) та ковроліни (5,2%), та інші товари, які забезпечують сектор С, але при цьому має тенденцію до найбільшого зростання.

Враховуючи перспективні орієнтири розвитку бізнесу фізичної особи підприємця «Європідлога» та необхідність забезпечення беззбитковості його функціонування, нагальним є удосконалення товарного портфеля (product portfolio management). Її застосування дасть можливість сегментувати ринок, сформувати кластери клієнтів і споживачів з уточненням їх потреб і очікувань, яке дозволить сформувати диференційовану ціннісну пропозицію.

Управління товарним портфелем забезпечує підприємству не тільки підтримку його конкурентних позицій, а й демонструє зв'язок формування асортименту продукції підприємця і конкурентною стратегією. Управління товарним портфелем здійснюють з метою максимізації загальної цінності

(вартості), створеної портфелем, під час балансування між ризикованістю і продуктивністю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

XYZ-аналіз асортименту ФОП «Європідлога»

Обсяги продажів Групи товарів	2018р.	2019р.	2020р.	Середнє	Коефіцієнт	Група
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	значення	варіації v , %	
Ламінати	421,85	548,39	813,05	594,43	65,78	Y
Лінолеуми	143,00	143,84	153,58	146,81	16,25	Y
Килими	64,35	98,89	87,76	83,66	9,26	Y
Ковроліни	28,60	44,95	57,04	43,53	4,82	Y
Інше	57,20	62,93	14,43	44,85	3,90	X
Всього по підприємству	715,00	899,00	1097,0	903,67	100,0	X

Джерело: власні дослідження.

За допомогою матричних моделей, методів сегментації на ринку доцільно ФОП «Європідлога» виділили різні товарні групи за характером споживчої поведінки. Таке позиціонування змусило ФОП «Європідлога» залишити у товарному асортименті такі товарні групи, як , ламінати, лінолеуми і килими та відносити їх до продукції, яка за своїми конкурентними перевагами визначає поведінку споживачів, які варто враховувати при обґрунтуванні маркетингових рішень ФОП «Європідлога».

Для забезпечення фінансової ефективності товарного асортименту ФОП «Європідлога» пропонуємо використовувати багатокритеріальні математичні моделі економічного аналізу й оптимізації товарного портфеля, які дозволять забезпечити прибутковість бізнесу як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді. Застосування оптимізаційних моделей за критерієм удосконалення структури товарного портфеля, пов'язаної з активним розширенням інноваційного товарного асортименту ФОП «Європідлога» на даному сегменті, розширенні асортименту ламінату інноваційними видами, що, за прогнозами динаміки зростання ринку товарів покриття для підлоги, дозволить збільшити продажі і забезпечити зростання валового прибутку на 13 %.

Головною задачею ФОП «Європідлога» є визначення оптимального обсягу продажу покриття для підлоги в асортименті, який би забезпечив суб'єкту господарювання належний рівень прибутку, і при цьому задовольнив потреби споживачів, враховуючи обмеження щодо попиту окремих видів продукції, функцій обладнання та фінансових ресурсів організації. Таким чином, ставиться асортиментна задача, в якій на основі обліку внутрішніх ресурсів обраного ФОП «Європідлога», зокрема ліміту сировини, і окремих зовнішніх вимог необхідно визначити виробничу програму.

Вихідними даними для такого розрахунку є:

- 1) виробництво продукції у вартісному виразі за видами (одиниці вимірювання);
- 2) оптові ціни кожного виду на одиницю продукції (грн.);
- 3) прибуток на одиницю продукції (грн.);
- 4) рентабельність продукції (%.);
- 5) річна потужність бізнесу (тис.грн.).

Цільова функція полягає у визначенні обсягу випуску кожного виду продукції, при яких буде отримано максимальний прибуток з урахуванням обраних обмежень щодо продуктивності обладнання, попиту та фінансових ресурсів.

$$F(x_i) \rightarrow \sum_{i=1}^n p_i x_i \rightarrow \max$$

де n – кількість видів продукції;

p_i – питомий прибуток, грн/тон у продукції;

x_i – оптимальний обсяг реалізації продукції, який встановлюється на основі результатів, для ($p = Ц - С$);

$Ц$ – оптово-відпускна ціна виду продукції, грн./т.;

$С$ – собівартість одиниці виду продукції, грн./т.

Вводимо наступні обмеження щодо:

- 1) щодо попиту: $d_{i \max} \leq x_i \leq d_{i \min}$, де $d_{i \max}$ і $d_{i \min}$ – рівень попиту для кожного i -го виду продукції – відповідно мінімальний і максимальний;
- 2) щодо можливостей обладнання: $\sum x_i K_{\gamma} \leq K_{\gamma}$; $i=1$

де $\gamma = 1,2$; m – кількість точок продажу; K_γ – потужність відповідної точки продажу;

3) щодо фінансових ресурсів: $\sum a_i x_i \leq A$, де a_i – норма витрат коштів на одиницю i -го виду продукції; A – наявні фінансові ресурси для забезпечення планового обсягу реалізації .

Отримана цільова функція має вигляд:

$$F(x) = 930X_1 + 330X_2 + 417X_3 + (-28)X_4 + 198X_5 + 313X_6 + 108X_7 + 770X_8 + 404X_9 + 1934X_{10} + 1893X_{11} + 1084X_{12} \rightarrow \max$$

де, обсяги реалізації: X_1 – ламінату; X_2 – лінолеума X_3 – килими; X_4 – ковроліни; X_5 –інше.

