

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Підвищення конкурентоспроможності малих підприємств»

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»
Олег БАТІН

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент, проректор з науково-дослідної
роботи ХГУ "НУА"
Ольга ІВАНОВА

Харків

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
БАТІНА Олега Вікторовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення конкурентоспроможності малих підприємств»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- дослідити особливості управління малими підприємствами, визначити їх значення для галузей економіки;
- встановити фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю малих підприємств;
- дослідити досвід розвитку малих підприємств, а також провести аналіз регулювання та координації їхньої діяльності за кордоном;
- провести аналіз діяльності та забезпеченості робочою силою ТОВ «Домашня страва»;
- вивчити існуючі механізми та стратегії підвищення конкурентоспроможності малих підприємств;


- запропонувати заходи з розвитку персоналу для збільшення людського та інтелектуального капіталів малого підприємства;
- сформулювати та обґрунтувати рекомендації щодо розробки та впровадження внутрішніх процедур, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва».

4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи |
|-------|--|
| 1 | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою. |
| 2 | Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження. Пошук найбільш доцільних та ефективних методів дослідження. Ознайомлення з інформаційною базою дослідження. |
| 3 | Робота над теоретичним розділом: Конкурентоспроможність малого бізнесу як підґрунтя зростання економіки України |
| 4 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Аналіз діяльності ТОВ «Домашня страва» та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства |
| 5 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. |
| 6 | Формулювання висновків та пропозицій |
| 7 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування. |
| 8 | Подання роботи на кафедру |

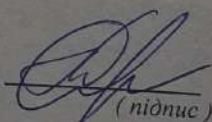
5. Дата видачі завдання «05» грудня 2023 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

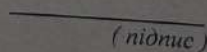
Олег БАТІН

Керівник роботи


(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми


(підпис)

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ПІДРУНТЯ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ | 8 |
| 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможність підприємств..... | 8 |
| 1.2. Чинники конкурентоспроможності малих підприємств | 12 |
| 1.3. Досвід розвинутих країн у підтримці підприємств малого бізнесу | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМАШНЯ СТРАВА» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 26 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Домашня страва» | 26 |
| 2.2. Порівняльна характеристика ТОВ «Домашня страва» та конкурентів ... | 36 |
| 2.3. Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва» | 41 |
| ВИСНОВКИ | 47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 51 |
| Додатки | |

ВСТУП

В умовах війни, шаленої міграції, зниження рівня доходів населення в Україні знижується попит на багатьох ринках товарів та послуг. Ситуація в економіці змушує більшість компаній оптимізувати витрати за різними статтями, у тому числі мінімізувати виробничі та невиробничі витрати. Особливо важно зараз малому бізнесу: багато підприємств закривається, деякі змогли релокуватися, хтось скоротив чисельність персоналу. Проте рівень конкуренції між ними не знизився, а мабуть підвищився через те, що середній і великий бізнес зараз намагаються зайняти всі можливі ніші та витіснити малий бізнес з них.

У таких умовах успіху досягають ті підприємства, які мають максимальну гнучкість, здатні оперативно реагувати на зміну зовнішнього середовища. Найбільш гнучкими на ринках споживчих товарів, як правило, є невеликі компанії. Незважаючи на дефіцит кадрових, матеріальних та фінансових ресурсів, вони часто готові запропонувати клієнтам високоякісні товари та послуги, нестандартні способи привернення уваги, за допомогою яких можна завоювати інтерес цільової аудиторії за мінімальних витрат. Проте економічна криза, спричинена воєнною агресією Росії впливає на малі підприємства часто більшою мірою, ніж великі. Останні мають можливість перерозподіляти ресурси всередині компанії у разі невдачі тих чи інших проєктів. Діяльність малих фірм у цьому контексті є набагато більш ризикованою. Таким чином, малі підприємства мають як специфічні конкурентні переваги, так і вади, які загострюються у період кризи. Оскільки надалі очікується зростання ролі малого бізнесу у відновленні економіки України, необхідно розробити на основі комплексного підходу заходи щодо сталого розвитку бізнесу малих підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Таким чином, можна стверджувати, що тема кваліфікаційної роботи бакалавра є вкрай актуальною і має як теоретичне, так і практичне значення, перебуваючи на стику науки і практики. Таке системне дослідження спрямовано на розробку конкретних і

практично застосовних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Ці рекомендації базуються на оптимізації та поліпшенні ефективності бізнес-процесів у цій сфері. Виконання цього завдання призведе до стимулювання конкурентоспроможності малих підприємницьких структур, що у своє чергу є істотним внеском досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку та повоєнного відновлення нашої країни.

Дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності представлено у роботах І.Абрамової, І. Арнаута, Н. Богацької, В. Бугай, А.Воронкової, Г. Гамеля, О. Віленчука, Б.Данилишина, Д. Деми, І. Должанського, П. Друкера, К. Ендруса, М.Єрмошенка, Ю.Іванова, М. Заюкової, Е. Калинікова, Ф.Котлера, М.Мескона, А.Наумової, О.Пєшкової, В.Пономаренка, М.Портера, К.Прахалада О. Слець А. Тромпенаарс та інших вітчизняних і зарубіжних вчених.

Незважаючи на велику кількість робіт у досліджуваній сфері існує потреба в розробці комплексу теоретичних та практичних проблем підвищення конкурентоспроможності малих підприємств особливо у поточних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю малих підприємств у сучасних умовах.

Для ефективної реалізації заявленої мети, у цій роботі поставлено та вирішено такі ключові завдання:

- дослідити особливості управління малими підприємствами, визначити їх значення для галузей економіки;
- встановити фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю малих підприємств;
- дослідити досвід розвитку малих підприємств, а також провести аналіз регулювання та координації їхньої діяльності за кордоном;
- провести аналіз діяльності та забезпеченості робочою силою ТОВ «Домашня страва»;

- вивчити існуючі механізми та стратегії підвищення конкурентоспроможності малих підприємств;

- запропонувати заходи з розвитку персоналу для збільшення людського та інтелектуального капіталів малого підприємства;

- сформулювати та обґрунтувати рекомендації щодо розробки та впровадження внутрішніх процедур, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва».

Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств.

Предметом дослідження виступають управлінські, організаційні та економічні відносини, що протікають у процесі забезпечення, оцінки та підвищення конкурентоспроможності малих підприємств.

Теоретико-методологічною базою дослідження стали теоретичні підходи вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем функціонування малого бізнесу, управління конкурентоспроможністю, які викладені в монографіях, періодичних виданнях, довідковій та навчальній літературі, практичних та методологічних посібниках; нормативно-правові акти України.

