

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Саєнсус М.А.

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: : **«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ
ПОСЛУГ МЕРЕЖЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ: НА ПРИКЛАДІ ПП «КІМС»**

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Плахотнюк Вікторія В'ячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Саєнсус Марія Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Основні теоретичні положення конкурентної стратегії підприємства	6
1.2 Система конкурентних стратегій підприємства	16
1.3 Процес розробки і реалізація стратегії конкурентоспроможності ..	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КІМС» НА РИНКУ ПОБУТОВИХ ПОСЛУГ	32
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	32
2.2 Діагностика фінансового стану ПП КІМС та результатів його господарської діяльності.....	39
2.3 Аналіз конкурентних позицій підприємства ПП «КІМС»	45
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КІМС» НА РИНКУ ПОБУТОВИХ ПОСЛУГ	55
3.1 Модель споживчої поведінки клієнтів ПП «КІМС» на ринку побутових послуг	55
3.2 Економічне обґрунтування запровадження нової послуги	61
3.3 Моделювання напрямків зниження собівартості послуг на ПП «КІМС».....	67
ВИСНОВКИ	73
	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Тема формування конкурентної стратегії підприємства у сфері послуг дуже актуальна у наша година. Успіх фірми на конкурентному ринку багато в чому залежить від того, чи вдалося розгадати маркетингову політику конкурента, передбачати його дії на ринку. Успішна діяльність компанії немислима без оцінки конкуруючих підприємств, форми і інтенсивності конкуренції. Тому вдала розробка конкурентної стратегії підприємства дуже важлива для найбільш ефективної діяльності підприємства в умовах ринку.

Прискорення змін у зовнішньому середовищі, поява нових потреб і зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення і отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших чинників привели до різкого зростання значення управління конкурентоспроможністю товару і в цілому фірми.

Практика бізнесу показала, що не існує конкурентної стратегії, однієї для усіх компаній, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожна фірма унікальна у своєму роді, і процес вироблення конкурентної стратегії для кожної фірми унікальний, оскільки він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик її товару або послуг, стану економіки, культурного середовища.

В той же час є ряд моментів, які дозволяють говорити про деякі узагальнені принципи здійснення стратегічного управління.

Конкурентне управління - це в першу чергу продукт творчості вищого керівництва, але в той же час можна говорити і про деяку теорію такого управління, знання якої дозволяє більше ефективно здійснювати

управління організацією.

Актуальність полягає в тому, що в умовах дуже жорсткої боротьби у сфері обслуговування, управлінцям необхідно знайти відмітні сторони свого підприємства, а головне орієнтуватися на споживача. А для цього необхідно аналізувати, прогнозувати попит, постійно вивчаючи ринок, споживану продукцію і прагнути до високої якості товарів, що надаються, і послуг.

В умовах ринкових стосунків метою діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта є отримання прибутку, відповідно підприємство має бути конкурентоздатним.

Висока роль прибутку в розвитку конкурентоспроможності підприємства і забезпеченні інтересів його власників визначають необхідність ефективного і безперервного управління і розподілу прибули на розробки нових продуктів і вдосконалення виробництва. Управління і отримання прибутку є процесом вироблення і ухвалення управлінських рішень по усіх основних аспектах її формування, розподілу, використання і планування на підприємстві. Отже, для отримання стабільного прибутку необхідно розробити і застосувати найбільш успішну стратегію розвитку підприємства. Яка повинна враховувати усі позитивні і негативні сторони організації.

Об'єктом є ПП «KIMC». **Метою** є розробка конкурентної стратегії підприємства ПП «KIMC», пошук і впровадження оптимальних заходів по удосконаленню діяльності і отриманню найбільшого прибутку компанії.

Завданнями є:

- дослідження теоретичних основ формування конкурентної стратегії підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності компанії ПП «KIMC»;
- аналіз основних економічних показників підприємства, з метою визначення фінансової положення підприємства для подальшого розгляду можливості впровадження заходів удосконалення;
- виявлення за допомогою програмно-математичної моделі ефективних

нововведень з метою підвищення конкурентоспроможності;

- визначення економічної ефективності від впровадження розроблених заходів.

Наукова новизна. Сформовані підходи до формування конкурентної стратегії для підприємств галузі побутових послуг для формування варіантів подальшого розвитку компанії.

Практична значущість цієї роботи виражається в тому, що результати цього дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення конкурентної стратегії, що, згодом, приведе до збільшення долі компанії на ринку побутових послуг і підвищення прибутковості.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні теоретичні положення конкурентної стратегії підприємства

Досягнення довготривалого успіху підприємств зумовлює необхідність конкурентного стратегічного вибору, підпорядкованого закономірностям зовнішнього середовища та умовам ринку. Актуальним питанням є не лише вибір та формування конкурентної стратегії підприємства для досягнення конкурентних переваг, важливого значення набули процеси оцінки, аналізу та впровадження змін до вже вибраної стратегії.

Дослідженням конкурентних стратегій, особливостей їх формування та проведенням їх оцінки присвячені праці вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких найзмістовніший внесок зробили Н. Горбаль, Ч. Гілл, К. Гуерра, К. Конрад, А. Кузнєцов, О. Кузьмін, А. Літтл, М. Олін, І. Піддубний, М. Портер, І. Спірідонов, П. Шукла, Н. Ячеїстова, та інші. У своїх працях вони розглядали питання конкуренції в сучасних умовах, аналізували передумови та процеси визначення конкурентних стратегій для досягнення конкурентних переваг. Найбільше зацікавлення викликали питання утворення та визначення конкурентних стратегій. Однак питання сутності оцінки, аналізу та адаптації існуючих стратегій до постійних змін ринку досліджені недостатньо.

Конкурентна позиція підприємства визначається його положенням на ринку й ототожнюється з величиною ринкової частки того чи іншого підприємства. Конкурентна позиція підприємства «відбиває конкурентні відносини, результати конкурентної боротьби і є підставою для існування того чи іншого підприємства в конкурентному середовищі».

Розвиток країни безпосередньо залежить від економічного добробуту господарюючих суб'єктів. На сучасному етапі економіка України

характеризується низькою ефективністю та не конкурентоспроможністю, як на внутрішньому так і на міжнародному ринках. Дана тенденція обумовлена проблемою вибору пріоритетних напрямів діяльності та визначення перспектив розвитку. Вітчизняні підприємства не адаптовані до умов постійної мінливості ринкового середовища та невизначеності внаслідок відсутності у менеджерів сформованого стратегічного мислення. Таким чином, для підвищення ефективності економіки в цілому та вирішення завдання виживання підприємств у конкурентному середовищі постає проблема формування стратегії подальшого розвитку. Однак, незважаючи на потужний науковий досвід як зарубіжних, так і вітчизняних вчених у галузі стратегічного менеджменту поняття «стратегія розвитку підприємства» є неконкретизованим. Тому необхідно переосмислити наявні напрацювання для чіткого визначення зазначеного поняття з метою подальшого використання в управлінні підприємством.

Конкурентоспроможність підприємства є агрегованим показником потенційних можливостей усіх структурних одиниць та елементів потенціалу підприємства, а також його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

У науковій літературі визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства пропонується розглядати з точки зору класифікаційної ознаки - залежно від розуміння її сутності, а також від підходу до її аналізу. За першою ознакою думки вчених згруповано на такі, що розглядають досліджуване явище як:

- 1) основу, своєрідний двигун, підприємницької діяльності та акцентують увагу на внутрішніх і зовнішніх джерелах конкурентних переваг;
- 2) результат використання конкурентних переваг, який характеризується сукупністю відповідних індикаторів (показників) успішності господарювання.

З іншого боку дослідження конкурентоспроможності здійснюється на

основі аналізу, який має або статичний, або динамічний характер. В першому випадку вважається, що конкурентоспроможність підприємства формується на основі його ресурсів (у т.ч. здатностей), в іншому – на основі процесів.

Нами проведено дослідження найбільш поширених дефініцій конкурентоспроможності підприємства з точки зору статичного та динамічного підходів до її аналізу. Аналіз представлених понять дають змогу дійти висновку щодо відсутності єдиного загальноприйнятого визначення конкуренто-спроможності у сучасній науці. Разом із тим, від базового трактування даної категорії залежить і чітке розмежування об'єктів впливу та параметрів оцінки конкурентних переваг. Встановлено, що для наукових кіл характерною є неоднозначність у трактуванні понять, які характеризують конкурентоспроможність підприємства.

У загальному розумінні термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність підприємства конкурувати, тобто боротися або протистояти на ринку. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.

Представники сучасної наукової спільноти характеризують конкурентоспроможність підприємства через наступні показники [3]:

- частка на внутрішньому і світових ринках;
- обсяги продажу підприємства;
- ресурсний потенціал;
- чистий дохід на одного зайнятого;
- кількість конкурентів тощо.

З позицій системного підходу конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді властивості виробничо-економічних систем (якими є підприємства) змінювати траєкторію руху або визначений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних

переваг. З метою розкриття економічної сутності поняття «конкурентоспроможність», проведемо огляд найбільш відомих у економічній літературі його визначень, наведених в таблиці 1.1. Аналіз наведених визначень демонструє, що основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- відносний (порівняльний) характер;
- релевантний характер;
- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності.

Таблиця 1. 1

Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Долинская М.Г.	Здатність підприємства протистояти на ринку іншим виробникам аналогічної продукції (послуг) як за ступенем задоволення власними товарами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Молоток Е.	Порівняльна перевага фірми відносно інших фірм даної галузі на внутрішньому і зовнішніх ринках
Рубін Ю.Б.	Реальна та потенційна здатність компанії, а також наявних для цього можливостей, проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками у комплексі є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів
Сергеев І.В.	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його здатності ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал
Фатхутдінов Р.А.	Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення потреб порівняно з аналогічними об'єктами, наявними на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному (внутрішньому чи зовнішньому) ринку
Мескон М.Х.	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінність розвитку даної фірми від розвитку конкуруючих фірм за ступенем задоволення власними товарами потреб споживачів.

Продовження таблиці 1.1

Яшин Н.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність та динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції
Джакот Д.Х.	Здатність компанії реалізувати власну продукцію за ціною, яка забезпечує зростання та виконання зобов'язань перед третіми особами (забезпечення певного рівня рентабельності, формування основних фондів, повернення інвестиційного капіталу)
Коно Т.	Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність наступних характеристик: захоплення підприємством частки ринку; здатність підприємства до виробництва, збуту та розвитку; здатність вищого керівного складу до реалізації поставленої мети
Светушков С.Г.	Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, який має певну частку визначеного ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко- функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкту вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту та перешкоджає перерозподілу даного ринку на користь інших об'єктів
Дулісова І.Л.	Властивість об'єкта, яка характеризує ступінь задоволення конкретної потреби порівняно з найкращими аналогічними об'єктами, або конкурентоспроможність – це здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами в умовах конкретного ринку
Багієв Г.Л.	Найважливіший критерій виходу підприємства на національний і світові товарні ринки

(Джерело: розроблено автором)

Вивчення визначень конкурентоспроможності, наведених в табл. 1.1, дозволяє стверджувати, що всі автори тією чи іншою мірою констатують залежність конкурентоспроможності підприємства від ефективної реалізації товарів (послуг) при максимальному задоволенні потреб споживачів.

Підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою підходів до формування конкурентної стратегії підприємства.

Конкурентна стратегія – це комплекс дій, які спрямовані на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку

довгострокових конкурентних переваг в діяльності підприємства. Вони складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Конкурентна стратегія є елементом економічної стратегії підприємства, яка перебуває під впливом дії таких об'єктивних закономірностей, як: цілісність, інтеграційність, комунікативність, адаптивність, синергійність [5].

Останні тенденції в розвитку зовнішньоекономічного ринку та світової торгівлі потребували перегляду ряду ортодоксальних поглядів на проблему стратегічного менеджменту. Найбільш значними в 90-і роки були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентної переваги.

У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики або властивості, які створюють для суб'єктів господарювання певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Тобто, конкурентна перевага є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства представлено на рис. 1.1.



(Джерело: розроблено автором)

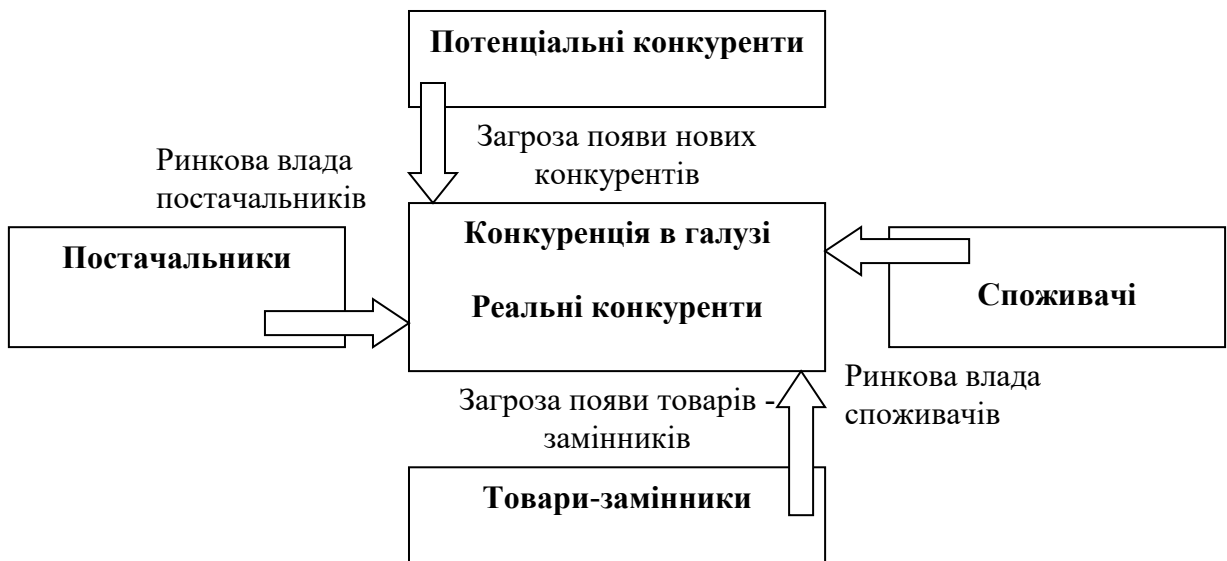
Рис. 1.1. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства

Конкурентна перевага – це відносна категорія, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризується здатністю до адаптації до умов, що змінюються, певним рівнем стійкості та ефективності, що визначає можливості успішного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному оточенні.

Під конкурентним середовищем розуміють сукупність зовнішніх щодо конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. При цьому важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, а передусім відносинами між ними.

Суб'єкти ринку, взаємодія яких спричинює суперництво, а також відносини між ними утворюють конкурентне середовище підприємства.

У класичній моделі конкурентного середовища професора М. Портера значення й силу впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку й визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво й збут продукції й в остаточному підсумку прибутковість бізнесу (див рис. 1.2).



(Джерело: розроблено автором)

Рис. 1.2. Модель п'яти чинників конкурентного середовища

М.Портера [27]

Конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі й процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки – суть конкуренції виражається п'ятьма силами моделі М. Портера [27]:

- ✓ загрозою появи нових конкурентів;
- ✓ загрозою появи товарів або послуг-замінників;
- ✓ здатністю постачальників комплектуючих виробів і т.д. торгуватися;
- ✓ здатністю покупців торгуватися;
- ✓ суперництвом уже наявних конкурентів між собою.

Конкурентні переваги складають відповідну базу для формування стратегії конкуренції. Ілюстрацією взаємозв'язку стратегії конкуренції та конкурентних переваг є рис. 1. 3.