За результатами проведеної оптимізації, прогнозовані обсяги реалізації таких видів, як ламінати зросли відповідно на 11%, ковролінів на 6 %. Іншої продукції на 13 % (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оптимальний план реалізації продукції ФОП «Європідлога» (грн)

Показники одиниця виміру	Значення показників		Абсолютні відхилення, (+,-)	Відносні відхилення, %
	до проведення оптимізації	Після проведення оптимізації		
Ламінати	813,05	902,49	89,44	11,00
Лінолеуми	153,58	156,65	3,07	2,00
Килими	87,76	90,39	2,63	3,00
Ковроліни	57,04	60,46	3,42	6,00
Інше	14,43	16,31	1,88	13,00
Грошові надходження по підприємству, всього	1097,00	1216,3	119,30	10,88
Собівартість реалізованої продукції	641,00	703,3	62,30	9,7
Валовий прибуток	456,00	513,00	57,00	12,50
Прибуток від операційної діяльності	354,00	442,00	88,00	24,85
Чистий прибуток	201,00	353,60	152,60	75,92

Джерело: власні дослідження.

Так, використовуючи запропонований оптимальний товарний портфель ФОП «Європідлога» матиме можливість збільшити грошові

надходження на 119,3 грн, або на 10,88%, в результаті чого збільшаться і загальні витрати на реалізацію продукції відповідно на 9,7%, величина валового прибутку при цьому збільшується на 57 тис. грн, а чистий прибуток на 152,60 грн, за рахунок зменшення витрат на реалізацію продукції та адміністративні витрати. Безперечно, всі запропоновані заходи є обґрунтованими і ще раз підтверджує правильність оптимального рішення.

3.3. Основні заходи удосконалення конкурентної стратегії бізнесу

Жоден учасник ринкових відносин не може бути впевненим у непохитності своєї позиції не тільки у майбутній перспективі, але навіть і найближчій. Достовірно обґрунтовані управлінські рішення із вдосконалення товарного портфеля, водночас є, базою формування конкурентної стратегії суб'єкта господарювання і головним чинником підвищення його конкурентоспроможності.

У західній літературі виділено окрему сферу управлінських рішень (product portfolio management), яка навчає як управляти товарним портфелем бізнесу і продукція розглядається як проекти, які можуть підтримуватись, мати розвиток або скасовуватись. У такий спосіб управління портфелем (portfolio management) являє собою динамічний процес прийняття рішень з розширення асортиментного ряду продукції, за допомогою чого список діючих інноваційних проектів підприємства постійно оновлюється і переглядається [4, с. 12].

Управління товарним портфелем забезпечує суб'єкту господарювання підтримку його конкурентних позицій за рахунок відбору товару і конкурентною стратегією. Здійснюють дане керівництво з метою максимізації загальної вартості (цінності), створеної товарним портфелем, під час балансування між ризикованістю і прибутковістю.

Сформуємо основні напрями процесу формування товарного портфеля, ФОП «Європідлога», який є постачальником на регіональний ринок ламінатів, теплих полів, (рис.3.2).

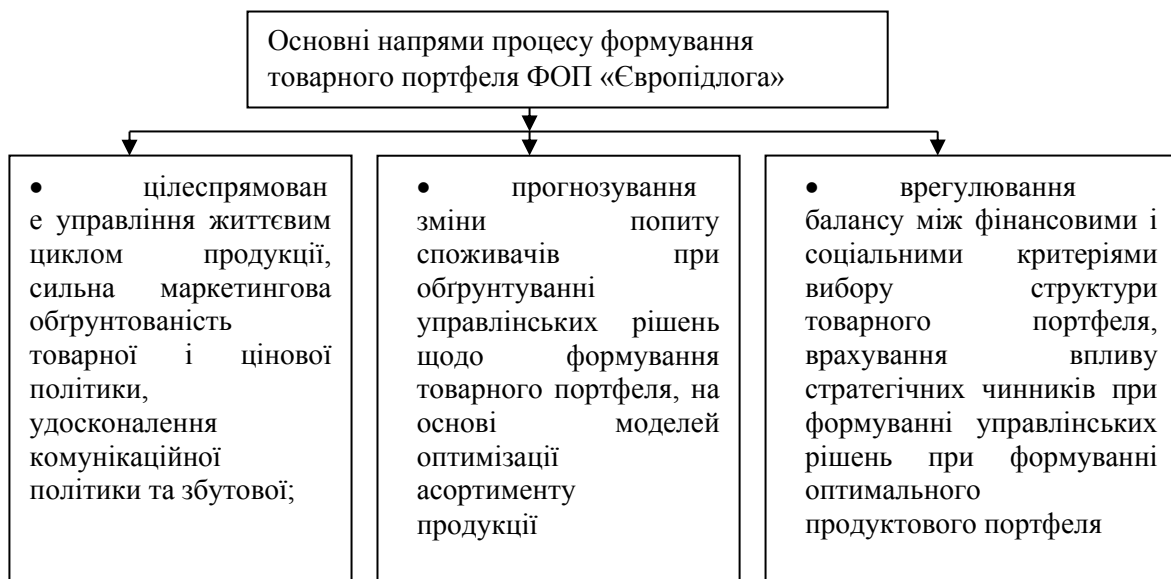


Рис. 3.2. Основні напрями формування товарного портфеля ФОП «Європідлога»

Трансформація комплексу маркетингу на ринку продукції має наступні етапи (рис. 3.3). Згідно з вибраними етапами розрахунок починається з формування й аналізу динаміки показників комплексу маркетингу.