У роботі застосовувалися загальнонаукові методи – аналіз та синтез, індукція та дедукція, сходження від абстрактного до конкретного, графічний, статистичний, методи фінансово-економічного аналізу.

Інформаційна база дослідження – звітність ТОВ «Домашня страва»

Апробація результатів дослідження відбулася у формі участі у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків, бібліографічного списку, що включає 67 джерел та додатків. Текст роботи викладено на 50 сторінках, який включає 14 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ПІДҐРУНТЯ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможність підприємств

Конкуренція один із найважливіших чинників, що визначають розвиток економіки, галузі, підприємства. В останні десятиліття, у зв'язку з технічним прогресом, виходом на ринок нових поколінь споживачів, що мають специфічні запити, появою нових товарів та послуг, а також впровадженням нових форм організації виробничих, управлінських та збутових процесів, форми конкурентної боротьби значно змінилися, проте конкуренція не втратила своєї вирішальної ролі.

Конкуренція – це суперництво виробників товарів та послуг за придбання переваг на цільових ринках [47]. Конкуренція впливає на структуру ринків, на співвідношення попиту та пропозиції. Вона є різновидом соціально-економічних відносин між суб'єктами господарювання і зачіпає процеси виробництва та розподілу матеріальних благ [33]. Конкуренція усуває з ринку неефективні компанії, стимулює бізнес до оптимізації використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, до підвищення продуктивності праці, а також збільшення обсягів інвестування в управлінські та технологічні інновації, що в результаті призводить до підвищення рівня рентабельності вкладеного капіталу [13].

Під терміном «конкурент» розумітимемо господарюючого суб'єкта, який бере участь у ринковій конкуренції. Із поняттям конкуренції безпосередньо пов'язане поняття конкурентоспроможності. Теорія конкурентоспроможності бере свій початок у дослідженні специфіки боротьби та взаємодії конкурентів на різних ринках і ставить за мету розробку методик підвищення конкурентоспроможності компаній для максимального задоволення ринкового попиту [46]. Нині управлінська наука ще не виробила загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності, здатного відобразити всю сутність цього економічного явища. На рисунку 1.1 наведено різні підходи до трактування даного терміну, пропонувані зарубіжними та вітчизняними вченими.

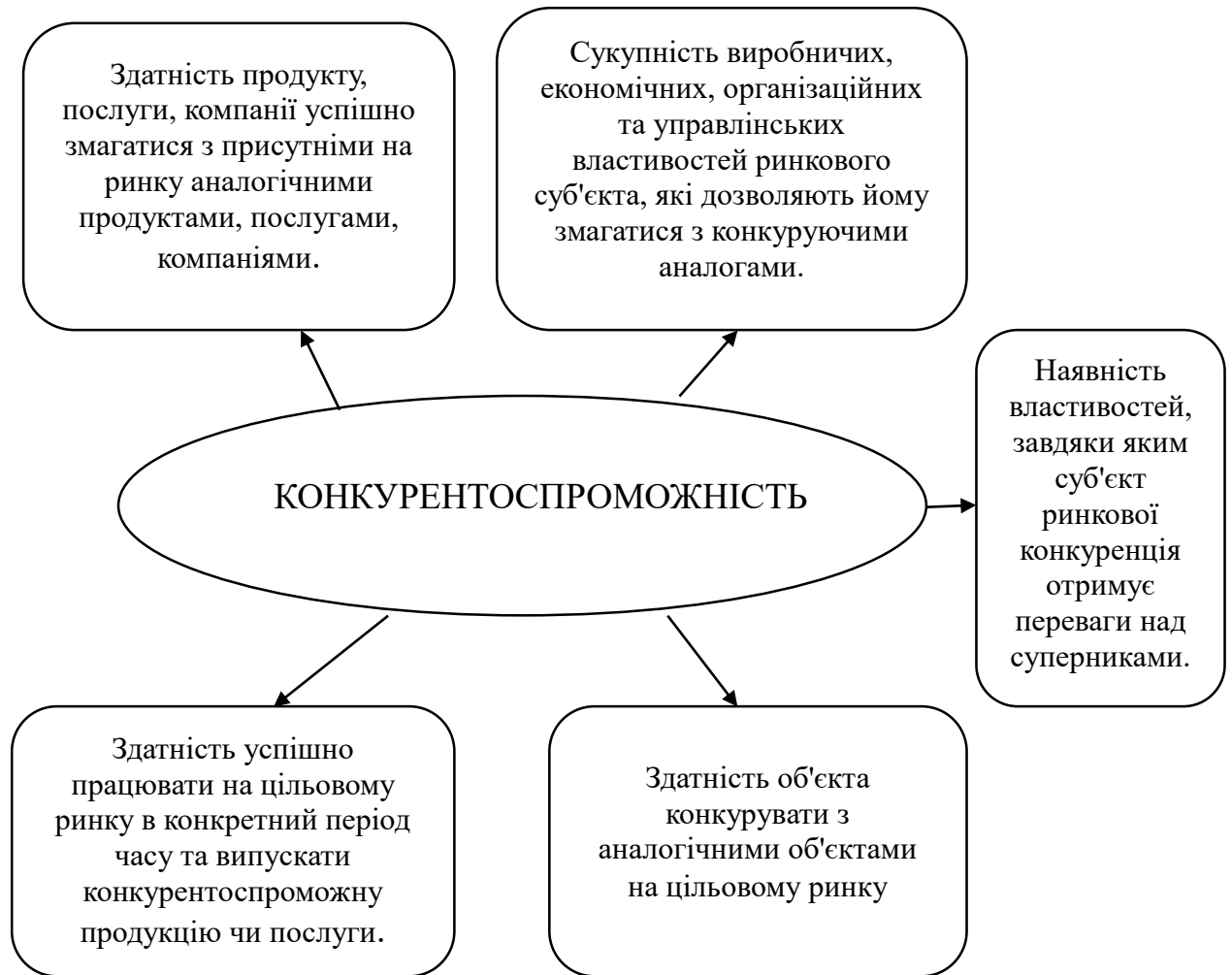


Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Джерело: узагальнено та складено автором

Можна виділити такі основні різновиди конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність підприємства (компанії);
- конкурентоспроможність продукту чи послуги;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність країни;
- конкурентоспроможність регіону.