(Джерело: розроблено автором)

Рис. 1.3. Взаємозв'язок стратегії конкуренції та конкурентних переваг підприємства

Конкурентна стратегія – це комплекс дій, які спрямовані на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг в діяльності підприємства. Вони складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

В цілому формується єдиний підхід до визначення конкурентної стратегії як сукупності окремих взаємопов'язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених елементів, об'єднаних однією стратегічною метою – створення і підтримка конкурентної переваги підприємства. При цьому

конкурентна стратегія є елементом економічної стратегії, яка перебуває під впливом дії таких об'єктивних закономірностей, як: цілісність, інтеграційність, комунікативність, адаптивність, синергійність [3].

Другу половину XX ст. називають точкою відліку систематичних досліджень щодо конкурентних стратегій. Разом з тим, важливо відстежити коли саме і за яких умов теоретики та практики основні зусилля спрямовували на конкурентну боротьбу, формування і реалізацію конкурентних стратегій.

На основі аналізу літератури [3, 24] сформовано основні етапи еволюції підходів щодо сутності конкурентних стратегій. Аналіз визначень показав, що у науковій літературі до середини 70-х рр. XX ст. успіх організації пов'язували з наявністю трьох основних умов: розроблення внутрішнього несуперечливого набору цілей та функціональних політик, виявлення сильних і слабких сторін організації та зіставлення їх зі сприятливими чи несприятливими факторами зовнішнього середовища; створення, нарощування та ефективного використання ключових факторів успіху. Тобто, визнаючи необхідність розроблення стратегії, не особливо звертали увагу на її впровадження.

Різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» дає змогу виділити такі його синоніми: ділова стратегія; бізнес-стратегія; базова стратегія.

Більшість авторів у своїх поглядах на конкурентну стратегію організації дотримуються спільної думки, що остання розробляється для одного виду діяльності (сфери бізнесу, сегменту ринку, стратегічного підрозділу організації). Всі науковці зазначають мету, для досягнення якої розробляється конкурентна стратегія організації, зокрема досягнення чи зміцнення конкурентної позиції, успіх у конкурентній боротьбі, виявлення чи розвиток конкурентних переваг. Також, в аналізованих визначеннях виявлено, як реалізуватимуть конкурентну стратегію, зокрема шляхом розроблення управлінських рішень, реалізації плану організації, дій,

підходів і напрямів, створення виняткових можливостей і конкурентних переваг.

Проте деякі автори [30, 32, 33] зазначають, що метою конкурентної стратегії є досягнення успіху у конкурентній боротьбі, з чим варто погодитись, проте з запропонованих визначень незрозуміло, що розуміють під поняттям «успіх у конкурентній боротьбі».

У працях сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців спостерігається чітка спрямованість конкурентної стратегії на виявлення (досягнення) конкурентних переваг. У пропорованих визначеннях, на нашу думку, автори не уточнюють, яку саме конкурентну перевагу повинна забезпечити реалізація конкурентної стратегії.

Таким чином, оцінюванням аналізованих визначень виявлено дві основні розбіжності у поглядах науковців на сутність конкурентної стратегії організації. По- перше, визначення конкурентної стратегії зводиться до таких напрямів: набір методик і ініціатив, дій та підходів організації (на основі трактувань зарубіжних науковців), програма заходів, реалізація цілей і заходів організації (на основі визначень українських авторів). По-друге, конкурентна стратегія спрямована на: досягнення успіху у конкурентній боротьбі (на думку зарубіжних вчених); досягнення і зміцнення конкурентної позиції; забезпечення конкурентних переваг.

1.2 Система конкурентних стратегій підприємства

Конкурентна стратегія повинна забезпечувати досягнення певної цілі (мети), проте її формування – одне з найскладніших завдань стратегічного управління. Більшість організацій використовують централізований підхід до визначення цілі, і у такому випадку формується ієрархія цілей, яка є декомпозицією цілей вищих рівнів. Ціль конкурентної стратегії є засобом досягнення цілі корпоративної стратегії. Будь-яка ціль (мета) складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання

критерію (досягнення цілі); засобу вимірювання величини показника та завдання – певного значення масштабу, якого організація хоче досягти.

Різним групам підприємств властиві різні види конкурентних стратегій. Ці стратегії, у свою чергу, мають певні можливості реалізації. Так, для великих технологічно орієнтованих компаній довгострокове підвищення конкурентоспроможності пов'язане насамперед зі зміною виробничого апарату. Для підприємств з високим науково-виробничим потенціалом стратегічні рішення передбачають розробку нового виду продукції та її виведення на ринок. Для фірм, які спрямовують свою діяльність на задоволення першочергових потреб населення, найважливішим є раціональна поведінка на ринку свого продукту.

Ханс Віссема визначає три рівні прийняття стратегічних рішень у стратегічному управлінні підприємством [39, с. 25]:

- 1) загальний або корпоративний;
- 2) діловий або конкурентний;
- 3) функціональний.

Корпоративна стратегія, що також називається загальною (базовою або портфельною), показує напрямок розвитку підприємства в цілому. На цьому рівні ухвалюється рішення про бізнес-портфель (сукупності форм і видів економічної діяльності) суб'єкта господарювання. Тут приділяється увага питанням про злиття, придбання або вихід з того або іншого бізнесу. У такому випадку підприємство стає об'єктом купівлі-продажу, і тому його внутрішня вартість відіграє вирішальну роль у представленні загального уявлення про підприємство, рівень його конкурентоспроможності й здатність досягати цілей, які задовольняють різні групи інтересів.

Ділові стратегії стосуються конкурентоспроможності окремих видів продукції. Такі стратегії спрямовані на завоювання частки ринку за допомогою виробництва нових якісних товарів, які можуть конкурувати з товарами, які виробляються іншими підприємствами, і відмови від виробництва неконкурентоспроможних товарів, які не користуються

попитом на ринку. Крім того, ділова стратегія враховує політику підприємства на ринку, частку якого воно прагне завоювати.

Завоювання частки ринку означатиме зростання продаж підприємства, що, у свою чергу, призведе до зростання виробничих потужностей підприємства, придбання нових технологій і обладнання, збільшення виробничої програми й підвищення вартості підприємства, за рахунок збільшення як матеріальних, так і нематеріальних активів.

Функціональна стратегія належить до організації праці й заходів окремих відділів або підрозділів підприємства як нижчої ланки управління. Кожний відділ або підрозділ суб'єкта господарювання має розробити власні заходи й підходи, які підпорядковані головним цілям ділової стратегії та спрямовані на досягнення її. Це означає, що функціональні стратегії, спрямовані на роботу окремих підрозділів підприємства, мають сприяти досягненню головної мети підприємства й задоволенню цілей різних груп інтересів.

Різновиди загального корпоративного розвитку в системі стратегій зводяться до трьох основних типів: росту, стабільності й скорочення. Провідними видами стратегій росту є:

- ✓ стратегія зворотної інтеграції, що спрямована на ріст за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками сировини й комплектуючих виробів;
- ✓ стратегія прямої інтеграції, що припускає одержання і володіння або підконтроль підприємства системами розподілу й збуту;
- ✓ стратегія горизонтальної інтеграції, що являє собою об'єднання або придбання підприємств конкурентів, які випускають аналогічну продукцію.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання

загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства.

Класифікація конкурентних стратегій (за М. Портером) користується великою популярністю. Як уже зазначалося, розрізняють три базові конкурентні стратегії залежно від цільового ринку (весь ринок чи його сегмент) і типу конкурентної переваги, яка реалізується. Перелічені стратегії подані на рис. 1. 4.



(Джерело: розроблено автором)

Рис. 1.4. Класифікація конкурентних стратегій (за М. Портером)

Лідерство за витратами означає продажу масового стандартного товару (послуги) за нижчими ніж у конкурентів цінами за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Стратегія лідерства за витратами - передбачає зниження повних витрат на виробництво товару чи послуги і на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів).

Стратегія оптимальних витрат - дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною.

Диференціація - це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це: а) пропонування товару кращої якості і дизайну ніж у конкурентів, б) розширення асортименту продукції або його звуження (фокусування на диференціації), в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку, г) виготовлення чи модифікація існуючого товару для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Стратегія широкої диференціації - спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів.

Стратегія ринкової ніші або фокусування у свою чергу поділяється на стратегії: - сфокусована стратегія низьких витрат - орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва; - сфокусована стратегія диференціації - орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованим товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Представимо класифікацію конкурентних стратегій (за Ф. Котлером), що ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця («нішера»).

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є «еталоном», з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій.

Стратегію розширення первинного попиту вибирає переважно

організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях ЖЦП, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори.

Наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню «ефекту досвіду». Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається здебільшого в сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

Стратегія атаківання лідера. Для організацій, які не займають становище лідера, привабливою є стратегія його атаківання. Мета агресивної стратегії — зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір «плацдарму» для атаки лідера, оцінка його можливої реакції та захисту.

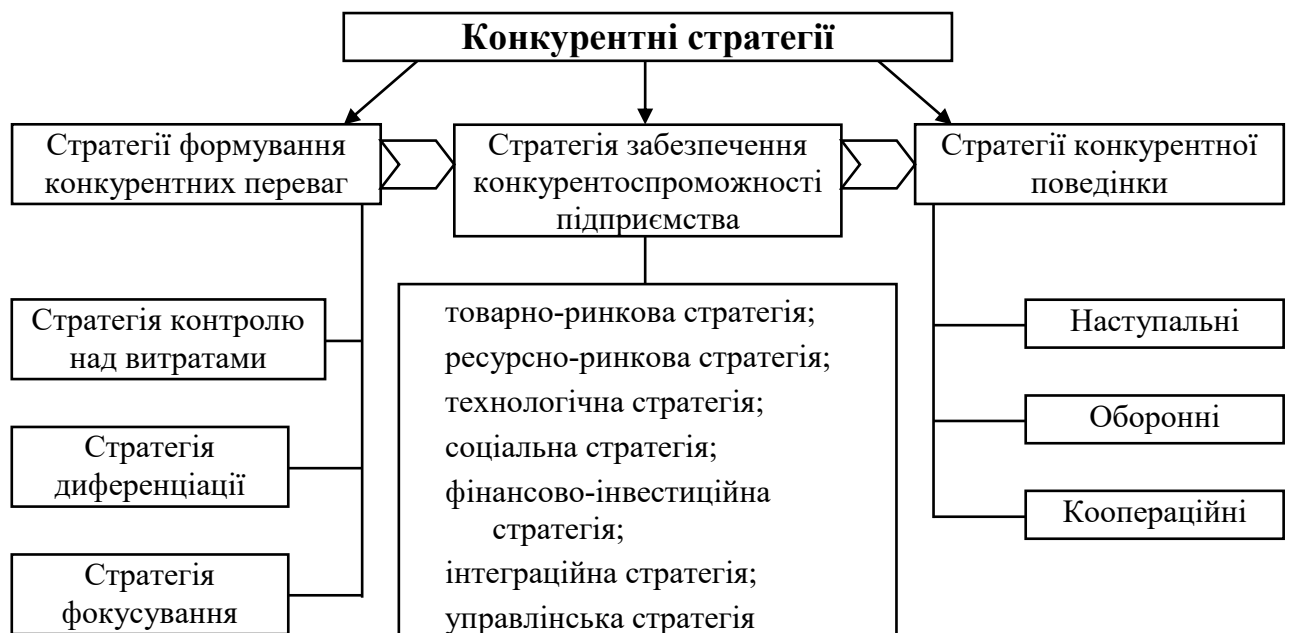
Правильна оцінка можливої реакції та захисту з боку домінуючого конкурента є критичною для успіху наступу на лідера. Для цього потрібно визначити: найвразливіші місця конкурента; дії, які можуть спровокувати його на опір та ефективність цього опору. Ідеальною можна вважати стратегію, за якої конкурент не здатний на протидію.

Стратегію переслідування лідера вибирає організація, яка утримує невелику частку ринку і тому адаптується до основних конкурентів. Така поведінка виявляється в умовах олігополії, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність цін дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби. Але це не означає, що організація не може сформувати конкурентну стратегію. Навпаки, захоплення малої частки

ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і прагнень організації. Ця стратегія передбачає не пасивну поведінку її керівника, а швидше його турботу про забезпечення прямого розвитку, який не викличе опору з боку лідера ринку.

Стратегія фахівця збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером — стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті. Ніша, на якій зосереджені зусилля фахівця, буде рентабельною тоді, коли вона задовольнятиме такі умови: матиме достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; буде мало привабливою для конкурентів; відповідатиме специфічним можливостям організації; створюватиме стійкий бар'єр для входження інших організацій.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в *систему конкурентних стратегій підприємства* - сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (див. рис. 1.5).



(Джерело: розроблено автором)

Рис. 1.5. Система конкурентних стратегій підприємства

Представлена на рис. 1.4 система конкурентних стратегій включає:

стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різномайття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів.

1.3 Процес розробки і реалізація стратегії конкурентоспроможності

Процес вибору стратегії містить у собі наступні основні кроки: з'ясування поточної стратегії; проведення аналізу портфеля продукції; вибір стратегії фірми й оцінку обраної стратегії.

З'ясування поточної стратегії дуже важливо тому, що не можна ухвалювати рішення щодо приводу майбутнього, не маючи чіткої уяви з приводу того, у якому стані перебуває організація зараз і які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. А. Томпсон і А. Стрикланд вважають, що необхідно оцінити по п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, щоб розібратися з реалізованою стратегією.

Зовнішні фактори: розмах діяльності фірми й ступінь різноманітності виробленої продукції, диверсифіцированність фірми; загальний характер і природа недавніх придбань фірми й продажів нею частини своєї власності; структура й спрямованість діяльності фірми за останній період; можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом; відношення до зовнішніх погроз.

Внутрішні фактори: мета фірми; критерії розподілу ресурсів і створення структура капіталовкладень по виробленій продукції; відношення до фінансового ризику як з боку керівництва, так і відповідно до реальної практики, здійснюваної фінансової політики; рівень і ступінь концентрації

зусиль в області НТП; стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження й розробки).

Аналіз портфеля продукції являє собою один з найважливіших інструментів стратегічного керування. Аналіз портфеля продукції дає наочне уявлення про те, що окремі частини бізнесу дуже взаємозалежні між собою й що портфель як сума суттєво відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіше для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля продукції можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, вступ грошей, відновлення й відмирання.

Виділяється шість кроків проведення аналізу портфеля продукції:

- I. Вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля продукції. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля продукції, яка повинна починатися на рівні окремого продукту й завершуватися на верхньому рівні організацій.
- II. Фіксація одиниць аналізу, називаних стратегічними одиницями бізнесу (СОБ), для того щоб використовувати їх при позицінуванні на матрицях аналізу портфеля продукції. Дуже часто СЕБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охоплювати кілька продуктів, що задовольняють схожі потреби, деякі фірми можуть розглядати СОБ як продуктово-ринкові сегменти.
- III. Визначення параметрів матриць аналізу портфеля продукції проводиться, для того, щоб мати ясність відносно збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, по яких буде проводитися аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі в якості таких змінних можуть служити розмір ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість, темп росту ринку, ступінь поширеності ринку у світі.
- IV. Для виміру сили бізнесу можуть бути використані наступні змінні: частка ринку, ріст частки ринку, відносна частка ринку стосовно провідної марки, лідерство в якості або інші характеристики, такі, як, наприклад, витрати, прибутковість стосовно лідера. При визначенні розміру матриць

дуже важливу роль відіграє вибір одиниць виміру обсягів, норм приведення до єдиної бази, тимчасових інтервалів і т.д.

V. Збір і аналіз даних, проведених по багатьом напрямкам, з яких виділяють чотири найбільш важливі напрямки:

- 1) привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у неї, характеру й ступеня ризику й т. п.;
- 2) конкурентна позиція фірми;
- 3) можливості й погрози фірми, які оцінюються стосовно до неї, а не стосовно галузі;
- 4) ресурси й кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у фірми потенціалу для проведення конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

VI. Побудова й аналіз матриць портфеля продукції з метою отримання уявлення про поточний стан портфеля продукції фірми, на основі якого керівництвом можуть бути зроблені прогнози із приводу майбутнього стану матриць і відповідно із приводу очікуваного портфеля продукції фірми.

