

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет документальних комунікацій, менеджменту, технологій та**  
**фізики**  
**Кафедра менеджменту**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
на тему:

«Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства»

**Виконав:** здобувач вищої освіти

IV курсу групи МО-61

Бершадський А.О.

**Науковий керівник:**

доц.,к.т.н. Машта Н.О.

**Рецензент:**

Д.е.н., проф., Юхименко-  
Назарук Ірина Анатоліївна

**Рівне - 2020**

Рівненський державний гуманітарний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет документальних комунікацій та менеджменту  
 Кафедра менеджменту  
 Освітній ступінь магістр  
 Спеціальність 073 "Менеджмент"  
 (шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту  
доц., канд. техн. наук Т.М. Микитин  
 "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ**

Бершадському Андрію Олександровичу

\_\_\_\_\_  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства»

керівник проекту (роботи) Маїшта Надія Олександрівна, к.т.н.  
 (прізвище, ім'я, по батькові, вчений ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом проекту (роботи) "20" грудня 2020 року.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): навчальна література, законодавчі акти, проспекти, каталоги, періодичні видання, мережа Інтернет, статут і фінансова звітність досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ I: теоретичні підходи до сутності поняття «конкурентоздатність підприємства» та «управління конкурентоздатністю підприємства»; методи оцінки ефективності управління конкурентоздатністю підприємства; вітчизняний та закордонний досвід управління конкурентоздатністю підприємства.

Розділ II: загальна характеристика підприємства; економічний аналіз роботи підприємства; аналіз організаційної структури управління підприємством; особливості управління конкурентоздатністю підприємства; оцінка ефективності управління конкурентоздатністю підприємства.

Розділ III: узагальнення недоліків в управлінні конкурентоздатністю підприємства; шляхи удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства; економічне обґрунтування запропонованих нововведень на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Організаційна структура управління підприємством.
2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства
3. Оцінка ефективності управління конкурентоздатністю підприємства.
4. Економічне обґрунтування запропонованих нововведень на підприємстві.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи).

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: " 16 " вересня 2019 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	<i>Узгодження теми кваліфікаційної роботи</i>	<i>16.09.19</i>	
2	<i>Збір та аналіз теоретичного матеріалу</i>	<i>20.04.20</i>	
3	<i>Збір матеріалів на підприємстві</i>	<i>20.04.20</i>	
4	<i>Економічний аналіз діяльності підприємства</i>	<i>20.06.20</i>	
5	<i>Аналіз досліджуваної проблеми на підприємстві</i>	<i>20.09.20</i>	
6	<i>Розробка шляхів удосконалення досліджуваної теми на підприємстві</i>	<i>20.11.20</i>	
7	<i>Формулювання висновків та пропозицій</i>	<i>06.12.20</i>	
8	<i>Оформлення роботи</i>	<i>15.12.20</i>	
9	<i>Реєстрація роботи і здача на кафедрі</i>	<i>20.12.20</i>	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бершадський А.О.

(прізвище та ініціали)

Маїта Н.О.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** «Удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства» (на прикладі ТОВ «Видавничий дім «ОГО»).

**Кваліфікаційна робота** розміщена на 97 сторінках друкованого тексту, містить 34 таблиці, 15 рисунків, 1 формулу, перелік посилань із 43 джерел на 4 сторінках.

**Ключові слова:** КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА; УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА; УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА; ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ; ЕФЕКТИВНІСТЬ.

**Об'єктом дослідження** є ТОВ Видавничий Дім «ОГО», що знаходиться за адресою м.Рівне, вул. Шкільна, будинок 2 та займається видавництвом друкованих матеріалів.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та науково-методичних положень, практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства.

**Кваліфікаційна робота** складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, додатків.

У **вступі** обґрунтовано актуальність вибраної теми, визначено мету та завдання дослідження, зазначено об'єкт та конкретизовано предмет дослідження.

**Перший розділ** розкриває теоретичні обґрунтування сутності та структури систем управління конкурентоздатністю підприємств; факторів ефективності їх функціонування; методик оцінки ефективності.

У **другому розділі** проаналізовано ефективність управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО».

У **третьому розділі** визначено стратегію розвитку системи управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО»; проведено економічне обґрунтування ефективності програми заходів.

**Висновки** містять основні пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоздатністю об'єкта дослідження.

## ANNOTATION

**Topic:** "Improving the management of the competitiveness of the enterprise" (for example, LLC "Publishing House" OGO ").

**The qualifying work** is placed on 97 pages of printed text, contains 34 tables, 15 figures, 1 formula, a list of references from 43 sources on 4 pages.

**Keywords:** COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE; MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE; IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE; ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE; EFFICIENCY.

**The object of research** is LLC "Publishing House "OGO", located in Rivne, st. Shkilna, 2 and publishes printed materials.

**The subject of research** is a set of theoretical and scientific and methodological provisions, practical recommendations for improving the management of enterprise competitiveness.

**Qualification work** consists of an introduction, 3 chapters, a conclusion, a list of used sources and literature, additions.

In **the introduction** the relevance of the chosen topic is substantiated, the purposes and tasks of research are defined, the object is marked and the subject of research is specified.

**The first section** reveals the theoretical rationale for the nature and structure of enterprise management systems; factors of efficiency of their functioning; methods of evaluating effectiveness.

The effectiveness of the subsystems of the competitiveness management system of LLC "Publishing House" OGO " are analyzed in the **second section**.

**The third section** defines the strategy for the development of the competitiveness management system of OGO Publishing House LLC; the economic substantiation of efficiency of the program of actions is carried out.

**The conclusions** contain the main proposals and recommendations for improving the management of the competitiveness of the object of research.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА» ТА «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА» .....	11
1.1 Поняття і принципи управління конкурентоздатністю в сучасних умовах бізнес-середовища.....	11
1.2 Основні методи та принципи оцінки конкурентоздатності підприємства.....	16
1.3. Вітчизняний та закордонний досвід управління конкурентоздатністю підприємства .....	21
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ОГО» .....	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	27
2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ Видавничий дім «ОГО».....	32
2.3 Особливості управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	45
2.4 Аналіз ринку та конкурентного середовища ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	48
2.4.1 Характеристика конкурентів ТОВ «Видавничий дім «ОГО» .....	48
2.4.2 Конкурентний аналіз ринку за моделлю Портера.....	50
2.4.3 Аналіз довгострокової стратегії за методикою PEST – аналізу .....	53
2.5 SWOT- аналіз діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	54
2.6 Оцінка конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	55
Висновки до розділу 2 .....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ОГО» .....	62
3.1 Узагальнення недоліків в управлінні конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	62
3.2 Шляхи вдосконалення управління конкурентоздатністю на ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	64
3.3 Удосконалення управлінської складової конкурентоздатності .....	67
3.4 Удосконалення збутової складової конкурентоздатності .....	73

3.5 Удосконалення технічної складової конкурентоздатності.....	77
3.6 Удосконалення комунікаційної складової конкурентоздатності .....	79
3.7 Комплексний план заходів з підвищення конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО».....	84
Висновки до розділу 3 .....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	93
ДОДАТКИ.....	97

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Управління конкурентоздатністю підприємства – складна наукова проблема, від вирішення якої буде залежати удосконалення всієї системи управління підприємством, здійснення специфічної діяльності зі збереження та розвитку конкурентних переваг виробництва, зі створення систем обліку та аналізу діяльності конкурентів, розробка методів та реалізація стратегії конкуренції.

В Україні та всьому світі загалом видавництва займають одну з провідних ланок середнього бізнесу. Випуск художньої літератури, наукових посібників, журналів, газет та інших друкованих матеріалів завжди користувались попитом серед населення, відіграє вагомий роль у загальному розвитку суспільства та його інформуванні. Це галузь виробництва, у якій критичний чинник - якість продукції та її зміст, завданням якої є не втратити свого читача.

Школи, університети, коледжі та інші навчальні заклади є основними споживачами видавництва. Попри епоху діджиталізму, друковані джерела ще довгий час матимуть свою аудиторію, завдяки довірі своїх читачів і потребі інтелектуального розвитку населення. Інтернет насичений недостовірною інформацією, невірним перекладом текстів, плагіатами. Чого не можна сказати про видавництва, які впродовж років стають «знаком якості» друкованої продукції, її цензором та основним постачальником «інтелектуальної їжі».

З огляду на це обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

**Метою роботи** є обґрунтувати напрямки удосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО» в умовах сучасного бізнес-середовища.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та економічний зміст управління конкурентоздатністю підприємства;



- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»;
- проаналізувати організаційну структуру управління ТОВ «Видавничий дім «ОГО»;
- дослідити особливості управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО» та оцінити його ефективність;
- розробити програму впровадження методів для підвищення рівня конкурентоздатності ТОВ «Видавничий Дім «ОГО»;
- обґрунтувати шляхи підвищення рівня конкурентоздатності ТОВ «Видавничий Дім «ОГО».

**Об'єктом дослідження** є ТОВ Видавничий Дім «ОГО», що знаходиться за адресою м.Рівне, вул. Шкільна, будинок 2 та займається видавництвом друкованих матеріалів.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та науково-методичних положень, практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства орієнтованого на видавництво друкованих матеріалів.

У процесі виконання даної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: аналіз, порівняння, конкурентний аналіз ринку за М.Портером, Аналіз довгострокової стратегії за методикою PEST – аналізу, SWOT – аналіз та графічний метод.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає у тому, що нами вперше розроблено конкретні рекомендації та положення, щодо вдосконалення управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО»; застосовано системний підхід до їх узагальнення.

**Практична значущість.** Внесені нами рекомендації та положення щодо методів удосконалення управління конкурентоздатністю підприємства можуть бути використані ТОВ «Видавничий дім «ОГО» задля підвищення рівня його конкурентоздатності.

**Апробація результатів роботи.** Теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційної роботи магістра доповідались на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців «Прикладні аспекти інформаційного забезпечення та обґрунтування технічних і управлінських рішень» (м. Рівне, 20 травня 2020 року), та на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти» (М. Дніпро, 20 листопада 2020 року).

**Публікації.** Бершадський А.О., Машта Н.О. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, орієнтованих на видавництво друкованої продукції. *Прикладні аспекти інформаційного забезпечення та обґрунтування технічних і управлінських рішень: матеріали IV Всеук. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців.* 20 травня 2020 р. Рівне: РВВ РДГУ, 2020. С.3 – 4. (Додаток А)

Бершадський А.О., Машта Н.О. Побудова системи управління конкурентоздатністю підприємства. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених.* 19-20 листопада 2020р. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 111 – 112. (Додаток А)

## **РОЗДІЛ 1. Теоретичні підходи до сутності поняття «конкурентоздатність підприємства» та «управління конкурентоздатністю підприємства»**

### **1.1 Поняття і принципи управління конкурентоздатністю в сучасних умовах бізнес-середовища**

Конкурентоздатність підприємства є доволі складним та багатограним поняттям. Воно є чітко окреслене в правовому полі та закріплене Господарським кодексом України [1].

Держава підтримує конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.

Саме поняття конкуренції говорить нам про: боротьбу між фірмами, підприємствами, організаціями шляхом якісних змін продукції, її вдосконалення та встановлення конкурентних цін. Товар, виступає об'єктом конкуренції. Юридичні та фізичні особи (виробники-продавці, покупці-споживачі і торгові посередники) – суб'єктом. І між їхніми стосунками виникає та продовжує існувати конкуренція.

Опрацювавши праці зарубіжних та вітчизняних авторів стосовно питання «конкурентоздатність підприємства», ми навели основні визначення у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1 - Визначення науковцями поняття «конкурентоздатність підприємства» (КС)**

Автори	Визначення
Г.Л.Азоєв [2]	Здатність підприємства ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
А.Уінт [3]	Можливість підприємств отримувати прибутки вище середнього рівня на ринку, де діють як вітчизняні, так і іноземні конкуренти.

Автори	Визначення
В.Дикань [4]	КС підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
К.Щиборщ [5]	КС підприємства – поточний стан підприємства на ринку (в першу чергу - частка ринку, що воно займає) та тенденції його зміни.
Х.Фасхієв [6]	КС підприємств – це їх реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоздатні вироби.

Джерело: складено на основі [2, 3, 4, 5, 6]

Як можна помітити з табл. 1.1, поняття «конкурентоздатності підприємства» науковці даної галузі, у першу чергу, визначають як здатність конкуренції на ринку, на основі ефективного використання ресурсів та можливість підприємством отримувати прибутки вище середніх в даній галузі.

Опираючись на визначення Х.Фасхієва, В.Дикані та Г.Л.Азоєва, можна побачити, що науковці вбачають у «конкурентоздатності підприємства» зв'язок з поняттям «конкурентоздатність продукції». Адже основні фактори конкуренції, за їх словами - це здатність:

- Розробляти;
- Виготовляти;
- Збувати;
- Обслуговувати в конкретних сегментах ринку.

Задля вірних результатів оцінки рівня конкурентоздатності підприємства необхідно розмежувати вищезгадані поняття.

Під час аналізу різних джерел (наукових та літературних видань, журналів, статей та інтернет-джерел), ми сформуваємо поняття «конкурентоздатності підприємства».

Конкурентоздатність підприємства – це здатність підприємства реалізовувати її потенційні виробничі, фінансові та управлінські можливості ведення конкурентної боротьби задля здобуття ринків збуту, при цьому

найефективніше використовуючи різнобічні ресурси у руслі задоволення потреб споживачів.

Окремо можна виділити такі складові конкурентоздатності, як конкурентний потенціал та конкурентну перевагу.

Конкурентний потенціал залежить від ряду внутрішніх чинників підприємства: рівень організації виробництва і праці, ефективність системи управління підприємством та доцільного поєднання окремих видів ресурсів, що залучені до виробничого процесу. Якщо узагальнити підходи науковців до визначення конкурентного потенціалу (див. табл. 1.2), то можна виділити, що конкурентний потенціал – чинник залежний від внутрішнього середовища підприємства, що одночасно являє собою як окрему самостійну систему, так і систему більш високого порядку підприємства.

**Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентний потенціал»**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
Х. Фасхiev	Це реальна та потенційна спроможність підприємства виготовляти, збувати, розробляти і обслуговувати конкурентні вироби в конкретних сегментах ринку.
А. Воронкова	Це сукупність ресурсів та можливостей (виробничо-фінансових, трудових та інтелектуальних), що забезпечують стійку конкурентну позицію в умовах ринкових відносин.
П. Забелін	Це потенційна можливість підприємства у довгостроковому періоді зберігати та нарощувати його конкурентоспроможність.
В. Лисевич	Це сукупність можливостей та ресурсів підприємства, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку і сприяють досягненню поставлених стратегічних конкурентних цілей.

Джерело: складено автором на основі [6,18,19,20]

В свою чергу, конкурентні переваги – це характеристики, сильні сторони, певна система, частина стратегії підприємства, що націлені на реалізацію своїх конкурентних переваг на ринку.

Конкурентні переваги можна поділити на зовнішні та внутрішні.

- Зовнішні – взаємодія підприємства зі споживачами, конкурентами та постачальниками.

- Внутрішні – такі аспекти, як інформація, фінанси та технології, персонал та рівень маркетингу, організація системи управління тощо.

У таблиці 1.3 визначення науковців поняття «конкурентні переваги».

**Таблиця 1.3 – Визначення науковцями поняття «конкурентна перевага»**

Автор	Визначення
В. Лисевич	Будь-яка унікальна цінність (ресурс), якою володіє підприємство, що забезпечує йому у конкурентному середовищі першість.
Л. Балабанова	Сильні сторони підприємства, що надають перевагу серед конкурентів і є важливими для обраного ринку.
С. Попов	Характеристики, що створюють визначені переваги над конкурентами, підприємству, яке виробляє і (або) реалізує даний продукт.
А. Тищенко, О. Головка	Система факторів, що є унікальними та притаманними лише певному підприємству, які відрізняють його від наявних конкурентів та сприяють веденню конкурентної боротьби, успішної та вигідної для наявного підприємства.
М. Книш	Здатність підприємства краще, на відміну від своїх конкурентів, переборювати сили конкуренції й виконувати діяльність із залучення покупців до своєї продукції.

Джерело: складено автором на основі [20, 21, 22, 23, 24]

Однак, для глибшого розуміння принципів управління рівнем конкурентоздатності підприємства в умовах сучасного бізнесу, варто зробити аналіз поглядів науковців стосовно визначення мети управління, його цілей, функцій та завдань.

За словами Фатхутдінова [7], метою управління конкурентоздатністю підприємства є: забезпечити життєздатність підприємства та його стале функціонування в умовах різних економічних, соціальних, політичних змін у його зовнішньому середовищі існування.

Розглядаючи цілі, окреслимо ключові: це життєздатність та сталість функціонування. Однак підприємство досягає цього і без високого рівня конкуренції. Достатньо бути не збитковим і в таких умовах метою управління конкурентоздатністю постає потреба в забезпеченні оптимального рівня існування підприємства, спираючись на ті умови, які присутні в сучасному бізнес-середовищі [7].

Якщо детальніше розглянути функціонування управління конкурентоздатності, то можна побачити певну систему заходів, спрямованих на покращення конкурентоздатності задля отримання тих умов існування, які спершу дозволяють існувати підприємству, а в подальшій перспективі розвиватись в умовах ринку.

Оскільки конкурентоздатність підприємства є систематичним, доцільним є вважати, що управління носить системний характер. Так, за словами О.І.Блонської [8], систему управління конкурентоздатністю підприємства можна окреслити як певну сукупність організаційної структури, вихідних процесів, технологій, юридичних положень та ресурсів, які є необхідними для створення та реалізації тих умов, що зможуть забезпечити створення конкурентної переваги порівняно з іншими підприємствами в умовах ринку.

Відповідно до праці Ю.О. Гарачук [9], основними завданнями управління конкурентоздатністю підприємства є розробка та затвердження методів менеджменту, які в свою чергу допоможуть впливати на працівників через систему управління, забезпечать активність та будуть координувати діяльність підприємства та працівників задля досягнення вищого рівня конкурентоздатності. Розглядаючи міжорганізаційну конкуренцію, слід відокремити конкуренцію, безпосередньо на рівні товарів. Традиційно, вона поділяється на три види: функціональна, видова та предметна. Кожна з них стосується різних характеристик товару.

**Функціональна** відштовхується від потреби споживача та може задовольнятись різними товарами. Як приклад можна навести харчові продукти, які є максимально різнобічними, однак всі вони спрямовані на забезпечення потреби споживача у їжі.

**Видова конкуренція** існує на рівні аналогічних у функціонуванні товарів, однак має різний вид та оформлення. Така конкуренція масштабно існує в автомобільній торгівлі, де часто товар купують за власними естетичними вимогами.

Щодо **предметної конкуренції**, то вона існує на рівні однакових товарів але різних фірм. Тут основним фактором є честь та популярність торгового «лейбла» конкретної фірми. Наприклад, в торгівлі тютюновими виробами, де можна зустріти якісніший товар за дешевшу ціну, коли дорогий товар, тримає високу ціну завдяки своєму «імені».

Конкурентоздатність і удосконалення конкурентоздатності в першу чергу спрямовані на покращення товару та задоволення потреб споживачів, задля зайняття своєї частки ринку організацією, заробітку та становленням свого типу флагманом у сфері своєї діяльності. Однак, ринок розвивається і потреби споживачів трансформуються. Ціни на товари брендovих організацій для більшої частки населення є не підйомними. Тому на зміну якісній продукції, відомих компаній приходять товари сумнівної якості, компаній, переважно з країн «третього світу», де наявна дешева робоча сила. Собівартість такої продукції набагато нижча за конкуруючу на ринку, чим і стає привабливою для великої частки споживачів.

Наслідуючи такі тенденції, світ звикає купувати дешеву продукцію, незважаючи на її якість, чим зупиняє розвиток конкуренції, виводячи на провідну позицію лише один чинник конкуренції – ціну. Однак, міжнародні організації по стандартизації, ISO та ІЕК спрямовують зусилля на збереження якісного рівня продукції, чим спонукають організації до покращення продукції задля можливості її постачання на глобальний ринок.

Таким чином, відзначимо, що конкурентоздатність підприємства - це складна та багатокомпонентна система, інтегрована у систему діяльності підприємства та ринкових відносин.