Виходячи із завдань кваліфікаційної роботи, особливий інтерес представляє така категорія як конкурентоспроможність підприємства (організації, компанії):

Конкурентоспроможність організації - здатність досягати поставленої мети за умов конкурентної боротьби на цільових ринках у певних часових рамках [33]. Конкурентоспроможність підприємства – це його переваги щодо інших підприємств тієї ж галузі на певному географічному ринку (місцевий, регіональний, національний, глобальний) [17]. Конкурентоспроможність може бути оцінена лише для компаній, які виробляють аналогічні товари чи послуги.

Узагальнюючи наведені трактування, можна сформулювати таке визначення: конкурентоспроможність компанії – це її комплексна порівняльна характеристика стосовно конкурентів на певному цільовому ринку у певний час. Конкурентоспроможність характеризує внутрішні можливості компанії виробництва затребуваних ринком товарів чи послуг. Розглянемо особливості оцінки та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва.

В економічній науці під малим підприємництвом прийнято розуміти ділову активність суб'єктів господарювання, які відповідають певним критеріям, встановленим законодавчо. До таких критеріїв, зазвичай, входять: обсяг виручки, чисельність працівників, розмір активів тощо.

Відповідно до Господарського кодексу суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ [10].

До початку повномасштабного вторгнення в Україні працювало більше ніж 350000 малих підприємств, які у сукупності давали роботу понад 2 млн. співвітчизників. Протягом двох років війни в Україні було відкрито більше 41000 нових компаній та 318000 ФОП. Проте на поточний немає достовірної інформації про кількість підприємств, що за цей час закрилося. Доступ до загальних статистичних даних зараз обмежено, тому ми спираємося на окремі дослідження, що проводяться науковими та інформаційними центрами: Advanter Group

На поточний момент такі дослідження показують готовність бізнесу до зростання, його активність, спроможність нарощувати товарообіг, створювати нові робочі місця. Проте при опитуванні малі та середні підприємства вказують на наступні перешкоди: низький попит на продукцію/ недостатньо замовлень, втрата податкових переваг (спрощенки), непрогнозованість дій держави щодо бізнесу, посилення тиску силовиків та контрольних органів, відсутність ресурсів для інвестицій та капіталовкладень, обмежений доступ / висока вартість кредитного ресурсу, зміна вимог для бухгалтерської звітності, необхідність ведення товарного, складського обліку, очікування зростання собівартості або погіршення якості продукції/послуг, низький рівень дотримання прав власності, необхідність в додатковій інформації про ринок.

Як шлях стимулювання розвитку бізнесу підприємці виділяють боротьбу з корупцією, проведення податкової та судової реформ, покращення доступу до фінансів та збільшення інституційної легкості ведення підприємницької діяльності.

Конкурентоспроможність малих підприємств визначається факторами його внутрішнього потенціалу (внутрішнього середовища підприємства), а також факторами зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Фактори внутрішнього середовища малих підприємств є ключовими елементами, що визначають його унікальність і успішність: людський капітал, нематеріальні активи та матеріально-технічна база, які об'єднані між собою корпоративною культурою. Зовнішнє середовище є комплексом зовнішніх впливів на мале підприємство і може бути розділена на дві основні частини: макросередовище і мікросередовище.

Макросередовище являє собою комплекс чинників зовнішнього впливу, які не можуть піддаватися впливу малого підприємства, тобто ним вони неконтрольовані й у більшості випадків погано прогнозовані. Оцінюючи вплив макросередовища на розвиток малих підприємств доцільно брати до уваги вплив низки факторів:

- загально-економічних;
- стан кредитно-фінансової системи;
- технологічних;
- нормативно-правових;
- соціальних.

Необхідно дотримуватись системного підходу до маркетингової діяльності та аналізувати внутрішнє середовище та зовнішнє оточення в комплексі, з урахуванням зв'язків між різними факторами. Недостатня увага до якогось важливого фактору може мати фатальні наслідки для бізнесу.

Чинники конкурентоспроможності малих підприємств

Аналіз конкурентоспроможності у сфері малого підприємництва має власну специфіку. Суб'єкти малого бізнесу за певних умов мають більшу конкурентоспроможність, ніж великі компанії. Конкурентні переваги малих підприємств пов'язані, передусім, із значним потенціалом, закладеним у малі форми господарювання і виявляється у здатності індивідуально підходити до кожного клієнта, у безпосередній участі власників бізнесу в управлінні підприємством, у простоті управлінських структур та ефективній реалізації принципу єдиноначальності. Суб'єкти малого підприємництва мають обмежені ресурси для конкурентної боротьби. Оскільки малі підприємства є більш гнучкими та маневреними, вони можуть оперативніше реагувати на зміни запитів споживачів, ефективно працювати з невеликими клієнтами, за необхідності вносити зміни до організаційної структури. Дефіцит ресурсів та відсутність доступу до передових технологій управління компенсуються вищою адаптивністю. Енергія підприємців у цьому випадку виступає як основний драйвер розвитку бізнесу та набуття конкурентних переваг. Отже, малі підприємства, ефективно адаптуючись до умов довкілля, можуть досягти високого рівня конкурентоспроможності. Конкурентні переваги суб'єктів малого бізнесу пов'язують насамперед із підвищеною мотивацією до ведення

підприємницької діяльності [8]. До базових конкурентних переваг малих підприємств відносять також легкість у зміні конфігурації бізнесу, зміні ринків та цільових сегментів, можливість швидко перепрофілювати компанію та провести ротацію персоналу.

Великі компанії, на відміну від малих форм господарювання, об'єднуються у фінансово-промислові групи, які мають багаторівневий захист від дій конкурентів. Вони застосовують стандартизовані технології роботи з клієнтами та постачальниками.

Тим не менш, якщо в рамках галузі економічний ефект від збільшення обсягів виробництва або інтенсифікації збутової діяльності є незначним, то малі підприємства, що реалізують стратегії диференціації та фокусування, можуть набувати в окремих сегментах ринку значних конкурентних переваг і досягати успіху в технології виробництва або обслуговування клієнтів. У цій ситуації рівень рентабельності малого бізнесу може значно перевищувати рівень рентабельності у великих компаніях чи холдингах. Відмінною характеристикою галузей, у яких малі підприємства досягають максимальної ефективності, є високий рівень фрагментації (низький рівень концентрації). Це означає, що жоден із суб'єктів господарювання, що працюють на ринку, не має домінуючої ринкової частки і не здійснює визначального впливу на стан галузі. До таких галузей, зокрема, належить харчова промисловість. У більшості випадків у галузях з високим рівнем фрагментованості конкурує значна кількість малих та середніх підприємств, багато з яких перебувають у приватній власності. Найважливішою умовою, що визначає специфіку конкурентної боротьби на таких ринках, є відсутність провідних компаній, здатних переформатувати ринок.