Розробка динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб усвідомити, чи приведе перехід портфеля продукції в новий стан до досягнення фірмою вартих перед нею цілей. Для цього повинні бути з'ясовані наступні характеристики прогнозованого стану портфеля продукції: включає чи в себе портфель достатню кількість бізнесів у привабливих галузях; чи породжує портфель занадто багато питань; чи є достатня кількість «грошових корів» для того, щоб вирощувати «зірки» і фінансувати «знаки питання»; чи дає портфель достатній вступ як прибутки, так і грошей; чи сильно вразливий портфель у випадку прояву негативних тенденцій; чи багато у портфелі бізнесів неконкурентоспроможних. Залежно від відповідей, на дані питання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції. Підводячи загальний підсумок, треба ще раз підкреслити, що матриці аналізу портфеля продукції самі по собі не є інструментом ухвалення рішення. Вони тільки показують

стан портфеля продукції, яке повинне враховуватися керівництвом при ухваленні рішення. Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру й сутності реалізованих стратегій.

Основними ключовими факторами, які в першу чергу повинні бути враховані при виборі стратегії, є наступні:

Сильні сторони галузі й сильні сторони фірми найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегій росту організації. Ведучі, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим положенням і до зміцнення цього положення. При цьому важливо шукати можливості розгортання бізнесу в нові для фірми галузях, що володіють більшими задатками для росту. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії росту. Так, наприклад, якщо галузь іде до занепаду, то слід робити ставку на стратегії диверсифікованості, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір стратегії росту повинен падати на стратегію концентрованого росту або на стратегію інтегрованого росту.

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Їм слід вибирати ті стратегії, які можуть привести до збільшення їх сили. Якщо ж таких стратегій нема, то вони повинні покинути дану галузь. Наприклад, якщо спроби підсилитися у швидкозростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого росту не приводять до бажаного стану, фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення. А. Томпсон і А. Стрикланд [12, с.83-84] запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки росту ринку на продукцію (еквівалент росту галузі) і конкурентної позиції фірми.

Цілі фірми надають унікальність і оригінальність вибору стратегії стосовно до кожної конкретної фірми. З метою зобразити те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного зростання

фірми, то й не можуть бути обрані відповідні стратегії росту, навіть, незважаючи на те, що для цього є передумови як на ринку, у галузі, так і в потенціалі фірми.

Інтереси й відношення вищого керівництва відіграють дуже важливу роль у виборі стратегії розвитку фірми. Керівництво може любити ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими способами уникати ризику. І це відношення може бути вирішальним у виборі стратегії розвитку. Фінансові ресурси фірми також впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту й перехід у нову галузь, вимагають більших фінансових витрат.

Кваліфікація працівників, так само як і фінансові ресурси, є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку фірми. Не володіючи досить повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

Зобов'язання фірми по попередніх стратегіях створюють якусь інерційність у розвитку фірми. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що ще якийсь час будуть діяти зобов'язання колишніх років, які відповідно будуть стримувати або коректувати можливості реалізації нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища впливає, на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників або покупців її продукції, що вона не вільна робити вибір стратегії, виходячи з можливостей більш повного використання свого потенціалу. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена також правовим регулюванням поведінки фірми, наприклад, антимонопольним законодавством, соціальними обмеженнями, залежністю від природного середовища, залежністю від політичних факторів і т.п.

Часовий фактор повинен обов'язково братися до уваги при всіх

випадках вибору стратегії. Зв'язане це з тим, що й можливості, і погрози для фірми, і плановані зміни завжди мають певні тимчасові межі. При цьому важливо враховувати й календарний час, і тимчасову тривалість інтервалів здійснення конкретних дій по реалізації стратегії. Фірма не в будь-який момент і не в будь-які календарні строки може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти й у ті строки, у які з'являється можливість для здійснення стратегії. Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності й достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Уся процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому рахунку підлегло одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться по наступних напрямках:

Відповідність обраної стратегії стану й вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія вв'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, у якому ступені враховані фактори динаміки ринку й динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.п. Відповідність обраної стратегії потенціалу й можливостям фірми. У цьому випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія вв'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі й т.п.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьом напрямкам: реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків для фірми може привести провал стратегії; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії. На перший погляд, може здатися, що виконання стратегії – це майже те саме, що й «звичайне» керування. Дійсно, раз стратегія фірми визначена, то далі повинна починатися рутинна робота з її виконання, яка дуже далека від

стратегічного керування. Насправді в такому міркуванні тримається велика омана. Для розуміння, ролі й сутності стадії виконання стратегії дуже важливо мати на увазі наступне. Виконання стратегії не відіграє роль пасивного стосовно прийнятої стратегії засобу її проведення в життя. Важливою властивістю виконання стратегії є те, що воно не тільки може в силу поганого здійснення реалізації гарної стратегії створити для організації труднощі, але й те, що за умови гарного здійснення воно може дати організації шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при виробленні стратегії. Гарне виконання стратегії має здатність компенсації негативних наслідків, які можуть виникати при здійсненні стратегії через наявні в неї недоліки або ж у силу появи в середовищі непередбачених змін.

Виконання стратегії спрямоване на розв'язок наступних трьох завдань. По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань для того, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується в першу чергу таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем і т.п.

По-друге, це встановлення відповідності між обраною стратегією й внутрішньо-організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута по таких характеристиках організації, як її структура, система мотивування й стимулювання, норми й правила поведінки, розділені цінності й вірування, кваліфікація працівників і менеджерів і т. п.

По-третє, це вибір і зведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства й підходу до керування організацією. Усі три завдання вирішуються за допомогою зміни. Тому саме зміна є серцевиною виконання стратегії. І саме тому зміна, яка проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною.

Проведення змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, відповідної до обраної стратегії. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. Бувають ситуації, коли фактично не потрібне проведення змін; бувають же ситуації, коли виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану основних факторів, що задають необхідність і ступінь зміни, таких, як стан галузі, стан організації, стан продукту й стан ринку, можна виділити чотири досить стійкі й одмінні певною завершеністю типу змін:

1. Перебудова організації. Вона припускає ґрунтовну зміну організації, що зачіпає її місію й культуру. Подібні зміни можуть виникнути тоді, коли організація міняє свою галузь і відповідно міняється її продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації спостерігаються самі більші труднощі з виконанням стратегії. Серйозної уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Більші зміни відбуваються й у технологічній області, також на ринку робочої сили.

2. Радикальне перетворення організації. Воно проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не міняє галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньо-організаційних змін, що особливо стосуються організаційної структури.

3. Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить із новим продуктом на ринок і намагається залучити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо тієї його частини, яка пов'язана із залученням уваги до нового продукту.

4. Звичайні зміни, які пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці

зміни не є істотними, і їх проведення мало торкається діяльності організації в цілому.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона незмінно реалізує ту саму стратегію. При такому виконанні стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може одержати гарні результати, опираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо чітко стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі. Жодна фірма не може досягти конкурентних переваг за усіма комерційними характеристиками товару і засобами його просування на ринку. Потрібні вибір пріоритетів і виробітку стратегії, що найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і що найкращим способом використовує сильні сторони своєї діяльності. На відміну від тактичних дій на ринку, стратегія має бути спрямована на забезпечення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства потребує витрат, певного часу та можливості отримання значної кількості інформації. Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик. Разом з тим, в результаті правильно розроблена та реалізована стратегія стає для компанії основою стійкої конкурентної позиції на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КІМС» НА РИНКУ ПОБУТОВИХ ПОСЛУГ

2.1 Загальна характеристика підприємства

За більш ніж 28-річний період своєї історії компанія «КІМС» пройшла шлях від становлення на регіональному ринку послуг хімчистки та пральні до завоювання лідируючих позицій в Україні. Сьогодні ПП «КІМС» володіє власною національною мережею підприємств побутового обслуговування в Києві та Одесі. У Дніпропетровську, Черкасах та Херсоні під торговою маркою «КІМС» діють цехи та приймальні пункти франчайзингових партнерів компанії.

ПП «КІМС» має достатньо розгалужену структуру, до складу якої входять філії майже в усіх крупних містах України: Києві, Одесі, Дніпропетровську, Херсоні, Іллічівську. Загальна кількість пунктів прийому у м. Одесі 22 пункти, що розміщено у густонаселених районах. У пунктах здійснюється прийом з хімчистки, ремонту взуття та текстильних, шкіряних та хутряних виробів, іграшок.

Підприємство надає наступні види послуг:

1. Чистка текстильних виробів.
2. Чищення виробів зі шкіри та хутра.
3. Чистка верхнього одягу зі штучного хутра.
4. Чистка драпіровочних виробів, ковдр, покривал.
5. Чистка іграшок, подушок, килимів.
6. Чистка дитячого одягу.
7. Церковне вбрання.
8. Індивідуальне прання.
9. Дрібний ремонт одягу.
10. Ремонт виробів зі шкіри та хутра.
11. Ремонт взуття.

12. Чистка взуття.
13. Ремонт текстильного одягу.
14. Ремонт виробів зі шкіри та хутра.
15. Ремонт та чищення дитячого взуття.
16. Швейний ремонт взуття.

Своїм клієнтам підприємство пропонує чотири лінії послуг.

У програмі KIMS CleanOnly реалізовано принцип «Висока якість за помірні гроші!». Широкий спектр послуг, орієнтованих на задоволення найрізноманітніших потреб, економить час і сили клієнтів. ПП «KIMS» в рамках програми здійснює: чистку одягу, килимів, полірування штучного і натурального хутра, фарбування, реабілітацію шкіряних виробів, прання і пральня, всілякий ремонт одягу і т.і.

Програма First Line розроблено спеціально для роботи з витворами модельєрів. Для обробки дорогих дизайнерських речей підприємством розробляються індивідуальні технологічні схеми, що дозволяють максимально врахувати всі характеристики одягу для найкращого результату. З метою додаткового контролю всі етапи чищення проходять під наглядом головного технолога. First Line включає в себе також ексклюзивний ремонт одягу.

Дитячі речі надають цілий набір вимог до процесів їх чищення. Тому у ПП «KIMS» існує особливий сервісний напрямок - KIMS Kids, де враховуються всі вимоги дитячої гігієни, використовують щадні і екологічні технології. KIMS Kids - це якісна чистка дитячих промов та іграшок відповідно до світових стандартів дитячої гігієни. Завдяки сучасному німецькому устаткуванню Hardo, використанню матеріалів з Німеччини, Італії та Франції, досвіду висококласних фахівців, KIMS Shoes повертає взуттю практично первозданний вигляд. Таким чином, досягається безумовно чудовий результат, який не можуть гарантувати в звичайних майстернях.

Успіх ПП «KIMS» на ринку обумовлено поєднанням колективу

професіоналів, задіяних на кожній ділянці роботи, і унікального для України арсеналу обладнання, яке дозволяє застосовувати всі існуючі види чищення, ремонту одягу та взуття.

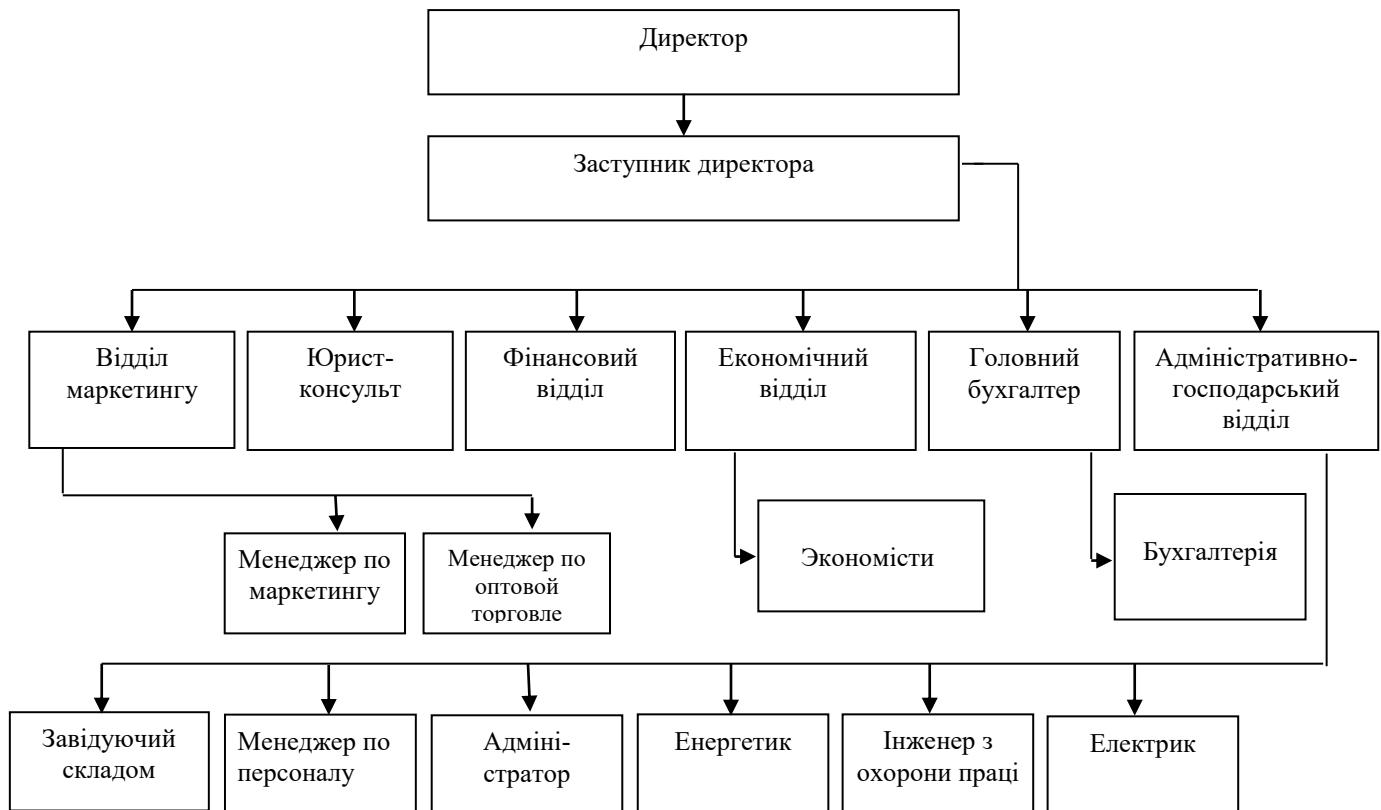
Партнерами підприємства, продукцію яких воно ексклюзивно представляє в Україні, - це визнані світові лідери серед виробників обладнання та витратних матеріалів для хімчисток, пральнь і майстерень з ремонту взуття, німецькі, італійські та бельгійські компанії. На підставі найширшого асортименту послуг, яким володіє ПП «КІМС», і колосального досвіду, персонал підприємства підбирає для кожного клієнта оптимальний комплект обладнання, повністю враховує не тільки площу підприємства, формат і спектр послуг, а й фінансові можливості.

На сьогоднішній день ПП «КІМС» вже взяло участь у відкритті більше 60 хімчисток і пральнь в Україні. Його фахівці оснастили обладнанням і створили надійний колектив співробітників хімчисток і пральнь в Дніпропетровську, Донецьку, Одесі, Києві, Львові, Харкові та інших великих містах України.

Дослідження організаційної структури ПП «КІМС» дозволило встановити, що її побудова відбувається на основі лінійно-функціональної структури (див. рис. 2. 1).

Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дозволяє на ПП «КІМС» організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – спеціаліст), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень на ПП «КІМС», підвищення ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами.



(Джерело: розроблено автором)
 Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «KIMS»

До недоліків лінійно-функціональної структури ПП «KIMS» можна віднести складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників.

Проте її застосування на підприємстві підтверджується перевагами при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність ПП «KIMS».