Рис.3.7. Етапи комплексу маркетингу на ринку продукції ФОП «Європідлога»

Джерело: власні дослідження.

Отже, для ФОП «Європідлога» сформовані основні напрями вдосконалення товарного портфеля та визначені етапи комплексу маркетингу на ринку продукції покриття для підлоги. Такі управлінські рішення сприятимуть прихильності споживачів продукції, розширення сегменту покупців та зростання об'ємів реалізації продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження встановлено, що жоден суб'єкт господарювання, в умовах ринкової економіки не зможе досягти успіху у конкурентній боротьбі, якщо не здійснюватиме моніторинг тенденцій розвитку ринку та не прогнозує свого місця на ньому у близькій, чи то віддаленій перспективі.

Узагальнення наукових підходів до змісту «конкурентна стратегія» дозволяє стверджувати, що це є науково-практичний план підприємства, орієнтований на досягнення його стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг, який постійно перебуває в процесі моніторингу та, у разі, виникнення потреби вдосконалюється, з метою швидкого реагування на зміни у зовнішньому нестійкому середовищі для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Існує декілька підходів до оцінки конкурентної стратегії фірми, головними з яких є: метод, який досліджують базуючись на теорії ефективної конкуренції; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на рівні показників конкурентоспроможності продукції, яка виготовляється; методи, які засновані на теорії конкурентних переваг; метод бенчмаркінг та ін

Метою діяльності підприємця є насичення внутрішнього ринку високоякісною продукцією, яка призначена для покриття підлоги, а також одержання прибутку від здійснення такої діяльності.

Основними споживачами продукції є населення м. Житомира та прилеглі до нього сільські території. Основними конкурентами є торгові

центри: «Епіцентр», «Олді», «Сучасний дім», «Оптовик» та інші торговельні точки, які створюють конкуренцію продажу товарів, яка має вплив на формування фінансових результатах підприємця. Фінансові результати ФОП «Європідлога» за 2018-2020 рр. засвідчують що обсяги реалізації зростають з кожним роком, відповідно до цього зростає і собівартість реалізованої продукції.

Отже, зважена стратегія, надійна команда і високий рівень менеджменту дозволяють ФОП «Європідлога» досягати значних результатів. Водночас, виникає необхідність оцінки стратегічного потенціалу, що має вплив на конкурентоспроможність підприємця у далекій перспективі.

Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» дозволив системно встановити рівень розвитку потенціалу та можливості щодо очікувань підприємця у майбутньому (розвиток масштабів бізнесу, розширення сегменту споживачів та зростання на цій основі прибутку). Зокрема, встановлено, що такі види продукції як: ламінати, лінолеуми та фурнітура для їх монтажу є стратегічними продуктовими одиницями бізнесу ФОП «Європідлога». У перспективі необхідно розширювати асортимент даної продукції та розробляти стратегію інноваційно-вичікувальну, яка є різновидом інноваційної.

Для ФОП «Європідлога» обґрунтовано наступні конкурентні стратегії, а саме: інноваційно-вичікувальну, диверсифікації, розвитку ринку та стратегію партнерства. Проте, необхідно зазначити, що запропоновані конкурентні стратегії підпорядковуються корпоративній стратегії ФОП «Європідлога» і деталізують дії щодо досягнення місії через кожну стратегічну одиницю бізнесу і, загалом, представляють цілий план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій фізичної особи підприємця «Європідлога». Для ФОП «Європідлога» найбільш доцільною є інноваційно-вичікувальна стратегія, яка уможлиблює мінімізацію ризиків, пов'язаних з розробкою інновації і вдало скориставшись мережевим ефектом від інноваційного товару, імплементуючи методи CRM, Інтернет та

інші канали дистрибуції та зв'язку зі споживачами в свою діяльність досягне зростання обсягів реалізації продукції.

Використовуючи запропонований оптимальний товарний портфель ФОП «Європідлога» матиме можливість збільшити грошові надходження на 119,3 грн, або на 10,88%, в результаті чого збільшаться і загальні витрати на реалізацію продукції відповідно на 9,7%, величина валового прибутку при цьому збільшується на 57 тис. грн, а чистий прибуток на 152,60 грн, за рахунок зменшення витрат на реалізацію продукції та адміністративні витрати. Безперечно, всі запропоновані заходи є обгрунтованими і ще раз підтверджує правильність оптимального рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2008. – 256 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер с англ. – М.: Экономика. – 1992 – 312 с.
3. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. - 2-ге вид. випр. і доп. – К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2004. - 400 с.
4. Бухонин Д.В., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Ménagement. – М. : Альбина Бизнес. 2005. – 269 с
5. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 294–297.
6. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством: Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – “Стратегічне управління”: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ. – 2016. – 396 с.
7. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб.. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.
8. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – Пер. англ.. – СПб.: «Питер». – 1999, 400 с.
9. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. – Пер. з англ.. – К.: Україна. – 1994.
10. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної. К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 286 с.
11. Иванов Ю.Б. Формирование конкурентной позиции предприятия в