## **1.2 Основні методи та принципи оцінки конкурентоздатності підприємства**

Для того щоб визначити конкурентний рівень підприємства, необхідно систематизувати саме ті ключові фактори, які зумовлюють перебування підприємства, організації чи фірми на вищому чи нижчому рівнях порівняно



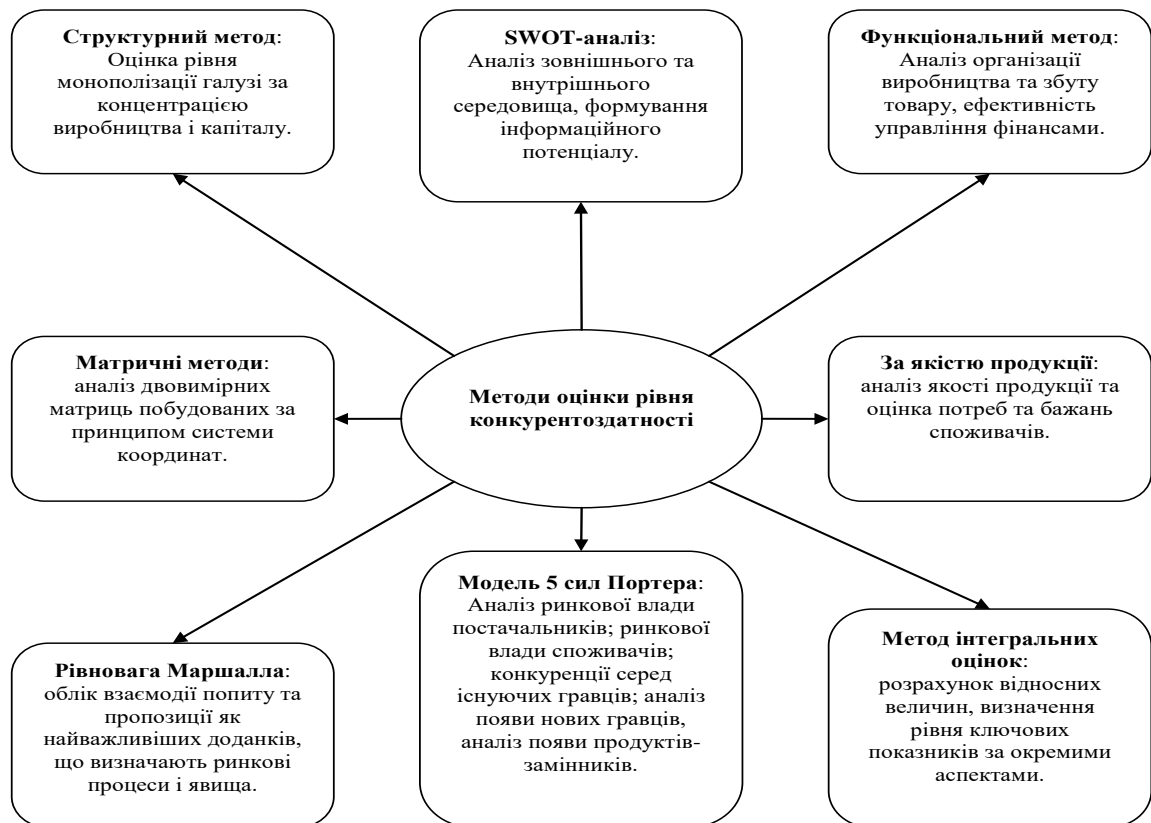
з конкурентними. Загалом, розглядають дві основні групи факторів: внутрішні та зовнішні. Вони у свою чергу поділяються на ряд локальних показників щодо різних галузей життя. Ці показники записані в *таблиці 1.4*:

**Таблиця 1.4 - Основні показники зовнішніх та внутрішніх факторів визначення конкурентоздатності підприємства**

Зовнішні	Внутрішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень відкритості економіки країни.</li> <li>- Рівень конкурентоздатності країни.</li> <li>- Підтримка з боку держави малого та середнього бізнесу.</li> <li>- Правове регулювання та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Структурні (прогресивність виробничої структури підприємства).</li> <li>- Ресурсні (людські, грошові, знання).</li> <li>- Інфраструктура.</li> <li>- Технічні (рівень якості виготовлення товарів).</li> <li>- Економічні.</li> <li>- Управлінські (стратегія підприємства, менеджмент).</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Відштовхуючись від вище наведених факторів, науковці виділили такі основні методи оцінки конкурентоздатності підприємства (рис. 1.1).

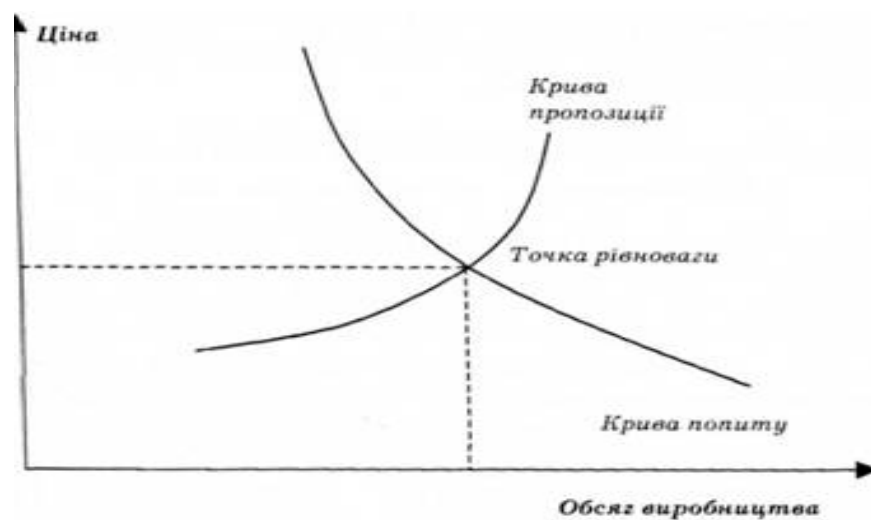


*Джерело: складено автором*

**Рис. 1.1. Основні методи оцінки рівня конкурентоздатності підприємства**

Відзначимо, що немає єдиного універсального методу аналізу рівня конкурентоздатності підприємства. По-перше, при виборі одного з методів, робиться акцент на галузеве спрямування підприємства. Оскільки для кожної окремої галузі притаманні своєрідні ключові елементи у досягненні конкурентного рівня. По-друге, жоден з методів не висвітлює всі аспекти, які належать до системи конкурентоздатності, а оцінка, без повного переліку елементів не буде повністю об'єктивною.

Опрацьовуючи дані підходи, звернемо вашу увагу на підхід «Ринкової рівноваги» Альфреда Маршалла [10]. Саме вона була ключовою впродовж попередніх років у багатьох країнах світу. В основі цього підходу стоїть ціна. Маршал розглядає ринкову рівновагу як рівність цін пропозиції та попиту (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 – Рівноважна ціна [10]**

За Маршаллом, коли попит та пропозиція в стані рівноваги, то певна кількість товару виготовленого за одиницю часу називається рівноважною кількістю, а ціну, за якою його продаватимуть, рівноважною ціною. І при будь-якому відхиленні ціни, вона подібно маятнику, повернеться в точку комфорту. Рівновага в економіці досягається відповідністю між попитом та пропозицією, між наявними ресурсами та необхідними потребами. Цей

механізм регулює рівновагу шляхом скорочення попиту, або збільшенням виробництва, виходячи з можливостей підприємства чи суспільства.

Якщо підхід Маршала розглядав питання в більш широкому погляді на ринок, то матричний підхід, навпаки є націленим на аналіз окремих аспектів діяльності підприємства його середовища функціонування та ринкової позиції. Найчастіше використовуються матриці: БКГ, матриця І.Ансоффа, матриця конкурентних стратегій М.Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та ін.

Матричний підхід конкурентних стратегій Майкла Портера [11], розроблений у 1975-1980 рр., був спрямований на уповільнення зростання та стагнації у промисловій галузі. Його стратегія полягала у необхідності досягнення стійкого рівня рентабельності підприємства, яке в свою чергу повинне мати сильну позицію щодо конкурентів. Портер окреслив три стратегії, які забезпечать випередження конкурентів:

- *Стратегія лідерства за витратами;*
- *Стратегія диференціації;*
- *Стратегія концентрованого маркетингу.*

Даний підхід знайшов місце в маркетинговій стратегії компанії «MERCEDES-BENZ», яка, використовуючи стратегії диференціації та стратегії низьких цін, стала лідером на ринку автомобілів, і навіть попри ціни, які є завищеними порівняно з конкурентами, має великий попит серед споживачів.

Усі вище наведені підходи та методи працюють на основі трьох груп показників оцінки конкурентоздатності (*табл.1.5*).

**Таблиця 1.5 - Основні показники груп методів оцінки конкурентоздатності підприємства**

Група	Характеристика	Основні показники
1.	Показники, які характеризують ефективність виробничо-торгівельної діяльності підприємства	Співвідношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів; співвідношення чистого прибутку до чистих продажів; співвідношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу.
2.	Показники інтенсивності використання основного капіталу і оборотного.	Співвідношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу; співвідношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів; співвідношення основного капіталу до вартості матеріальних активів.
3.	Показники фінансової діяльності.	Співвідношення поточного боргу до вартості матеріальних активів; співвідношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів; співвідношення оборотного капіталу до поточного боргу.

Джерело: Складено автором на основі [12]

Важливою складовою в процесі оцінки конкурентоздатності є оцінка рівня фінансово-економічної діяльності підприємства.

Розглянемо методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (таблиця 1.6)

**Таблиця 1.6 - Методи оцінки рівня фінансово-економічної діяльності підприємства**

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
Метод фінансово-економічного аналізу	Простий та доступний у використанні, шляхом побудови моделей та систем інтегральних показників отримується об'єктивна та повна характеристика слабких та сильних сторін	Елементи маркетингу та менеджменту не враховуються повною мірою
Метод прогнозування фінансового стану підприємства	Даний метод дозволяє оцінити фінансову ситуацію з огляду на стратегію розвитку підприємства, з урахуванням можливих змін внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування	Елементи маркетингу та менеджменту не враховуються повною мірою
Екстраполяція	Визначає потребу в чистому оборотному капіталі	Враховується лише один з факторів, коли потреба залежить від оборотності

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
		запасів та дебіторської заборгованості
Метод складання прогнозової звітності підприємства	Прогнозування дозволяє внести корективи у виробничу та фінансову стратегії	Ступінь ймовірності одержаних результатів

Джерело: складено автором на основі [13]

Таким чином, фінансово-економічну складову конкурентоздатності підприємства можна оцінити із використанням таких методів, як метод фінансово-економічного аналізу, метод прогнозування фінансового стану підприємства, екстраполяція та метод складання прогнозової звітності підприємства.

Отже, оцінка рівня конкурентоздатності підприємства є доволі багатогранною системою, яка має безліч варіативних методів та засобів, однак єдиної об'єктивної методики оцінки немає. Ринок містить безліч як прогнозованих так і непередбачуваних факторів, тому неможливо розробити єдину об'єктивну методику оцінки конкурентоздатності підприємства. Виробникам слід орієнтуватись на своїх конкурентів, на наповненість обраного ринку, на його різнобічність, можливість сировинного забезпечення та можливість збуту. В залежності від обраної галузі слід опиратись на оцінку факторів, які впливають на діяльність даної галузі

### **1.3. Вітчизняний та закордонний досвід управління конкурентоздатністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємств України в сучасних умовах ускладнено трьома особливостями економічної ситуації в країні [14].

По-перше, українські підприємства діють у постійно змінюваних економічних умовах. При плановій і розвинутій ринковій економіці існує відносна стабільність середовища. В умовах планової економіки підприємство може розраховувати на те, що його партнери не збанкрутують - держава просто не дозволить їм цього зробити. У розвинутій ринковій

економіці підприємства зазнають краху і з'являються нові, але кількість подібних підприємств в окремо взятій галузі за визначений період часу невелика в порівнянні з масштабами всієї галузі в цілому. Отже, з погляду короткострокових рішень, прийнятих підприємствами, в обох випадках структура галузі може вважатися відносно стабільною. В Україні зараз зовсім інша ситуація. Структура галузі постійно змінюється.

По-друге, немає визначеної ясності щодо суб'єкта управління підприємством у державному секторі. Формально багато підприємств, як і раніше, вважаються державними, проте уряд не може реально впливати на їхню діяльність. Деякі підприємства приватизовані без належного дотримання юридичної процедури. Отже, їхня приватизація може бути поставлена під сумнів. Таким чином, керівництво державних підприємств не впевнене в довгостроковій стабільності свого становища, але відповідає за перебудову всередині самого підприємства.

По-третє, унаслідок відсутності системи розподілу ресурсів між підприємствами координація діяльності між ними перебуває під загрозою. У будь-якій взаємозалежній економіці поділ праці повинен спиратися на координуючий механізм. Результатом координації в економіці є створення системи зв'язків, яка полягає у скороченні витрат на пошук партнерів і ведення операцій.

Через велику важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно управляти її рівнем.

У наукових працях щодо даного питання недостатньо опрацьовані методи управління конкурентоспроможністю, особливо у вітчизняній теорії і практиці. Але в той же час було виявлено кілька аспектів проблеми управління конкурентоспроможністю [14]:

- визначення вимірників конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності для власної продукції і продукції, що випускається конкурентами;
- визначення необхідного рівня конкурентоспроможності;

- доведення існуючих характеристик продукції до необхідного рівня на основі контролю і регулювання;
- прогнозування рівня конкурентоспроможності залежно від темпів науково-технічного прогресу, розвитку ринків, соціальних і політичних змін.

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності продукції, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати систему управління конкурентоспроможністю продукції. Інтегральне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів вимагає більш широкого підходу до проблем управління конкурентоспроможністю.

Порівняно з іншими країнами США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаючи здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів, – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США.

Однак, окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, досі становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, а й для всієї глобальної економіки. Ці небезпечні моменти зовсім недавно проявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик .

На даному етапі, Україна є активним учасником Програми ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME)(2014-2020)». Програма COSME – це набір тематичних підпрограм, реалізація яких покликана:

- 1) Вирішити проблеми в сфері малого та середнього підприємництва, які пов'язані з доступом до фінансування, виходом на нові ринки та вдосконаленням внутрішніх бізнес-процесів;
- 2) Вдосконалити пріоритетні сфери національної економіки (ІТ-сфера, туризм, галузі промисловості).[15]

За даними інформаційного агентства «Interfax-Україна» у 2019 році, Україна опустилась на 85-те місце в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF, який працює з 2004 року. Всього в рейтингу 141 країна, що показує значне відставання нашої держави у сфері глобальної конкуренції порівняно з Європейськими державами. Однак, згідно зі звітом експертів WEF, за останні 10 років показник середньорічного зростання ВВП перестав бути від'ємним і покращився з -2,1% до +0,1%, що говорить про зацікавленість світом в українській продукції, та покращення її конкуренції з іноземними товарами, порівняно з минулими роками.

Сінгапур посів перше місце, обігнавши лідера торішнього рейтингу США, які посіли друге місце. Трійку лідерів закрав Гонконг, який у 2018-му році займав 7-му позицію. На 4-му місці Нідерланди, які повернулися до п'ятірки лідерів. На 5-му місці Швейцарія, яка з 2012 по 2017 рр. очолювала рейтинг, а в 2018 році відкотилася до 4-го місця [16].

Для України Сполучені Штати є прикладом роботи лібералізованої економіки. Щоб не втратити провідні позиції, США спонукає до розгляду і впровадження наступних механізмів: - функціонування значної кількості «мозкових центрів» (дослідницьких установ) на національному рівні або при окремих галузевих асоціаціях; - підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом запрошення іноземних викладачів та студентів; - проведення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили; захист прав власності, зокрема інтелектуальної; підвищення гнучкості ринку праці (наприклад, у США середній робітник за своє життя змінює місце проживання набагато частіше, ніж в Україні); - поліпшення функціонування ринку капіталу; – лібералізація продуктового ринку; - застосування системи моніторингу досягнення якісних і кількісних показників.

У США також діє раціональна система державного регулювання, що не дає змоги створювати великі об'єднання компаній, які функціонують в Європі чи Японії. Зокрема, застосовуються податкові стимули (подвійне оподаткування), яке не дозволяють утворювати групи компаній. Тому типова



американська корпорація є автономною і працює на задоволення власних інтересів [17].

Таким чином, слід відзначити, що Україна, попри свою «молодість» та недосвідченість у питаннях контролю та розвитку конкурентоздатності, має вагомий потенціал, який приваблює західно-європейські країни та США. Які в свою чергу, допомагають та навчають нашу державу в питаннях конкуренції та покращення якості продукції та послуг, оскільки зацікавлені в партнерстві з Україною.

Україна є привабливою для інвестицій, однак задля їх отримання, необхідно підвищити рівень внутрішньої конкурентоздатності продукції та послуг, і лише після, займатись підвищенням конкурентоздатності в умовах міжнародних ринків. Нам необхідно сформувати прозору та надійну систему контролю за якістю продукції, задля формування серед підприємств, фірм та організацій політики якісного виробництва.

Науково-інформаційна база стосовно конкурентоздатності та удосконалення рівня конкурентоздатності підприємств є доволі масштабною та різноманітною. Прикладами також слугують діяльність іноземних компаній та фірм, організацій з контролю за якістю, які є лідерами в своїх галузях. На основі наявної інформації, можна створити національну політику з покращення рівня конкурентоздатності підприємств, покращення якості продукції та послуг, яка буде характерною лише для України, з її ключовими аспектами та факторами.

Однак, на нашому внутрішньому ринку, більшість виробників не зацікавлені у покращенні якості та конкурентоздатності, а ставлять ціль лише у збільшенні своїх прибутків. Що є значним фактором гальмування розвитку загальнонаціонального рівня конкурентоздатності та якості виробництва продукції та надання послуг.

## Висновки до розділу 1

За результатами аналізу основних підходів до визначення поняття «конкурентоздатності підприємства» можна стверджувати, що конкурентоздатність підприємства – це здатність підприємства реалізовувати її потенційні виробничі, фінансові та управлінські можливості ведення конкурентної боротьби задля здобуття ринків збуту, при цьому найефективніше використовуючи різнобічні ресурси у руслі задоволення потреб споживачів.

При цьому під терміном управління конкурентоздатністю розуміють систему чітко встановлених заходів, щодо покращення якості виробництва товару і послуг, що спрямовано на задоволення потреб споживачів, задля зайняття своєї частки ринку організацією, заробітку та подальшому розвитку підприємства і його сталому функціонуванню, з можливістю реорганізації та удосконалення.

За результатами систематизації основних методів та принципів оцінки конкурентоздатності підприємства, виділено фактори визначення конкурентоздатності підприємства: зовнішні та внутрішні. Вони поділяються на ряд локальних показників, в залежності від сфери їх існування.

Методи оцінки конкурентоздатності за показниками поділяються на три групи: показники, які характеризують ефективність виробничо-торгівельної діяльності; показники інтенсивності використання основного капіталу і оборотного; показники фінансової діяльності.

Слід зазначити, що окремо виділяються методи оцінки рівня фінансово-економічної діяльності. Основні з них: метод фінансово-економічного аналізу; метод прогнозування фінансового стану підприємства; екстраполяція; метод складання прогнозної звітності підприємства.

Вітчизняна модель управління конкурентоздатністю не є досконалою. Виявляється недостатній рівень наукового опрацювання методів управління конкурентоздатністю у вітчизняній теорії та практиці. На більшості організацій моделі управління застарілі і потребують модернізації.

## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ОГО»**

### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Товариство з обмеженою відповідальністю Видавничий дім «ОГО» засноване 2002 року на базі україномовного інформаційно-рекламного тижневика «ОГО», створеного у місті Рівне 2 жовтня 1992 року.

Основним видом діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» є видання журналів та інших періодичних видань. Окрім цього, підприємство здійснює такі види діяльності: 58.14 - Видання журналів та періодичних публікацій, 18.12 – Інші види видавничої діяльності, 46.49 – оптова торгівля іншими канцелярськими товарами, 58.13 – видання газет, 47,62 – Торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах, 73.11 – Рекламне агентство, 73.12 – Представники в засобах масової інформації.

Директором ТОВ «Видавничий дім «ОГО» є Омельчук Світлана Богданівна, яка має спеціальну технологічну освіту та більше 20 років працює на даному підприємстві.

ТОВ «Видавничий дім «ОГО» - підприємство недержавної форми власності, організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір статутного капіталу – 250 тис.грн.

Свою діяльність товариство проводить згідно з: чинним законодавством України, статутом ТОВ «Видавничий дім «ОГО» та згідно з іншими внутрішніми документами товариства.