Одне з найбільш динамічних напрямків розвитку діяльності ПП «KIMS» - це відкриття хімчисток і пральнь за системою франчайзингу. Володіючи багатим досвідом ведення бізнесу в даній сфері, підприємство надає своїм партнерам всебічну допомогу у відкритті власного бізнесу. ПП «KIMS» гарантує надання повного спектру послуг з організації бізнесу під ключ, з подальшим технічним супроводом, сервісним і гарантійним обслуговуванням, а також навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Сфера послуг, зокрема хімчистка і пральня, у докризовий період знаходилась на підйомі, попит на послуги в цьому сегменті збільшувався. Бізнес хімчисток і пральнь був затребуваний, адже був потенційно прибутковим. Однак дана сфера діяльності вимагає від підприємств побутового обслуговування модернізації, придбання новітнього обладнання, впровадження інноваційних технологій.

В Україні даний ринок послуг формувався відповідно до вимог централізованої, планової системи господарювання, тривалий час фінансувався державою за залишковим принципом. Із отриманням незалежності Україна отримала у спадок сформовану структуру ринку послуг, основними суб'єктами якого були державні спеціалізовані підприємства - "будинки побуту", комбінати побутового обслуговування житла тощо, які надавали відповідні послуги для населення. Більшість підприємств побутового обслуговування зосереджувалася в крупних містах. Ринок послуг було цілком монополізовано державою, а надання багатьох видів послуг населенню не вважалося престижним. Заробітна плата працівників цієї сфери була нижчою, ніж у провідних галузях народного господарства, тому кращі фахівці, як правило, не затримувалися у ній.

З формуванням в Україні ринкової економіки почався і розвиток підприємництва. Проте загальноекономічна криза, що охопила народне господарство, значно ускладнила цей процес. На початку ХХІ ст. державна, комунальна форми власності продовжують домінувати на ринку послуг (оздоровчі, освітні, житлово-комунальні послуги і т.і.) Проте в країнах з розвиненою ринковою системою господарювання на ринку послуг представлено малими підприємства, заснованими на приватній власності.

Сучасний стан та розвиток ринку послуг в Україні характеризують такі особливості:

- 1) динамічний розвиток за наявності великих резервів з розширення його видової структури, нарощування обсягів реалізації послуг;
- 2) ефективне функціонування в його структурі малих господарських

утворень;

3) досягнення підприємствами колективної форми власності найкращих показників діяльності за обсягами , видовий структурою;

4) залежність розвитку малого підприємництва на ринку послуг від необхідності уваги, фінансової підтримки держави. Однак проблеми економічного розвитку, наповнення державного та місцевих бюджетів унеможливають оптимальну його фінансову підтримку.

На сьогоднішній день складне становище має ринок пральнь і хімчисток України. З розвитком фінансової кризи, що почалася в 2008 р., обсяги робіт зменшилися на 25-30 % , а деякі замовники урізали свої витрати на чистоту наполовину. Негативний вплив на бізнес викликала часткова відмова від їх послуг ресторанних мереж та салонів краси, які пояснюють свою економність зниженням відвідуваності закладів та підрахунками, дешевше витратитися на обладнання і встановити свої міні-пральні, ніж платити підрядчикам у сегменті приватних замовлень. Віддавати речі в прання відповідним установам зараз готові на 70 % клієнтів менше, ніж у докризовий період. Враховуючи цю тенденцію, все більше підприємств замислюються про доцільність підтримки даного напрямку, тим більше що воно передбачає наявність приймальних пунктів, утримання яких обходиться все дорожче .

Ринок послуг хімчисток в Україні (і у Одесі зокрема) існує вже давно і за час свого існування мав спади і підйоми у своєму розвитку. Найвідоміші з них засновані за сприянням зарубіжного капіталу, зокрема американська, італійська, німецька та інші хімчистки, тобто ті, що мають достатньо коштів, щоб посилено просувати свої послуги (реклама, створення розгалуженої системи філіалів тощо). Ці хімчистки пропонують послуги високої якості за високими цінами, тому для більшості споживачів вони недоступні.

Інша частина хімчисток - здебільшого не дуже прибуткові підприємства. Вони пропонують обмежений спектр послуг невисокої якості за невисокими цінами. Таким чином, сьогодні на ринку не існує явного

лідера.

На даний момент ринок розвивається, проте в більшості підприємств галузі відбувається зниження обсягів збуту послуг, падіння купівельної спроможності та інтересу до послуг хімчисток. Ці явища обумовлені певними причинами.

Раніше послуги хімчисток і пральнь користувалися попитом на ринку, і ці заклади вели досить активну роботу. Цьому сприяло, по-перше, ставлення людей до цього виду послуг. У багатьох родинах було прийнято віддавати постільну білизну у пральню. Це було зручно (пральні були майже завжди поруч), якість послуг була досить високою (білизну отримували завжди чистою і випрасуваною, робота була швидкою, а ціни – доступними). Значний попит виникав і через те, що пральні машини були доступні не всім. Але головне, що навіть маючи можливість чистити і прати вдома, люди довіряли хімчисткам і пральням. І саме це було запорукою успішного функціонування великої кількості підприємств цієї галузі.

Сьогодні ситуація змінилася. Цей бізнес став менш прибутковим, багато пральнь і хімчисток були закриті чи змінили профіль. Головні причини - зниження купівельної, спроможності основної частини населення, значне збільшення вартості послуг і зміна ставлення споживачів до цих послуг.

Ця тенденція на національному ринку ставить під питання доцільність існування великої кількості спеціалізованих фірм, які зараз працюють в Україні. Тим більше, що практично всі вони ще недавно активно розширювали площі і докуповували нове обладнання, оскільки не справлялися із замовленнями. Проте слід зазначити, що запас рентабельності в цьому бізнесі настільки міцний, що цілком дозволить більшості підприємств пережити тимчасові труднощі.

2.2. Діагностика фінансового стану та результатів його господарської діяльності

Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від видів його діяльності і форм власності, в умовах становлення ринкових відносин визначається його здатністю створювати необхідну і достатню величину доходу або прибутку. Тому аналіз прибутку займає провідне місце у системі комплексного економічного аналізу, оскільки за ним оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності.

Прибуток є основним джерелом фінансування витрат на виробничий і соціальний розвиток суб'єктів господарювання, найвагомим джерелом формування державного бюджету. Створеного прибутку повинно бути достатньо не тільки для задоволення фінансових потреб самого суб'єкта господарювання, а й для фінансування суспільних фондів споживання, розвитку науки, освіти, охорони здоров'я тощо.

Показники прибутковості є визначальними в оцінках ефективності функціонування суб'єкта господарювання за всіма видами діяльності: виробничою, комерційною, фінансовою та інвестиційною. У прибутку акумулюються результати виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг), їх якості й асортименту, ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, результат ділового партнерства та виробничо-фінансового менеджменту.

Враховуючи, що діяльність суб'єкта господарювання може бути не тільки прибутковою, а й збитковою, формуватися за дією факторів внутрішнього і зовнішнього економічного середовища, в обліку і аналізі дають загальну оцінку фінансових результатів, які характеризуються системою абсолютних і відносних показників. Абсолютними показниками є суми прибутку (чи збитку) за структурою його утворення чи розподілу і використання. Відносні показники фінансових результатів — значення рентабельності, які характеризують відносний (у відсотках) ступінь

прибутковості вкладеного капіталу в цілому і за його структурою, здійснених витрат чи отриманого доходу. Ці показники розраховують залежно від мети оцінки відносної прибутковості.

Мета аналізу фінансових результатів — визначити повноту та якість їх отримання, оцінити динаміку абсолютних і відносних показників, з'ясувати спрямованість, ступінь і частку впливу окремих факторів на зміну прибутку і рентабельності, виявити та оцінити можливі резерви їх зростання.

Основні завдання аналізу фінансових результатів:

- аналіз обґрунтованості плану (прогнозу) досягнення фінансових результатів;
- аналіз та оцінка динаміки показників прибутку і рентабельності;
- аналіз виконання планових показників з прибутку і рентабельності;
- визначення та вимірювання впливу факторів на відхилення з прибутку і рентабельності;
- виявлення резервів підвищення фінансових результатів діяльності та обґрунтування заходів щодо їх мобілізації;
- аналіз розподілу і використання прибутку.

Розглянемо основні показники фінансово- господарської діяльності ПП «КІМС» представлені в табл. 2.1.

За результатами аналізу фінансового стану ПП «КІМС» можна стверджувати, що 2022 рік видався одним з найскладніших періодів. Проте 2023 рік чітко окреслив напрямки виходу підприємства на новий рівень розвитку та підтвердив правильність обраної стратегії.

Зменшення доходів від надання послуг, викликано активізацією конкурентів та зменшенням попиту на ринку клінінгових послуг.

Жорстка конкуренція на ринку призвела до зниження темпів нарощування фінансового результату від операційної діяльності у 2022 році і склала 85 тис.грн. (скорочення на 55,6% проти 2021 року). Кількість користувачів клінінговими послуг призвела до зменшення чистого прибутку в три рази (45 тис.грн. у 2022 році проти 139 тис.грн. у 2021 році).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПП «КІМС»
за період 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Доход (виручка) від реалізації послуг	14947	7691	9814
2. Чистий доход (виручка) від реалізації послуг	14241	6187	8259
3. Собівартість реалізованих послуг	784	1271	1258
4. Валовий прибуток від реалізації (збиток), тис.грн.	3457	4916	7001
5. Адміністративні витрати	2846	4408	6295
6. Витрати на збут	82	240	98
7. Інші оперативні витрати	412	324	545
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	187	85	407
9. Чистий прибуток (збиток)	139	45	256

(Джерело: розроблено автором)

Виправлення ситуації у 2023 році демонструє зростання доходу (виручки) від реалізації послуг ПП «КІМС» на 98, 38% у порівнянні з 2021 роком. Собівартість від реалізації послуг підприємства скоротилась на 1% (у порівнянні з 2022 роком) і склала 1258 тис.грн.

Чистий прибуток за аналізований період зріс на 1,8 разу з 139 тис.грн. до 256 тис.грн. Як і кожен абсолютний показник розмір прибутку не завжди характеризує ефективність діяльності підприємства. Тому, щоб оцінити ефективність роботи підприємства, одержаний прибуток необхідно співвідносити зі здійсненими витратами — поточними (собівартість

продукції) і авансованими (активи або частини їх).

Співвідношення прибутку із зазначеними вище затратами являє собою рентабельність. Рентабельність можна визначати як відношення певного прибутку до показника, рентабельність якого розраховується.

Рентабельність характеризує рівень прибутковості. Вона більшою мірою, аніж прибуток характеризує кінцеві результати діяльності підприємства. Рентабельність дозволяє зіставити ефективність роботи різних підприємств, прибутковість різних видів продукції тощо. Рентабельність оцінюється, зазвичай, у відсотках, а у деяких випадках і у коефіцієнтах.

Показники рентабельності ПП «КІМС» характеризують ефективність господарської діяльності підприємства. Результати проведеного аналізу представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПП «КІМС», %

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Рентабельність основної діяльності	17,733	3,542	2,350
2. Рентабельність активів	5,710	1,850	1,291
3. Рентабельність власного капіталу	6, 391	2,241	0, 9061
4. Рентабельність продукції	2,812	0,590	2,617
5. Рентабельність основних засобів	8,990	2, 911	12,411

(Джерело: розроблено автором)

Рентабельність від основної діяльності ПП «КІМС» в 2021 р. склала 17,73%, а у 2023 р. –20,35%. У 2021 р. рентабельність знизилась до 3,54%, тобто відбулось зменшення показника у порівнянні з попереднім роком. Це означає, що після вирахування з отриманого доходу всіх витрат ПП «КІМС» отримує прибуток у 17,73 коп. (2021 р.) і 20, 35 коп. (2023 р.) з кожної гривні наданих послуг.

У 2021 р. кожна вкладена гривня вкладена в активи ПП «KIMC» принесла 5,71 коп. прибутків, у 2023 – 7,29 коп. прибутків. Така ситуація позитивно відбивається на привабливості бізнесу ПП «KIMC» і рівні конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг хімчистки.

Падіння рентабельності активів, що спостерігалось у 2022 р., спричинило зниження і рентабельності власного капіталу з 6,39% у 2021 р. до 2,24% у 2022 р.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості.

Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання. Під короткостроковим періодом умовно розуміють строк до одного року, хоча іноді він також ототожнюється з операційним циклом.

Існує декілька ступенів ліквідності. Недостатня ліквідність, як правило, означає, що підприємство не може скористатися вигідними комерційними можливостями, що виникають. На цьому рівні недостатня ліквідність означає, що немає свободи вибору, і це обмежує свободу дій керівництва.

Більш значна нестача ліквідності свідчить про те, що підприємство не може оплатити свої поточні борги та зобов'язання. Це може призвести до інтенсивного продажу довгострокових вкладень та активів, а в найгіршому випадку – до неплатоспроможності та банкрутства.

Для власників підприємства недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, втрату контролю та часткову або повну втрату вкладень капіталу. У випадку, коли власники несуть необмежену відповідальність, їх збитки можуть навіть перевищити початкові вкладення.

Для кредиторів недостатня ліквідність боржника може свідчити про затримку у сплаті процентів та основної суми боргу. Поточний стан ліквідності підприємства може також вплинути на відносини з покупцями

(клієнтами) та постачальниками товарів та послуг. Такі зміни можуть призвести до неспроможності підприємства виконати умови контрактів та призвести до втрати зв'язків з постачальниками.

Динаміку показників ліквідності ПП «КІМС» можна представити у вигляді таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ПП «КІМС» за період 2021- 2023 роки

Показники	Норма	Роки			Темпи зростання %	
		2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	6,321	12, 13 4	6,044	95,65	49,81
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1	2,702	9,782	3,344	123,76	34, 19
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,01 1	0,065	0,102	97, 27	15,67

(Джерело: розроблено автором)

Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що середнє значення показників поточної ліквідності за аналізований період 2021-2023 рр. склало 8,166, що значно перевищує нормативне значення. Зростання даного показника у 2022 р. майже на 30% свідчить про зменшення поточних зобов'язань ПП «КІМС».

Високі значення коефіцієнта швидкої ліквідності обумовлені високою часткою оборотних активів і відносно невисоким вкладенням засобів в запаси. Зниження ж значення показника в динаміці в період 2021-2023 роки свідчить про зменшення суми поточних зобов'язань і зростання суми оборотних активів ПП «КІМС», зокрема дебіторська заборгованість по розрахунках з бюджетом і дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Аналізуючи динаміку показника коефіцієнт абсолютної ліквідності ПП «КІМС» можна зробити висновок про те, що здатність негайного погашення поточних зобов'язань підприємства постійно коливається. В 2021 році значення показника встановлено на рівні нижче нормативного значення – 0,011. Така ситуація в період 2008-2021 роки обумовлена зменшенням суми грошових коштів і їх еквівалентів. Проте вже у 2022 році показник абсолютної ліквідності встановлюється на рівні 0,651 і надалі залишається у межах норми. Таким чином, на момент складання балансу ліквідності ПП «КІМС» можна визнати ліквідним.

2.3 Аналіз конкурентних позицій підприємства ПП «КІМС»

Ріст платоспроможності одеситів і поява в їх гардеробі дорогих речей припало на руку хімчисткам — за рік їм вдалося збільшити обороти. Учасники ринку говорять, що, незважаючи на збільшення потоку замовників, привабливість їх бізнесу тільки знижується. В якості підтвердження своїх слів вони наводять той факт, що впродовж останнього року не відкрилася жодної нової спеціалізованої компанії. Однак, справа не в рентабельності, що знижується, на що скаржаться багато фірм. Потенційних інвесторів зупиняє невизначеність, що склалася на ринку.

Незрозуміло, чи зможе підприємство, вклавши в устаткування як мінімум \$200 тис., забезпечити себе замовленнями. Адже великі оберти чищенням дає головним чином розгалужена мережа приймальних пунктів. Проте в нинішньому році орендні ставки на приміщення настільки підвищилися, що стали багатьом компаніям просто не по кишені.