- умовлях кризиса: Монографія. – Х.: ИНЖЕК, 2010. – 376 с.
- 12.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств. – К.: ВД “Знання”, 2009. – 360 с.
 - 13.Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. – СПб.: Питер-Пресс, 1999. – 514 с.
 - 14.Кочугуева М.Н.-“Концептуальные основы бизнес-стратегии”: Учеб.-метод. пособие. М.: ГУ-ВШЭ. – 1999. -111 с.
 - 15.Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
 - 16.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с..
 - 17.Смольянінов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства. URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963.
 - 18.Стратегія підприємства за ред.О.С. Дуброва. Ефективна економіка. – 2018. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
 - 19.Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
 - 20.Шершньова З. Є. – “Стратегічне управління” : навч. посіб. – К. : КНЕУ. – 1999. – 384 с.
 - 21.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 24–57.
 - 22.Feigenbaum A. Total Quality Control, Third edition / A. Feigenbaum. – New York: McGraw-Hill Book Co., 1983. – 240 p.
 - 23.Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs. – NJ: Prentice-Hall Inc., 1985, – P.44-45.
 - 24.Juran J. M. Architect of Quality. The autobiography of Dr. Joseph M. Juran. McGraw-Hill, 2004. – P. 2-16.
 - 25.Maslow A. Motivation and personality. 2nd ed. N.Y., Harper&Row, 1970. – 369 p.
 - 26.McGregor D. The Human Side of Enterprise. – New York: McGraw-Hill. 1960. – P.2.4

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азоєв Г.Л.	Суперництво на якому-небудь терені між окремим юридичними і фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. З точки зору підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання уподобань споживачів.
Кіперман Г.Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Рубін Ю.В.	Конфліктна форма суперництва за відносно кращі умови виробництва та збуту товарів, що зумовлює реалізацію конкурентами цільових настанов в області максимізації доходів, збереження та примноження стану, підвищення конкурентоспроможності.
Спірідонов І.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Фатхутдінов Р.А.	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку для отримання перемоги чи досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи в природних умовах.
Юданов А.Ю.	Боротьба фірми за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку.
Юр'єва Т.В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринку збуту, джерела сировини.

Джерело: [24, с. 12, 45, с. 93]

Додаток А1

Визначення поняття «конкурентоспроможність» в економічній науці

Автор	Визначення поняття: конкурентоспроможність – це
Астахова І., Маренич А.	комплексна характеристика діяльності підприємства, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств в конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами;
Іванов Ю.Б.	система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг;
Малік М., Нужна О.	здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури;
Портер М.	економічна категорія, яка немає універсального визначення поняття конкурентоспроможності для всіх суб'єктів і об'єктів;
Фасх'єв Х.А.	їх реальна і потенціальна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби;
Фатхутдінов Р.А.	можливість в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів;
Юданов А.Ю.	спроможність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.

Джерело: [8, с. 277, 13, с. 70]

Додаток А2

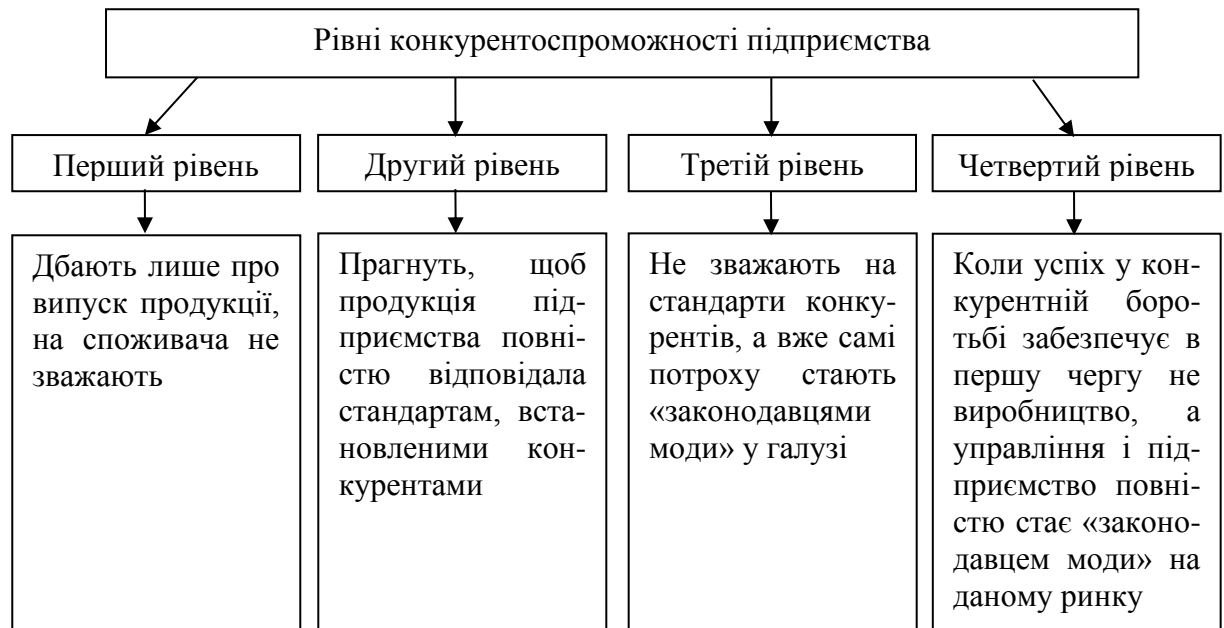


Рис. 1.2. Рівні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [23, с. 384]