Юридична та фактична адреса ТОВ «Видавничий дім «ОГО»: м. Рівне, вул. Шкільна, 2. Кількість працівників станом на 01.01.2020 р. складає 22 людини.

Основними клієнтами та покупцями продукції ТОВ «Видавничий дім «ОГО» є мешканці м. Рівне та Рівненської області. Також започаткована діяльність у м. Луцьк Волинської області.

На теперішній час діяльність ТОВ Видавничий дім «ОГО» не обмежується лише випуском друкованої продукції. Поруч з випуском

щотижневика «ОГО» та журналу «Вітаємо!» видавництво спрямовує свою діяльність на створення власного інформаційного продукту. Підтримує діяльність інтернет-ресурсів, таких як:

- Рівненський інформаційний портал [www.OGO.ua](http://www.OGO.ua)[25]
- Сайт оголошень Рівного [www.torg.ogo.ua](http://www.torg.ogo.ua)[26]
- Медіагалерея Рівного [www.media.ogo.ua](http://www.media.ogo.ua)[27]
- Рівненські блоги [www.blog.ogo.ua](http://www.blog.ogo.ua)[28]

Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Видавничий дім «ОГО» представлена на рисунку 2.1.

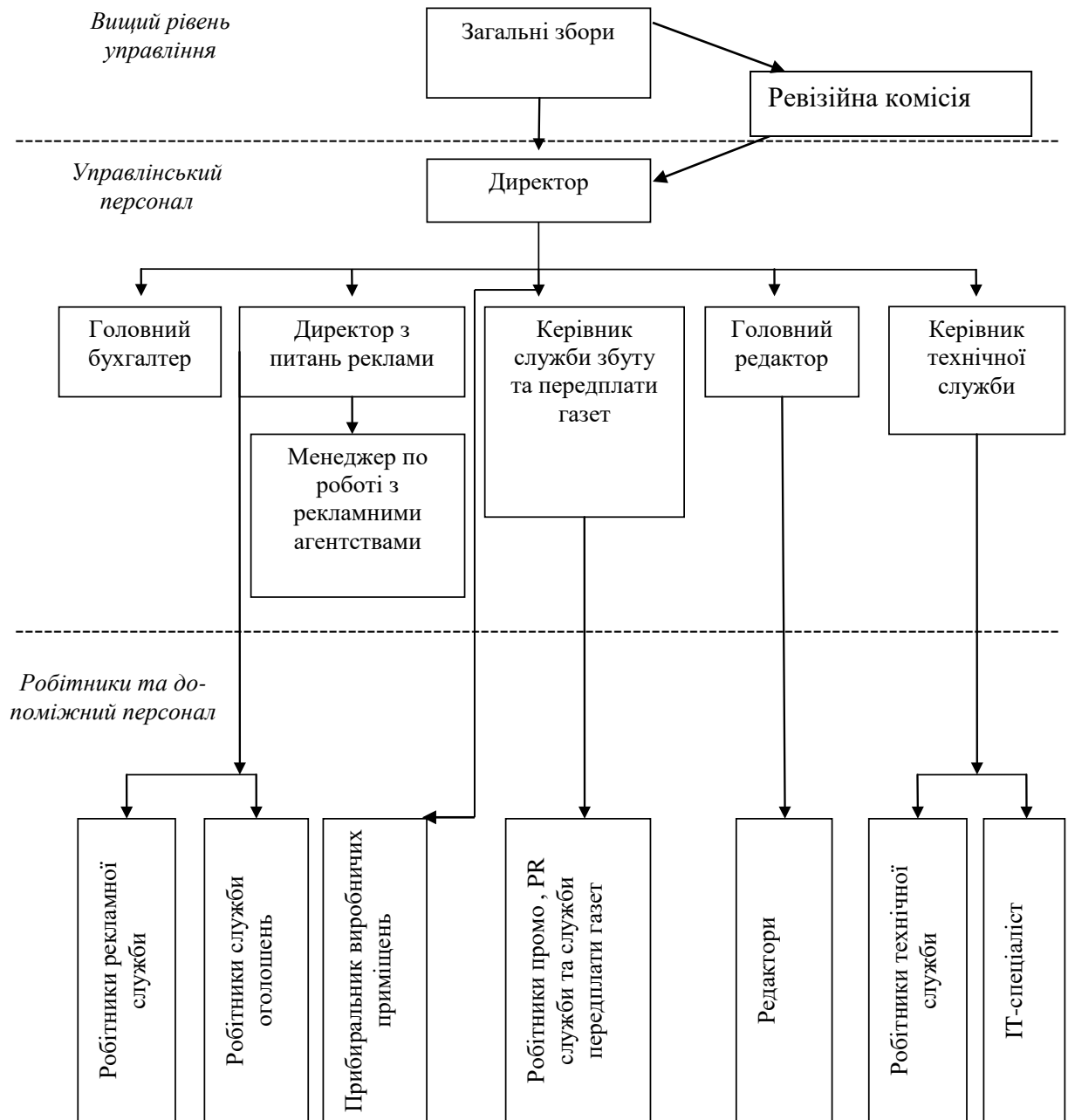
Таким чином, на підприємстві ТОВ «Видавничий дім «ОГО» сформувалась лінійна організаційна структура управління.

Детальну характеристику органів управління вищого рівня ТОВ «Видавничий дім «ОГО» наведено у таблиці 2.1.

Збори учасників ТОВ «Видавничий дім «ОГО» скликаються двічі на рік, або додатково на вимогу виконавчого органу товариства (директора), бенефіціарного власника, одного з членів зборів товариства.

До компетенції загальних зборів ТОВ «Видавничий дім «ОГО» належить:

1. Визначення основних напрямів діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання.
2. Внесення змін до статуту, в тому числі зміна розміру статутного капіталу.
3. Затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів Товариства.
4. Винесення рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства.
5. Затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства.



Джерело: складено автором на основі Статуту підприємства ТОВ «Видавничий дім «ОГО»[29]

**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

**Таблиця 2.1 – Характеристика органів управління ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Параметри органів управління	Органи управління	
	Загальні збори товариства	Ревізійна комісія
1. Вид органу управління	Вищий орган управління товариством	Орган контролю
2. Компетенція	Прийняття рішень з усіх питань, передбачених статутом товариства	Контроль діяльності директора товариства і висновки щодо річних звітів та балансів
3. Склад членів органу	Управлінський персонал та виконавчий орган (директор): 7 осіб	Учасники товариства у кількості не менше 3-х осіб
4. Спосіб прийняття рішень	Колегіальний	Колегіальний
5. Розподіл голосів	Один голос на одного учасника зборів	Кожен член ревізійної комісії має один голос
6. Умови прийняття рішень	Більшість голосів ( $\geq 50\%$ від загальної кількості голосів учасників, в залежності від виду рішень (питань))	Більшість голосів ( $\geq 50\%$ загальної кількості голосів)
7. Умови повноважності зборів органу управління	Присутність усіх учасників, 7 осіб	Присутність всіх членів ревізійної комісії
8. Частота роботи	Не менше як два рази на рік, позачергово – на вимогу одного або декількох членів товариства, директора товариства, бенефіціарного власника	Перевірка ініціюється за дорученням загальних зборів товариства, з власної ініціативи або на вимогу учасників товариства, результати перевірок доповідаються вищому органу товариства
9. Порядок формування	Створюється відповідно до статуту	Створюється загальними зборами товариства

Джерело: складено автором на основі статуту ТОВ «Видавничий дім «ОГО» [29]

До керівників першого рівня управління належить директор. До керівників 2 рівня – директор з питань реклами, менеджер по роботі з рекламними агентствами, головний бухгалтер, керівник служби збуту та передплати газет, головний редактор та керівник технічної служби.

Безпосереднє управління діяльністю підприємства належить до компетенції директора, який в свою чергу: визначає, координує, планує та здійснює усі види діяльності на підприємстві. До переліку компетенцій директора можна також віднести маркетингову діяльність та «контентмейкінг» (функції головного редактора).

Директор з питань реклами ТОВ «Видавничий дім «ОГО» відповідає за організацію, контроль та виконання завдань рекламної агенції, розширення її потенційної бази клієнтів. Формує категорії допустимих рекламних запитів та працює контактною особою з особливо важливими/постійними клієнтами (підприємствами, фірмами та ін. організаціями).

Головний бухгалтер ТОВ «Видавничий дім «ОГО» забезпечує загальне ведення бухгалтерського обліку на підприємстві; складає фінансову звітність підприємства; здійснює перерахунок податків та зборів, передбачених законодавством; проводить розрахункові операції; бере участь у здійсненні збутової та закупівельної діяльності підприємства.

Керівник служби збуту та передплати газет товариства відповідає за здійснення таких функцій: моніторинг, аналіз та оцінка ринків; спостереження за станом ринку відносно попиту та пропозиції, рівня цін на продукцію і послуги; організовує роботу з аналізу ефективності використання каналів збуту, найбільш ефективних форм і методів реалізації продукції, послуг посередників; разом з іншими службами підприємства, розробляє маркетингову стратегію підприємства, як коротко так і довгострокову.

Головний редактор здійснює керівництво у сфері: редакційної політики підприємства; керує всім редакційним процесом; відповідає за наповнення якісним змістом друкованої продукції; займається організацією видавничої діяльності; створює та редагує зміст друкованих та інтернет ЗМІ, відповідає за їх стаке функціонування.

Керівник технічної служби забезпечує: якісне функціонування інтернет-ресурсів, відповідає за якість механічного друку; забезпечує

технічну діяльність всіх служб товариства; веде роботи щодо аналізу, удосконалення та контролю технологічної сфери товариства.

Отже, ТОВ «Видавничий дім «ОГО» - підприємство приватної форми власності, що належить одній особі і спеціалізується на видавничій діяльності. Функціонує у своєму теперішньому вигляді з 2002 року, почало свою видавничу діяльність 1992 року. Діяльність підприємства організована із використанням лінійної організаційної структури управління. Загальна чисельність персоналу становить 22 особи, з яких 7 – управлінського персоналу (директор, директор з питань реклами, менеджер по роботі з рекламними агентствами, головний бухгалтер, керівник технічної служби, керівник служби збуту і передплати газет та головний редактор).

## **2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ Видавничий дім «ОГО»**

Для фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, застосовується аналіз фінансової звітності, яка є основним джерелом інформації про фінансову діяльність підприємства, задля оцінки та характеристики фінансово-економічної діяльності підприємства в певний звітний період.

Розглянемо основні показники, які використовуються при аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства.

Аналіз продуктивності та економічності управлінської праці дозволить визначити ефективність діяльності управлінського персоналу на підприємстві, їх збитковість/прибутковість та допоможе виявити проблеми у структурі управлінського персоналу.

Аналіз управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках подано у табл. 2.2



**Таблиця 2.2 – Аналіз управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках**

№з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
<b>Склад і чисельність управлінського персоналу</b>							
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	<b><i>Ч</i></b>	22	22	22	-	-
2	Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб	<b><i>Ч упр</i></b>	7	7	7	-	-
2.1	- керівників	<b><i>Ч кер</i></b>	1	1	1	-	-
2.2	- спеціалістів	<b><i>Ч спец</i></b>	5	5	5	-	-
2.3	- службовців	<b><i>Ч служб</i></b>	1	1	1	-	-
3	Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, %	<b><i>Ч упр/Ч•100</i></b>	31,8	31,8	31,8	-	-
<b>Економічність управлінської праці</b>							
4	Адміністративні витрати, тис. грн.	<b><i>В адм</i></b> (форма 2, рядок 2130; у формі 2-м не визначені)	530	542	519	12	-23
5	Питома вага адміністративних витрат в операційних витратах, %	<b><i>В адм/ОВ •100</i></b>	11,7	7	6,5	-4,7	-0,5
6	Витрати на оплату праці управлінського персоналу, тис. грн.	<b><i>ФОП упр</i></b>	70	72	74	2	2
7	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в адміністративних витратах, %	<b><i>ФОП упр/ В адм •100</i></b>	13,2	13,3	14,2	0,1	0,9

№з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
8	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальній сумі витрат на оплату праці, %	$\frac{ФОП_{упр}}{ФОП} \cdot 100$	5,5	3,5	3	-2	-0,5
<b>Продуктивність (результативність) управлінської праці</b>							
9	Обсяг реалізації на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	$O / ч_{упр}$	769,9	1219,7	1239,7	449,8	20
10	Обсяг реалізації на одну гривню адміністративних витрат, грн.	$O / B_{адм}$	10,2	15,8	16,7	0,56	0,9
11	Чистий прибуток на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	$Пч / ч_{упр}$	1,6	2,1	2,3	0,5	0,2
12	Чистий прибуток на одну гривню адміністративних витрат, грн.	$Пч / B_{адм}$	0,02	0,03	0,03	0,01	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (додатки Б, В)

Отже, аналізуючи динаміку 2017 – 2019 років, можна побачити, що при незмінній кількості працівників та управлінського персоналу, відсоток витрат на оплату праці управлінського персоналу зменшився, що пов'язано з вищим рівнем зростання заробітної плати робітників і допоміжного персоналу.

Аналіз операційних витрат дозволить виявити найбільш збиткові статті витрат підприємства та покаже динаміку їх приросту/зменшення у загальній сумі операційних витрат, що дасть змогу спрямувати діяльність ТОВ «Видавничий дім «ОГО» на покращення результатів окремих елементів.

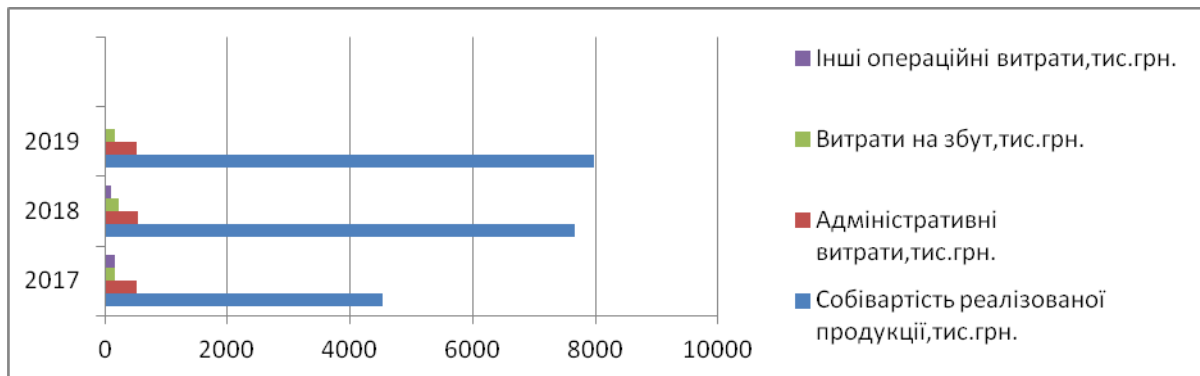
У таблиці 2.3 та на рис.2.2 наведено результати аналізу динаміки і структури операційних витрат ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках.

**Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ  
Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках**

N з/п	Статті витрат	Роки						Відхилення			
		2017		2018		2019		Від 2017 року		Від 2018 року	
		Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
1	Собівартість реалізованої продукції	4537	84	7656	90	7975	92	3119	6	319	2
2	Адміністративні витрати	530	9,8	542	6,3	519	6	12	-3,5	-23	-0,3
3	Витрати на збут	173	3,2	230	2,6	158	1,8	57	-0,6	-72	-0,8
4	Інші операційні витрати	164	3	102	1,1	14	0,2	-62	-1,9	-88	-0,9
Разом операційні витрати		5404	100	8530	100	8666	100	3126	0	136	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (додатки Б, В)

Таким чином, у період з 2017 по 2019 рік, спостерігається динаміка по зростанню операційних витрат, загалом приріст становить 60% у 2019 році порівняно з 2017. Це, насамперед, пов'язано зі зростанням обсягів реалізації продукції та її собівартості, а також зменшенням витрат на збут.



Джерело: складено автором на основі таблиці 2.3

**Рис. 2.2 Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ  
Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках, тис. грн.**

За даними аналізу фінансових результатів діяльності підприємства визначається залежність чистого прибутку від обсягів реалізованої продукції та частки операційних витрат підприємства.

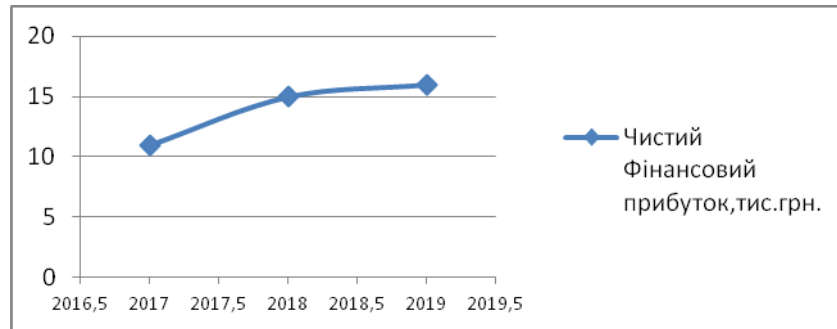
Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.4 та на рис. 2.3.

**Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ  
Видавничий Дім «ОГО» у 2017-2019 роках**

N з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	Від 2017 року	Від 2018 року
1	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	5389	8539	8678	3150	139
2	Інші операційні доходи, тис.грн	28	9	8	-19	-1
3	Операційні витрати, тис.грн.	5404	8530	8666	3126	136
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	13	18	20	5	2
5	Фінансові та інші доходи, тис.грн.	0	0	0	0	0
6	Фінансові та інші витрати, тис.грн.	0	0	0	0	0
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	13	18	20	5	2
8	Податок на прибуток, тис.грн.	-2	-3	-4	-1	-1
9	Чистий фінансовий результат, тис.грн.	11	15	16	4	1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (Додатки Б, В)

Отже, проаналізувавши фінансові результати діяльності товариства, зазначимо що у 2019 році обсяги реалізації продукції зросли на 1,5%, і у 2019 році порівняно з 2017 на 61%. Спостерігається нарощування виробничих потужностей та прибутковості підприємства. У 2019 році прибуток зріс на 6,5% порівняно з 2018, і на 45 % у 2019 порівняно з 2017 роком.



Джерело: складено автором на основі таблиці 2.4

**Рис. 2.3. Чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ Видавничий дім «ОГО» за 2017-2019 рр., тис.грн.**

При аналізі рентабельності роботи підприємства проводиться якісна вартісна оцінка рівня віддачі витрат, міри використання наявних у підприємства виробничих ресурсів під час виробництва основної продукції та її реалізації.

Аналіз рентабельності роботи ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.5 та на рис. 2.4.

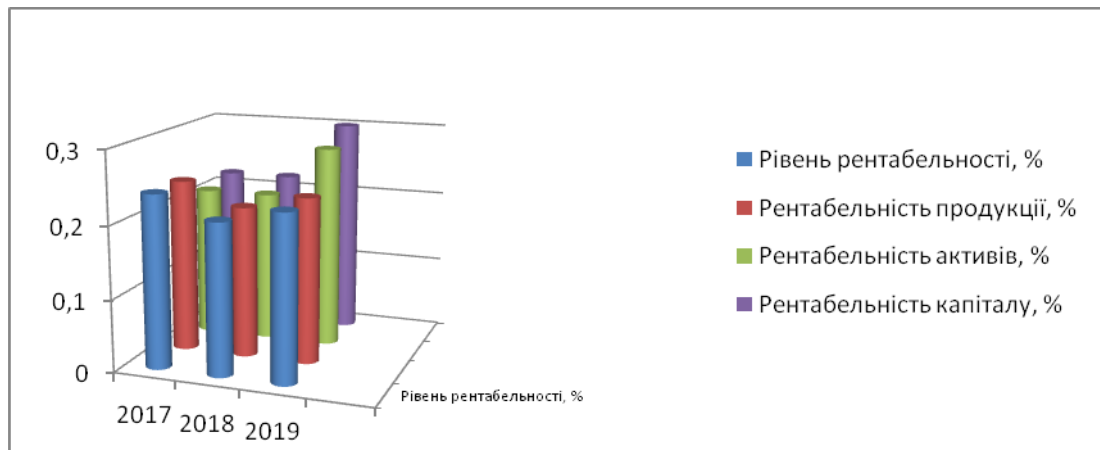
**Таблиця 2.5 – Аналіз рентабельності роботи ТОВ Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках**

№з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	Від 2017 року	Від 2018 року
1	Рівень рентабельності, %	0,24	0,21	0,23	-0,03	0,02
2	Рентабельність продукції, %	0,24	0,21	0,23	-0,03	0,02
3	Вартість активів (майна) підприємства, тис.грн.:					
	- на початок року	-	5117	5202	-	85
	- на кінець року	5117	5202	5406	85	204
	- середньорічна	5117	5159,5	5304	42,5	144,5
4	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис.грн.:					
	- на початок року	-	4978	4982	-	4
	- на кінець року	4978	4982	4980	4	-2
	- середньорічна	4978	4980	4981	2	1

№з/п	Показники	Роки			Відхилення	
5	Рентабельність активів(майна), %	0,21	0,21	0,28	-	0,07
6	Рентабельність власного капіталу, %	0,22	0,22	0,30	-	0,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (додатки Б, В)

Таким чином, ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за всіма показниками є рентабельним, однак ці показники доволі низькі, що вимагає дій з боку керівництва товариством.