Високі орендні ставки ставлять під питання динамічне розширення мережи приймальних пунктів. У перспективі, можливо, деякі спробують замінити їх послугою доставки, проте при нинішній дорожній ситуації і вартості бензину цей напрям також дуже витратний. Втім, ряд хімчисток

планує нарощувати обороти за допомогою диверсифікації бізнесу за рахунок освоєння суміжних сегментів і розширення спектру послуг.

Приміром, надавати клінінгові послуги і чистити килими або дизайнерське чищення штор і ін. В якості перспективних напрямів компанії розглядають також чищення салонів автомобілів. Устаткування, яке є у чищень, цілком дозволяє розширювати сферу діяльності практично без вкладення додаткових коштів. Єдиний чинник, який може пригальмувати рух в цьому напрямі, — дефіцит персоналу, досягне цього року катастрофічного розмаху.

На ринку Одеси основним конкурентом ПП «КІМС» є ТОВ «Акватех», ПКФ "БОЭЛЛЕН" та ТОВ «Одеська Хімчистка». Крім того існує ряд конкурентів менш значущих, орієнтованих на місцеві ринки їх розташування.

Підприємство «Акватех» робить послуги з догляду за одягом, взуттям, килимовими покриттями, постільною білизною і м'якими іграшками більше 12 років працює на ринку України. «Акватех» використовує новітнє шведське і німецьке устаткування від провідних фахівців галузі. Має мережу приймальних пунктів по усьому місту більше 14 і три фабрики:

- пл. Дерев'яно, 1;
- вул. Італійський бульвар 15;
- 1-ий км Новомиколаївської дороги (ТЦ «Суворовський»).

Також пропонує додаткові сервіси: прасування, упаковка, доставка, гарантія. При чищенні використовуються гіпоалергенні засоби і м'яка вода.

Виробничо-комерційна фірма «Боеллен» успішно працює на одеському ринку ось вже більше 10 років. Нещодавно найбільш улюблене дітище фірми — багатoproфільний центр побутових послуг «Німецька хімчистка» - справило своє дворіччя. Генеральний директор «Боеллен» Борис Петрович Чебан упевнений, що завоювати довіру одеситів вдалося завдяки надзвичайно серйозному підходу до справи. «Німецька хімчистка» оснащена устаткуванням екстра-класу західнонімецької фірми «Bowe», яка по своїх технологічних можливостях, рівні закладених програм (їх 67),

екологічній чистоті відповідає не лише світовим стандартам, але і перевершує їх.

Текстильне відділення чистить одяг з усіх видів тканин, трикотажу, ковдр, хутряних і пухо- пір'яних виробів з використанням ефективних, але щадних хімікатів таких прославлених французьких, німецьких і італійських фірм, як «Bufa», «Kreussler», «Derma». За бажанням замовника, на місці здійснюється заміна змійок, гудзиків, підкладки, підшивки брюк і так далі. Також є відділення чищення і фарбування шкіряних речей.

На ділянці по обробці килимових виробів за допомогою миючих пілососів роблять чистку килимів, м'яких меблів, причому фахівці готові на вимогу клієнта виїхати для цього в офіс, квартиру або на дачу. У шевській майстерні «Німецької хімчистки» майстра пропонують будь-який ремонт взуття. До складу «Німецької хімчистки» входить і пральня. Одна ділянка її оснащений машинами із завантаженням 5, 10, 15 кг, що дозволяє робити прання по індивідуальних замовленнях. Інша ділянка обслуговує великих клієнтів - ресторани, готелі, бари, сауни і так далі

ВКФ «Боеллен» має три філії в м. Одеса і одну у м. Іллічівськ.

" ОДЕСЬКА ХІМЧИСТКА« - одна з самих старовинних і великих хімчисток в Україні (заснована в 1946 році). «Одеська Хімчистка» обладнана сучасним італійським устаткуванням ITALCLEAN, GRANDIMPIANTI, GHIDINI, в роботі використовуються передові технології хімчистки і аквачищення, як текстильної, так і шкіряної групи із застосуванням італійських хімічних препаратів ALBERTI ANGELO.

«Одеська Хімчистка» входить в Український Союз підприємств побутового обслуговування, Українську Технологічну Академію.

У 1998 році, згідно розпорядження голови обласної державної адміністрації С. Р. Гриневецького, "Одеська Хімчистка" визначена обласним базовим підприємством по наданню побутових послуг, підготовці кадрів, матеріально-технічному постачанню підприємств побуту відповідного профілю.

У 2004 році на «Одеській Хімчистці» відкривається підрозділ «Санті», який не лише забезпечує «Одеську Хімчистку» хімічними препаратами і устаткуванням останнього покоління, але і займається проектуванням і установкою хімчисток і пральнь по усій Україні.

«Одеська Хімчистка» пропонує наступні види послуг :

- хімчистка, аквачищення і фарбування текстильних виробів;
- хімчистка, аквачищення і фарбування усіх видів виробів з шкіри;
- індивідуальне прання білизни.

ТОВ «Одеська Хімчистка» має 4 приймальних пункту в м. Одеса.

Визначимо конкурентні позиції ПП «КІМС» серед основних конкурентів.

Фірма як економічна організація є відкритою соціотехнічною системою, тому, по-перше, вона залежить від зовнішнього середовища та взаємодіє з ним, по-друге, фірма має внутрішнє середовище, яке можна зобразити як сукупність двох основних компонентів — технології і людей.

Зовнішнє середовище фірми — це чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є не контрольованість їх з боку фірми, оскільки вони не залежать від неї. Залежно від характеру впливу — прямого або непрямого — елементи зовнішнього середовища фірми можна поділити на дві групи.

Перша група — макросередовище фірми — елементи зовнішнього середовища, що не контролюються фірмою і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні чинники та умови підприємницької діяльності в країні.

Друга група чинників зовнішнього середовища фірми — це її мікросередовище, тобто чинники, що не контролюються фірмою і безпосередньо впливають на її функціонування: постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, так звані контактні аудиторії — заклади ринкової,

суспільної, державної інфраструктури, з якими контактує фірма (банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації, державні органи та ін.). Саме чинники мікросередовища є своєрідним провідником впливу на фірму факторів макросередовища.

Для того, щоб визначити яке місце займає наша компанія серед конкурентів на ринку, які можливості у неї є і які фактори їй погрожують, наскільки вона зможе скористатися можливостями і впорається з погрозами у порівнянні з конкурентами, проведемо порівняльний аналіз. [29,с.34] Для цього можливо використовувати зважену оцінку компанії.

Визначимо можливості та загрози, які існують у галузі побутових послуг з чистки одягу.

Можливості:

- Розвиток технологій чищення;
- Потреба в комплексних послугах;
- Охоплення ринку міста;
- Укладення договорів з виробниками устаткування;
- Не рентабельність приватного бізнесу.

Загрози:

- Зниження рівня життя населення;
- Підвищення собівартості чищення;
- Доступність і здешевлення устаткування для прання;
- Підвищення рівня конкуренції;
- Здешевлення вартості одягу.

Визначивши можливості і загрози, занесемо їх до таблиці і розрахуємо результат.

Таблиця 2. 4

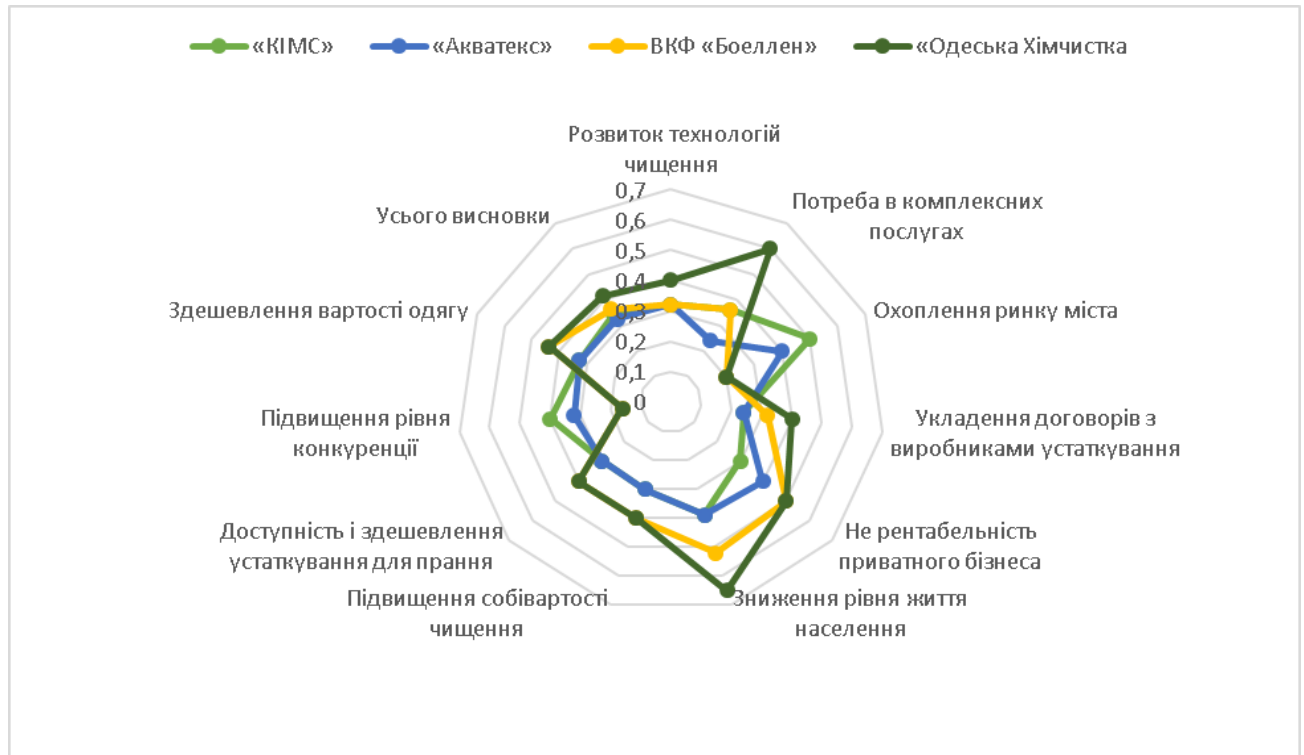
Зважена оцінка конкурентоспроможності підприємства

Можливості	Вага	« KIMC»		«Акватекс»		ВКФ «Боеллен»		«Одеська Хімчистка»	
		Оцінка	Зваж оцінка	Оцінка	Зваж оцінка	Оцінка	Зваж оцінка	Оцінка	Зваж оцінка
1) Розвиток технологій чищення	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	5	0, 4
2) Потреба в комплексних послугах	0, 12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	5	0,6
3) Охоплення ринку міста	0,1	5	0, 5	4	0,4	2	0,2	2	0,2
4) Укладення договорів з виробниками устаткування	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	5	0,4
5) Не рентабельність приватного бізнеса	0,1	3	0,3	4	0, 4	5	0,5	5	0,5
Загрози:									
1) Зниження рівня життя населення	0, 13	3	0,39	3	0,39	4	0,52	5	0,65
2) Підвищення собівартості чищення	0,1	3	0, 3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
3) Доступність і здешевлення устаткування для прання	0,1	3	0, 3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
4) Підвищення рівня конкуренції	0,08	5	0,4	4	0, 32	2	0,16	2	0,16
5) Здешевлення вартості одягу	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0, 44	4	0,44
Усього	1	-	3, 44		3,24		3,62		4,15

(Джерело: розроблено автором)

З таблиці видно, що ПП «KIMC», незважаючи на те, що являється фактично лідером ринку займає досить низькі позиції по відношенню до конкурентів. Визначені чинники, за якими проводилась оцінка, практично, мало відрізняють вагою, яка визначає їх значимість. Оцінки того, як використовує фірма можливості, та бореться з загрозами досить різняться. Фактично найбільш стабільну позицію займає « Одеська хімчистка», хоч

вона не має такої розгалуженої системи прийому заказів, як «KIMC». Таким чином, вона має досить потужний потенціал до розвитку.



(Джерело: розроблено автором)

Основною загрозою на ринку побутових послуг являється «Зниження рівня життя населення», яка має найбільшу вагу і в той же час ПП «KIMC» досить погано з нею справляється. Пов'язано це з досить високою вартістю послуг. Додаткові розходи несе підприємство за рахунок підтримки розгалуженої мережі пунктів прийому. Водночас невеликі пункти прийому товару не дозволяють запропонувати повний комплекс послуг. Тому можливість «Потреба в комплексних послугах», яка має також дуже високу вагу, практично не використовується.

Основною проблемою ПП «KIMC» являється досить висока собівартість послуг, що при зниженні рівня життя населення являється дуже важливою загрозою. В той же час ПП «KIMC» не використовує потенціал для зниження собівартості за рахунок надання комплексних, супутніх послуг, якій успішно використовують менш крупні конкуренти.

Для визначення причин такого становища, необхідно провести

управлінське дослідження внутрішнього середовища ПП «KIMC». Для цього застосуємо інструментарій SWOT-аналізу.

Для визначення перспектив розвитку ПП «KIMC» проведемо дослідження внутрішнього середовища з врахування можливостей та загроз зовнішнього оточення за допомогою матриці SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз отримав свою назву від англійських термінів Strengths (Сили), Weaknesses (Слабкості), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). SWOT-аналіз включає в себе внутрішній аналіз сильних і слабких сторін фірми, а також зовнішній аналіз можливостей, які несе в собі навколишнє ділове середовище.

Під навколишнім діловим середовищем прийнято розуміти так звані зовнішні групи тиску, тобто структури зовнішнього середовища, що роблять вплив на поведінку фірми.

Внутрішній аналіз має охоплювати всі основні функції менеджменту, а також враховувати специфічні характеристики фірми.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства служить для оцінки володіння підприємством внутрішніми силами скористатися можливостями і внутрішніх слабкостей, які можуть ускладнювати майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації можливостей. Іноді можливості несуть в собі як велику привабливість, так і великий ризик. Залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечує досягнення ефективності. Підприємство повинно зосередитися на тих із них, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

Внутрішнє середовище фірми являє собою сукупність чинників, що

створюються і контролюються фірмою. Складові внутрішнього середовища фірми безпосередньо впливають на її ефективність: стратегії, цілі, завдання, структура, технологія, персонал, організаційна культура.

Зовнішнє та внутрішнє середовище фірми тісно взаємопов'язані: з одного боку, фірма створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування факторів зовнішнього середовища, з другого — фірма адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища.

Чинники внутрішнього середовища в матриці SWOT-аналізу визначаються за допомогою сильних та слабких сторін.