Додаток АЗ

Поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Конкурентоспроможність продукції – це:
Азоева Л.Г. та Челенкова А.П.	відображає її здатність більш повно відповідати запитам покупців в порівнянні з аналогічною продукцією, представленою на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з однієї сторони, якістю товару, її технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, встановленими продавцями товару;
Балабанов Л.В.	сукупність вартісних та споживчих характеристик товару, що задовольняють потреби покупців краще, ніж конкуренти; з погляду маркетингу: перевага товару на ринку, що сприяє збуту його в умовах конкуренції;
Кобиляцький Л.С.	рівень економічних, технічних та експлуатаційних параметрів, які дозволяють витримати суперництво із іншими аналогічними товарами на ринку;
Магомед М.Ю. та Алексейчева Е.Ю.	порівняльна характеристика, яка містить комплексну оцінку усієї сукупності якісних та економічних властивостей товару відносно виявлених вимог ринку або властивостей іншого товару;
Портер М.	продукція, що має високу цінність для споживача, причому рівень цінності визначається максимальною ціною, яку готовий споживач заплатити за певний товар. Конкурентоспроможна продукція повинна не лише володіти властивістю протистояти товару конкурента, але й перевершувати його. Висока конкурентоспроможність товару визначається великою часткою ринку, більш високою прибутковістю його виробництва і реалізації;
Саблук П.Т.	здатність продукції мати кращі якісні, вартісні та кількісні показники поряд із найменшою ціною споживання та ефективну збутову стратегію, задовольняти потреби споживачів щодо якості та асортименту за нижчою ціною.

Джерело: [28, с.280, 37 с. 140]