Джерело: складено автором на основі таблиці 2.5

#### Рис. 2.4. Рівні рентабельності підприємства за 2017-2019 рр.

Результати аналізу динаміки та структури майна підприємства дає змогу встановити розмір абсолютного і відносного приросту/зменшення всього майна та за окремими статтями, виявляє частку кожної групи активу і пасиву в загальному підсумку балансу.

Аналіз динаміки та структури майна (активів) ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.6

**Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки та структури майна (активів) ТОВ  
Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках**

N з/п	Складові майна	Станом на кінець року						Відхилення			
		2017		2018		2019		Від 2017 року		Від 2018 року	
		Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
	Майно всього (А) у тому числі:	5117	100	5202	100	5406	100	85	0	204	0
1	Необоротні активи (НА)	58	1,2	56	1,1	40	0,7	-2	-0,1	-16	-0,4
2	Оборотні активи (ОА)	5059	98,8	5146	98,9	5366	99,3	87	0,1	220	0,4
			100			100		100			
2.1	Запаси (З)	3416	67,5	3439	66,8	3691	67,8	23	-0,7	252	1
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі (ДЗ)	556	11	662	12,8	687	12,4	106	1,8	25	-0,4
2.3	Гроші та поточні фінансові інвестиції (ГК+ПФІ)	1087	21,5	1045	20,4	1045	19,8	-42	-1,1	0	-0,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (додатки Б, В)

Таким чином, у період 2017-2019 років, вартість майна ТОВ «Видавничий дім «ОГО» зростає, це пов'язано зі зростанням обсягів виробництва підприємства. Також змінилась структура майна. Спостерігається незначний приріст оборотних активів, на 0,5% у 2019 році порівняно з 2017, та скорочення необоротних активів на 0,5% у 2019 році порівняно з 2017 роком. Відзначимо, що у 2019 році також спостерігається значне зростання вартості дебіторської заборгованості.

При аналізі динаміки та структури фінансових ресурсів підприємства оцінюється частка власного і позикового капіталів, а також фінансові зобов'язання підприємства щодо загальної вартості фінансових ресурсів.

Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів ТОВ  
Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках**

N з/п	Складові фінансових ресурсів	Станом на кінець року						Відхилення			
		2017		2018		2019		Від 2017 року		Від 2018 року	
		Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
	Майно(фінансові ресурси) всього (А) У тому числі :	5117	100	5202	100	5406	100	85	0	204	0
1	Власний капітал (ВК)	4978	97,3	4982	95,8	4980	92,1	4	-1,5	-2	-3,7
2	Позиковий капітал (зобов'язання)	139	2,7	220	4,2	426	7,9	81	1,5	206	3,7
2.1	Поточні зобов'язання (ПЗ)	139	2,7	220	4,2	426	7,9	81	1,5	206	3,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (додатки Б, В)

Отже, проаналізувавши динаміку та структуру фінансових ресурсів товариства, відзначимо, що вартість майна зросла, однак це зумовлено за рахунок збільшення короткострокових зобов'язань.

За допомогою аналізу оборотності активів підприємства визначається скільки разів за звітний період відбувається повний цикл виробництва та обігу, що приносить прибуток підприємству, або який дохід приносить одна умовна одиниця вкладеного капіталу.

Аналіз оборотності активів ТОВ «Видавничий дім «ОГО» та їх складових у період 2017-2019 років наведено у таблиці 2.8 та на рис.2.5.

**Таблиця 2.8 – Аналіз оборотності активів ТОВ Видавничий дім «ОГО»  
та їх складових у 2017-2019 роках**

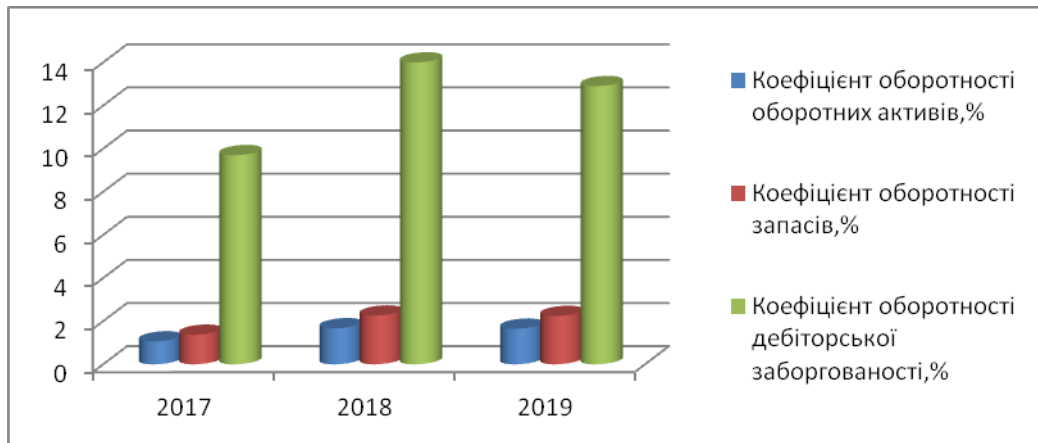
N з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	Від 2017 року	Від 2018 року
1	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	5389	8539	8678	3150	139
2	Оборотні активи, тис.грн.:					
	-на початок року	-	5059	5146	-	87
	-на кінець року	5059	5146	5366	87	220



N з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2017	2018	2019	Від 2017 року	Від 2018 року
	-середні	5059	5102,5	5256	43,5	153,5
3	Операційні витрати, тис грн..	4701	7758	7989	3057	231
4	Запаси, тис.грн.:					
	-на початок року	-	3416	3439	-	23
	-на кінець року	3416	3439	3686	23	247
	-середні	3416	3427,5	3562,5	11,5	135
5	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис.грн.:					
	-на початок року	-	556	662		106
	-на кінець року	556	662	687	106	25
	-середні	556	609	674,5	53	65,5
6	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,06	1,67	1,65	0,61	-0,02
7	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	339,6	215,5	218,2	-124,1	2,7
8	Коефіцієнт оборотності запасів	1,37	2,26	2,24	0,89	-0,02
9	Тривалість одного обороту запасів, днів	262,7	159,3	160,7	-103,4	1,4
10	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,7	14	12,9	4,3	-1,1
11	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	37,1	25,7	27,9	-11,4	2,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (додатки Б, В)

Таким чином, тривалість обороту оборотних запасів та дебіторської заборгованості значно зменшився у 2019 році порівняно з 2017 роком, однак несуттєво збільшився у 2019 році порівняно з 2018. В загальному спостерігається тенденція на покращення оборотності. Дані показники свідчать про покращення якості управління оборотністю активів.



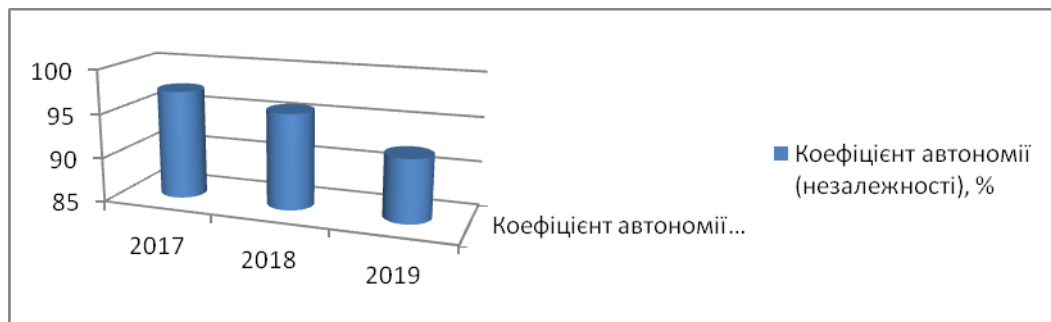
Джерело: складено автором на основі таблиці 2.8

**Рис. 2.5 Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ Видавничий дім «ОГО» та їх складових у 2017-2019 роках, %.**

Аналіз фінансової стійкості підприємства характеризує фінансовий стан підприємства з огляду структури джерел засобів і показників покриття, що висвітлюють стан фінансової стабільності з позиції витрат на обслуговування зовнішніх джерел залучених засобів.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.9 та на рис. 2.6.

Отже, коефіцієнт автономії у 2018 році зменшився на 1,5% і у 2019 році ще на 3,7% , однак при бажаному значенні у 50%, підприємство має 92% автономії, що говорить про практично повну фінансову незалежність підприємства, що дає змогу вільно обирати вектори розвитку та стратегії підприємства на майбутні періоди.



Джерело: складено автором на основі таблиці 2.9

**Рис. 2.6. Коефіцієнт автономії ТОВ Видавничий дім «ОГО» у 2017-2018**

рр.

**Таблиця 2.9 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ Видавничий дім «ОГО» у  
2017-2019 року**

N з/п	Показники	Станом на кінець року			Відхилення	
		2017	2018	2019	Від 2017 року	Від 2018 року
1	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	97,3	95,8	92,1	-1,5	-3,7
2	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	2,7	4,2	7,9	1,5	3,7
3	Коефіцієнт мобільності активів, %	98,8	98	97,2	-0,8	-0,8
4	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	97,2	95,8	92,1	-1,5	-3,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» (додатки Б, В)

Аналіз ліквідності балансу виявляє яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити в поточний момент та оцінює можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану. Ліквідність підприємства свідчить про наявність грошових коштів для термінового виконання поточних фінансових зобов'язань певного періоду.

Аналіз ліквідності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках наведено у таблиці 2.10.

Отже, проаналізувавши ліквідність підприємства можна побачити, що загальний коефіцієнт ліквідності зменшився у 2018 році порівняно з 2017 на 13,2%, і у 2019 році порівняно з 2018 на 10,9%, але це є хорошим результатом, оскільки бажаний коефіцієнт становить 2, а станом на кінець 2019 року у підприємства 12,3%, що викликає сумніви щодо ефективності використання оборотних активів підприємства. Проміжний коефіцієнт ліквідності зменшився у 2018 році на 4 % і у 2019 році на 3,8%, однак це позитивне зменшення, оскільки бажаний коефіцієнт становить 0,7, а станом на 2019 рік, цей показник досягає 4%.

**Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності ТОВ Видавничий дім «ОГО» у 2017-2019 роках**

N з/п	Показники	Станом на кінець року			Відхилення	
		2017	2018	2019	Від 2017 року	Від 2018 року
1	Загальний коефіцієнт ліквідності	36,4	23,2	12,3	-13,2	-10,9
2	Проміжний коефіцієнт ліквідності	11,8	7,8	4	-4	-3,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	7,8	4,8	2,5	-3,	-2,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»(Додаток Б,В)

Станом на 2018 рік коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 3%, з 7,8% до 4,8%, також 2019 року даний показник зменшився з 4,8% до 2,5%. Бажане значення становить 2%, тому підприємство знаходиться в хорошому становищі. Але необхідно втримати цей показник на рівні 1,8-2,5% задля дотримання стабільної ситуації та достатньої ліквідності підприємства.

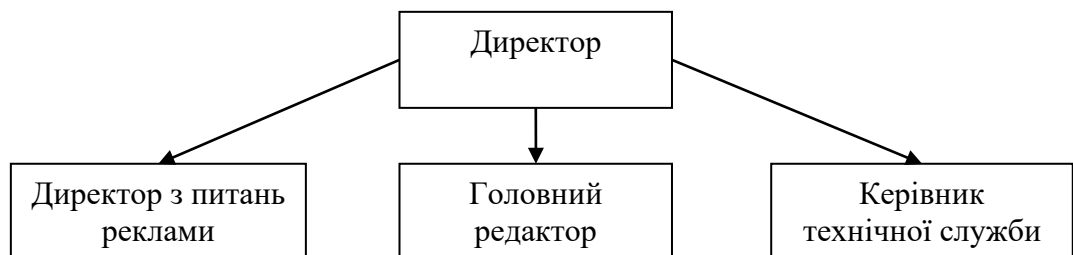
Таким чином, проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО», зазначимо що підприємство розвивається, спостерігається покращення практично усіх показників. У 2019 році порівняно з 2017 роком збільшилась вартість майна та обсяги реалізації продукції. Покращилась ситуація з ліквідністю, підприємство має 92% автономії, що робить його повністю незалежним. У 2017 році спостерігалась негативна ситуація з оборотністю активів, показник значно перевищував норму, однак спостерігається тенденція на зменшення цього показника, що свідчить про якісні зміни в управлінні оборотністю підприємства.

Загалом, підприємство є прибутковим, незалежним в фінансово-економічному плані.

## 2.3 Особливості управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО»

На підприємстві ТОВ «Видавничий дім «ОГО», формально, сформовано лінійну організаційну структуру управління. Вона передбачає підпорядкованість кожного підрозділу безпосередньо тільки керівнику даного підрозділу. Однак, зазначимо, що більшою мірою, управлінські функції та розпорядження виконує директор видавництва. Це є характерним для видавництв періодичної преси, коли директор виконує функції керівника, редактора, маркетолога та ін.

Саме через дану особливість організаційної структури управління видавництвом, директор, здійснює основне управління конкурентоздатністю підприємства. Також, до осіб від яких залежить управління конкурентоздатністю, належать: головний редактор, директор з питань реклами та керівник технічної служби, див. рисунок 2.7.



Джерело: складено автором

**Рис. 2.7. Структура персоналу, відповідального за конкурентоздатність підприємства**

Детальна характеристика основних функцій персоналу з питань управління конкурентоздатністю наведено у таблиці 2.11

**Таблиця 2.11 - Основні функції персоналу з питань управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Посада	Основні обов'язки	Обов'язки в управлінні конкурентоздатністю
Директор	Контроль за діяльністю видавництва; координація усіх відділів; контроль якості продукції(послуг); перемовини з особливо важливими (постійними)	Аналіз стану ринку та діяльності конкурентів; побудова стратегії реорганізації підприємства у відповідь на зовнішні та

Посада	Основні обов'язки	Обов'язки в управлінні конкурентоздатністю
	клієнтами та ін.	внутрішні фактори, стратегічне планування та втілення інноваційної політики тощо
Директор з питань реклами	Контроль та координування діяльності рекламної служби; пошук та залучення клієнтів (фірм, організацій, підприємств); розподіл фінансування всередині служби та ін.	Аналіз ринку рекламної діяльності, побудова стратегії швидких змін рекламної політики на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища; оцінка та аналіз конкурентів з рекламної діяльності, удосконалення власної системи на основі отриманої інформації та ін.
Головний редактор	Редагування та розміщення усіх статей; написання статей та пошук інформації; взаємодія з громадськістю; контроль якості та змісту газети, інтернет-ресурсів тощо.	Аналіз якісного змісту конкуруючої інформаційної продукції та удосконалення власної; побудова стратегії розвитку інформаційного поля видавництва та шляхів його удосконалення та ін.
Керівник технічної служби	Організація комп'ютерно-технічного забезпечення підприємства; удосконалення та контроль за функціонуванням технологій та інтернет-ресурсів підприємства та ін.	Аналіз стану науково-технічної та комп'ютерно-інформаційних галузей з побудовою стратегії удосконалення технічного забезпечення підприємства

Джерело: складено автором на основі [30]

Проаналізувавши функції управлінського персоналу у питаннях управління конкурентоздатністю, слід виділити, що кожен управлінець, окрім директора, виконує чітко встановлені, характерні для їх служби функції та завдання з управління конкурентоздатністю. Основними функціями виступають: аналіз ринку з конкретного сегменту та побудова стратегії розвитку і змін. Директор, у свою чергу, частково виконує функції всіх управлінців. Від нього залежить побудова загальної для підприємства стратегії, з огляду на представлені іншими управлінцями пропозиціями, та формування стратегії даних служб з огляду на власну поінформованість та загального бачення діяльності підприємства.

Модель побудови та функціонування системи управління конкурентоздатністю на підприємстві залежить від різних факторів, в основному таких як: галузь діяльності; насиченість ринку даною продукцією;

доступність сировини та матеріалів; географічне розташування та загальна політика і законодавство держави стосовно конкурентоздатності.[13]

Саме через вплив даних факторів, системи управління конкурентоздатністю на підприємствах сильно різняться та не носять методологічний характер. Кожен управлінець визначає стратегію побудови системи з огляду на вищевказані фактори.

Розглядаючи управління конкурентоздатністю з позиції процесного підходу, науковці описують його як – процес реалізації певної сукупності управлінських функцій. Виділимо основні з них.

Функції управління з точки зору управління конкурентоздатністю на ТОВ «Видавничий дім «ОГО» наведено у таблиці 2.12.

**Таблиця 2.12 - Основні функції управління з точки зору управління конкурентоздатністю**

№ з/п	Функція	Зміст	Відповідальний за реалізацію функції на підприємстві
1	Аналіз	Дослідження наявного рівня конкурентоздатності підприємства, його продукції та послуг; виявлення факторів впливу; дослідження конкурентних моделей та засобів реалізації діяльності.	Головний редактор, директор з питань реклами, керівник технічної служби
2	Планування	Формування стратегії реалізації завдань та цілей щодо підвищення рівня конкурентоздатності; розробка заходів щодо нарощування конкурентоздатності як в цілому по підприємству так і по окремих його підрозділах.	Головний редактор, директор з питань реклами, керівник технічної служби
3	Організація	Практична реалізація прийнятої стратегії та планів; розподіл ресурсів між окремими підрозділами, забезпечення їх взаємного узгодженого функціонування.	Директор
4	Мотивація	Використання економічних та інших мотиваційних	Директор

№ з/п	Функція	Зміст	Відповідальний за реалізацію функції на підприємстві
		засобів впливу на суб'єктів управління конкурентоздатністю підприємства.	
5	Контроль	Нагляд за реалізацією конкурентної стратегії шляхом дослідження планових показників.	Директор
6	Регулювання	Можливість внесення змін до конкурентної стратегії задля досягнення поставлених цілей.	Усі уповноважені особи за згодою директора

Джерело: складено автором на основі [31]

Отже, управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО» здійснюється 4-ма особами: директором, директором з питань реклами, головним редактором та керівником технічної служби. Відмітимо що система управління конкурентоздатністю побудована на товаристві не є методологічною і характерна лише об'єкту дослідження.

Варто відмітити, що багато функцій покладено на директора товариства і для інших підприємств така система була б малоефективною, однак ТОВ «Видавничий дім «ОГО» - видавництво, з характерною особливістю – директор не частина системи управління, а сама система що поєднує усі функціональні обов'язки в одній особі.

## **2.4 Аналіз ринку та конкурентного середовища ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

### **2.4.1 Характеристика конкурентів ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

ТОВ «Видавничий дім «ОГО» - регіональне видавництво, тому доцільним буде аналіз саме регіонального ринку та конкурентів серед видавничої діяльності.

Основним видом діяльності є видавництво журналів та періодичної преси, окрім цього здійснюється діяльність в таких сферах: рекламне агентство, інші види видавничої діяльності (поліграфія), продаж



канцелярських та інших товарів у спеціалізованих магазинах та діяльність у сфері засобів масової інформації.

Через значну розгалуженість видів діяльності, у підприємства наявна велика кількість конкурентів по окремих сферах діяльності. ТОВ «Видавничий дім «ОГО» не має чіткої, вузької спеціалізації у сфері видавництва, тому конкурентна боротьба для підприємства є життєво необхідною та доволі складною.

Перелік основних конкурентів ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у м. Рівне наведено у таблиці 2.13.