Малі підприємства часто отримують конкурентні переваги в тих сферах діяльності, в яких існує значний ризик роботи зі збитками, наприклад, на ринках з нестійким попитом. Нестабільний попит зумовлює коливання обсягів продажу та прибутку, що у своє чергу призводить до труднощів у інвестиційній діяльності підприємства. Бізнес втрачає можливість інвестувати необхідні кошти у власний розвиток і зростання. При цьому великі компанії, що стабільно працюють за

сприятливої ринкової кон'юнктури, в умовах падіння попиту втрачають свої конкурентні переваги відносно малих підприємств. Суб'єкти малого бізнесу, як правило, успішніше адаптуються до негативних коливань попиту навіть у тих випадках, коли їх питомі витрати за нормальних ринкових умов вищі, ніж у великих конкурентів.

Багато малих підприємств приділяють особливу увагу диференціації свого продукту та створенню унікального іміджу. Великий бізнес, зазвичай, асоціюється із задоволенням масового попиту. Великим компаніям складно створити ексклюзивний образ своєї продукції. Також слід зазначити, що представники малого бізнесу часто організовують особливі умови продажу своєї продукції та послуг та пропонують ексклюзивний сервіс для кожного клієнта. Наприклад, багато авторитетних брендів часто воліють обслуговуватися в невеликих рекламних агентствах, здатних зробити їм унікальну пропозицію і створити в очах споживача відповідний імідж.

Для ведення малого бізнесу від підприємця потрібний підвищений рівень відповідальності, надійності та самостійності. За своїми діловими якостями багато індивідуальних підприємців і власників невеликих компаній перевершують менеджерів великих корпорацій. Підприємці повинні мати унікальні знання, вміння і навички. Вони повинні мати широкий світогляд, здатність швидко перемикатися з одного завдання на інше, володіти ефективними універсальними підходами до вирішення господарських проблем. Ці вимоги безпосередньо пов'язані зі специфікою управління малим бізнесом, коли один управлінець (як правило, власник підприємства) повинен вирішувати безліч різноманітних питань та мати базові компетенції менеджера, фінансиста, маркетолога тощо. Високий рівень ризиків та відповідальності обумовлює таку конкурентну перевагу малого бізнесу, як висока мотивація до ефективного вирішення проблем.

Суб'єкти малого бізнесу часто набувають конкурентних переваг, коли успішність тих чи інших проєктів залежить від ефективності моніторингу ситуації на місцях (у торговому залі, у спілкуванні з великими замовниками

тощо). На багатьох підприємствах сфери послуг та переробки продукції, більшість критичних бізнес-процесів потребує персонального контролю з боку вищого керівництва. Дистанційний моніторинг, який здійснює керівник компанії, або контроль з боку лінійних менеджерів у таких випадках не дає належного ефекту. У великих компаніях топ-менеджери часто неспроможні сформувати такий морально-психологічний клімат у колективі і забезпечити такий якісний контроль над найважливішими проєктами, який можуть здійснювати керівники малих фірмах за інших рівних умов.

Умови на ринку харчових продуктів, як і на багатьох інших фрагментованих ринках, характеризуються високим ступенем невизначеності та ризику. Постійно відбуваються зміни у смаках цільових аудиторій та запитах замовників. Відповідно, запроваджуються нові підходи до виготовлення продукції, її упаковки, просування та реклами. У таких умовах малі підприємства за рахунок своєї гнучкості отримують широкі можливості для розвитку бізнесу та отримання стійких конкурентних переваг. У зв'язку з невеликою кількістю рівнів управлінської вертикалі та оперативністю прийняття важливих рішень, невеликі рекламні фірми можуть отримувати вигоду з турбулентності зовнішнього оточення.

У таблиці 1.1 представлені ключові чинники конкурентоспроможності малого підприємництва, виділені з урахуванням концепції А. Томпсона і А. Стрикленда.

Отже, конкурентоспроможність малого бізнесу значною мірою залежить від уміння практично застосовувати специфічні конкурентні переваги, які властиві малим формам господарювання. Для того, щоб конкурентні переваги були стійкими, необхідно проводити регулярну оцінку та постійний моніторинг конкурентоспроможності малого підприємства за різними параметрами ефективності.

Таблиця 1.1 - Ключові фактори конкурентоспроможності малих підприємств

| Фактори | Опис |
|---------|------|
|---------|------|

| | |
|-------------------------------------|--|
| Технологічні | Здатність до інноваційного розвитку, оперативна розробка та впровадження інновацій у виробничий процес |
| Виробничі | Відсутність ефекту масштабу та кривої навчання. |
| Маркетингові (у тому числі збутові) | Здатність освоювати невеликі ринкові ніші, охоплювати різноманітні групи покупців, індивідуальний підхід до клієнтів, здатність успішно диференціюватися від конкурентів та створювати імідж ексклюзивного продукту. |
| Кадрові | Підвищена відповідальність за управлінські рішення, можливість організувати тотальний контроль діяльності співробітників. |
| Організаційні | Гнучкість, здатність оперативно змінюватися та підлаштовуватися під ринкову кон'юнктуру. |
| Інші | Державне антимонопольне регулювання, бар'єри для укрупнення бізнесу. |

Джерело: узагальнено та складено автором

Для будь-якого малого підприємства дуже важливо бути не лише конкурентоспроможним за якістю продукції та процесів, витратами, нішею, але і бути впізнаваним та мати позитивний імідж. Тому велика увага приділяється побудові ефективних комунікацій зі споживачами. Для цього мале підприємство намагається:

- організувати комунікації з аудиторіями;
- сформувані та стимулювані попиту на продукцію (послуги);
- розробити та реалізувані комплекс маркетингових комунікацій;
- сформувані іміджу бренду;
- провести позиціонування бренду та підвищити його цінності у свідомості цільових аудиторій;
- диференціювані свою компанію та її бренд від конкурентів;
- донести до потенційних споживачів інформацію про вигоди користування товаром або послугою цього підприємства.

Малі підприємства, можуть бути створені з мінімальним стартовим капіталом. Ця обставина відіграє важливу роль, тому що основною конкурентною перевагою у сучасному бізнесі є не вартість матеріальних активів,

а рівень розвитку людського капіталу та здатність максимально використовувати інтелектуальні ресурси компанії. Саме людський капітал дозволяє бізнесу підвищити стратегічний потенціал в цілому та разом з його основними складовими (маркетинговим, фінансовим, інформаційним, інноваційним потенціалами). Розвиток людського капіталу компанії передбачає формування та розвиток внутрішньої системи управління знаннями. Ця система включає наступні компоненти:

- регулярний моніторинг, збирання та систематизація інформації з основних бізнес-процесів компанії;
- аналіз факторів середовища з урахуванням основних ризиків;
- сценарне моделювання діяльності компанії на основі даних про внутрішній потенціал та зовнішнє оточення;
- використання методик імітаційного моделювання для прогнозування розвитку бізнес-процесів.