Додаток А4

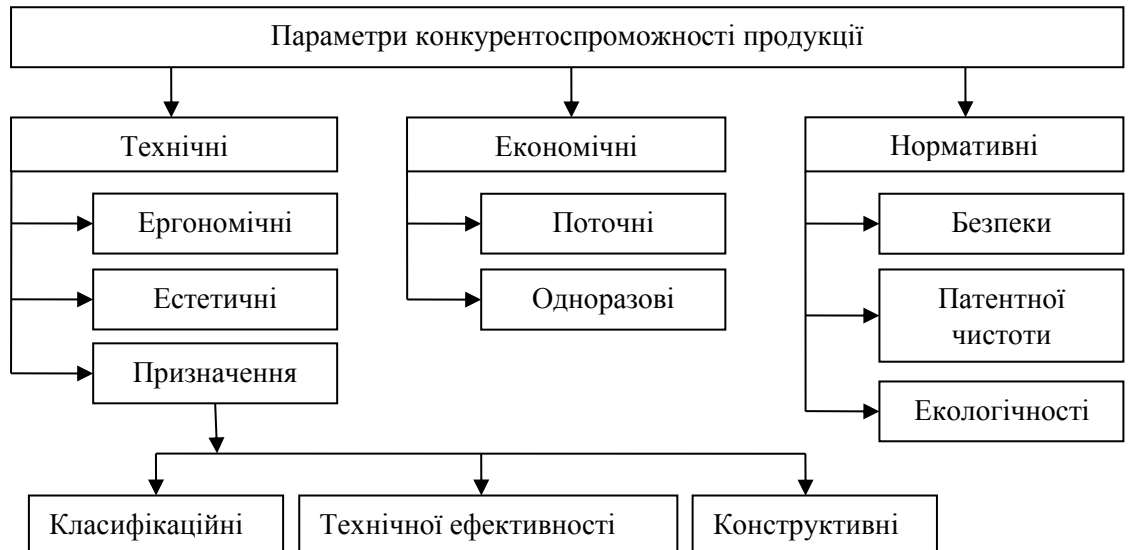


Рис. 1.4. Параметри конкурентоспроможності продукції

Додаток А5

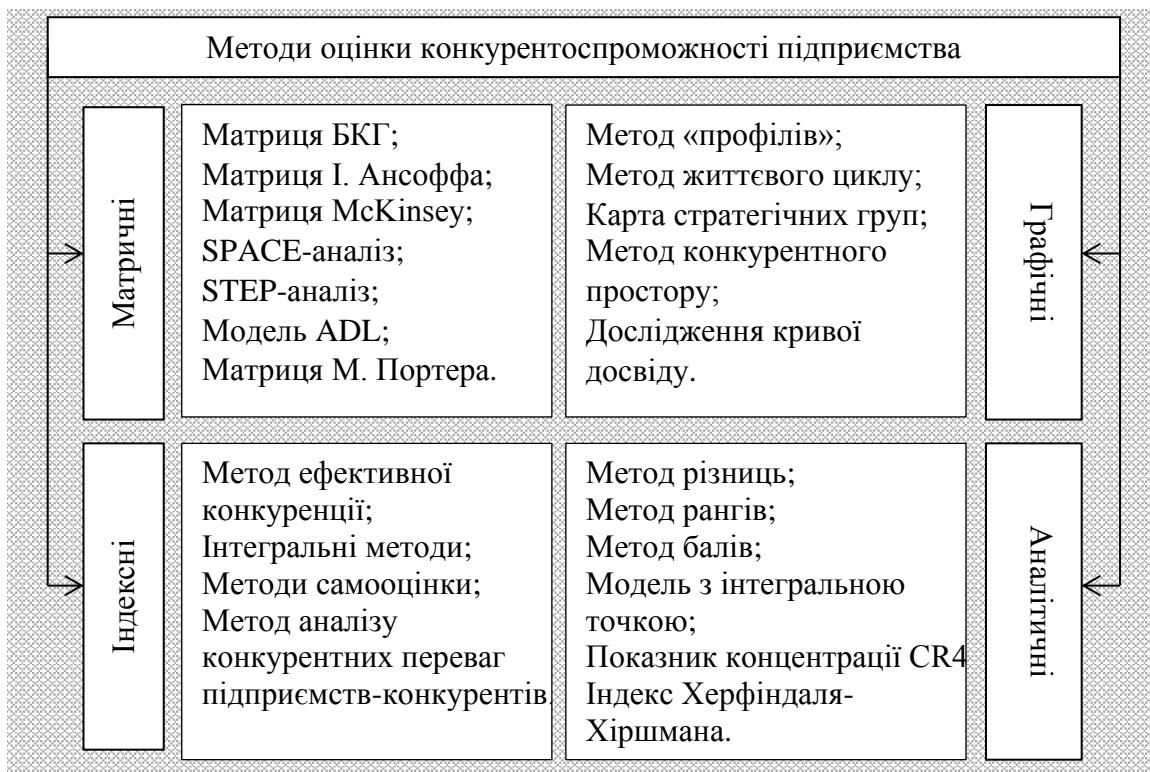


Рис. 1.6. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [34, с. 159, 24, с. 344]

Додаток В

Фінансові результати діяльності ФОП «Європідлога»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	715	899	1097	382
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	603	688	641	38
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	112	211	456	344
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	36	122	354	318
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	26	91	201	175

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В1

Рівень забезпеченості ФОП «Європідлога» виробничими ресурсами

Показники	Одиниці виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р у % до 2018 р.
Загальна вартість майна	тис.грн.	4552,0	4510,0	4461,0	98,0
Середня вартість оборотних засобів	тис.грн.	1487,0	1368,0	1270,0	85,4
Робочий капітал	тис.грн.	1437,6	1574,0	1701,9	118,4
Середньооблікова чисельність працівників	осіб.	35	25	19	54,3
Середня вартість основних засобів	тис.грн.	8646,0	8541,0	8398,5	100,2
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	70,6	70,5	70,1	-0,5
Фондоозброєність	тис.грн.	247,0	341,6	442,0	179,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В2

Наявність, рух та стан основних фондів у ФОП «Європідлога»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Наявність основних фондів на початок року, тис грн	8744,0	8548,0	8534,0	-210,0	97,60
Надійшло, тис грн	2,0	x	53,0	51,0	> у 2,7 разів
Вибуло, тис грн	198,0	14,0	324,0	126,0	> у 1,6 разів
Наявність на кінець року, тис грн	8548,0	8534,0	8263,0	4715,0	96,6
Річний приріст (+), тис грн зниження (-), тис грн	-196,0	-14,0	-271,0	-5467,0	138,2
Коефіцієнт росту	0,4	0,9	0,9	0,5	> у 2,4 разів
Коефіцієнт приросту	2,2	1,1	0,01	3,9	> у 2,7 разів
Коефіцієнт вибуття	0,02	1,6	0,04	0,02	> у 2 разів
Коефіцієнт оновлення	5,6	0	0,01	0,7	113,6
Нараховано зносу: на початок року, тис грн	6176,0	6031,0	6019,0	-157,0	97,4
на кінець року, тис грн	6031,0	6019,0	5792,0	-239,0	96,0
Залишкова вартість: на початок року	2568,0	2517,0	2515,0	-53,0	97,9
на кінець року	2483,0	-2515,0	2471,0	-49,5	-99,5
Коефіцієнт зносу на початок року	1,4	1,4	1,4	x	100,0
на кінець року	1,6	0,7	0,7	-0,9	41,4
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	6146,0	8541,0	8398,5	2252,5	136,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В3

Структура основних виробничих фондів у ФОП «Європідлога»

Види основних фондів	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис.грн	структура, %	тис.грн	структура, %	тис.грн	структура, %
Будівлі і споруди	5594,0	64,7	5580,0	65,3	5289,0	63,0
Машини та устаткування	1488,0	17,2	1488,0	17,4	1474,0	17,6
Транспортні засоби	1353,0	15,7	1353,0	15,9	1345,0	16,0
Інші	211,0	2,4	120,0	1,4	290,5	3,4
Разом	8646,0	100,0	8541,0	100,0	8398,5	100,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В4

Ефективність використання виробничих фондів ФОП «Європідлога»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	6146,0	8541,0	8398,5	2252,5	136,65
Фондоозброєність (на 1 середньо-річного працівника), тис грн	175,6	341,6	442,0	266,4	> у 2,5 разів
Фондовіддача	0,1	0,1	0,2	0,1	> у 2 рази
Фондоємкість	9,5	11,3	8,2	-1,2	86,3
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	74,9	70,5	70,3	-4,6	93,86
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	1527,0	1427,5	1319,0	-208,0	86,3
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	0,9	0,9	1,1	0,2	122,2
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	396,7	414,8	331,8	-64,9	83,6
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	0,3	0,2	0,2	-0,1	66,6
Норма прибутку, %	0,2	-0,4	1,3	1,1	> у 6,5 разів