Сильні сторони:

- Розвинена мережа
- Сучасне устаткування
- Якісна реклама
- Гарне фінансування
- Висока доходність

Слабкі сторони:

- Висока собівартість
- Не повний комплекс послуг
- Плинність кадрів
- Високі ціни
- Не дотримання термінів

Базуючись на визначених сильних та слабких сторонах та можливостях та загрозах побудуємо матрицю SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу для хімчистки "KIMC" в Одесі, Україна:

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість послуг: Репутація хімчистки "KIMC" за якісне очищення та обробку одягу залишається незмінною. Ефективне управління: Досвідчений керівний персонал із здатністю швидко реагувати на зміни в умовах ринку та підтримувати ефективне функціонування підприємства. Лояльність клієнтів: Можливість зберегти лояльність клієнтів завдяки вже наявним стабільним відносинам із постійними клієнтами Розташування: Зручне розташування у центральній частині міста, що забезпечує зручний доступ для клієнтів. Досвідчений персонал: Кваліфікований персонал із великим досвідом у галузі хімчистки та обслуговування клієнтів. Широкий спектр послуг: Надання різноманітних послуг, включаючи хімчистку, прасування, ремонт і ательє.	Зниження попиту: Зменшення кількості клієнтів через економічні труднощі та нестабільну ситуацію в країні. Збільшення витрат: Підвищення витрат на забезпечення безпеки та інші заходи у зв'язку зі зростанням загроз від воєнного конфлікту. Обмежені ресурси: Обмеженість доступу до ресурсів, необхідних для нормального функціонування підприємства, включаючи електроенергію, воду тощо. Висока цінова політика: Можливість, що високі ціни можуть відлякувати деяких клієнтів. Обмежений маркетинг: Недостатня присутність в соціальних медіа та обмежений маркетинговий бюджет. Конкуренція: Присутність конкурентів у сегменті ринку хімчисток в місті. Залежність від сезонності: Потенційні коливання у попиту під час сезонів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats):
Диверсифікація послуг: Введення нових послуг або розширення асортименту, таких як послуги з ремонту одягу або створення масок та захисних костюмів. Підтримка від громади: Можливість отримати підтримку від місцевої громади або влади для забезпечення безпеки та стабільності бізнесу. Рекламні кампанії: Розробка ефективних рекламних кампаній, спрямованих на збереження клієнтів та привертання нових, незважаючи на складну ситуацію. Розширення асортименту: Введення нових послуг або розширення асортименту, таких як екологічна хімчистка або антибактеріальна обробка. Маркетингові кампанії: Розвиток інтернет-маркетингу та рекламних кампаній для привертання нових клієнтів. Партнерство: Укладення партнерських угод з готелями, ресторанами та іншими закладами для надання послуг хімчистки їхнім клієнтам. Розширення мережі: Відкриття нових філій хімчистки "KIMC" в інших районах міста або регіонів.	Втрата клієнтів: Можливість втрати клієнтів через їх відсутність або переорієнтацію витрат на необхідні потреби. Ризик безпеки: Підвищений ризик збройних нападів або інших загроз для персоналу та підприємства. Економічна нестабільність: Можливість загострення економічної ситуації в країні, що може призвести до скорочення витрат на послуги хімчистки. Економічні кризи: Можливість впливу економічних криз на споживчі можливості та попит на послуги хімчистки. Зміна модних тенденцій: Зміни у модних тенденціях і стилях одягу, що може вплинути на попит на певні види послуг. Регулюючі закони: Зміни в законодавстві щодо екологічних та санітарних норм, які можуть вимагати внесення змін у технології хімчистки. Конкуренція: Зростання конкуренції від інших хімчисток та альтернативних методів очищення одягу.

(Джерело: розроблено автором)

Проаналізувавши таблицю SWOT-аналізу можна зробити висновок, що не зважаючи на досить стабільну позицію ПП «KIMC» на ринку, частка клієнтів переходить до менш крупних фірм, які представляють більш комплексні та якісні, та в водночас дешевші послуги. Тому підприємству слід переглянути свою конкурентну стратегію, яка була спрямована на створення розгалуженої мережі пунктів прийому одягу, заснованих на умовах франчайзингу. Така стратегія приводить до підвищення додаткових витрат і як слід, собівартості послуг. Слід більше уваги приділити концентрації послуг, що дозволило би залучити більшу кількість клієнтів та знизити витрати.

Розвиток технічного обладнання сфери побутових послуг дозволяє сьогодні пропонувати широкий спектр високоякісних послуг по досить прийнятним цінам. Однак у розгалуженій мережі прийомних точок персонал не має можливості запропонувати весь спектр послуг. По-перше це буде не рентабельне, так як потрібно буде доставляти заказ на фабрику та назад. По-друге, необхідно досить високий рівень підготовки персоналу таких точок.

Тому ми вважаємо не ефективним утримання такої розгалуженої мережі точок прийому. Потрібно укрупнити основні точки, створюючи сучасні «Будинки побуту». Така концентрація послуг дозволить значно скоротити додаткові витрати, та завоювати прихильність споживачів. В подальшому можлива доставка заказів на дім, хоч клієнт сьогодні має можливість самостійно доставляти заказ, маючи засоби для пересування.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «КІМС»

3.1 Модель споживчої поведінки клієнтів на ринку побутових послуг

Послуги підприємств клінінгової індустрії, хімічного чищення та пральнь є соціально значущими показниками розвитку суспільства. Вони є надійним індикатором, який засвідчує рівень побутової культури і благоустрою держави, соціальний статус її громадян.

Хімічне чищення є складним технологічним процесом оброблення виробів, особливо в сучасних умовах, коли на споживчому ринку з'являються нові матеріали, часто без належного тестування методів їх оброблення та з невірним маркуванням, комбіновані вироби, виготовлені з матеріалів, що потребують різних методів огляду. Крім цього, виробники одягу, з метою зниження собівартості продукції, замінили текстильні матеріали і фурнітуру американського, японського, німецького виробництва на дешевші аналоги з Китаю, В'єтнаму, Тайваню. Вироби з таких матеріалів вже в процесі експлуатації набувають суттєвих дефектів і навіть після високоякісного оброблення не можуть мати товарного вигляду. Таким чином, послуги підприємств хімічного чищення є найбільш складним і відповідальним видом побутових послуг.

Загальною тенденцією європейського ринку послуг хімічного чищення є різноманітні способи роботи з споживачами на постійній основі, а не одноразове надання послуг. Очевидно, що для цього необхідним є надання високоякісних послуг, професіоналізм співробітників, корпоративна культура підприємства, створення максимально зручних умов обслуговування клієнтів.

Підвищення конкуренції на ринку пральнь і хімчистки стимулює підприємства до приваблення нових клієнтів і диференціації послуг.

Стратегія міцного проникнення на ринку передбачає зниження цін на послуги, що надаються ПП «КІМС» і залучення нових клієнтів.

Державне регулювання діяльності підприємств хімічної чистки зосереджене головним чином на питаннях безпеки для здоров'я людей та екологічності для навколишнього середовища. Ці вимоги є визначними умовами успішного функціонування підприємства. Усі розчинники, які використовуються в процесі хімічного чищення повинні відповідати певним вимогам: володіти активною здатністю до розчинення забруднень; не руйнувати текстильні матеріали, не викликати їх усадки; не розчиняти барвники з волокон; не повинні спричиняти корозії обладнання, бути легколеткими (для забезпечення швидкого сушіння текстильного матеріалу і дистиляції розчинника), володіти мінімальною токсичністю, вогнебезпечністю; бути стабільними при транспортуванні, зберіганні; не надавати запаху очищеним виробам; бути легко доступними, недорогими.

Останнім часом відбулися суттєві зміни в наданні послуг хімічного чищення і прання: розширився асортимент препаратів, з'явилося нове економічне та екологічне обладнання, почали застосовуватися нові ресурсозберігаючі технології.

На більшості підприємств хімічне чищення здійснюється на імпортному обладнанні з використанням допоміжних препаратів також закордонного виробництва.

Лідерами ринку у виробництві обладнання для хімічного чищення і прання є зарубіжні виробники: IPSO (Бельгія), Mile (Німеччина), Elektrolux (Швеція), Renzachi (Італія), широко використовуються препарати Alberti Angelo, Colortex (Італія), Bufa, Kreussler, Seitz (Німеччина).

Технологічні режими обробок виробів в машинах хімічного чищення принципово не відрізняються, основні відмінності обумовлені конструктивними особливостями обладнання, пов'язаними з очищенням і зберіганням розчинника, показниками енергозбереження, екологічною безпекою для персоналу і навколишнього природного середовища,

автоматизацією, комп'ютеризацією, контролем та обслуговуванням машин хімічного чищення.

Таким чином можна зробити висновок, що технологічний потенціал галузі для підвищення конкурентоспроможності вичерпано. Як ми бачимо з таблиці конкурентоспроможності(табл.2. 4) та матриці SWOT-аналізу (табл.2. 5), залишаються тільки можливості розширення списку супутніх послуг, які пропонуються для більш якісного задоволення потенційних клієнтів. А за рахунок комплексного обслуговування з'являється можливість суттєвого зниження собівартості послуг, що являється найважливішою конкурентною перевагою в галузі.

З точки зору маркетингу потенційний ринок складається з сукупності споживачів зі схожими потребами відносно конкретного товару або послуги, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю купувати.

При реалізації масового маркетингу фірма орієнтується на широкий споживчий ринок з використанням одного плану маркетингу. Головна його мета - максимізувати збут продукції, продаючи якомога більше продукції. Сегментація ринку при цьому не здійснюється. ПП «КІМС» вибрало цей метод для задоволення споживачів, що на наш погляд не дозволяє повною мірою задовольнити специфічні вимоги різних груп клієнтів.

Різні групи клієнтів мають різні вимоги до товару, а тому їх поведінку на ринку можна представити різними моделями. Пропонується промодельовати поведінку споживачів і таким чином визначити найбільш перспективні групи споживачів. При цьому важливу роль мають якісні оцінки, оскільки багато рішень приймаються інтуїтивно, на основі дослідження чинників, що слабо формалізуються при недостатній інформаційній підтримці.

Використовуваний нами програмний комплекс «OLYMP» спрямовано на рішення таких практичних завдань, рівень формалізації яких дозволяє використовувати коректні алгоритми рішення, а також математичні методи і ПЕОМ. Для цього необхідно представити зібрану інформації в

систематизованому виді, що дозволяє її формалізувати. Необхідність формалізації пов'язана в першу чергу з величезним об'ємом оброблюваної інформації, а в другу - з необхідністю вироблення загальних алгоритмів ухвалення рішень, якість яких не залежала б від кваліфікації фахівця.

Для ринку побутових послуг пропонується використовувати наступні ознаки сегментації:

- искомые выгоды
- степень приверженности
- уровень доходов

Для сегментації вибрано три групи послуг :

- хімчистка та аквачищення
- Прання білизни
- Швацькі послуги

Результати оцінки прихильності споживачів наведено у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вхідні данні до моделі споживчої поведінки на ринку побутових послуг

Признак	Состояние	Хімчистка та аквачищення	Прання білизни	Швацькі послуги
искомые выгоды	высокое качество	10	7	8
	хороший сервис	7	8	9
	низкие цены	9	10	10
степень приверженности	никакой	3	6	4
	средняя	5	7	6
	сильная	9	8	8
	абсолютная	10	9	10
уровень доходов	малоимущие	5	3	3
	средний достаток	7	6	6
	высокий достаток	9	10	9
	очень высокий достаток	8	9	8

(Джерело: розроблено автором)

Найбільш важливі результати моделювання наведено у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Результати моделювання споживчої поведінки на ринку
побутових послуг

Состояние	Хімчистка та аквачищення	Прання білизни	Швацькі послуги
высокое качество абсолютная высокий достаток	900	630	720
низкие цены абсолютная высокий достаток	810	900	900
высокое качество сильная высокий достаток	810	560	576
хороший сервис абсолютная высокий достаток	630	720	810
низкие цены абсолютная очень высокий достаток	720	810	800
высокое качество абсолютная очень высокий достаток	800	567	640
низкие цены сильная высокий достаток	729	800	720
высокое качество сильная очень высокий достаток	720	504	512
хороший сервис абсолютная очень высокий достаток	560	648	720
низкие цены сильная очень высокий достаток	648	720	640
высокое качество абсолютная средний достаток	700	378	480
низкие цены средняя высокий достаток	405	700	540

(Джерело: розроблено автором)

Повний звіт про проведення моделювання наведено у Додатку 1.

Фірма може використовувати одну з трьох основних стратегій спрямованих на задоволення ринку: стратегію лідируючих позицій по витратах використовуючи інструменти масового маркетингу; стратегію концентрації, проводячи сегментацію ринку (концентрований маркетинг); стратегію диференціації, проводячи множинну сегментацію(диференційований маркетинг).

За результатами моделювання можна зробити висновки по значимості послуг, які пропонуються ПП «KIMC» на ринку побутових послуг.

Як ми бачимо, з точки зору споживачів, три виду послуг, які було включено до моделі отримали практично однакову оцінку, що визначає їх однакову значимість у сприйманні споживачів. Крім того цільові групи споживачів для різних товарів практично також співпали.

До списку послуг нами було спеціально включено «швацькі послуги», хоч ПП «KIMC» пропонує лише послуги по ремонту одягу. Однак, враховуючи висновки зроблені при проведенні управлінського аналізу за допомогою матриці SWOT-аналізу(табл.2. 5), ми дозволили собі запропонувати більш комплексну послугу, яка дозволила би задовільнити специфічні потреби клієнтів у швацьких послугах.

Побудова моделі споживчої поведінки підтвердила наші висновки, зроблені раніш. Як ми бачимо, нова комплексна послуга виявилась не менш затребувана, ніж основні послуги ПП «KIMC». Крім того вона має популярність у той- же цільовій групі, що і основні послуги хімчистки. Таким чином, при впровадженні нової послуги, додаткових затрат на залучення нових споживачів практично не буде.

Впровадження нових послуг для існуючих клієнтів компанії, практично без додаткових затрат, також дуже позитивно позначиться собівартості послуг, а відповідно на вартості послуг. А як ми бачили з таблиць 2.4 та 2.5 вартість послуг являється дуже важливою конкурентною перевагою, на якій базується стратегія підприємств побутового

обслуговування.

Собівартість надання послуг хімічного чищення є не тільки важливим економічним, але і якісним показником, на підставі якого можна судити про ефективність використання ПП «КІМС» різноманітних видів ресурсів, а також про рівень організації праці на підприємстві.

Зниження собівартості реалізації послуг для підприємства полягає у наступному:

- у привабленні нових і утримання тих клієнтів, що вже користуються послугами ПП «КІМС»;
- у збільшенні прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, а отже, у появі можливості у розширеному асортименту послуг;
- у появі можливості для матеріального стимулювання робітників і рішення багатьох соціальних проблем колективу підприємства;
- у поліпшенні фінансового стану підприємства.

Серед основних джерел зниження собівартості послуг підприємства є зменшення витрат на матеріали, паливо, енергію. Зменшення витрат матеріалів здійснюється шляхами: скорочення витрат, заміни дорогих матеріалів більш дешевими, зменшення витрат на постачання матеріалів і покращення нормування витрат матеріалів.

Не менш важливим напрямком є зростання продуктивності праці. За рахунок зростання продуктивності праці досягається економія на заробітній платі працівників, так як зростання продуктивності праці призводить до скорочення витрат на здійснення послуг хімчистки. Також за рахунок зростання продуктивності праці збільшується швидкість обслуговування клієнтів, за рахунок чого досягається зниження собівартості послуг шляхом економії непропорційних витрат.

Таким чином розширення списку послуг ПП «КІМС», за рахунок відкриття цеху по пошиттю постільної білизни, дозволить значно скоротити витрати, підвищити продуктивність праці робітників, що дуже позитивно

відобразиться на собівартості продукції, а відповідно на конкурентоспроможності підприємства, як взагалі, так і на ринку постільної білизни.

3.2 Економічне обґрунтування запровадження нової послуги

Ситуація на ринку постільної білизни набагато сприятливіша, чим на ринку швацьких послуг взагалі. За оцінками експертів, в нашій країні понад 25 мільйонів домогосподарств. Кожне з них має в середньому п'ять-шість комплектів постільної білизни. Український ринок цієї продукції збільшується на 20- 25% в рік. І він як і раніше далекий від насичення. За об'ємами продажів лідирують вітчизняні виробники (75%). На другому місці йде білизна, вироблена в Туреччині. Дорогу італійську продукцію купують менше 7% українців.

На відміну від одягу постільна білизна шиється по строго заданих розмірах, тому ніяких складнощів з побудовою викрійки або вигадкуванням моделі тут бути не може. Та і саме пошиття не займає багато часу, тому продуктивність навіть при ручній роботі відносно велика. Попит на постільну білизну незмінно високий і не схильний до сезонних коливань.

Експерти ділять ринок постільної білизни на декілька основних сегментів: низького (до 200 грн. за комплект), середнього (200-600 грн. за комплект), low-премиум (600-2000 грн.) і преміум (понад 2000 грн.). У нижньому сегменті представлена українська (в основному, це дрібні регіональні швацькі підприємства), турецька і китайська продукція. Найзначніша доля належить середньому ціновому сегменту, до якого відноситься продукція великих українських і зарубіжних виробників. Найбільшою популярністю користується продукція нижньому і середньому ціновому сегменті. Білизна вартістю вище 1500 грн. за комплект отримується, як правило, на подарунок. В основному, такі комплекти пропонують зарубіжні компанії. Українськи виробники віддають перевагу

бюджетним варіантам.