**Таблиця 2.13 – Перелік основних конкурентів ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у м. Рівне за сферами спеціалізації**

Вид діяльності	Назва організації	Основна сфера діяльності	Другорядна сфера діяльності
Видання газет, ЗМІ	ТОВ «Редакція газети «Сім днів»;	Видання газет та періодичних публікацій, представник ЗМІ	Рекламне агентство
	ТОВ «Редакція газети «Вісті Рівненщини»;	Видання газет та періодичних публікацій, представник ЗМІ	Рекламне агентство
	ТОВ фірма «Рівне Вечірнє».	Видання газет та періодичних публікацій, представник ЗМІ	Рекламне агентство
	ТзОВ «Рівне-Преса»	Видання газет та періодичних публікацій, представник ЗМІ	Рекламне агентство
	ТОВ «Телерадіокомпанія «РІВНЕ 1»	Діяльність по створенню і трансляції телевізійних програм	Розміщення періодичних публікацій, Рекламне агентство
Рекламне агентство	Газета «Афіша»;	Рекламне агентство	Розміщення періодичних публікацій
	ТОВ Інформаційно-рекламне агентство «Ракурс»	Рекламне агентство	Розміщення періодичних публікацій
Поліграфія та роздрібний продаж канцелярських товарів	ПП «Доцент»;	Інші види видавничої діяльності	Роздрібна торгівля канцелярськими товарами
	ПП «Спрінт»;	Інші види видавничої діяльності	Роздрібна торгівля канцелярськими

Вид діяльності	Назва організації	Основна сфера діяльності	Другорядна сфера діяльності
			товарами
	ПП «ПараГраф+»;	Інші види видавничої діяльності	Роздрібна торгівля канцелярськими товарами
	ПП «ДХ-студія».	Інші види видавничої діяльності	Роздрібна торгівля канцелярськими товарами
	ТОВ «ВІВАТ ТРЕЙДІНГ»	Роздрібна торгівля канцелярськими товарами	

Джерело: складено автором.

Таким чином, аналіз конкурентної бази показав, що поєднання видавничої діяльності з поліграфією, наданням послуг рекламного агентства та роздрібним продажем інших товарів є характерним для багатьох конкурентів ТОВ «Видавничий дім «ОГО».

Наявність такої великої бази конкурентів, у т.ч. вузькоспеціалізованих підприємств, створює доволі високий рівень конкурентної боротьби на ринку. У певних напрямках діяльності вести конкурентну боротьбу доволі складно через наявність сильніших конкурентів.

Звідси, робимо висновок, що певні галузі діяльності не є доцільними у діяльності підприємства, оскільки вони вимагають значної затрати ресурсів (матеріальних, технологічних, економічних, людських), які переважають вигоди.

Необхідним є перегляд сфер діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО», та їх зменшення задля зменшення конкурентної бази та можливості побудови нової системи управління конкурентоздатністю зі стратегією розвитку у нових реаліях.

#### **2.4.2 Конкурентний аналіз ринку за моделлю Портера**

Проведення конкурентного аналізу є ключовим при вивченні становища ринку. Для аналізу конкурентного середовища діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» нами було застосовано модель Портера [32],

відповідно до якої проводиться аналіз: товарів заміників, внутрішньогалузева конкуренція, нових гравців, клієнтів та постачальників.

Результати конкурентного аналізу за М.Портером для ТОВ «Видавничий дім «ОГО» наведено у таблиці 2.14.

**Таблиця 2.14 – Результати конкурентного аналізу ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за М.Портером**

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
Загрози зі сторони товарів-замінників	Низький	Основні ресурси це папір та інтернет мережа, існують паперо-замінники, однак їх застосування не обов'язкове	Слід розглянути альтернативу використання паперу його існуючими замінниками, задля покращення екологічної ситуації
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	На ринку велика кількість конкурентів; в певних галузях важко конкурувати ціні, яку встановлюють конкуренти	Скоротити галузеве спрямування підприємства. Проводити постійний аналіз ціни, якості продукції та послуг конкурентів
Загрози зі сторони нових гравців	Низький	Ринок видавничої, рекламної та поліграфічної діяльності у регіоні доволі чисельний. Клієнтська база багато років користується їх послугами, і має широкий вибір пропозицій з різноманіттям ціни та якості	Співпрацювати з іншими підприємствами, розширювати а головне утримувати свою клієнтську базу.
Загроза втрати існуючих клієнтів	Середній	Більша частина клієнтської бази підприємства, це читачі їх періодичних видань. Приваблює клієнтів насамперед чесність, прозорість та об'єктивність інформації. Зміна в цій політиці позбавить	Продовжувати та удосконалювати політику незалежного ЗМІ, слідкувати за тенденціями серед читачів, та редагувати новини відносно інтересів читачів

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
		підприємство певної частини клієнтів	
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Основна база постачальників це паперово-целюлозні фабрики та заводи. Проблемою може стати зміна політики держави стосовно лісового господарства	Слідкувати за законодавчими змінами у галузі лісового господарства. Розробити план переходу з паперової сировини на замітники у разі необхідності

Джерело: складено автором

За результатами конкурентного аналізу ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за М.Портером відмітимо, що високий рівень небезпеки надходить лише зі сторони внутрішньогалузевої конкуренції. Необхідно розробити стратегію з реорганізації підприємства, окреслити основні галузі діяльності та спрямувати усі ресурси на їх удосконалення та розвиток, задля заняття ключових конкурентних позицій на ринку.

Загроза зі сторони нових гравців та товарів заміників є доволі низькою, однак потребує постійного моніторингу ситуації задля швидкої реакції на зміни внутрішнього середовища.

Загроза втрати клієнтів має середній рівень і в першу чергу залежить від самого підприємства, оскільки клієнтська база формується з людей, які користуються послугами та товарами підприємства багато років. Це довіра клієнтів до інформації, наданої видавництвом. На нашу думку, варто розробити стратегію із залученням молодшого покоління до клієнтської бази.

Таким чином, для ТОВ «Видавничий дім «ОГО» доцільним буде застосування стратегії стабілізації, суть якої полягає у захисті завойованої частки ринку за рахунок модифікації продукції, посиленні окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції та спрямування на постійне удосконалення продукту та послуг [19].

### 2.4.3 Аналіз довгострокової стратегії за методикою PEST – аналізу

При побудові стратегії підприємства, у країнах зі слабкою економікою, яка у перехідному періоді, та з нестабільною політичною ситуацією доцільно використовувати метод PEST-аналізу, який допоможе виявити вплив різних факторів зовнішнього середовища на стратегію компанії. Це допоможе більш детально підійти до окремих сфер діяльності, задля удосконалення рівня конкурентоздатності на підприємстві.

PEST – аналіз за участі ТОВ «Видавничий дім «ОГО» наведений у таблиці 2.15.

**Таблиця 2.15 – PEST-аналіз ТОВ «Видавничий дім «ОГО» станом на 2020 рік.**

Фактори PEST		Вплив фактора у балах			Середня оцінка	Зміна фактора у балах			Середня оцінка	Середньозважена
		1	2	3		1	2	3		
<b>Політичні</b>										
1	Податкова політика	4	4	4	4	1	1	1	1	4
2	Внутрішня державна політика	4	4	5	4,3	2	2	2	2	2,15
3	Внутрішня політика на регіональному та міському рівнях	3	2	3	2,7	2	2	2	2	1,35
<b>Економічні</b>										
1	Зміна курсу гривні	4	4	3	3,7	2	2	2	2	1,85
2	Динаміка доходів населення	3	4	4	3,7	1	2	1	1,3	2,8
3	Рівень конкуренції	4	4	4	4	1	1	1	1	4
<b>Соціально-культурні</b>										
1	Рівень життя населення	4	4	4	4	1	2	2	1,7	2,35
2	Рівень освіти	3	4	3	3,3	1	1	1	1	3,3
3	Традиції та цінності, ідеали	4	5	4	4,3	1	1	1	1	4,3
<b>Технологічні</b>										
1	Вплив інтернету та технологій на галузь	5	4	5	4,7	2	2	2	2	2,35
2	Наукові відкриття та нові технології	3	4	3	3,3	1	1	2	1,3	2,5
3	Витрати конкурентів на R&D	3	3	3	3	1	1	1	1	3

Джерело: складено автором на основі опитування керівництва ТОВ «Видавничий дім «ОГО»

Під час аналізу, виявлено, що найбільший вплив на стратегію розвитку підприємства мають такі чинники як: рівень життя населення, курс гривні, рівень доходів, рівень освіти та культурні цінності населення, політичне становище в державі та регіонах.

Оскільки Україна, це країна з перехідною економікою, то саме ці фактори мають ключовий вплив на побудову стратегії розвитку підприємства. Вони є часто змінними від найменш впливаючих до найбільш впливаючих, тому слід щорічно проводити PEST – аналіз, та протягом року проводити постійний моніторинг ситуації по наведених факторах. Це дозволить розробити стратегію швидкого реагування на зовнішні загрози, і дасть можливість утримати конкурентні позиції та переваги на ринку.

## **2.5 SWOT- аналіз діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Для більш чіткого розуміння позиції організації на ринку, наявні перспективи та проблеми застосовують SWOT – аналіз. За його допомогою визначаються сильні та слабкі сторони в діяльності організації, її можливості та загрози. Дана інформація дає можливість побудувати стратегію подальшого розвитку організації [33].

Базову матрицю SWOT - аналізу діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» наведено на рис.2.8.

Отже, за результатами SWOT – аналізу відзначимо, що до сильних сторін переважно відноситься персонал та імідж підприємства. Це дозволить уникнути внутрішніх загроз існування, однак серед слабких сторін основні проблеми у фінансових витратах підприємства, розгалуженості діяльності та великій конкурентній базі.

У зовнішньому середовищі наявний ряд факторів, які становлять як можливості так і загрози в залежності від ситуації, це: зміна у грошових доходах населення, зміна державної системи регулювання бізнесу та зміни у чисельності працездатного населення.



**Рис. 2.8. SWOT- аналіз діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Для нівелювання наслідків цих змін, в першу чергу, слід досягнути значної фінансової стійкості підприємства. Працівники зацікавлені у позитивних змінах, тому при вирішенні фінансових загроз, внутрішнє середовище підприємства буде достатньо стійким щоб протистояти зовнішнім загрозам.

Підприємству слід проаналізувати фінансові результати діяльності та виділити найзбитковіші сфери . Реорганізувати підприємство з перерозподілом фінансів в інші підрозділи, провести інформаційно-технологічне удосконалення підприємства та побудувати рекламну політику власного підприємства задля залучення нової клієнтської бази.

Ці заходи зміцнять конкурентні позиції підприємства в регіоні, та збільшать обсяги чистого прибутку, який можна буде реалізувати на подальше удосконалення підприємства.

## **2.6 Оцінка конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Для оцінки конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» нами було застосовано графічний метод. Суть методу полягає у побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоздатності» або «Багатокутника» конкурентоздатності».

На рис 2.9 співставлено багатокутники конкурентоздатності чотирьох підприємств: ТОВ «Видавничий дім «ОГО», ТОВ «Редакція газети «Сім днів», ТОВ «Телерадіокомпанія «РІВНЕ 1» та ТОВ фірма «Рівне Вечірнє» за вісьмома критеріями, наведеними нижче.

- Частка ринку – частка продукції окремого підприємства у загальному випуску продукції даної галузі на основі індивідуального дослідження;
- Широта асортименту – Підприємства з найширшим асортиментом послуг отримують найвищий бал;
- Сучасні технології та обладнання – комп’ютерно-інформаційне забезпечення підприємств;
- Система збуту – шляхи реалізації послуг та продукції.
- Цінова політика – рівень цін на продукцію та послуги на окремому підприємстві;
- Комунікаційна політика – використання основних маркетингових засобів комунікацій;
- Якість товарів та послуг – задоволення потреб споживачів змістом та якістю продукції і послуг;
- Імідж – сформована суспільна думка про дане підприємство.

Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за різними критеріями проводився шляхом порівняння їх фактичних значень з кращими в даній вибірці за формулою (2.1):

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{in}} \times B_{\max i}, \quad (2.1)$$

де:  $B_{ij}$  – сума балів, отримана  $j$ -м підприємством;  $Z_{ij}$  - фактичне значення  $i$ -го оціночного показника по  $j$ -му підприємству;  $Z_{in}$  – найкраще значення  $i$ -го оціночного показника у певній сукупності підприємств;  $B_{\max i}$  – максимальний бал оцінювання окремого показника.

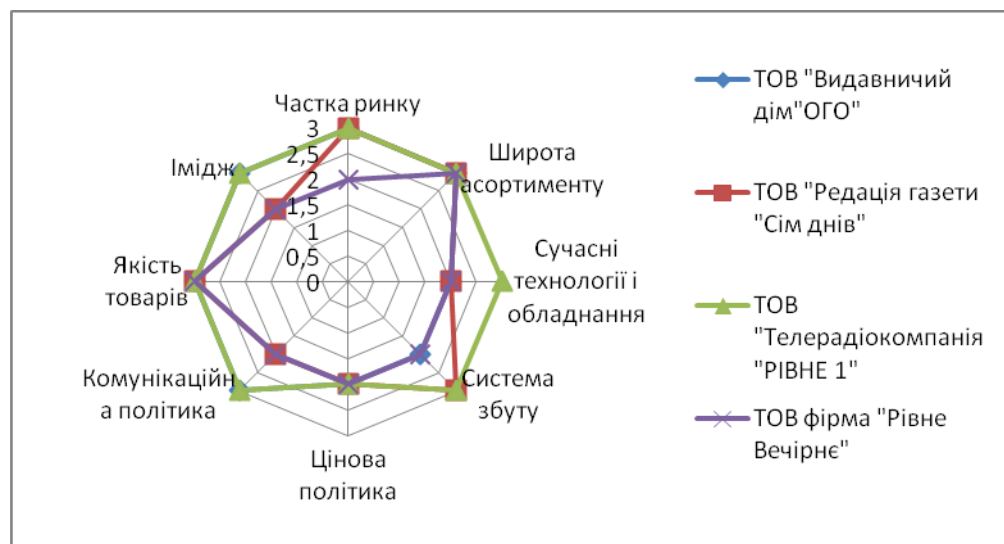
Розподіл балів за результатами оцінювання здійснювався наступним чином:



- 3 бали – відмінно;
- 2 бали – добре;
- 1 бал – задовільно;
- 0 балів – незадовільно.

**Таблиця 2.16 – Бальна оцінка діяльності конкурентів**

№ з/п	Показники	ТОВ «Видавничий дім «ОГО»	Бали підприємств-конкурентів		
			ТОВ «Редакція газети «Сім днів»	ТОВ «Телерадіокомпанія «РІВНЕ 1»	ТОВ фірма «Рівне Вечірне»
1.	Частка ринку	3	3	3	2
2.	Широта асортименту	3	3	3	3
3.	Сучасні технології і обладнання	2	2	3	2
4.	Система збуту	2	3	3	2
5.	Цінова політика	2	2	2	2
6.	Комунікаційна політика	3	2	3	2
7.	Якість послуг	3	3	3	3
8.	Імідж	3	2	3	2
Загальний підсумковий бал		21	20	23	18



Джерело: складено автором на основі таблиці 2.16.

**Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоздатності**

З рис. 2.9 видно, що найбільш небезпечним конкурентом ТОВ «Видавничий дім «ОГО» є ТОВ «Телерадіокомпанія «РІВНЕ 1», яка має досконаліші технології і обладнання та кращу систему збуту.

Варто відмітити, що конкурентною перевагою ТОВ «Видавничий дім «ОГО», порівняно з досліджуваними, є комунікаційна політика та імідж. Оскільки підприємство приділяє багато ресурсів для освоєння виключно регіонального ринку і будує свою рекламну та інформаційну політику в першу чергу опираючись на місцеві тенденції та потреби.

Крім того, до основних конкурентних переваг ТОВ «Видавничий дім «ОГО» можна віднести наступні фактори:

- Діяльність ТОВ «Видавничий дім «ОГО» спрямована в першу чергу на задоволення потреб регіональних споживачів;
- Наявний високий імідж компанії завдяки прозорій діяльності та об'єктивності інформації впродовж багатьох років;
- На підприємстві добре налагоджений організаційно-управлінський механізм.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Видавничий дім «ОГО» - підприємство приватної форми власності, що спеціалізується на видавничій діяльності та працює на ринку з 1992 року у якості газетного видання, та з 2002 року як ТОВ з широкою спеціалізацією видавничої галузі. Загальна чисельність персоналу 22 особи, серед яких управлінського персоналу – 7 (директор, директор з питань реклами, керівник служби збуту та передплати, головний редактор, головний бухгалтер, менеджер з питань реклами та керівник технічної служби).

Підсумовуючи розрахунки фінансово-економічних показників ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за 2017-2019 роки, відмітимо наступне:

- У 2019 році відбулося суттєве збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції( у 1,6 рази порівняно з 2017 роком), однак зросла і собівартість продукції та послуг ( у 1,7 рази 2019 року порівняно з 2017), що свідчить про неефективне використання ресурсів та фінансування підрозділів;

- Збільшення обсягів операційних витрат у 2019 році ( на 60% порівняно з 2017 роком), що викликано збільшенням обсягів реалізації ;
- Починаючи з 2018 року змінилась структура майна підприємства. Збільшення оборотних активів на 0,5% та зменшення необоротних активів на 0,5%, однак спостерігається збільшення дебіторської заборгованості, що свідчить про недостатню ефективність діяльності служби збуту;
- Оборотність активів та запасів у 2019 році покращилась на 30-40 %, що свідчить про якісне управління оборотністю.
- Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства становить 92%, що свідчить про повну незалежність підприємства, і здатність його протистояти зовнішнім загрозам;
- Коефіцієнти ліквідності дають змогу стверджувати, що підприємство є фінансово стійким з низькою концентрацією позикового капіталу та високою здатністю погашення короткострокових кредитних зобов'язань. Однак дані коефіцієнти перевищують норму у 5-6 разів, що свідчить про недостатню ефективність використання оборотних активів підприємства.

Вивчення особливостей управління конкурентоздатністю на ТОВ «Видавничий дім «ОГО» проводилося з використанням: конкурентного аналізу за моделлю М.Портера; аналізу довгострокової стратегії за методикою PEST-аналізу; SWOT –аналізу діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» та графічного методу.

Аналіз конкурентного середовища свідчить про велику кількість конкурентів як за багатогалузевим спрямуванням, так і вузькоспеціалізованих. Загрози з боку нових гравців немає, однак зі сторони існуючих гравців спостерігається значна конкурентна боротьба, що значною

мірою викликано багатогалузевим спрямуванням ТОВ «Видавничий дім «ОГО».

Підсумовуючи узагальнені результати конкурентного аналізу ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за М.Портером відмітимо високий рівень загрози з боку внутрішньогалузевої конкуренції. Існує середній рівень загрози з боку втрати клієнтів та нестабільності постачальників.

До організаційної структури персоналу відповідального за конкурентоздатність ТОВ «Видавничий дім «ОГО» входять: директор, директор з питань реклами, головний редактор та керівник технічної служби.

Виконання аналітичних та планувальних функцій, що пов'язані з вивченням ринку рекламних послуг та видавництва, покладаються на головного редактора, директора з питань реклами та керівника технічної служби. Результати їх діяльності підсумовуються директором товариства, який відповідає за основну стратегію підвищення рівня конкурентоздатності підприємства.

Функція регулювання, яка передбачає внесення змін до наявних стратегій розвитку, покладається на всіх осіб відповідальних за конкурентоздатність підприємства, однак лише за згодою та керівництвом директора ТОВ «Видавничий дім «ОГО».

Аналіз довгострокової стратегії за методом PEST – аналізу, свідчить про залежність підприємства від зовнішнього середовища. Політика, економіка та соціально-культурне становище населення несуть головні загрози для сталого функціонування ТОВ «Видавничий дім «ОГО».

За результатами SWOT –аналізу діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО», спостерігається така ж ситуація. Основні загрози та можливості підприємства залежать від: фінансового становища населення та кількості працюючих; законодавчої політики держави у сфері бізнесу (насамперед оподаткування).

Результати графічного методу оцінки рівня конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» свідчать про достатньо високий рівень конкурентоздатності підприємства.

Основними факторами, які стримують розвиток досліджуваного підприємства є: значна кількість конкурентів (пов'язано з великою розгалуженістю діяльності); висока собівартість продукції та послуг; залежність від зовнішнього середовища.

Зменшити ризики від залежності зовнішнього середовища можна шляхом зменшення галузевих спрямувань, та скороченням витрат на продукцію. Однак підприємство не розробляє стратегій з реорганізації підприємства, що становить загрозу існуванню у майбутній перспективі.

Також підприємство недостатньо використовує ринки збуту та діяльності, чим поступається своїм конкурентам, що може зіграти ключову роль у розподілі конкурентних переваг.

### Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ОГО»

#### 3.1 Узагальнення недоліків в управлінні конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО»

У таблиці 3.1. наведено основні недоліки, які були виявлені під час аналізу ефективності управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО».

**Таблиця 3.1 – Недоліки в управлінні конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

№ з/п	Виявлення недоліків	На що впливає	Заходи з усунення недоліку
<b>1</b>	<b>Асортиментна складова конкурентоздатності</b>		
1.1	Асортимент інформаційної продукції не враховує інтересів серед молоді	Втрата потенційної клієнтської бази	Проаналізувати молодіжні запити; скоординувати роботу інтернет ресурсів для приваблення молодих поколінь; оновлення структури сторінки в соціальній мережі Інстаграм
1.2	Широке галузеве спрямування підприємства	Збільшення витрат, які є некупними в певних галузях; велика кількість конкурентів; зменшення прибутковості	Вилучити зі сфери діяльності торгівлю іншими побутовими та канцелярськими товарами; перерозподіл фінансування на основні галузі; побудова нової системи управління конкурентоздатністю
<b>2</b>	<b>Комунікаційна складова конкурентоздатності</b>		
2.1	Неефективна діяльність в соціальній мережі Інстаграм	Втрата потенційних клієнтів молодого віку	Оновлення структури сторінки в соціальній мережі Інстаграм
2.2	Низький рівень зворотного зв'язку зі споживачами	Недостатня швидкість отримання та редагування важливої інформації	В структурі PR та пром-служби виокремити посаду відповідального за зв'язки з громадськістю
<b>3</b>	<b>Технічна складова конкурентоздатності</b>		
3.1	Застаріле поліграфічне обладнання та комп'ютери	Низька швидкість та якість виконання поліграфічних та	Оновлення технологічної бази; закупівля нового обладнання та

№ з/п	Виявлення недоліків	На що впливає	Заходи з усунення недоліку
		інтернет послуг	комп'ютерів
4	<b>Збутова складова конкурентоздатності</b>		
4.1	Низька зацікавленість нових клієнтів у товарах та послугах підприємства	Зменшення потенційного прибутку	Підвищення кваліфікації менеджерів; побудова нової маркетингової стратегії націленої на задоволення потреб споживачів
4.2	Висока ціна на продукцію та послуги	Втрата потенційних клієнтів; неокупні витрати	Створення системи знижок для постійних клієнтів (надання дисконтної картки клієнтам з поступовим збільшенням знижок, в залежності від кількості замовлень)
5	<b>Управлінська складова конкурентоздатності</b>		
5.1	Неефективне виконання функцій управління конкурентоздатністю підприємства	Відсутня стратегія розвитку та ведення конкурентної боротьби	Аналіз конкурентоздатності підприємства в цілому та по всіх структурах; реорганізація організаційної структури; розробка стратегії конкурентної боротьби

Джерело: складено автором

Отже, за результатами аналізу ефективності управління конкурентоздатністю на ТОВ «Видавничий дім «ОГО», нами було виявлено, що підприємство має недоліки в асортиментній складовій конкурентоздатності (відсутні заходи щодо зацікавлення нових клієнтів, особливо серед молоді; широке галузеве спрямування підприємства), у комунікаційній складовій (неефективна діяльність у соціальній мережі Інстаграм; відсутня посада відповідального за зв'язки з громадськістю), у технічній та збутовій складовій (застаріле обладнання та комп'ютери; висока ціна при недостатній якості продукції, що впливає на зацікавленість нових клієнтів у послугах підприємства) і в управлінській складовій (відсутня стратегія розвитку підприємства та ведення конкурентної боротьби).

### **3.2 Шляхи вдосконалення управління конкурентоздатністю на ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

В умовах ринкового середовища, для підприємства найважливішим є виживання, стає функціонування та розвиток, в залежності від життєвого циклу на якому знаходиться підприємство в даний проміжок часу та потреб зовнішнього середовища.

Для вирішення даних проблем підприємством розробляються стратегії розвитку підприємства, які вирішують такі завдання:

- Визначення ринків та галузевого спрямування;
- Розподіл ресурсів (матеріальних, нематеріальних, економічних, трудових тощо.);
- Засоби ведення конкурентної боротьби;
- Удосконалення та інтеграція в галузі НДДКР;
- Оптимізація виробництва та ін.

При розробці стратегії, окрім завдань, визначають головну ціль підприємства та її цінності, на які безпосередньо і буде зорієнтована діяльність організації [34].

Отож, головною ціллю ТОВ «Видавничий дім «ОГО» на сучасному етапі є задоволення потреб споживачів м. Рівне, шляхом надання якісної, об'єктивної та необхідної інформації. Для реалізації своїх цілей, ТОВ «Видавничий дім «ОГО» веде політику незалежного ЗМІ, які висвітлюють тільки об'єктивну, суспільно-необхідну інформацію, не беручи участь у політичних чи інших інтригах.

Основні цінності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»: відкритість, прозорість, незалежність, чесність, висока якість продукції та послуг.

Стратегію розвитку ТОВ «Видавничий дім «ОГО» доцільно відобразити у вигляді наступної схеми (рис. 3.1). ТОВ «Видавничий дім «ОГО» використовує корпоративну стратегію «Стабілізації», оскільки підприємство знаходиться на стадії зрілості. Дана стратегія передбачає у захисті завойованої частки ринку за рахунок модифікації продукції,



посиленні окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції та спрямування на постійне удосконалення продукту та послуг [19].

Корпоративна стратегія відповідає за загальний напрямок розвитку підприємства та його діяльності (виробничої, збутової тощо). Вона охоплює всі напрямки діяльності підприємства і поширюється на все підприємство, при цьому формується вищим керівництвом [35].

Ділова стратегія (конкурентна, бізнесова, стратегія конкурентоздатності), в свою чергу спрямована на визначення шляхів реалізації корпоративної стратегії, визначення підходів, за використання яких підприємство, діятиме в кожній стратегічній зоні бізнесу. За допомогою її аналізу, визначається як підприємство реалізовуватиме себе у конкурентній боротьбі [36].

Для ТОВ «Видавничий дім «ОГО» доцільно використати ділову стратегію – фокусування на сегменті (за М.Портером). За даною стратегією здійснюється обробка певних сегментів (одного або декількох), з досягненням там лідерства – по витратах або диференціації. Діяльність спрямована на досягнення лідерства у сегменті, ефективність праці повинна перевищувати ефективність діяльності конкурентів що охоплюють весь ринок.

Серед функціональних стратегій, доцільним буде застосування стратегії організаційного розвитку. Дана стратегія передбачає процес пошуку найраціональніших напрямів функціонування та нових можливостей, які забезпечать формування стійких конкурентних переваг та забезпечать досягнення бажаних позицій підприємства на ринку.

1. Корпоративна стратегія – стратегія стабілізації.	
2. Ділова (конкурентна) стратегія – фокусування на сегменті.	
3. Функціональна (внутрішня) стратегія – організаційного розвитку.	
3.1 Удосконалення управлінської складової конкурентоздатності	
1.	Реорганізація організаційної структури підприємства
2.	Аналіз конкурентоздатності підприємства та окремих його структурних підрозділів
3.2 Удосконалення збутової складової конкурентоздатності	
3.	Підвищення кваліфікації менеджерів
4.	Побудова нової маркетингової стратегії спрямованої на задоволення потреб споживачів
5.	Створення дисконтної системи знижок
3.3 Удосконалення технічної складової конкурентоздатності	
6.	Оновлення технологічної бази, закупівля комп'ютерів
3.4 Удосконалення комунікаційної складової конкурентоздатності	
7.	Створення відділу зв'язків з громадськістю
8.	Оновлення структури сторінки в соціальній мережі Інстаграм
3.5 Удосконалення асортиментної складової конкурентоздатності	
9.	Вилучити зі сфери діяльності торгівлю іншими побутовими та канцелярськими товарами
10.	Скоординувати діяльність інтернет ресурсів на приваблення молодих поколінь

Джерело: складено автором

### Рис. 3.1. Дерево стратегічних цілей ТОВ «Видавничий дім «ОГО»

Таким чином, для ТОВ «Видавничий дім «ОГО» необхідно застосувати такі загальнонаукові стратегії розвитку підприємства: корпоративна стратегія – стратегія стабілізації; ділова стратегія – фокусування на сегменті; функціональна стратегія – організаційного розвитку.

Удосконалення системи конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» передбачає такі зміни:

- В управлінській складовій: реорганізація організаційної структури та аналізування конкурентоздатності підприємства;

- В збутовій складовій: підвищення кваліфікації менеджерів та створення дисконтної системи знижок;
- В технічній складовій: технологічне оновлення підприємства;
- В комунікаційній складовій: створення відділу зв'язків з громадськістю та оновлення структури сторінки в соціальній мережі Інстаграм.

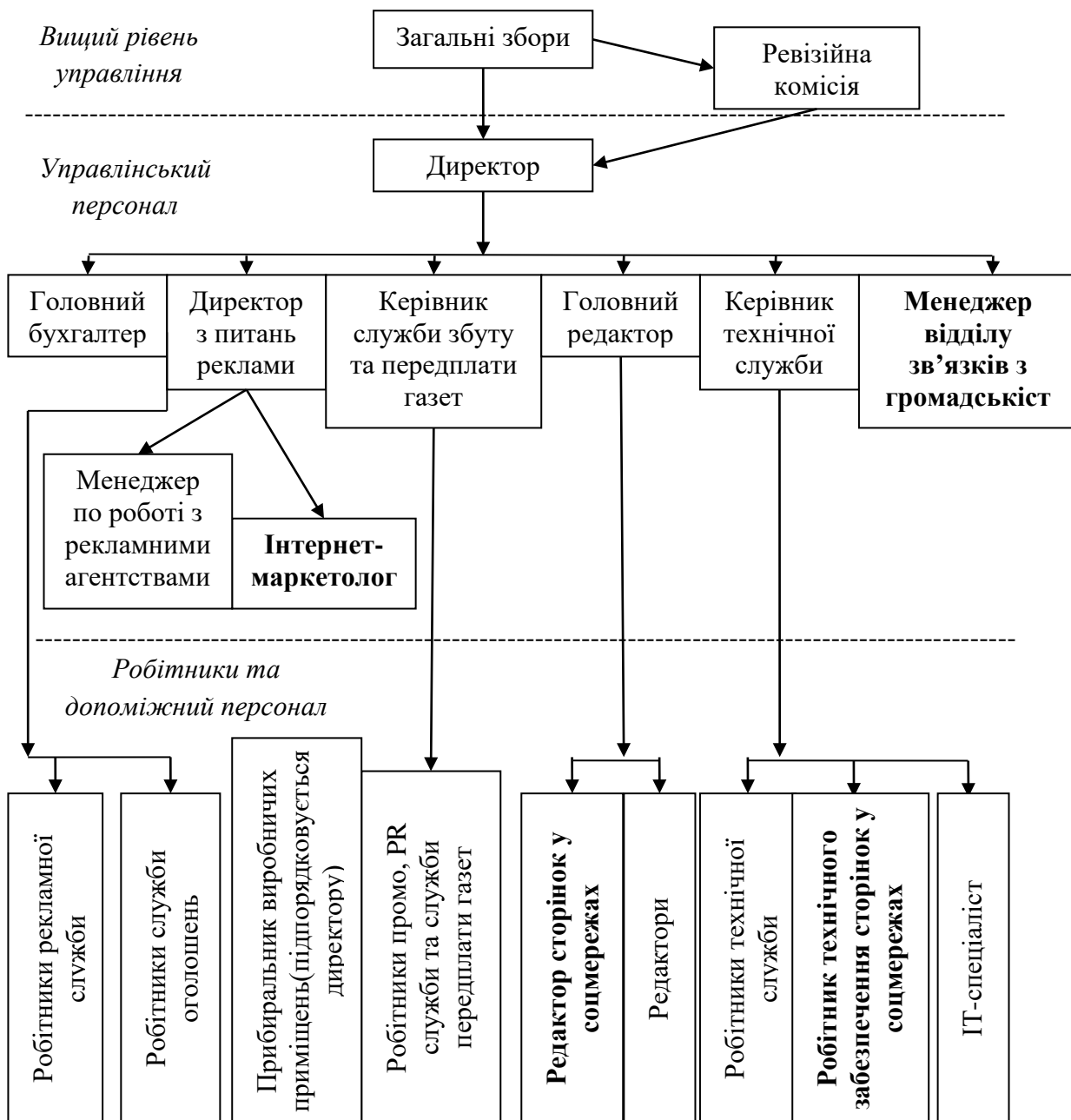
### **3.3 Удосконалення управлінської складової конкурентоздатності**

#### ***Реорганізація організаційної структури ТОВ «Видавничий дім «ОГО».***

Виявлені нами недоліки в управлінні конкурентоздатністю підприємства потребують змін в організаційній структурі управління ТОВ «Видавничий дім «ОГО». Зокрема, необхідно створити окремий структурний підрозділ – службу зв'язків з громадськістю.

Також, у зв'язку з розширенням діяльності у соціальній мережі Інстаграм, необхідним є створення нових робочих місць, це: інтернет-маркетолог, робітник технічного забезпечення сторінок у соціальних мережах Facebook та Інстаграм, а також редактор сторінок у соцмережах.

Реорганізована структура управління ТОВ «Видавничий дім «ОГО» наведена на рис. 3.2.



Джерело: складено автором

**Рис. 3.2. Організаційна структура управління ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Для створення відділу зв'язків з громадськістю необхідно пройти 3 етапи:

1. Теоретичний – визначення цілей та завдань відділу.
2. Методичний – розробка та планування методів та засобів реалізації поставлених цілей та завдань.
3. Процедурний – практична реалізація поставлених цілей та завдань.

**Теоретичний етап:**

Відділ зв'язків з громадськістю створюється задля досягнення таких цілей:

1. Налагодження зв'язків з державними установами та громадськими організаціями.
2. Формування засобів впливу на громадську думку.
3. Формування позитивного іміджу підприємства.
4. Залучення інвесторів.
5. Створення та збільшення публіцитного капіталу.

**Методичний етап:**

1. Інтеграція відділу в роботу місцевих органів влади.
2. Налагодження зв'язків з посадовими особами.
3. Виділення блоку новин у газеті та веб-сайтах на реалізацію цілей відділу.
4. Побудова відносин з громадськими організаціями, висвітленням у наявних інформаційних ресурсах їх діяльності та співпраці підприємства з ними.
5. Формування корпоративної громадської позиції та її об'єктивне висвітлення.

**Процедурний етап:**

Для практичної реалізації завдань та заходів відділу необхідно створити вакантну посаду менеджера з питань зв'язків з громадськістю.

Актуальність введення посади менеджера зумовлена такими чинниками:

1. За результатами графічного методу оцінки конкурентоздатності імідж ТОВ «Видавничий дім «ОГО» поступається іміджу конкурентів. Робота відділу буде спрямована на покращення іміджу.
2. Серед населення інформація про політичну ситуацію та діяльність органів влади має найбільший попит. Своєчасна та ексклюзивна інформація привабить потенційних споживачів.
3. Збільшення публіцитного капіталу. Це ресурс, який прирівнюють до нематеріальних активів, збільшення якого зробить підприємство більш стійким до змін зовнішнього середовища.

4. Залучення інвесторів. Забезпечить подальший розвиток підприємства та при ефективному використанні ресурсів покращить оборотність активів підприємства.

Ефективне та якісне функціонування Інстаграм сторінки потребує належного технологічного забезпечення та кваліфікованих працівників. Наявна база працівників не забезпечить дану діяльність у зв'язку з існуючим великим навантаженням співробітників, а також з їх недостатнім рівнем кваліфікації у цій сфері.

Тому доцільним є створення трьох вакантних посад: інтернет-маркетолога, робітника технічного забезпечення сторінок у соціальних мережах Інстаграм і Facebook та редактора сторінок соцмереж.

Основні функції працівників наведено у таблиці 3.2

**Таблиця 3.2 – Основні функції працівників Інстаграм сторінки**

Посада	Основні функції	Доцільність нової посади
Інтернет-маркетолог	Аналіз конкурентів (їх сайтів та представництв в соціальних мережах); Аналіз цільової аудиторії; Розробка стратегії просування підприємства в інтернеті; Співпраця з блогерами та лідерами думок тощо.	Інстаграм сторінка - це окремий ринок, який потребує знань та навичок стосовно його функціонування. Робота трьох працівників буде залежати один від одного, тому необхідна достатня кваліфікація та досвід роботи у сфері Інстаграм просування кожного з них. Щоб слідувати тенденціям та розвитку Інстаграм індустрії, необхідно реалізовувати весь свій час на вивчення її ринку.
Редактор сторінок у соцмережах	Формування інформаційного поля; Співпраця з клієнтами стосовно реклами; Реалізація заходів відділу зв'язків з громадськістю тощо.	
Робітник технічного забезпечення сторінок у соціальних мережах Інстаграм і Facebook	Створення, оформлення та забезпечення функціонування Інстаграм та Facebook сторінок; Аналіз роботи конкурентних інтернет ресурсів; Оновлення сторінки відповідно до споживчих потреб тощо.	

Джерело: складено автором

Для швидкої та ефективної реалізації роботи Інстаграм сторінки, недостатньо підвищення кваліфікації працівників. Необхідним є досвід

роботи в даній галузі. Посада інтернет-маркетолога є доволі молодою, її часто порівнюють зі звичайними маркетологами, однак це хибна думка.

Кваліфікація інтернет-маркетолога дозволяє більш оперативно впливати на ефективність розміщеної реклами та визначати результати від використаних рекламних джерел [37].

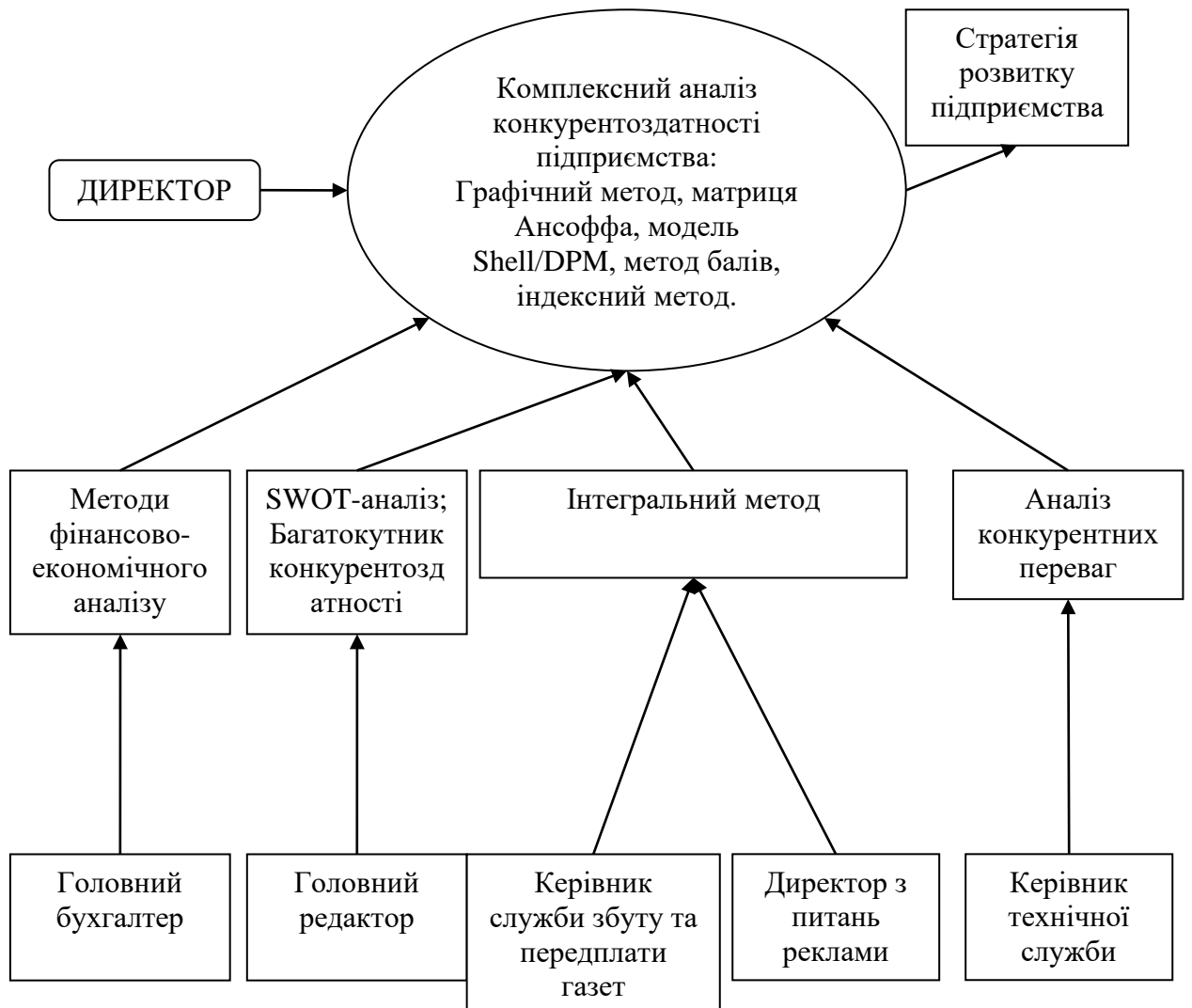
Редактор сторінки та робітник технічного забезпечення повинні знати усі аспекти роботи в Інстаграмі та вміти реалізовувати поставлені цілі в умовах постійних змін інтернет-середовища.