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В5

Ефективність використання трудових ресурсів у ФОП «Європідлога»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, чол.	35	25	19	-16	54,29
Відпрацьовано за рік 1 працівником, годин	2004,0	2004,0	1996,0	-8,0	99,6
Відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	250,0	250,0	249,5	-0,5	99,8
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	1,0	1,0	1,0	0	100,0
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн	120,4	136,0-	157,7	37,3	131,0
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	7642	8751	10230	2588	133,87
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	91,70	105,01	122,76	31,06	133,87

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В6

Склад і структура операційних витрат у ФОП «Європідлога»

Елементи витрат	2018 р.		2019р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	(+/-)	%
Матеріальні затратаи	1257,0	89,6	1111,0	88,7	1301,0	89,8	44,0	103,5
Витрати на оплату праці	93,0	6,6	86,0	6,8	97,0	6,6	4,0	104,3
Відрахування на соціальні заходи	21,0	1,5	26,0	2,1	35,0	2,4	14,0	> у 1,7 разів
Інші операційні витрати	31,0	2,2	29,0	2,3	15,0	1,0	-16,0	48,4
Разом	1402,0	100,0	1252,0	100,0	1448,0	100,0	46,0	103,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В7

Показники окупності витрат ФОП «Європідлога»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р., +/-
1. Рентабельність активів майна	8,7	7,6	6,2	-2,5
2. Рентабельність залученого капіталу	-2,3	-1,0	-18,7	-16,4
3. Рентабельність оборотних активів	-27,0	-1,9	-68,00	-41,0
4. Рентабельність власного капіталу	-9,8	-6,2	-36,3	-26,5
5. Рентабельність реалізованої продукції	11,5	31,2	14,7	+3,2
6. Рентабельність операційної діяльності	-0,6	3,7	-5,8	-5,2
7. Рентабельність звичайної діяльності	-3,7	-0,7	-16,0	-12,3
8. Чиста рентабельність продажу продукції	-5,0	-0,9	-28,1	-23,1
9. Коефіцієнт покриття виробничих витрат	1,1	1,2	1,1	0,0
10. Рентабельність підприємства	3,9	0,79	2,5	-1,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В8

Показники ліквідності ФОП «Європідлога»

Показники	Норматив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. +, – до	
					2018 р.	нормативу
Коефіцієнт покриття	> 1,0	1,16	1,02	1,29	0,13	+0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,06	0,02	0	- 0,06	-0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,01	0,012	-0,035	- 0,025	-0,165
Частка оборотних засобів в активах	-	0,32	0,32	0,37	+0,04	-
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,36	0,21	0,44	+0,08	-0,06

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В9

Показники фінансової стійкості ФОП «Європідлога»

Показники	Норматив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. +, – до	
					2018 р.	нормативу
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,25	0,10	-0,10	-0,35	-0,6
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом	3,09	22,27	0,72	-2,37	-
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	0,34	0,11	- 0,09	-0,43	- 1,09
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 0,5	2,96	9,36	-11,24	-14,20	- 11,74
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	-1,34	-1,86	-3,15	+1,81	- 1,91
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	3,96	10,36	-10,24	-14,2	-12,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,2	-0,1	-0,6	-0,8	- 1,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В10

Показники рентабельності капіталу у ФОП «Європідлога»

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2015 р. до 2013 р.	
				(+/-)	%
Коефіцієнт покриття активів	7,1	6,0	4,9	-2,2	68,3
Коефіцієнт окупності активів	0,1	0,2	0,05	-0,07	41,6
Коефіцієнт покриття власного капіталу	3,4	2,9	2,4	-0,9	70,7
Коефіцієнт окупності власного капіталу	0,3	0,3	0,1	-0,2	26,3
Загальна рентабельність, %	1,6	2,0	0,4	-1,2	23,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ФОП «Європідлога».

Додаток В11

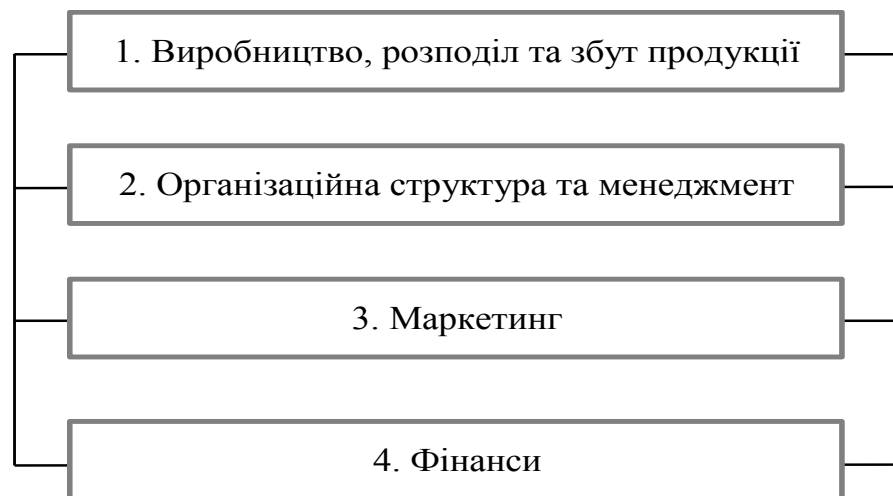


Рис. Розподіл діяльності ФОП «Європідлога» за функціональними блоками для оцінювання його потенціалу

Додаток В12

Виробництво, розподіл та збут продукції

ФОП «Європідлога» і ТЦ «ОЛДІ»