Найбільший попит мають комплекти з натуральних матеріалів - бавовни, льону, шовку. Причому понад 60% українських споживачів віддають перевагу постільній білизні, виготовлених з бязі. Льняна білизна не така популярна: його придбавають 18% жителів нашої країни. На третьому місці стоять комплекти з сатину (15%), а на четвертому - білизні з натурального шовку. Його низька популярність пов'язана з високою вартістю продукції (від 2,5 тисяч за комплект).

Звичний комплект постільної білизни складається з двох наволочок, простиралла і підковдри. Багато виробників пропонують окремі найменування, що дозволяє споживачеві скласти власний комплект, підбираючи постільну білизну потрібного йому розміру. Також популярні простиралла на гумках, які надійно закріплюються на матраці і не дають тканині збитися.

Маленьким фірмам фахівці рекомендують зосередитися на одній або декількох вузьких нішах. Нехай вони не зможуть конкурувати з великими компаніями, зате цілком можуть брати такі замовлення, виконати які ті не в змозі.

Послуги з пошиття постільної білизни на замовлення затребувані практично в усіх великих містах. Знайти готові комплекти на ліжку незвичайної форми або нестандартного розміру практично неможливо. Не менш складно підібрати постільну білизну певного кольору або забарвлення, наприклад, під штори або інший текстиль в кімнаті. По суті, це формат спеціалізованого ательє, яке займається пошуком і підбором тканини і пошиттям білизни під замовлення. Тканину, нитки і необхідну фурнітуру для виробництва можна закуповувати в оптових компаніях.

Частенько вони пропонують своїм клієнтам різні бонуси - систему знижок або безкоштовну доставку. Найбільшу статтю витрат такого підприємства складають витрати на рекламу - друк і поширення листівок, розміщення оголошень в газетах і журналах, реклама на місцевих сайтах і

форумах. Заздалегідь необхідно підготувати каталог із зразками тканин і прикладами комплектів, які ви можете зшити.

Спочатку при обмеженому бюджеті і невеликих обсягах виробництва усі обов'язки може виконувати одна людина. Розкроювання постільної білизни не вимагає великих знань і навичок. Матеріал для виробництва такої продукції, як правило, купують або у великих оптових компаніях, або у зарубіжних постачальників. Віддавайте перевагу якісним тканинам, інакше білизна швидко втратить привабливий зовнішній вигляд.

Підхід до ціноутворення є адаптивним : встановлення цін, орієнтуюся на конкурентів. Продукція призначена для найширшого кілка споживання. За бажанням споживача можуть прийматися індивідуальні замовлення, підібрані за допомогою каталогу. Компанія зможе робити постільну білизну в середньому ціновому сегменті, але набагато кращої якості.

Розрахуємо

Таблиця 3.3

Вартість основних засобів

№	Найменування.	Кількість, шт.	Ціна, грн.	Потужність, кВт/год
1.	Швацька машина Juki HZL - 27Z	1	1 300	0,06
2.	Оверлок Brother M - 1034D	1	3 000	0,1
3.	Дошка прасувальна	1	170	-
4.	Праска Scarlett SC - 1133S White	1	300	2
	Разом:	4	4 770	

(Джерело: розроблено автором)

Основні засоби, представлені в таблиці 3.3, можна купити в Україні, за цінами, вказаними там.

Для випуску одного комплекту знадобиться для потреб виробництва сировини і матеріалів на суму 81 грн.

Таблиця 3.4.

Потреба в сировині і матеріалів для випуску одного комплекту

№	Найменування	Кількість	Ціна, грн.	Всього, грн.
1	Тканина, пог.м.	7	11	77
2	Нитки, катушки, шт.	1	4	4
	Разом			81

(Джерело: розроблено автором)

Сировина для виробництва закуповується за оптовими цінами на складі, доставка безкоштовно для оптовиків. Сировина високої якості.

Ціни вказані середні, оскільки для різних видів і забарвлень тканин вартість відрізняється. Надалі, коли виробництво буде налагоджено можна розглянути можливість постачання від інших виробників тканини. А так само визначившись з перевагами споживачів випускати переважно найбільш споживаний вид постільної білизни.

Вартість сировини і основних матеріалів можна порахувати за формулою:

$$M = \sum_{j=1}^n q_j * z_j - O_j \quad (3.1)$$

де q_j - норма витрати j -го матеріалу на виріб

z_j - ціна за купу одиниці j -го матеріалу

O_j - вартість відходів j -го матеріалу, що реалізуються

n - кількість використовуваних матеріалів.

q_j - визначається у відповідних витратних одиницях в технологічному процесі (у регламенті) на виготовлення продукції (грами, штуки і так далі).

z_j - встановлюється по діючих прейскурантах з урахуванням витрат на транспортно-заготівельні витрати, тобто:

$$Z_j = Z_j^n + \text{Стр/заг.} \quad (3.2)$$

$$M = (7 \times 11) + (1 \times 4) = 81 \text{ грн.}$$

Паливо і енергія на технологічні цілі:

$$T = \sum_{k=1}^m Q_k^t * t_k * \frac{Z_k}{n_i} \text{ грн.}, \quad (3.3)$$

де Q_k^t - норматив витрат к- го виду енергії за одиницю часу t (кВт/година)

T - витрати на технологічну енергію

t_k - режимний час роботи агрегату по виконанню операцій обробки

Z_k - тарифна вартість одиниці енергоресурсів

n_i - кількість і - го виду виробів, що обробляються одночасно за час t роботи агрегату

m – кількість видів енергії.

$$T = (0,06 \times 1 \times 1,24) + (0,1 \times 1 \times 1,24) + (2 \times 0,5 \times 1,24) = 0,074 + 0,124 + 1,24 = 1,438$$

Витрати на оплату праці виробничих робітників :

$$З = \sum N_i t_i \text{ (грн.)}, \quad (3.4)$$

де N_i - норматив технологічного часу (трудомісткість) виготовлення і -го виду виробу

при цьому:

$$N_i = N_i^{\text{осн}} + N_i^{\text{всп}} + N_i^{\text{он}} \text{ (час)},$$

де $N_i^{\text{осн}}$ - основний час роботи;

$N_i^{\text{всп}}$ - допоміжний час, необхідне на виконання операції;

$N_i^{\text{он}}$ - час на відпочинок і природні потреби (складає 10-12% оперативного часу). Обідня перерва не входить в $N_i^{\text{он}}$;

t_i - тарифна ставка роботи відповідної кваліфікації.

$$З = 1,25 \times 18 + 1,25 \times 18 + 0,6 \times 17 = 55,2 \text{ грн.}$$

Собівартість одиниці продукції :

$$M + T + З = 81 + 1,438 + 55,2 = 137,64 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5

Формування ціни продукції

Вид прибутку	Вид вирахувань	Сума
Виручка від реалізації		3000 грн.
Балансовий прибуток	Витрати у виробництві	$3000 - 1788,64 = 1162,36$ грн.
Розрахунковий прибуток	Рентні платежі, відрахування до фондів.	1162, 36 грн.
Чистий прибуток	Податок на прибуток (18%)	$162,36 - (162,36 * 0,18) = 133,14$ грн.

(Джерело: розроблено автором)

Таким чином, чистий прибуток з продажу одного комплекту постільної білизни складає 1133,14 грн. Рентабельність використання коштів складає 97%.

3.3 Моделювання напрямків зниження собівартості послуг

Ефективне управління сучасним підприємство не можливо без використання сучасних методів економіко-математичного моделювання та економічного та статистичного аналізу. На діяльність будь-якого підприємства впливають деякі фактори. Оцінити результати їх дії можливо методами статистики, основу яких становлять побудова і аналіз відповідної математичної моделі. Для багатфакторних моделей чи явищ доцільно використовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу, які дають змогу вивчити та кількісно оцінити внутрішні і зовнішні наслідкові зв'язки між утворюючими модель факторами та встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку досліджуваної результативної ознаки.

Основне завдання кореляційного і регресійного методів аналізу полягає в аналізі статистичних даних для виявлення математичної залежності між досліджуваними ознаками і встановлення за допомогою коефіцієнтів кореляції порівняльної оцінки щільності взаємозв'язку, який має певний числовий вираз.

Основою моделювання напрямків зниження витрат на ПП «KIMC» є

розгляд факторів, що мають відчутний вплив на формування собівартості реалізації продукції підприємства на основі проведення кореляційно – регресійного аналізу.

Основне завдання кореляційного і регресійного методів аналізу полягає в аналізі статистичних даних для виявлення математичної залежності між досліджуваними ознаками і встановлення за допомогою коефіцієнтів кореляції порівняльної оцінки щільності взаємозв'язку, який має певний числовий вираз.

Кореляційний і регресійний методи аналізу вирішують два основних завдання:

- визначення за допомогою рівнянь регресії аналітичну форму зв'язку між варіацією ознак X і Y ;
- знаходження і статистичне оцінювання рівняння зв'язку між результативною результативною і факторною ознаками на підставі регресивного аналізу;
- інтерпретація отриманого рівняння і його використання.

Найчастіше трапляються такі типи зв'язків:

- факторна ознака безпосередньо пов'язана з результативною;
- результативна ознака визначається комплексом діючих факторів;
- дві результативні ознаки спричинені дією однієї загальної причини.

Аналіз впливу окремо взятих факторів на формування повної собівартості послуг ПП «КІМС» дає змогу оцінити певні тенденції, що сформувалися внаслідок діяльності підприємства протягом 2003-2023 років. Проведемо кількісну оцінку суммарного впливу досліджуваних факторів на результативний показник. Комплексну взаємодію всіх факторів ($X_1, X_2, \dots, X_n$) з результативним показником (Y) можна описати рівнянням лінійної багаторфакторної регресії виду:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (3.5)$$

Використовуючи дані кореляційно – регресійного аналізу, визначимо

вплив наступних факторів на обсяг собівартості реалізації послуг, тис.грн. (Y):

- 1) асортиментна структура підприємства, % (X1);
- 2) знос основних виробничих фондів, % (X2);
- 3) фондівіддача (відношення чистого доходу до середньорічної вартості основних засобів), грн./грн. (X3);
- 4) витрати сировини і матеріалів, тис.грн. (X4);
- 5) матеріаловіддача (відношення чистого доходу до суми матеріальних витрат) грн./грн. (X5);
- 6) трудомісткість праці основних працівників, нормо/год (X6);.

Для аналізу використаємо середні показники за досліджуваний період 2003-2023 роки (див. таблицю 3.1.)

Таблиця 3. 6.

Зведені дані для кореляційно – регресійного аналізу впливу факторів на повну собівартість послуг ПП « KIMC»

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
2013	168	0,13	0,188	3,87	32	0,07	0,133
2014	298	0,17	0,241	3, 73	18	0,09	0,219
2015	2101	0,19	0,236	3,33	22	0,06	0,317
2016	1706	0,19	0,312	3,18	49	0,08	0,192
2017	11407	0, 18	0,513	4,13	107	0, 09	0,189
2018	11917	0,18	0,248	3,99	146	0,17	0,227
2019	13399	0,16	0, 412	4,08	260	0,09	0, 356
2021	14224	0,14	0,461	4,14	291	0,11	0,348
2022	6243	0,19	0,382	4	430	0,03	0,362
2023	8196	0,21	0,424	4,01	626	0,15	0,389
У середньому за 10 років	2635,9	0,174	0, 3417	3,85	198	0,09	0, 273

(Джерело: розроблено автором)

За допомогою MS Office Excel – отримали наступне рівняння регресії:

$$Y = -244,255 - 424,041 X_1 + 853,241 X_2 + 2,703 X_3 + 13,509 X_4 - 1992,54 X_5 - 597,297 X_6 \quad (3.6)$$

Дане рівняння свідчить про те, що найбільший вплив із усіх 6 – ти факторів на результативний показник мають:

- 1) знос основних виробничих фондів;
- 2) матеріаловіддача;
- 3) витрати сировини і матеріалів;
- 4) трудомісткість праці основних працівників.

Проведемо регресійний аналіз між показниками залежної та незалежної між собою змінними (див. табл. 3.2) з використанням режиму Регресія MS Excel.

Таблиця 3.7.

Матриця коефіцієнтів кореляції моделі собівартості реалізації послуг

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	0,372023	1				
X3	0,591346	0,163703	1			
X4	0,523396	-0,29362	0,560316	1		
X5	0,996584	0,378516	0,568345	0,521954	1	
X6	0,226951	0,136185	0,095865	0,31856	0,25953	1

(Джерело: розроблено автором)

Генеровані результати регресійного аналізу по регресійній статистиці представлені у таблиці 3.3.

Значення коефіцієнта множинної кореляції становить $R = 0,998$, що вказує на дуже щільний зв'язок між факторними і результативною ознакою. При цьому значення коефіцієнта множинної детермінації отриманої шести факторної лінійної регресії $R^2 = 0,995$ означає, що

варіація обсягу собівартості реалізації послуг ПП «КІМС» на 99,5% обумовлюється наведеними факторами.

Важливе значення у методиці проведення кореляційно - регресійного аналізу займає перевірка моделі на наявність мультиколінеарності - лінійної залежності між факторами. Існує стохастична (ймовірнісна) і функціональна форма мультиколінеарності. При функціональній формі в моделі повинен бути присутнім хоча б один фактор, який пов'язаний функціональною залежністю з будь – яким іншим фактором моделі або зі всіма іншими. У цьому разі коефіцієнт парної кореляції $r_{ij} = \pm 1$.

Таблиця 3.8.

Коефіцієнти тісноти зв'язку

Регресійна статистика	
Множинний R	0,997594
R- квадрат	0,995193
Нормований R-квадрат	0,985578
Стандартная помилка	340,2375
Спостереження	10

(Джерело: розроблено автором)

У економічних моделях мультиколінеарність, як правило, проявляється у стохастичній формі. Коли між факторами моделі існує тісний кореляційний зв'язок, який не досягає рівня функціонального ($r_{ij} > 0,6$, при прямому зв'язку та $r_{ij} > -0,6$ при оберненому зв'язку). Для перевірки моделі на наявність мультиколінеарності сформуємо кореляційну матрицю, використовуючи MS Office Excel – 2007. Наведемо показники достовірності моделі у таблиці 3.4.

Таблиця 3. 9.

Показники достовірності моделі

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значення <i>F</i>
Регресія	6	71895272	11982545	103,5106	0,00145
Залишок	3	347284,7	115761,6		
Разом	9	72242557			

(Джерело: розроблено автором)

Аналізуючи дані таблиці 3.2 можна зробити висновок, що між виділеними факторами відсутній прямий кореляційний зв'язок значної щільності, який вказує на можливість присутності мультиколінеарності.

Високе значення коефіцієнта кореляції та детермінації свідчить, що дана залежність є достатньо закономірною. Показник значимість F свідчить, що результати оцінювання є достатньо достовірними. Варто звернути увагу на дисперсію та F- статистику, їх високе значення свідчить про варіацію залежної та незалежної змінної, тому рівняння регресії є значущим

Для визначення порівняльної сили впливу окремих факторів на результат, необхідно обчислити часткові коефіцієнти еластичності (ϵ_i), які показують, а скільки процентів у середньому зміниться результативна ознака при зміні на 1% кожного фактора та фіксованому положенні інших факторів за формулою:

$$\epsilon_i = \frac{a_i x_i}{y}$$

(3. 7)

де a_i – коефіцієнт регресії при i - му факторі;

x_i – середнє значення i -го фактору;

y – середнє значення результативної ознаки.