### ***Побудова системи аналізу конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО».***

Для подальшого сталого функціонування ТОВ «Видавничий дім «ОГО» та готовності швидких змін на виклики зовнішнього середовища і ринку необхідно проводити постійний аналіз конкурентоздатності підприємства в цілому, його продукції, фінансово-економічного становища, самооцінки тощо.

Рекомендовано здавати звітність по конкурентним аналізам поквартально, стимулюючи їх виконання квартальними преміями в розмірі 25% від заробітної платні.

Тому у кваліфікаційній роботі магістра нами запропоновано використовувати систему аналізу конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО», яку подано на рис. 3.3.



Джерело: складено автором

**Рис.3.3. Система аналізу конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Таким чином, керівник кожного з відділів в період одного кварталу формуватиме визначений аналіз конкурентоздатності окремих аспектів діяльності підприємства. Директор на основі проведених аналізів проводитиме комплексну оцінку конкурентоздатності підприємства та на основі результатів буде формувати та вдосконалювати загальну стратегію розвитку підприємства.



### **3.4 Удосконалення збутової складової конкурентоздатності**

#### ***Підвищення кваліфікації менеджерів.***

Для покращення показників збутової діяльності підприємства необхідним є підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Видавничий дім «ОГО». Оскільки нами запропоновано зорієнтувати діяльність товариства на інтернет-середовище, формування іміджу підприємства, формування громадської думки та залучення нової клієнтської бази, доцільним буде провести підвищення кваліфікації працівників саме з маркетингової та інтернет-діяльності підприємства.

Пропонуємо провести підвищення кваліфікації у період з 1 лютого 2021 року, зокрема направити працівників на курси маркетингу та інтернет-маркетингу в академію STEP IT ACADEMY, м. Львів [38].

Програма курсу [38], спрямована на освоєння таких аспектів:

1. Digital – маркетинг.
2. Бізнес-моделі, їх цілі та KPI.
3. Підбір цільової аудиторії та Digital – стратегія.
4. Основи SEO.
5. Семантика.
6. Внутрішня та зовнішня оптимізація.
7. Контент - маркетинг.
8. SMM – Соціальні мережі, побудова стратегії роботи в соцмережах (на прикладі FACEBOOK/INSTAGRAM).
9. Реклама в соціальних мережах та ін.

Тривалість курсу – 6 місяців.

Лекційне навантаження – 2 рази на тиждень.

Вартість курсу – 3250 грн./міс.

Витрати на підвищення кваліфікації менеджерів наведено у таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3 – Фонд витрат на підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Структурний підрозділ	Посада	Кількість працівників	Фонд оплати підвищення кваліфікації за 6 міс., грн.
Служба реклами	Директор з питань реклами	1	19500
	Менеджер по роботі з рекламними агентствами	1	19500
Служба збуту та передплати газет	Керівник служби	1	19500
Редакція	Головний редактор	1	19500
Технічна служба	Керівник служби	1	19500
Загалом		5	97500

Джерело: складено автором

Таким чином, фонд оплати підвищення кваліфікації працівників за 6 місяців становитиме 97,5 тис.грн. Дані заходи допоможуть не лише підтримувати стале функціонування підприємства, а й дозволять вести конкурентну боротьбу з кадровими перевагами, що потенційно покращить конкурентні позиції підприємства, і в загальному фінансово-економічне становище.

#### ***Створення дисконтної системи знижок.***

В умовах посиленої конкурентної боротьби серед видавництв Рівненщини, важливим кроком є зміни у збутовій діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО». Основною проблемою для системи збуту товариства є цінова політика. Оскільки ціни на поліграфічну продукцію (брошури, афіші, візитки тощо) не є привабливими для клієнтів, через наявність конкурентної продукції з більш низькою ціною. Це в основному підприємства вузькогалузевої спеціалізації, спрямованої на друк поліграфії, що дозволяє їм диктувати цінову політику на регіональному ринку.

Для збільшення попиту на поліграфічні послуги серед клієнтів слід ввести систему знижок (дисконтна система) для постійних покупців. Це не тільки допоможе збільшити клієнтську базу поліграфічних послуг, а й збільшить кількість постійних читачів видань товариства.

Дисконтні знижки – система знижок, для постійних клієнтів підприємства, з постійною відсотковою складовою знижки, яка може бути або фіксована, або варіюватись залежно від вартості отриманих послуг клієнтом. Дана система передбачає створення карток з індивідуальними штрих-кодами, які зареєстровані в базі даних на ім'я клієнта та дає можливість використовувати знижку на регламентовану продукцію в будь-який час та в будь-якій кількості.

За даними веб-порталу «Видавничий дім «ОГО» [25], 70% усіх читачів друкованої газети, отримують газети за передплатою, і 30% купують їх роздрібно у спеціалізованих магазинах. Інтеграція дисконтної системи в службу передплати газет дозволить збільшити частку передплатних газет та в перспективі збільшить потенційну кількість читачів.

Для усіх клієнтів, які оформили передплату газети, пропонуємо видавати дисконтну картку знижок на поліграфічну продукцію та розміщення реклами (див. табл.3.4 та табл.3.5).

**Таблиця 3.4 – Система дисконтних знижок на послуги ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Послуги	Знижка у %
Передплата газети/журналу	10%
Поліграфія (афіші, банери, візитки тощо)	15%
Розміщення рекламних оголошень у друкованих виданнях	7-15% (в залежності від площі оголошення по відношенню до 1 друкованої сторінки)
Розміщення рекламних оголошень на веб-сторінках підприємства	7-15% (в залежності від розмірів та місця розміщення оголошення)

Джерело: складено автором

За даними веб-порталу «Видавничий дім «ОГО» [25], тираж газет становить 21000 на тиждень, 70% (14700) – випускається за передплатою та 30% (6300) – продається роздрібно. Вартість 1 шт. газети при роздрібному продажі – 5 грн. Вартість передплати газети «ОГО» на рік – 207,9 грн., за даними каталога місцевих видань України Укрпошти у Рівненській області [39].

**Таблиця 3.5 – Система дисконтних знижок на рекламні оголошення у газеті «ОГО», грн.**

Сторінка	Площа 1 бл.см <sup>2</sup>	Вартість, грн.	Знижка, %
1-ша, п/к	13	290	15% (ціна 245)
Остання, п/к	13	210	15% (ціна 180)
Внутрішня, ч/б (2,3 стор.)	13	180	10% (ціна 160)
Внутрішня, ч/б (4,5 стор.)	13	150	10% (ціна 135)
Внутрішня ч/б (6,7,12 і далі стор.)	13	130	7% (ціна 120)
Внутрішня ч/б ( з програмою ТБ)	13	180	10% (ціна 160)

Джерело: складено на основі прайс-листа газети «ОГО» [37]

Виготовлення карток з оригінальними штрихкодами коштуватиме 63 тис.грн., 3 грн. за 1 тис.шт. [42].

Потенційні фінансові результати від введення дисконтної системи знижок наведено у таблиці 3.6.

**Таблиця 3.6 – Потенційні фінансові результати від введення дисконтної системи знижок на прикладі передплати газет ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

	Кількість шт.	%	Вартість передплати на 1 календарний рік, грн.	Фінансові втрати від знижки 10%,грн.	Прихід фінансів від дисконтної системи
Загальний тираж	21000	100	207,9	-	-
Частка передплатних видань	14700	70	3056130	-305613	-
Потенційна частка збільшення передплатних видань	6300	30	1% - 43680	-261933	-
			5% - 218 400	-87213	-
			10% - 436800	-	131187
			15% - 655200	-	349587
			30% - 1310400	-	1004787

Джерело: складено автором

За песимістичним сценарієм, якщо кількість передплатних видань не зміниться, підприємство втратить 305613грн., при цьому зазначимо, що поріг песимістичного сценарію – 7% (305613 грн.).

За оптимістичним сценарієм, найбільший можливий дохід становить 1004787 грн, що у 3,3 рази перевищує втрати при песимістичному сценарію. Прихід 8% клієнтів на передплатні газети стартовий рубіж оптимістичного сценарію – прибуток 43827 грн.

Таким чином, при аналізі оптимістичного та песимістичного сценарію, відзначимо, що введення дисконтної системи знижок є доцільним. Оскільки наявний низький поріг збільшення частки передплатних газет для окупності, при цьому, за оптимістичним сценарієм вигоди в 3,3 рази перевищують втрати при песимістичному сценарії.

### **3.5 Удосконалення технічної складової конкурентоздатності**

Технологічна складова функціонування підприємства є фундаментом для швидкого та якісного надання послуг. Її постійний розвиток та вдосконалення є одним з елементів будь-якої загальної стратегії розвитку підприємства.

В умовах XXI століття, новітні технології на підприємствах, значною мірою визначають їх конкурентну позицію на ринку.

При аналізі конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за допомогою графічного методу виявлено недоліки у технічному забезпеченні діяльності підприємства. Швидке вирішення даної проблеми забезпечить подальше ефективне та якісне функціонування усіх підрозділів підприємства.

Структуру технологічного оновлення підрозділів наведено у таблиці 3.7.

**Таблиця 3.7 – Структура технологічного оновлення підрозділів ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Відділ/посада	Необхідні технології	Кількість шт.	Загальна вартість, грн.
Директор	Персональний комп'ютер	1	17500
Головний бухгалтер	Персональний комп'ютер	1	17500
Рекламна служба	Персональний комп'ютер	3	52500

Відділ/посада	Необхідні технології	Кількість шт.	Загальна вартість, грн.
Служба збуту та передплати газет	Персональний комп'ютер	1	17500
Головний редактор	Персональний комп'ютер	1	17500
Відділ зв'язків з громадськістю	Персональний комп'ютер	1	17500
	Веб-камера	1	750
	Мікрофон	1	200
Технічна служба	Персональний комп'ютер	2	35000
Загалом		12	175950

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна вартість витрат на оновлення технологічного устаткування підприємства становить 175950 грн.

Потрібно не лише провести оновлення персональних комп'ютерів (ПК), а й закупити нові для нових створених посад: менеджера з питань зв'язків з громадськістю, інтернет-маркетолога, редактора сторінок соцмереж та робітника технічного забезпечення сторінок соцмереж.

Необхідність оновлення технологічної бази зумовлена низькою продуктивністю наявних ПК. Робота в інтернеті потребує швидко дієвих ПК, та наявність спеціального програмного забезпечення (Adobe Photoshop, програми для монтажу та редакції фото/відео матеріалу та ін.).

У зв'язку з постійним оновленням програмного забезпечення ПК та удосконаленням їх характеристик, рекомендовані параметри ПК для комфортного функціонування підвищуються, що робить застарілі ПК неефективними та в окремих випадках недієвими в загальному.

У більшості ПК на ТОВ «Видавничий дім «ОГО», наявні застарілі процесори та відеокарти:

- Процесори Intel Pentium/Intel dual core/ Intel quad core;
- Відеокарти AMD Radion, Nvidia.

Тактова частота процесорів 1,8-2,2 ГГц, об'єм відеопам'яті 500мб-1гб., при тактовій частоті 400-500 ГГц.

Вимоги сучасного програмного забезпечення, лише для комфортного функціонування, часто потребують процесори з тактовою частотою 2,5-3,3 ГГц. Для відеокарт рекомендований об'єм пам'яті 2Гб., з тактовою частотою 600-900 ГГц.

Таким чином, оновлення технологічної бази підприємства забезпечить швидке та ефективне виконання поставлених завдань та цілей. Інтеграція роботи підприємства в соціальних мережах потребує новітніх персональних комп'ютерів та програмного забезпечення.

### **3.6 Удосконалення комунікаційної складової конкурентоздатності**

#### ***Створення та просування Інстаграм сторінки***

За даними інформаційного порталу ОГО [25], щомісячна аудиторія їх веб-сайтів становить 476 307 унікальних користувачів, щомісячний перегляд сторінок – 797 990 переглядів, середня добова аудиторія складає 15877 унікальних відвідувачів.

Така велика аудиторія надає широкі перспективи для діяльності в соціальній мережі Інстаграм, яка є популярною серед клієнтської бази від 18 – до 35 років.

Фактором економії часу та ресурсів є значна за кількістю аудиторія веб-сайтів ТОВ «Видавничий дім «ОГО», що дозволить доволі швидко прорекламувати сторінку Інстаграм та залучити велику кількість «підписників» у короткі терміни, без затрат на рекламу серед численних за аудиторією Інстаграм-сторінок рівненських блогерів, видавництв, рекламних агентств тощо.

#### ***Схема створення Instagram аккаунта:***

- Реєстрація сторінки відбувається на головній сторінці веб-сайту Instagram [41]. При реєстрації аккаунта необхідно виконати прив'язку аккаунта до наявної товариством сторінки Facebook. Це дозволить синхронізувати дані з двох сторінок та забезпечить високий рівень безпеки аккаунта.

- При створенні аккаунта необхідно обрати тип профілю – Бізнес-аккаунт.
- Для оприлюднення профілю необхідно заповнити анкету персональних даних: Назва організації, рід діяльності, географічне розташування, рік створення тощо.
- Останнім кроком буде розміщення перших публікацій на сторінці профілю.

Для залучення аудиторії на свій Інстаграм-аккаунт, необхідно розмістити посилання на профіль у своїх веб-ресурсах: Рівненський інформаційний портал [25], Сайт оголошень Рівного [26], Медіагалерея Рівного [27], Рівненські блоги [28].

Другий захід щодо реклами свого профілю - розміщення QR-коду сторінки у друкованих виданнях.

Особливістю розміщення новин в Інстаграм є створення «Stories» - публікація, яка висвітлюється для всіх користувачів Інстаграм, та існує протягом 24 годин. В «Stories» є можливість розміщувати, окрім фото з текстом, веб-посилання на будь-які інтернет ресурси (веб-сайти зі статтями, публікаціями, відео/фото та ін.).

Для видавництва – це двохсторонній зв'язок, коли офіційні інформаційні портали рекламують свій Інстаграм профіль, для залучення молодого покоління, а діяльність в Інстаграм профілі спрямована на короткий виклад основних новин з розміщенням посилань на повний текст даних публікацій на офіційних веб-порталах.

Сучасна молодь не зацікавлена у перегляді офіційних джерел з новинами, тим паче у купівлі друкованих видань. Тенденції створили попит на короткі інформативні новини, які формуються з декількох речень, що повністю висвітлюють загальну тему новини. Такий формат дозволяє залучити молоду аудиторію, яка з зацікавленості часто перечитує статті в повному обсязі.



Друга особливість «Stories» - розміщення в них реклами (продукції, послуг, людей тощо). Реклама у «Stories» в даний момент користується значним попитом, оскільки наявна широка аудиторія підприємців, що продають свою продукцію виключно через Інтернет.

Економічна перевага рекламної діяльності у соціальній мережі Інстаграм характеризується практичною відсутністю ресурсних витрат на її реалізацію. Також немає обмеження в середньо добовій кількості реклами, це залежатиме лише від кількості запитів. Реклама розміщується на 24 години в «Stories» інстаграм-профіля, після чого автоматично зникає.

Дана послуга, широко використовується серед підприємців, які виготовляють власну продукцію та не ведуть роздрібний продаж її в магазині, а застосовують соціальну мережу для пошуку клієнтів.

Ціна на рекламу залежить від популярності та кількості підписників на сторінці рекламодавця. Для регіональних інстаграм-сторінок, достатня кількість підписників буде варіюватись від 5 до 10 тисяч, що зробить їх потенційно привабливими серед клієнтів. Детальна ціна на рекламу, створена на основі аналізу регіонального рекламного ринку Інстаграм наведено у таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8 – Залежність вартості реклами від середньої кількості підписників Інстаграм-сторінки**

Середня кількість підписників на інстаграм-сторінку рекламодавця, тис.чол.	Вартість рекламних послуг, грн.
1-5	200-500
5-10	500-1000
10-20	1000-4000
20-50	4000-8000
50 і більше	≈10000

Джерело: складено автором

Зазначимо, що при аналізі сторінок-рекламодавців, середня кількість рекламних оголошень за день коливається від 5 до 10, тобто в середньому 40-50 оголошень на тиждень. Якщо брати кількість підписників від 5 до 20 тисяч, то маємо середню вартість за одне оголошення - 2250 грн. Чистий дохід від рекламної діяльності в Інстаграм, може не лише прирівнятись з

доходом від теперішньої рекламної діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО», а й перевищити його, при цьому не потребуючи для цього таких ресурсів.

В друкованих виданнях ТОВ «Видавничий дім «ОГО» кількість оголошень варіюється від 20 до 50 на тиждень. Газета виходить щосередини, середня кількість оголошень в тиждень – 35, при цьому ціна від 130 до 290 за одне оголошення, тобто 275 грн. в середньому.

Що стосується веб-сайтів ТОВ «Видавничий дім «ОГО», то за даними керівництва товариства, кількість оголошень в тиждень може досягати від 15 до 40, 50, в середньому 30-35. Ціна залежить від розмірів оголошення та місця їх розміщення (див. табл. 3.9), найменша сума – 130 грн., найбільша 4000 грн., в середньому 2065 грн.

Порівняльна таблиця доходів від рекламної діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» та Інстаграм сторінки наведено у таблиці 3.9.

**Таблиця 3.9 – Середнє значення доходів від рекламної діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» та Інстаграм сторінки**

Джерело реклами	Середня кількість оголошень	Середня вартість за одне оголошення, грн.	Середній дохід за тиждень, тис.грн.
Газета «ОГО»	35	275	9,625
Веб-портали ТОВ «Видавничий дім «ОГО»	30-35	2065	66,080
Інстаграм сторінка	40-50	2250	101,250

Джерело: складено автором

**Таблиця 3.10 – Прайс на рекламу на Рівненському інформаційному порталі**

Вид реклами	По всьому сайту	Головна	В статтях
Банер 468x60 рх, в шапці, 25% показів	1000	-	
Банер 468x60рх, в шапці, 50% показів	2000	-	
Банер 715x88рх, між тематичними блоками, 100% показів, 1,2,3,4 місце	-	900, 850, 800, 750	-
Боковий банер 130x900рх (лівий або правий), 100%	-	4000	4000

Вид реклами	По всьому сайту	Головна	В статтях
показів			
Боковий банер 130x900рх (лівий або правий), 25% показів	-	1000	1000
Банер 240x90рх, над шапкою, за день	130	-	-
Банер 730x90рх, над шапкою, за день	200	-	-
Банер 210x75рх, під шапкою, 50% показів	850	-	-
Банер 210x75рх, під шапкою, 100% показів	1700	-	-
Банер 240x86рх, справа (1-3 місце, перший екран), 50% показів	850	-	-
Банер 240x86рх, справа (4-5 місце, другий екран), 50% показів	750	-	-
Банер 240x86рх, справа, 6 місце і далі, 100% показів	700	-	-
Виринаючий банер рор-уп, 300x300 рх, за день	200	-	-
Банер в статтях 700x86рх	-	-	950
Банер на мобільній версії, верхній, 100% показів	-	1200	1200
Банер на мобільній версії, середній або нижній, 100% показів	-	950	950

Джерело: складено на основі [40]

Отже, як бачимо з таблиці 3.10, доходи від рекламної діяльності за 1 тиждень в Інстаграмі, потенційно можуть перевищити доходи від всієї рекламної діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за тиждень на 25,545 тис.грн., або на 34,7%. Прибутковість за 1 календарний рік – 48 тиж. · 25,545 грн. = 1226160 грн.

При цьому основні витрати на рекламну діяльність в Інстаграмі – заробітна платня працівників Інстаграм сторінки (див. п.3.7).