№ п/п	Показники	Вага	ФОП«Європідлога»			ТЦ«ОЛДІ»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3			4	5	6	7
1	Потужність підприємства, (собівартість реалізованої продукції), тис.грн.	1,2	641	1	1,20	1505610	2	2,40
2	Якість продукції, балів (від 1 до 10)	1,25	9	1	1,25	7	2	2,50
3	Фондовіддача, грн.	1,1	11,99	1	1,10	4,45	2	2,20
4	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	1,1	0,752	2	2,20	0,747	1	1,10
5	Екологія виробництва (штрафи), тис.грн.	1,05	50	2	2,10	15	1	1,05
6	Чистий прибуток, тис. грн.	1,15	201	2	2,30	135335	1	1,15
7	Рентабельність, %	1,15	0,4	2	2,30	8,32	1	1,15
	Сума	8			12,45			11,55

Додаток В13

Організаційна структура менеджменту

ФОП «Європідлога» і ТЦ «ОЛДІ»

№ п/п	Показники	Вага	ФОП «Європідлога»			ТЦ«ОЛДІ»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	Ділові якості менеджерів, балів (від 1 до 10)	1,2	9	1	1,20	8	2	2,40
2	Ефективність організаційної структури управління, балів (від 1 до 10)	1,15	9	1	1,15	9	1	1,15
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,15	72	1	1,15	65	2	2,30
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	6	2	2,10	7	1	1,05
5	Продуктивність праці, тис.грн.	1,2	157,7	1	1,20	198,4	2	2,40
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	1,25	10230	2	2,50	9181,71	1	1,25
	Сума	7			9,30			10,55

Додаток В14

Маркетинг ФОП «Європідлога» і ТЦ «ОЛДІ»

№ п/п	Показники	Вага	ФОП «Європідлога»			ТЦ«ОЛДІ»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис.грн.	1,2	1097	1	1,20	1774311	2	2,40
2	Експортовано продукції, тис.грн	1,15	161975	2	2,30	192264	1	1,15
3	Фінансування рекламної (збутової) діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,141	1	1,15	0,139	2	2,30
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), балів (від 1 до 10)	1,15	9	1	1,15	9	1	1,15
5	Ціна за одиницю продукції, балів (від 1 до 10)	1,1	4	2	2,20	4	1	1,10
6	Інноваційна діяльність (витрати на інноваційні проекти), тис.грн	1,25	25926,2	2	2,50	27067,0	1	1,25
	Сума	7			10,50			9,35

Додаток В15

Фінанси ФОП «Європідлога» і ТЦ «ОЛДІ»

№ п/п	Показники	Вага	ФОП «Європідлога»			ТЦ«ОЛДІ»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт поточної оцінки (поточної ліквідності)	1,05	2,0038	2	2,1	2,0775	1	1,05
2	Коефіцієнт критичної оцінки (термінової ліквідності)	1,1	1,0210	2	2,2	1,1373	1	1,10
3	Оборот товарно-матеріальних запасів, днів	1,05	29	1	1,05	39	2	2,10
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	1,05	33	2	2,1	27	1	1,05
5	Рентабельність продажу, %	1,15	33,0	2	2,3	33,8	1	1,15
6	Рентабельність активів, %	1,05	19,5	1	1,05	16,9	2	2,10
7	Рентабельність власного капіталу, %	1,1	58,4	1	1,1	21,4	2	2,20
8	Оборотність активів, днів	1,1	89	2	2,2	62	1	1,10
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	140,750	1	1,05	137,257	2	2,10
10	Виручка на одного працюючого, тис. грн	1,05	2198,354	1	1,05	1799,504	2	2,10
11	Коефіцієнт заборгованості (позиковий капітал / власний капітал)	1,1	1,975	2	2,2	0,314	1	1,10
12	Коефіцієнт капіталізації (прибуток / середньорічна вартість активів)	1,15	0,196	1	1,15	0,194	2	2,30
	Сума	13			19,55			19,45

Додаток В16

Зведені показники

	ФОП "Європідлога"	ТЦ "ОЛДІ"
Реалізація продукції	12,45	11,55
Організаційна структура менеджменту	9,3	10,55
Маркетинг	10,5	9,35
Фінанси	19,55	19,45

Додаток В17

Матриця конкурентоспроможності продукції ФОП Європідлога та підприємств-конкурентів

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності продукції (КСП)	Параметрична експертна оцінка конкурентоспроможності продукції				Ранг фактора	Інтегрований (груповий) факторний показник конкурентоспроможності продукції			
	ТЦ «Оптовик»	ТЦ «ОЛДІ»	ТЦ «Еліцентр»	ФОП «Європідлога»		ТЦ «Оптовик»	ТЦ «ОЛДІ»	ТЦ «Еліцентр»	ФОП «Європідлога»
Становище по ринку	3,9	4,5	4,2	3,5	0,14	0,546	0,630	0,588	0,490
Товар	3,2	3,9	3,9	2,8	0,36	1,152	1,404	1,404	1,008
Виробничий потенціал	3,8	4,0	3,9	3,7	0,25	0,95	1,00	0,975	0,925
Методи руху товару	4,5	4,9	4,6	4,2	0,15	0,675	0,735	0,690	0,630
Можливості збуту	3,7	4,2	3,9	3,6	0,1	0,37	0,42	0,39	0,361
Сумарна оцінка	-	-	-	-	-	3,63	4,189	4,047	3,43
Коефіцієнт КСП						0,82	1	0,966	0,85

Джерело: власні дослідження