На основі формули було встановлено наступне:

- 1) при збільшенні асортиментної структури на 1% повна собівартість реалізації послуг зменшиться на 2,8%;
- 2) при збільшенні зносу основних виробничих фондів на 1% собівартість реалізації послуг збільшиться 11,1%;
- 3) при збільшенні фондівіддачі на 1% собівартість реалізації послуг зросте на 0,4%;
- 4) при збільшенні витрати сировини і матеріалів на 1% собівартість реалізації послуг збільшиться майже на 10,1%;
- 5) при збільшенні матеріалівіддачі на 1% обсяг собівартість

реалізації послуг зменшиться на 6,8%;

б) при збільшенні трудомісткості праці основних працівників на 1% собівартість реалізації послуг зменшиться на 6,2%.

Отже, на основі проведеного кореляційно – регресійного аналізу можемо зробити висновки про те, що зниження собівартості реалізації послуг ПП «КІМС» можливе за умови дотримання підприємствами відповідного рівня витрат на виробництво, а саме на сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси (адже саме вони складають більше 80% виробничої собівартості), збільшенні матеріаловіддачі, зменшенні зносу основних виробничих фондів та трудомісткості праці основних працівників.

Таблиця 3.10.

Взаємодія інженеру-технолога з іншими підрозділами

ПП «КІМС»

Підрозділ	Одержання	Надання
Взаємодіє з усіма технічними і виробничими підрозділами	- інформації про дотримання трудового законодавства; - заявок на висновки по технічних проектах, технології обслуговування і ремонту устаткування на предмет виконання правил техніки безпеки; - технічної і виробничої документації для експертизи на предмет обліку в ній норм і правил охорони праці і техніки безпеки; - відомостей про виробничий травматизм	- інформації про нормативи і стандарти трудового законодавства; - висновків по технічних проектах на предмет дотримання норм техніки безпеки; - методичної інформації з техніки безпеки, охорони праці і промислової санітарії
Взаємодіє з усіма підрозділами підприємства з питань узгодження і візування проектів наказів і інших матеріалів, а також планування і проведення заходів щодо охорони праці.		

(Джерело: розроблено автором)

ВИСНОВКИ

Кінцева мета будь-якої організації — перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль. Досягається вона чи ні - залежить від конкурентоздатності товарів і послуг фірми, тобто від того, наскільки вони краще в порівнянні з аналогами — продукцією й послугами інших фірм.

Конкурентоздатність підприємства залежить від ряду таких факторів:

- конкурентоздатність товарів підприємства;
- вид реалізованого товару;
- місткість ринку (кількість щорічних продажів);
- легкість доступу на ринок;
- однорідність ринку;
- конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку;
- конкурентоздатність галузі;
- можливість технічних нововведень у галузі;
- конкурентоздатність регіону й країни.

«Європейський форум із проблем управління» визначив, що конкурентоздатність - це реальна й потенційна можливості фірм в існуючих для них умовах щодо проектування, виробництва й збуту товарів, які по цінових і нецінових характеристиках більш привабливі споживачеві ніж товари їхніх конкурентів».

ПП «КІМС» - одна з кращих компаній з надання побутових послуг на ринку. Однак в останній час проходить загострення конкурентної боротьби на ринку, обумовлене високими темпами розвитку нових технологій чищення та виходом на ринок компаній, які пропонують комплексні побутові послуги.

В результаті проведеного загального ознайомлення з підприємством, аналізу його основний асортименту, оргструктури та основних послуг, які надаються клієнтам, а також проведеного аналізу основних показників

фінансово-господарської діяльності на основі форми 1-Ф та 2-Ф фінансової звітності підприємства (баланс та звіт про фінансові результати) за 2021-2023 рр., було визначено достатньо стабільне положення підприємства і перспективи його розвитку.

В результаті аналізу ринку побутових послуг, були визначені основні конкуренти підприємства та важливість такого фактору конкурентної переваги, як досить висока собівартість послуг, що при зниженні рівня життя населення являється дуже важливою загрозою. ПП «KIMC» не використовує потенціал для зниження собівартості за рахунок надання комплексних, супутніх послуг, якій успішно використовують менш крупні конкуренти.

Для формування конкурентної стратегії з урахування внутрішнього потенціалу було проведено SWOT - аналіз. Базуючись на порівняльному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, було сформовано стратегії подальшого розвитку підприємства та напрямки зниження собівартості.

За допомогою побудови моделі споживчої поведінки на ринку побутових послуг було визначено що, з точки зору споживачів, три види послуг, які було включено до моделі отримали практично однакову оцінку, що визначає їх однакову значимість у сприйманні споживачів. Крім того цільові групи споживачів для різних товарів практично також співпали. Таким чином запропоновані швацькі послуги виявились дуже перспективним товаром, затребуваним споживачем. Впровадження нової послуги пошиття постільної білизни дозволить підвищити рівень обслуговування цільової групи споживачів, а також значно знизити собівартість послуг.

Економічне обґрунтування нової послуги визначило досить високий рівень рентабельності. А моделювання напрямків зниження собівартості послуг показало високий рівень взаємного зв'язку факторів, визначаючих собівартість, що тільки підтвердило необхідність комплексного підходу до при формуванні конкурентної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 16.10.2023/ Відомості Верховної Ради України № 29, ст.345.
2. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992/ Відомості Верховної Ради України № 20, ст.272.
3. Базиліук Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. - К.: НІСД, 2019. - 132 с.
4. Баранчев В. Маркетинговые цепочки ценностей и конкурентное преимущество компании // Маркетинг. – 2017. – № 4. – С. 23-31.
5. Белецкая И.И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории // Прометей. – 2015. – № 1. – С. 167-172.
6. Дурицька Г.В. Формування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Г.В. Дурицька // Регіональна економіка. - 2015. -№ 4. - С. 250-254.
7. Геврик Є.О. Охорона праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Ніка-Центр», 2023. – 280 с.
8. Іванова О. Ю. Моніторинг конкурентних переваг системи управління персоналом підприємства //Науковий журнал: Управління розвитком, №4(101) 2021 - С.71-73.
9. Колосов А. Мониторинг реализации инвестиционных проектов / А. Колосов // Бизнес Информ. – 2020. – № 12. – С. 28–30.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. – К. : Вид-во КНЕУ, 2018. – 152 с.
11. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК Ексоб", 2017. – 560 с.
12. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств. –К. : Вид-во МАУП, 2021. – 128 с.
13. Омеляненко Т. В. Конкурентоспроможність фірми: парадигми ХХ сторіччя та їхня діалектика в умовах вітчизняного бізнес-середовища //

- Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2017. — с. 205–208.
- 14.Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. — Х. : Вид-во ХНУ, 2021. — 212 с.
 - 15.Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою // Економіка України. — 2018. — № 11. — с. 42–51.
 - 16.Полтавская Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия // Економіка розвитку (ХДЕУ). — 2019. — №1(25). — С. 76–78.
 - 17.Самуэльсон Пол. Экономика : пер. с англ. / Пол Самуэльсон, В.Д. Нордхаус. — М. : Изд. дом "Вильямс", 2019. — 688 с.
 - 18.Ситніченко В. Тенденції якості у новому тисячолітті // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2021. — №3. — с. 42–46.
 - 19.Смолейчук І.М. Конкурентоспроможність галузей промисловості: методологія та досвід. - Дніпропетровськ: Вид-во УВСІК, 2022. - 260с.
 - 20.Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М. : Изд-во "ИНФРА-М". — 2019. — 312 с.
 - 21.Черненко С.О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні: Монографія. - К.: Бібліогр, 2016. - 171с.
 - 22.Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. — Харьков : Изд-во "Эспада", 2018. — 520 с.
 - 23.Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2017. — с. 208–216.
 - 24.Шегда А.В. Основы менеджмента : учебн. пособ. — К. : Тов. "Знання КОО", 2018. — 512 с.
 - 25.Ханс Виссема Стратегический менеджмент и предпринимательство / Под редакцией Нуреева Р.М. — М.: Финпресс. 2020.
 - 26.<http://smida.gov.ua/reestr/?kod=05758730>

ДОДАТКИ

Рекламні цілі для таргетованої та контекстної реклами хімчистки "KIMC"

Залучення нових клієнтів	Привернути увагу потенційних клієнтів до послуг хімчистки "KIMC" шляхом таргетованої реклами на соціальних медіа та контекстних рекламних блоках на інтернет-порталах і сайтах з відповідним контентом про моду, стиль та побутові поради
Підвищення усвідомленості бренду	Збільшити впізнаваність і усвідомлення бренду "KIMC" серед цільової аудиторії за допомогою контекстної реклами, що відображає переваги послуг хімчистки та гарантії якості
Збільшення конверсії	Спонукаати потенційних клієнтів до дії, зокрема, до візиту на веб-сайт хімчистки "KIMC" або до замовлення послуг, за допомогою таргетованих рекламних оголошень з привабливими пропозиціями та спеціальними промокодами

Можливості	«KIMC»	«Акватекс»	ВКФ «Боеллен»	«Одеська Хімчистка
1) Розвиток технологій чищення	0,32	0,32	0,32	0,4
2) Потреба в комплексних послугах	0,36	0,24	0,36	0,6
3) Охоплення ринку міста	0,5	0,4	0,2	0,2
4) Укладення договорів з виробниками устаткування	0,24	0,24	0,32	0,4
5) Не рентабельність приватного бізнеса	0,3	0,4	0,5	0,5
Загрози:				
1) Зниження рівня життя населення	0,39	0,39	0,52	0,65
2) Підвищення собівартості чищення	0,3	0,3	0,4	0,4
3) Доступність і здешевлення устаткування для прання	0,3	0,3	0,4	0,4
4) Підвищення рівня конкуренції	0,4	0,32	0,16	0,16
5) Здешевлення вартості одягу	0,33	0,33	0,44	0,44
Усього	0,344	0,324	0,362	0,415

Матриця SWOT-аналізу для хімчистки "KIMC" в Одесі, Україна:

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість послуг: Репутація хімчистки "KIMC" за якісне очищення та обробку одягу залишається незмінною. Ефективне управління: Досвідчений керівний персонал із здатністю швидко реагувати на зміни в умовах ринку та підтримувати ефективне функціонування підприємства. Лояльність клієнтів: Можливість зберегти лояльність клієнтів завдяки вже наявним стабільним відносинам із постійними клієнтами. Розташування: Зручне розташування у центральній частині міста, що забезпечує зручний доступ для клієнтів. Досвідчений персонал: Кваліфікований персонал із великим досвідом у галузі хімчистки та обслуговування клієнтів. Широкий спектр послуг: Надання різноманітних послуг, включаючи хімчистку, прасування, ремонт і ательє.	Зниження попиту: Зменшення кількості клієнтів через економічні труднощі та нестабільну ситуацію в країні. Збільшення витрат: Підвищення витрат на забезпечення безпеки та інші заходи у зв'язку зі зростанням загроз від воєнного конфлікту. Обмежені ресурси: Обмеженість доступу до ресурсів, необхідних для нормального функціонування підприємства, включаючи електроенергію, воду тощо. Висока цінова політика: Можливість, що високі ціни можуть відлякувати деяких клієнтів. Обмежений маркетинг: Недостатня присутність в соціальних медіа та обмежений маркетинговий бюджет. Конкуренція: Присутність конкурентів у сегменті ринку хімчисток в місті. Залежність від сезонності: Потенційні коливання у попиті під час сезонів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats):
Диверсифікація послуг: Введення нових послуг або розширення асортименту, таких як послуги з ремонту одягу або створення масок та захисних костюмів. Підтримка від громади: Можливість отримати підтримку від місцевої громади або влади для забезпечення безпеки та стабільності бізнесу. Рекламні кампанії: Розробка ефективних рекламних кампаній, спрямованих на збереження клієнтів та привертання нових, незважаючи на складну ситуацію. Розширення асортименту: Введення нових послуг або розширення асортименту, таких як екологічна хімчистка або антибактеріальна обробка. Маркетингові кампанії: Розвиток інтернет-маркетингу та рекламних кампаній для привертання нових клієнтів. Партнерство: Укладення партнерських угод з готелями, ресторанами та іншими закладами для надання послуг хімчистки їхнім клієнтам. Розширення мережі: Відкриття нових філій хімчистки "KIMC" в інших районах міста або регіонів.	Втрата клієнтів: Можливість втрати клієнтів через їх відсутність або переорієнтацію витрат на необхідні потреби. Ризик безпеки: Підвищений ризик збройних нападів або інших загроз для персоналу та підприємства. Економічна нестабільність: Можливість загострення економічної ситуації в країні, що може призвести до скорочення витрат на послуги хімчистки. Економічні кризи: Можливість впливу економічних криз на споживчі можливості та попит на послуги хімчистки. Зміна модних тенденцій: Зміни у модних тенденціях і стилях одягу, що може вплинути на попит на певні види послуг. Регулюючі закони: Зміни в законодавстві щодо екологічних та санітарних норм, які можуть вимагати внесення змін у технології хімчистки. Конкуренція: Зростання конкуренції від інших хімчисток та альтернативних методів очищення одягу.

Запуск рекламної кампанії для хімчистки "КІМС" в умовах війни вимагає ретельного планування та стратегічного підходу. Ось деякі кроки, які можна включити до такої стратегії:

Аналіз ситуації	Провести детальний аналіз поточної ситуації на ринку та оцінити вплив військового конфлікту на попит і поведінку споживачів
Визначення нової аудиторії	Ідентифікувати нові сегменти аудиторії, які можуть зацікавитися послугами хімчистки в умовах війни, наприклад, військовослужбовці, медичний персонал, волонтери тощо
Формування повідомлення	Створити рекламне повідомлення, яке відповідає потребам та очікуванням нової аудиторії, зосереджуючись на важливості чистого і безпечного одягу в умовах війни
Вибір каналів реклами	Враховуючи обмеження військових дій та змінений режим життя, обрати канали реклами, які ефективно дозволять донести повідомлення до цільової аудиторії, такі як інтернет-реклама, соціальні медіа, радіо для зони військових дій тощо
Стратегія комунікації	Розробити стратегію комунікації, спрямовану на підтримку військовослужбовців, медичного персоналу та інших клієнтів у зоні військових дій, можливо, з використанням зображень та повідомлень, які відображають підтримку від хімчистки "КІМС"
Моніторинг та аналіз	Постійно моніторити ефективність рекламної кампанії та здійснювати коригування стратегії на основі отриманих даних та відгуків клієнтів. Ця стратегія дозволить хімчистці "КІМС" ефективно залучати нову аудиторію та підтримувати стабільний бізнес в умовах війни

Аудит конкурентів у соціальних мережах для хімчистки "КІМС" в Одесі, Україна, допоможе зрозуміти їхню стратегію в Інтернеті та визначити потенційні можливості та загрози. Ось деякі кроки, які можна виконати під час аудиту:

Ідентифікація конкурентів	Визначте основних конкурентів у вашому регіоні, які також присутні в соціальних мережах. Це можуть бути інші хімчистки, послуги з прибирання, виробники засобів для чищення тощо.
Аналіз активності	Перегляньте профілі ваших конкурентів у соціальних мережах і оцініть їх активність. Подивіться, як часто вони публікують нові дописи, які види контенту вони використовують (фотографії, відео, акції, поради тощо), і як вони спілкуються зі своїми підписниками
Аналіз змісту	Вивчіть, який контент публікують ваші конкуренти. Чи вони пропонують спеціальні пропозиції або знижки? Чи діляться вони корисними порадами зі сфери чистки та догляду за одягом? Яка їхня тон і стиль комунікації?
Оцінка взаємодії з аудиторією	Подивіться, як активно реагують або взаємодіють з підписниками ваші конкуренти. Чи відповідають вони на коментарі? Чи створюють вони спеціальні опитування або конкурси для аудиторії?
Оцінка успішності	Спробуйте визначити, які типи контенту найбільш успішні у ваших конкурентів. Які публікації отримують найбільше лайків, коментарів, чи репостів?
Визначення можливостей	Після аналізу з'ясуйте, які можливості ви бачите для покращення вашої стратегії в соціальних мережах на основі набутого досвіду ваших конкурентів. Цей аудит допоможе вам зрозуміти, як ви можете покращити свою стратегію в соціальних мережах і ефективно конкурувати з іншими хімчистками в вашому регіоні