### **Створення відділу зв'язків з громадськістю**

Діяльність відділу зв'язків з громадськістю буде спрямовано на збільшення публіцитного капіталу, підвищення іміджу товариства, формування громадської думки та ін. Чистий дохід як такий, від даної діяльності не розраховується. Діяльність даного відділу оцінюють у прирості нематеріальних активів, що буде відобразатись у фінансових результатах діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» у майбутніх періодах.

Особливості створення та функціонування відділу зв'язків з громадськістю наведено у п.3.3 магістерської.

### **3.7 Комплексний план заходів з підвищення конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Реорганізація організаційної структури ТОВ «Видавничий дім «ОГО» передбачає введення 4 нових посад (див.п.3.3), що збільшує фонд оплати праці.

Збільшення фонду оплати праці наведено у таблиці 3.11.

#### **Таблиця 3.11 – Збільшення фонду оплати праці ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Посада	Фонд оплати праці на 1 міс.грн.	Фонд оплати праці на 1 рік грн.
Менеджер по питанням зв'язків з громадськістю	12000	144000
Інтернет-маркетолог	10000	120000
Редактор Інстаграм сторінки	10000	120000
Працівник технічного забезпечення Інстаграм сторінки	8000	96000
Загалом	40000	480000

Джерело: складено автором

Таким чином, фонд оплати праці збільшиться в місяць на 40 тис.грн, за 1 квартал – 120 тис.грн.

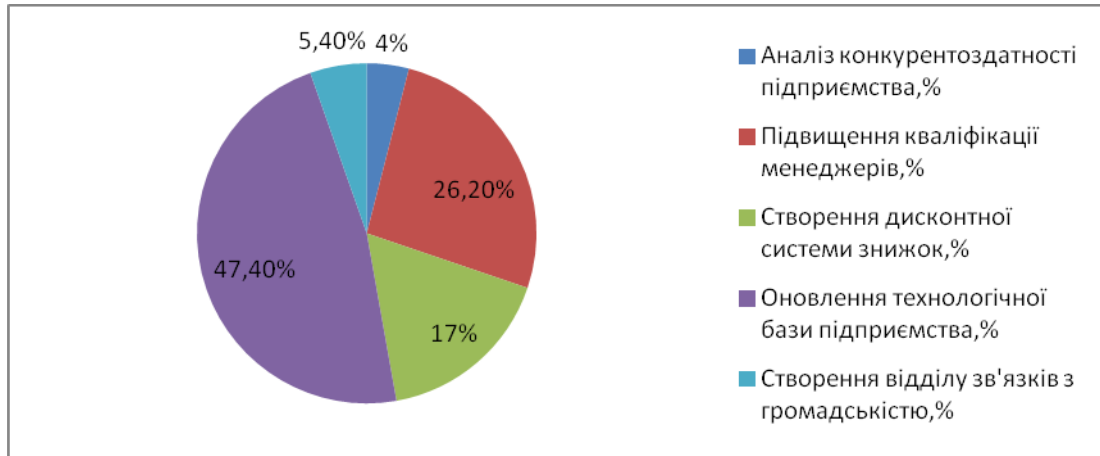
**Таблиця 3.12 – Структура витрат ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за Проектом**

№ з/п	Найменування заходу	Відповідальна особа	Термін виконання	Вартість, грн.	Джерело фінансування
1.	Удосконалення управлінської складової конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»				
1.1	Реорганізація організаційної структури підприємства	Директор	Березень 2021	-	-
1.2	Аналіз конкурентоздатності підприємства	Директор, головний редактор, керівник технічної служби, головний бухгалтер, директор рекламної служби, Керівник служби збуту та передплати газет	До 1 квітня 2021	15000	Власні кошти
2.	Удосконалення збутової складової конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»				
2.1	Підвищення кваліфікації менеджерів	Директор	Лютий - серпень 2021	97500	Власні кошти
2.2	Створення дисконтної системи знижок	Керівник служби збуту та передплати газет	Квітень 2021	63000	Власні кошти
3.	Удосконалення технічної складової конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»				
3.1	Оновлення технологічної бази підприємства	Керівник технічної служби	Лютий 2021	175950	Власні кошти
4.	Удосконалення комунікаційної складової конкурентоздатності ТОВ «Видавничий дім «ОГО»				
4.1	Оновлення структури сторінки в соціальній мережі Інстаграм	Робітник технічного забезпечення сторінок у соцмережах, редактор сторінок соцмереж, інтернет-маркетолог	Квітень 2021	-	-
4.2	Створення відділу зв'язків з громадськістю	Директор	Березень 2021	Від 20000	Власні кошти
<b>Усього витрат за проектом, грн.</b>					<b>371450</b>

Джерело: складено автором

Таким чином, витрати за даним проектом становитимуть 371450 грн., без врахування фонду заробітної плати. Аналіз конкурентоздатності підприємства передбачає виплату премії в розмірі 25% від розміру заробітної плати кожного працівника.

Структуру витрат у % наведено на рисунку 3.4.



Джерело: складено автором

**Рис.3.4. Структура витрат ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за проектом, %**

Таким чином, з діаграми бачимо що найбільшу частку витрат проекту становить оновлення технологічної бази підприємства та підвищення кваліфікації менеджерів, однак ці заходи критично необхідні для можливості ведення конкурентної боротьби у майбутньому.

Для розрахунку чистої приведеної вартості проекту ТОВ «Видавничий дім «ОГО», при оптимістичному сценарії, ми враховували такий показник серед Вигод:

- Рекламна діяльність в Інстаграм: прибуток 1226160 грн. на рік.

Серед Витрат:

- Вартість проекту згідно з табл.3.12. 371450 грн.

За песимістичним сценарієм, прибутки від Проекту будуть відсутні, Витрати становитимуть – 371450 грн.

Річна ставка інфляції 10%. Згідно з дослідженням інформаційного сайту Бухгалтер.com.ua [43], рівень інфляції в Україні у 2017, 2018, 2019 та

2020 роки мав відповідні показники: 13,7; 9,8; 4,1; 4,2 за 11 місяців 2020 року. Тому обрано приблизне середнє значення у 10%.

**Таблиця 3.13 – Розрахунок чистої приведеної вартості Проекту ТОВ «Видавничий дім «ОГО»**

Рік	Початкові дані Проекту		Скореговані дані Проекту	
	Вигоди,грн.	Витрати,грн.	Вигоди,грн.	Витрати,грн.
0	-	371450	-	371450
1	1226160	-	1114690,9	-
2	1226160	-	1013355,4	-
3	1226160	-	921232,2	-
Разом	3678480	371450	3049278,5	371450
NPV	-	-	2677828,5	

Джерело: складено автором

Звідси, щоб отримати чисту приведену вартість Проекту, віднімемо Вигоди від Витрат –  $(3049278,5 \text{ грн.} - 371450 \text{ грн.}) = 2677828,5 \text{ грн.}$

Таким чином, аналіз результатів обчислення чистої приведеної вартості показує, що Проект є добре прибутковим, однак необхідно створити відповідні умови на підприємстві, для можливості реалізації даного проекту. Також необхідно розробити заходи що попереджуватимуть розвиток песимістичного сценарію, при якому збитки для підприємства становитимуть 371450 грн.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, при дослідженні системи управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО», виявлено такі недоліки:

1. В асортиментній складовій – широке галузеве спрямування підприємства та відсутнє спрямування асортименту інформаційної продукції на інтереси серед молоді.
2. В комунікаційній складовій – неефективна діяльність в соціальній мережі Інстаграм та низький рівень зворотного зв'язку зі споживачами.
3. В технічній складовій – застаріле технічне забезпечення підприємства.

4. В збутовій складовій – висока ціна на продукцію та послуги та недостатня зацікавленість у них нових клієнтів.
5. В управлінській складовій – неефективне виконання функцій щодо управління конкурентоздатністю підприємства.

Для вирішення даних недоліків в управлінні конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО» запропоновано реалізувати такі стратегії розвитку підприємства:

1. Корпоративна стратегія – стратегія стабілізації.
2. Ділова (конкурентна) стратегія – фокусування на сегменті.
3. Функціональна (внутрішня) стратегія – організаційного розвитку.

Загальна стратегія розвитку підприємства передбачає такі зміни у діяльності підприємства:

- В управлінській складовій: реорганізація організаційної структури та аналізування конкурентоздатності підприємства;
- В збутовій складовій: підвищення кваліфікації менеджерів та створення дисконтної системи знижок;
- В технічній складовій: технологічне оновлення підприємства;
- В комунікаційній складовій: створення відділу зв'язків з громадськістю та оновлення структури сторінки в соціальній мережі Інстаграм.

Вартість проекту розвитку підприємства становить 371450 грн. За даними розрахунків, при оптимістичному сценарії прибутки ТОВ «Видавничий дім «ОГО» від реалізації проекту становитимуть 2677828,5 грн., при цьому за песимістичним сценарієм збитки становитимуть 371450 грн.

Таким чином, розроблена стратегія розвитку підприємства та інвестиційний Проект рекомендовані до реалізації підприємством. Дані зміни забезпечать ТОВ «Видавничий дім «ОГО» не тільки стабілізацію на ринку, а й принесуть ряд конкурентних переваг, які в перспективі, забезпечать високі конкурентні позиції на ринку регіональних видавництв.



## ВИСНОВКИ

За результатами аналізу наукових робіт та публікацій, в першому розділі магістерської дисертації, висвітлено поняття конкурентоздатності підприємства.

Конкурентоздатність підприємства – це здатність підприємства реалізовувати її потенційні виробничі, фінансові та управлінські можливості ведення конкурентної боротьби задля здобуття ринків збуту, при цьому найефективніше використовуючи різнобічні ресурси у руслі задоволення потреб споживачів.

При цьому, від поняття конкурентоздатності підприємства доцільно виокремити такі складові як: конкурентоздатність продукції, конкурентні переваги та конкурентний потенціал. Оскільки конкурентоздатність підприємства розглядається в широкому розумінні як загально-організаційна система, яка будується на основі вищенаведених складових та ряду інших елементів.

Для визначення конкурентного рівня підприємства, виділяють фактори, що зумовлюють перебування підприємства, організації чи фірми на вищому чи нижчому рівнях порівняно з конкурентами.

Фактори впливу поділяються на дві групи: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносять такі складові як рівень відкритості економіки країни; рівень конкурентоздатності країни; правове регулювання; підтримка з боку держави малого та середнього бізнесу. Серед внутрішніх факторів виділяють: структурні; ресурсні; технічні; економічні; управлінські.

На основі даних факторів будуються методи аналізу рівня конкурентоздатності підприємства. Серед основних методів виділяють: матричні; за якістю продукції; інтегральні методи; структурні; комплексні; функціональні; SWOT та STEP (PEST) аналізи; методи Ансоффа, Портера та Маршалла.

Велике різноманіття загальнонаукових методів оцінки рівня конкурентоздатності підприємства зумовлене унікальністю ринків існування

тих чи інших підприємств. Універсального методу не існує, оскільки для кожного ринку визначними факторами конкурентоздатності є різні елементи.

Однак, наявні характерні показники груп методів оцінки конкурентоздатності підприємства:

1. Показники, які характеризують ефективність виробничо-торговельної діяльності підприємства;
2. Показники інтенсивності використання основного капіталу і оборотного;
3. Показники фінансової діяльності.

При аналізі фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» спостерігається динаміка по зростанню операційних витрат, а саме приріст на 60% у 2019 році порівняно з 2017 р.

За результатами аналізу фінансових результатів спостерігається нарощування виробничих потужностей та прибутковості підприємства. Збільшення обсягів реалізації продукції на 61% у 2019 році порівняно з 2017 р., та збільшення прибутків на 45% у 2019 порівняно з 2017 р.

При оцінці рівня рентабельності ТОВ «Видавничий дім «ОГО» виявлено низький рівень рентабельності.

На основі аналізу оборотності активів, спостерігається покращення обороту оборотних запасів та дебіторської заборгованості, на 50% у 2018 році порівняно з 2017.

За результатами аналізу автономності ТОВ «Видавничий дім «ОГО», виявлено високий рівень автономії – 92%, що говорить про повну незалежність підприємства.

При аналізі ліквідності підприємства виявлено занадто високі показники ліквідності: загальний коефіцієнт ліквідності 12,3% при нормі 2%; проміжний коефіцієнт ліквідності 4% при нормі 0,7%; коефіцієнт абсолютної ліквідності 2,5% при нормі 2%. Дані показники свідчать про недостатню ефективність використання оборотних активів підприємства.

Особливість управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО» проявляється у тому, що директор здійснює основне управління конкурентоздатністю підприємства. Також, до осіб від яких залежить управління конкурентоздатністю, належать: головний редактор, директор з питань реклами та керівник технічної служби.

На підприємстві використовується лінійна організаційна структура управління, однак, більшою мірою управлінські функції виконує директор ТОВ «Видавничий дім «ОГО».

Аналіз ринку конкурентного середовища ТОВ «Видавничий дім «ОГО» виявив наявність великої бази конкурентів, як серед видавництв аналогічних за специфікою діяльності ТОВ «Видавничий дім «ОГО», так і вузькоспеціалізованих підприємств.

За результатами конкурентного аналізу за М.Портером, PEST – аналізу та SWOT – аналізу виявлено значну залежність підприємств від зовнішнього середовища. Основними факторами впливу виступають: податкова політика держави; політична ситуація в країні; соціальне становище у суспільстві; потреби споживачів.

При дослідженні системи управління конкурентоздатністю ТОВ «Видавничий дім «ОГО», виявлено такі недоліки: в асортиментній складовій – широке галузеве спрямування підприємства та відсутнє спрямування асортименту інформаційної продукції на інтереси серед молоді; в комунікаційній складовій – неефективна діяльність в соціальній мережі Інстаграм та низький рівень зворотного зв'язку зі споживачами; в технічній складовій – застаріле технічне забезпечення підприємства; в збутовій складовій – висока ціна на продукцію та послуги та недостатня зацікавленість у них нових клієнтів; в управлінській складовій – неефективне виконання функцій щодо управління конкурентоздатністю підприємства.

Загальна стратегія розвитку підприємства передбачає такі зміни у діяльності підприємства:

- В управлінській складовій: реорганізація організаційної структури та аналізування конкурентоздатності підприємства;
- В збутовій складовій: підвищення кваліфікації менеджерів та створення дисконтної системи знижок;
- В технічній складовій: технологічне оновлення підприємства;
- В комунікаційній складовій: створення відділу зв'язків з громадськістю та оновлення структури сторінки в соціальній мережі Інстаграм.

Впровадження рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоздатністю на ТОВ «Видавничий дім «ОГО» дозволить збільшити обсяги публіцитного капіталу, сприятиме покращенню іміджу та впізнаваності підприємства, підвищить кваліфікацію працівників, що забезпечить формування конкурентних переваг. Також збільшаться обсяги чистих доходів від реалізації діяльності в соціальній мережі Інстаграм. Ці аспекти дозволять покращити загальні конкурентні позиції ТОВ «Видавничий дім «ОГО» і стануть фундаментом для виходу підприємства на лідируючі позиції серед регіональних видавництв.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України, розділ I, глава 3, ст.25, п.1.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
3. Wint A. Competitiveness in small developing economies.//Canada:University of the West Indies Press. 2003. URL: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446>.
4. Дикань О.В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах євроінтеграції/ О. В. Дикань //Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014 . Вип.47.С.77-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_47\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_47_17)
5. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и (или) региона / К.В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 92–111.
6. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №4 (36). – С. 53–68.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, Москва, 2002. 892 с.
8. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І. В. Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 174 – 180.
9. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 60 – 65.
10. Навчальний посібник. Історія економічних учень у запитаннях і відповідях // К.: Знання, 2004. – 477с. Автор: Мазурок П.П.

11. Навчальний посібник. Планування маркетингу // К.: Центр учбової літератури, 2013. 323с. Автори: Овечкіна О.А, Солоха Д.В, Іванова К, Морєва В.В, Бєлякова О.В, Балакай О.Б.
12. Кірейцев Г.Г Фінансовий менеджмент. 2001. – 440с.
13. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю – К.: Знання, 2002. – 310с.
14. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.
15. Сайт міжнародної програми «COSME»(2014-2020). URL: <http://cosme.me.gov.ua>
16. Інформаційне інтернет агентство «Interfax-Україна». URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html>.
17. Економіка США як локомотив та барометр світового господарського поступу [Електронний ресурс]. URL: <http://www.soskin.info/ea/2007/7-8/200702.html>
18. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: моногр. / А.Е. Воронкова, Н.Г Калюжна, В.І. Отенко. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
19. Забєлін П.В., Мойсєєва Н.К. Основи стратегічного управління: навч. посібник / П.В. Забєлін, Н.К. Мойсєєва. – М.: Інформаційно впроваджувальний центр «Маркетинг», 1998. – 195с.
20. Лисєвич В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : авторєф. дис. ... на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Лисєвич В.В. – Донецьк, 2004. – 222 с.
21. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. – К.: ВД «Профєсїонал», 2006.

22. Попов С.А. Стратегическое управление. 17 –модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А.Попов. – М.: Инфра, 2000. – 390с.
23. Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегія управління розвитком підприємства. – Харків.: ЕДЕНА, 2003. - 198с.
24. Кныш М.И. Конкурентные стратегии; Учеб. пособие / М.И. Кныш – СПб.: Б.и., 2000. – 284с.
25. Рівненський інформаційний портал. URL: <http://ogo.ua/>
26. Сайт оголошень Рівного. URL: <http://torg.ogo.ua/>
27. Медіагалерея Рівного. URL: <http://media.ogo.ua/>
28. Рівненські блоги. URL: <https://blog.ogo.ua/>
29. Статут підприємства ТОВ «Видавничий дім «ОГО»
30. Посадові інструкції: розроблення та оформлення – HR-Лига. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1779>
31. Є.О.Діденко, П.І.Жураківський Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». Київ, 2017.№5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
32. А.П. Міщенко Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центра навч. л-ри, 2004. - 336с.
33. Методика проведення SWOT – анализа. Образцы матриц SWOT. Режим доступу: <https://marketing.by/novosti-rynka/metodika-provedeniya-swot-analiza-obraztsy-matrits-swot/>
34. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. Для вищих навч. закладів Г.В. Строкович, Нар. укр. акад. (каф. економіки підприємства). – Харків.: Вид-во НУА, 2011. – 180с.
35. Осадча Н.Л. Роль та принципи формування корпоративної стратегії. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., м.Київ, 11 лют., 2020 р., Київ, 2020. – С. 46-49.

- 36.Пляскіна А.І. Методологічне підґрунтя формування ділової стратегії розвитку в управлінні підприємством. Modern science: problems and innovations : The 6 th International scientific and practical conference, м. Стокгольм, Швеція, 23-25 серпня, 2020. р. С. 353 – 359.
- 37.Хто такий інтернет-маркетолог та як ним стати? URL: <https://te.itstep.org/blog/how-to-become-a-good-internet-marketer> (дата звернення 05.12.2020).
- 38.STEP IT ACADEMY. Освіта для дорослих. Інтернет-маркетинг. URL: [https://lviv.itstep.org/internet\\_marketing\\_course](https://lviv.itstep.org/internet_marketing_course)
- 39.Каталог місцевих видань України. Рівненська область. Обласна сфера розповсюдження. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/periodychni-vydannia>
- 40.Рівненський інформаційний портал. Реклама на порталі OGO.ua. URL: <https://ogo.ua/phogo/advertiseonline/ogo>
- 41.Instagram. URL: <https://www.instagram.com>
- 42.VPM Поліграф. Пластикові картки. URL: <https://vpm.rv.ua/uk/produkcija/plastykovi-kartky>
- 43.Таблиця індексів інфляції за 2010 – 2020 р. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablitsya-indeksiv-inflyatsiy/> (дата звернення 10.12.2020р.)



**ДОДАТКИ****Додаток А**

Бершадський А.О., Машта Н.О. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, орієнтованих на видавництво друкованої продукції. *Прикладні аспекти інформаційного забезпечення та обтрунтування технічних і управлінських рішень: матеріали IV Всеук. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців*. 20 травня 2020 р. Рівне: РВВ РДГУ, 2020. С.3 – 4.

Бершадський А.О., Машта Н.О. Побудова системи управління конкурентоздатністю підприємства. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених*. 19-20 листопада 2020р. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 111 – 112.

**Додаток Б**

Баланс, Звіт про фінансові результати ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за 2018 рік.

**Додаток В**

Баланс, Звіт про фінансові результати ТОВ «Видавничий дім «ОГО» за 2019 рік.