Для підвищення стратегічного потенціалу малих підприємств також доцільно використовувати маркетингові інструменти, які довели свою високу ефективність у світовій практиці, такі як бенчмаркінг та маркетинг взаємодії.

Бенчмаркінг є регулярним аналізом маркетингової політики найбільш сильних конкурентів і складання профілю «ідеального» конкурента.

Маркетинг взаємодії передбачає побудову стійких систем зворотного зв'язку із замовниками та іншими контрагентами, узгодження діяльності компанії з діями партнерів та постійне коригування маркетингової політики на основі сигналів зворотного зв'язку, що надходять. Традиційною маркетинговою діяльністю (розробка та реалізація заходів щодо окремих елементів комплексу маркетингу) на малому підприємстві може займатися спеціаліст з маркетингу або власник. Маркетинг взаємодії є ключовою компетенцією та обов'язком фахівців, які безпосередньо контактують з контрагентами.

З урахуванням вищеописаних особливостей та унікальних характеристик стратегічного управління малими підприємствами, доцільно глибше розглянути

процес формування конкурентних стратегій адаптації. Можна виділити чотири базові види стратегій конкуренції:

- віолентна,
- патієнтна,
- експлерентна,
- комутантна.

Кожна з них може бути обрана, виходячи з конкретних умов, у яких працює компанія (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Різновиди конкурентних стратегій компаній

| Параметри | Тип стратегії | | | |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|---|
| | Віолентна | Патієнтна | Експлерентна | Комутантна |
| Інтенсивність конкурентною боротьби | Висока | Низька | Середня | Середня |
| Конкурентні переваги | Високий обсяг виробництва, оптимальні витрати | Адаптація до специфіки ринкового сегменту | Лідерство в інноваційній сфері | Вміння швидко пристосовувати ся до змін |
| Потреби, що задовольняються | Масові | Особливі | Кардинально нові | Місцеві |
| Характер виробництва | Масове | На замовлення | Експериментальне | Дрібносерійне |
| Масштаб підприємства | Велике | Велике, середнє, мале | Середнє, мале | Мале |
| Рівень стійкості бізнесу | Високий | Високий | Низький | Низький |
| Характер реагування на попит | Створення та зміна попиту | Адаптація до попиту | Корінна трансформація попиту | Адаптація до попиту |

Джерело: узагальнено та складено автором

З цієї таблиці видно, що стратегія силової конкурентної боротьби (віолентну) майже не обирається малими підприємствами через обмеженість ресурсів, масштабу підприємства, рівня стійкості. Така стратегія характеризується низькими цінами, забезпеченими низькими витратами і великими масштабами надання послуг високої якості, а також високим рівнем науково-маркетингової роботи.

Нишева (патієнтна) стратегія властива малим підприємствам, які обрали вузьку спеціалізацію для конкретної аудиторії споживачів. Ці компанії пропонують продукти чи послуги високої якості, націлені на тих, хто не зацікавлений у стандартних типових результатах. Основна перевага таких організацій у тому, що їхня робота стає незамінною для певних груп споживачів.

Експлерентна стратегія реалізується, коли компанія виходить на нові ринки або ринкові ніші або пропонує споживачам принципово нові товари або послуги. У цьому випадку компанії повинні поєднувати і покращувати якості товарів (послуг), і зниження вартості для кінцевих споживачів, що призводить до високої ризикованості діяльності.

Наведені у таблиці 1.2 дані показують, що підприємства-комутанти є невеликими суб'єктами господарської діяльності, які не мають чітко вираженої спеціалізації. Ключова конкурентна перевага таких компаній – здатність швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища. Вони, зазвичай, працюють у ринкових нішах, у яких інші компанії що неспроможні досягти належної ефективності. У цих нішах потрібне задоволення різних приватних, локальних потреб клієнтів. У компаній-комутантів відсутні значні виробничі потужності, вони не мають спеціальних підрозділів, що займаються НДДКР. З цим пов'язана їх відносна виробнича та ринкова гнучкість.

Компанії-комутанти – малі підприємства без конкретної спеціалізації та з високою адаптивністю до запитів ринку. Відсутність великих високотехнологічних виробництв, високотехнологічних ресурсів та конкретної ніші дозволяє таким підприємствам гнучко пристосовуватись до різних видів діяльності. Вони виконують роль сполучного елемента економіки, поєднуючи різні сфери і задовольняючи різноманітні потреби. Виходячи з вищевикладеного, визначимо, що комутантна стратегія є оптимальною для малих підприємств, які орієнтуються на задоволення потреб вузьких ринкових ніш, випускають стандартизовані товари чи пропонують типові послуги й у своїй діяльності можуть оперативно пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ця

стратегія дає можливість використовувати основну конкурентну перевагу суб'єктів малого та середнього бізнесу – високу адаптивність.

1.3. Досвід розвинутих країн у підтримці підприємств малого бізнесу

На рисунку 1.2 показані структури підтримки малого і середнього бізнесу у США, Великій Британії, Німеччині, Франції та Японії.



Рисунок 1.2 – Державні структури підтримки малого та середнього бізнесу у розвинутих країнах

Джерело: складено автором за [53]

Аналіз закордонного досвіду державного стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва показує, що найефективнішим інструментом

підтримки сектору малих підприємств є створення спеціальної державної структури, наділеної широкими повноваженнями та значним обсягом ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових тощо). Показовим є приклад Сполучених Штатів, де з 1953 року існує Адміністрація малого бізнесу (АМБ) при президенті США. Досвід АМБ успішно вивчався і широко впроваджувався у європейських та азійських країнах.



Рисунок 1.3 – Об'єкти інфраструктури підтримки малого підприємництва у розвинених країнах

Джерело: складено автором за [53]

Підтримка малого та середнього бізнесу у розвинених економічних системах ґрунтується на адресній ресурсній допомозі та захисті інтересів підприємців. До того ж, там діють спеціальні державні структури, які займаються лобіюванням ідей у виконавчих та законодавчих органах влади, що, безсумнівно, покращує інвестиційний клімат.

Державні структури підтримки МСП активно співпрацюють з інфраструктурними організаціями з метою забезпечення реалізації відповідних державних програм. Об'єкти інфраструктури підтримки малого бізнесу відображені на рисунку 1.3.

Важливим напрямом стимулювання розвитку малого підприємництва є підтримка діяльності громадських організацій, що спеціалізуються на допомозі малим і середнім підприємствам. Організація ЮНІДО провела дослідження [44], за результатами якого виявлено, що найважливішу роль у захисті інтересів малих підприємств відіграють ремісничі та торгово-промислові палати та інші об'єднання підприємців. Ці структури суттєво впливають на діяльність органів державної влади на різних рівнях.

Об'єднання підприємців не лише займаються пропагандою ідей малого бізнесу та лобіюванням його інтересів у законодавчих органах, а й беруть активну участь у вирішенні проблем окремих малих та середніх підприємств на низовому рівні, надають підприємцям консультаційну та інформаційну допомогу. Особливий інтерес у сфері формування та розвитку інфраструктури підтримки малих підприємств викликає досвід Японії. У країні функціонує загальнонаціональна система підтримки малих та середніх (рисунок 1.4).

У її рамках створено Організацію підтримки МСП та інноваційної діяльності в регіонах Японії (Organization for SME and Regional Innovation of Japan). Під патронажем цієї організації працює безліч структур підтримки малого та середнього бізнесу [52].

Контролюючу роль виконують 9 регіональних відділень Японської агенції регіонального розвитку, 24 галузевих відділення, 9 інститутів менеджменту технологій.

Агенція розвитку, що безпосередньо підпорядковується Японській агенції регіонального розвитку налічує 59 регіональних відділень, 261 місцеве відділення, 1 інститут технологічних досліджень, 313 центрів розвитку підприємництва.

Уповноважені фінансово-кредитні установи налічують 313 кредитних відділень, 52 компанії гарантування кредитів, 42 венчурних фонди, 3 інвестиційні компанії.

Кластери, бізнес-інкубатори, технопарки включають 18 великих кластерів, 64 технологічних парки та науково-дослідних інститути, 11 технопарків та бізнес-інкубатори.

Інформаційні мережі складаються з 4 місцевих та однієї глобальної мережі.



Рисунок 1.4 – Централізована система підтримки малого підприємництва в Японії

Джерело: складено автором за [52]

Державні структури, що координують діяльність з підтримки малого підприємництва, разом із приватними фінансовими структурами та громадськими об'єднаннями підприємців формують національну систему підтримки малого та середнього бізнесу. Держава приділяє максимум уваги підвищенню ефективності взаємодії всіх елементів системи з метою створення оптимальних умов розвитку підприємництва в умовах ризику і невизначеності.

У рамках аналізованої системи активно застосовується спеціалізований інформаційний комплекс J-Net21, який дозволяє в автоматизованому режимі проводити такі види робіт: регулярний моніторинг та оцінка стану та тенденцій розвитку сектора малого підприємництва, проведення маркетингових досліджень, оцінка ефективності застосування нормативних актів та реалізації державних програм [52].

Описаний підхід дає можливість безперервно вдосконалювати механізми зворотного зв'язку держави та підприємницьких структур. Вважаємо, що японський досвід формування комплексної системи державної підтримки малого підприємництва може бути успішно використаний в Україні для відбудови після війни та відновлення економічного потенціалу нашої країни.

За результатами аналізу зарубіжного досвіду державної підтримки малого та середнього бізнесу можна зробити узагальнений висновок, що у розвинених країнах існують комплексні системи сприяння розвитку малого та середнього бізнесу. В основі цих систем лежить збалансована державна політика та розвинена інфраструктура підприємництва. На основі аналізу можна виділити такі напрями підтримки малого та середнього бізнесу, які активно розвиваються у передових зарубіжних країнах і поки що не знайшли належного розвитку в нашій країні:

1. Формування спеціальної державної структури, яка орієнтована на координацію виконання державних програм підтримки малого та середнього бізнесу.
2. Наділення цієї структури повноваженнями та обов'язками щодо створення організацій підтримки таких структур на різних рівнях.
3. Формування нормативно-правової бази та соціально-економічних умов для розвитку інфраструктури підтримки малого та середнього бізнесу.
4. Забезпечення скоординованої діяльності всіх елементів комплексної інфраструктури підтримки.

5. Формування загальнонаціональної системи інформаційного забезпечення малого та середнього бізнесу для регулярного моніторингу підприємницького сектора та оцінки ефективності вжитих заходів.

6. Створення спеціалізованих структур, що представляють інтереси суб'єктів малого підприємництва на всіх рівнях державного управління, запрошення представників малого та середнього бізнесу до органів державної влади або громадських рад при них.

7. Пропагандистська робота, роз'яснення населенню важливості розвитку малого та середнього бізнесу для вирішення соціально-економічних проблем у країні.

8. Посилення відповідальності службовців органів державної влади за помилки та зловживання у сфері підтримки малого та середнього бізнесу.

На основі аналізу зарубіжного досвіду державної підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу обґрунтовано доцільність розвитку збалансованої державної політики України щодо підтримки малого підприємництва у таких формах: формування спеціальної державної структури, орієнтованої на координацію виконання державних програм підтримки; наділення створеної структури повноваженнями та обов'язками щодо сприяння розвитку малого та середнього бізнесу на різних рівнях; формування нормативно-правової бази та соціально-економічних умов для розвитку інфраструктури підтримки малого підприємництва тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМАШНЯ СТРАВА» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Домашня страва»

ТОВ «Домашня страва» - один з відомих українських виробників високоякісних напівфабрикатів. Продукція ТОВ «Домашня страва» представлена у всіх регіонах України та користується великою популярністю. У нашому регіоні напівфабрикати ТОВ «Домашня страва» продаються як у власній торгівельній мережі так і у великих супермаркетах.

Перша продукція компанії була випущена у 2005 році. Наразі тут працює понад 42 досвідчених працівника. Кваліфіковані співробітники, сучасне обладнання та великі виробничі площі загальною площею понад 500 кв.м. дозволяють компанії виробляти високоякісні напівфабрикати та свіжоморожені ягоди та овочі у великих кількостях в короткі терміни. Значна частина складських потужностей розташовані в Полтавській області. З моменту своєї появи ТОВ з виконанням всіх вимог щодо якості продукції. Протягом історії існування підприємство намагається пропонувати ринку нові продукти і відкривати нові ринкові ніші. Процес виробництва спирається на останні світові технології, що презентуються на галузевих виставках, а також на власні розробки. Асортимент пропонованих напівфабрикатів дуже відрізняється від продукції конкурентів. Вся продукція відповідає стандартам якості харчових продуктів, швидко заморожується, під час її зберігання та транспортування виконуються вимоги температурного режиму. Операційно-виробничий цикл оптимізовано з позиції економії витрат та часу та на виготовлення продукції йде від 2 до 18 годин, залежно від складності продукту. Основні активи та джерела їх формування у стані за якими відбулися найбільші зміни представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Стаття звітності ТОВ «Домашня страва», що зазнали найбільші зміни у 2021-2023 роках

| Показник | 2021 рік | 2022 рік | Зміни (+,-) за рік | | 2023 рік | Зміни (+,-) за рік | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| | В абсолютних величинах | В абсолютних величинах | В абсолютних величинах | У % до загального зростання | В абсолютних величинах | В абсолютних величинах | У % до загального зростання |
| Незавершені капітальні інвестиції | 10888 | 1685 | -9203 | -149,40 | 12288 | 1397 | 2,51 |
| Відстрочені податкові активи | 13509 | 9220 | -4289 | -69,63 | 13634 | 4414 | 7,93 |
| Запаси | 3750 | 3476 | -274 | -4,45 | 3301 | -175 | -0,31 |
| Дебіторська заборгованість за товари і послуги | 184616 | 187697 | 1692 | 2,41 | 214913 | 32065 | 4,44 |
| Гроші та їх еквівалент | 67321 | 69548 | 2227 | 36,15 | 90936 | 21388 | 38,40 |
| Нерозподілений прибуток | 84054 | 106397 | 22343 | 362,71 | 91367 | -15030 | -26,99 |
| Кредиторська заборгованість за товари і послуги | 156539 | 128695 | -27844 | -452,01 | 171447 | 42752 | 76,77 |
| Поточні забезпечення | 34082 | 53458 | 19376 | 314,55 | 75586 | 22128 | 39,73 |
| Інші поточні зобов'язання | 170 | 2843 | 2673 | 43,39 | 1010 | -1833 | -3,29 |
| Валовий прибуток | 14129 | 3059 | -13823 | -32,15 | 22246 | 19214 | 27,12 |
| Фінансові результати від операційної діяльності | 15358 | 3032 | -12326 | -26,48 | 12657 | 9625 | 12,85 |
| Чистий фінансовий результат | 13538 | 2093 | -11445 | -24,22 | 9339 | 72463 | 10,08 |

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю ТОВ «Домашня страва»

Протягом 2021 року зростання майна ТОВ «Домашня страва» пояснюється збільшенням дебіторської заборгованості та статті гроші та їх еквіваленти. В свою чергу пасиви підприємства збільшилися за рахунок нерозподіленого прибутку, поточних забезпечень та інших поточних зобов'язань. До того ж варто відмітити зниження кредиторської заборгованості за товари і послуги та зниження незавершених капітальних інвестицій. Головними джерелами потенціального зростання у майбутньому можемо вважати збільшення запасів та грошових коштів та їхніх еквівалентів та зниження незавершених капітальних інвестицій.

2022-2023 роки характеризуються складним періодом для всієї економіки, але результати діяльності компанії хоч і зазнали значних втрат у 2022 році змогли частково відновитися у 2023 році. Попри збільшення кредитних зобов'язань, капітальні інвестиції продовжили скорочення, як і запаси, що в поєднанні зі зростанням грошей та їх еквівалентів, може сигналізувати про скорочення виробничої діяльності компанією. Проте важливо зазначити, що дебіторська заборгованість хоч і майже дорівнює кредиторській, протягом аналізованих періодів, але трохи перевищує кредиторську, що сигналізує про наявність можливостей для покращення управління активами та оптимізації балансу підприємства. Фінансові результати ТОВ «Домашня страва» у 2023 році показали зростання після “просідання” у 2022 році.

Таблиця 2.2 - Коефіцієнти використання виробничих активів ТОВ «Домашня страва» у 2021-2023 роках

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|------|--------|--------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,35 | 0,22 | 0,42 |
| Коефіцієнт строку використання основних засобів | 0,65 | 0,78 | 0,58 |
| Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів | 0,43 | 0,46 | 0,48 |
| Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів | 0,90 | 0,91 | 0,92 |
| Швидкість обороту | 142 | 178,24 | 153,30 |
| Коефіцієнт завантаження | 0,54 | 0,49 | 0,42 |
| Коефіцієнт обороту | 2,57 | 2,05 | 2,38 |
| Коефіцієнт ефективності (прибутковості) | 0,37 | 0,12 | 0,31 |

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю ТОВ «Домашня страва»

Загалом підприємство «Домашня страва» має гарні показники протягом 2021-2023 років.

Окремим позитивним сигналом є скорочення обороту операційних активів, що говорить про оптимізацію діяльності та використання активів підприємства.

До того ж можна відзначити помітне оновлення основних засобів підприємства протягом 2022 року, але в той же час можна порекомендувати вжити заходів щодо зменшення строку зносу основних засобів підприємства (краще обслуговування, придбання початково якіснішого обладнання, проведення ревізій та нагляду, тощо), оскільки попри суттєве оновлення знос також суттєво зріс.

Важливим фактором є поновлення зростання показника Коефіцієнту прибутковості, що підтверджує думку про проведення оптимізаційної роботи.

Таблиця 2.3 - Стан оборотних активів та показники структури капіталу ТОВ «Домашня страва» за 2021 - 2023 рр.

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|--------|--------|--------|
| Оборотні активи за джерелами формування | | | |
| Власні оборотні активи | 55776 | 81180 | 65684 |
| Власні та прирівняні до них кошти | 55776 | 81180 | 65684 |
| Рівень забезпечення власними оборотними активами господарської діяльності | 0,21 | 0,30 | 0,20 |
| Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань | 0,79 | 0,70 | 0,80 |
| Рівень маневреності власних оборотних активів | 1,21 | 0,86 | 1,38 |
| Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності | 30,61 | 854,53 | - |
| Коефіцієнт обороту | 9,8 | 7,92 | 9,64 |
| Оцінка ефективності використання власного та залученого капіталу | | | |
| Коефіцієнт захисту власного капіталу | 0,01 | 0,01 | 0,00 |
| Коефіцієнт ризику власного капіталу | 173,59 | 168,38 | 660,05 |
| Коефіцієнт розвитку підприємства шляхом самофінансування | - | 0,02 | 0,50 |
| Коефіцієнт незалежності | 0,30 | 0,37 | 0,26 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,30 | 0,37 | 0,26 |
| Коефіцієнт фінансування | 2,37 | 1,73 | 2,78 |

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю ТОВ «Домашня страва»

З таблиці 2.3 бачимо, що підприємству вистачає власних оборотних активів, які за підсумком аналізованого періоду залишаються майже на одному рівні, зазнавши лише невеликого зростання. Також спостерігаємо відсутність залучення довгострокових зобов'язань підприємством, що може сигналізувати як про стратегію використання власних коштів, так і про наявну проблему із залученням фінансування. Підтвердженням цього є високі показники Коефіцієнту фінансування та Показника забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань, які демонструють дуже активне залучення короткострокових зобов'язань, об'єм яких може бути загрозливим, при подальшому збільшенні заборгованості та зростанні зовнішніх загроз.

При цьому варто відмітити стабільність показника Рівня забезпеченості власними оборотними активами. Високі показники Рівня поточної забезпеченості господарської діяльності є позитивним сигналом поточного зростання особливо з урахуванням того, що повномасштабне вторгнення знизило ефективність діяльності практично всіх суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Домашня страва» за 2021-2023 рік

| Показник | Початок 2021 | Початок 2022 | Початок 2023 | Кінець 2023 |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,93 | 0,97 | 0,94 | 1,00 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,33 | 0,37 | 0,31 | 0,35 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,62 | 0,91 | 0,73 | 0,80 |
| Коефіцієнт ліквідності запасів | 0,004 | 0,002 | 0,001 | 0,0008 |
| Коефіцієнт запасів у розрахунках | 0,83 | 0,80 | 0,82 | 0,86 |
| Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості | 0,83 | 0,86 | 0,76 | 1,00 |
| Коефіцієнт мобільності активів | 0,07 | 0,07 | 0,05 | 0,02 |
| Коефіцієнт відновлення/втрати платоспроможності | 0,937375818 | | 0,984070641 | |

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю ТОВ «Домашня страва»

Позитивна динаміка розвитку підприємства також відображується в коефіцієнтах платоспроможності та ліквідності, результати яких говорять про те, що підприємство є платоспроможним, але в той же час протягом аналізованого періоду відбулося невелике зниження платоспроможності, що можливо пояснюється наявними об'єктивними обмеженнями, пов'язаними з війною.

Бачимо, зростання показників ліквідності підприємства, проте коефіцієнти не відповідають встановленим нормативам. Крім того, коефіцієнт ліквідності запасів має критично низьке значення, яке ще й скорочувалося протягом аналізованого періоду. Аналогічна ситуація із коефіцієнтом мобільності активів. Трохи інша ситуація із коефіцієнтом відновлення/втрати платоспроможності, який в випадку нашого підприємства демонструє втрату платоспроможності підприємством у 2022 році, із поступовим покращенням даного показника, але з недостатніми темпами.

Розглянемо ефективність діяльності ТОВ «Домашня страва» за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності діяльності ТОВ «Домашня страва» за 2022-2023 рік

| Показник | 2022 | 2023 |
|---|---------|--------|
| Загальна рентабельність діяльності підприємства | 9,44% | 11,26% |
| Рентабельність операційної діяльності | 9,53% | 11,26% |
| Чиста рентабельність діяльності підприємства | 7,78% | 1,81% |
| Рентабельність власного капіталу | 28,347% | 36,23% |
| Чиста рентабельність власного капіталу | 12,47% | 19,68% |
| Рентабельність витрат діяльності | 20,26% | 15,54% |

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю ТОВ «Домашня страва»

Рентабельність діяльності підприємства у 2023 році становила 11,26%, що є вище порівняно з показником 9,44% у 2022 році. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, оскільки вдалося підвищити рівень рентабельності за звітний період. Такий приріст у рентабельності може свідчити

про покращення управлінської ефективності, оптимізацію виробничих процесів або успішну реалізацію стратегій збільшення прибутковості підприємства.

Рентабельність операційної діяльності у 2023 році склала 11,26%, у порівнянні з рівнем 9,53% у 2022 році. Цей приріст рентабельності свідчить про позитивні зміни в операційній діяльності підприємства. Підвищення рівня операційної рентабельності може свідчити про ефективнішу управлінську діяльність у виробництві та продажах, можливість зниження витрат на виробництво або оптимізацію процесів. Це показує, що підприємство змогло покращити ефективність своєї операційної діяльності протягом звітного періоду, що може сприяти загальному зростанню його фінансової стабільності та прибутковості.

Чиста рентабельність діяльності підприємства в 2023 році становила 1,81%, що порівняно з показником 7,78% у 2022 році свідчить про погіршення фінансового результату. Зниження чистої рентабельності може бути наслідком збільшення загальних витрат, зростання податкового тягаря або інших факторів, які негативно впливають на прибутковість підприємства

Рентабельність власного капіталу підприємства у 2023 році становила 36,23%, що порівняно з рівнем 28,47% у 2022 році свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів підприємства. Це може вказувати на збільшення прибутковості капіталу та успішне використання ресурсів для генерації прибутку. Висока рентабельність власного капіталу свідчить про ефективне управління фінансами та може бути привабливим для потенційних інвесторів або кредиторів, оскільки це свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток на власні кошти.

Чиста рентабельність власного капіталу підприємства у 2023 році становила 19,68%, що у порівнянні з показником 12,47% у 2022 році свідчить про позитивну динаміку у використанні власних фінансових ресурсів. Зростання чистої рентабельності власного капіталу свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів підприємства для заробітку чистого прибутку. Це може свідчити про поліпшення управлінської діяльності або реалізацію

стратегій, спрямованих на підвищення прибутковості власного капіталу. Такі показники можуть бути привабливими для інвесторів, оскільки свідчать про здатність підприємства генерувати високий прибуток на кожен одиницю власних коштів.

Рентабельність витрат діяльності підприємства у 2023 році становила 15,54%, в порівнянні з рівнем 20,26% у 2022 році. Така зміна показника може бути наслідком різних факторів, включаючи зміни в структурі витрат або ефективність використання ресурсів у звітному періоді. Зниження рентабельності витрат діяльності може вказувати на збільшення загальних витрат у порівнянні з виробничим обсягом, або можливо, на вплив зовнішніх факторів на ефективність управління витратами.

Факторна модель загальної рентабельності:

2023 р

2022 р

Факторна модель загальної рентабельності підприємства у 2023 році становила 0,87, що порівняно з показником 0,59 у 2022 році. Це свідчить про позитивну тенденцію в загальній рентабельності підприємства. Факторна модель загальної рентабельності охоплює різні аспекти діяльності, включаючи витрати, доходи, інвестиції та інші фактори. Зростання цього показника може бути результатом поліпшення у всіх аспектах управління підприємством шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення доходів. Такий ріст свідчить про покращення фінансової стійкості та успішну стратегію управління підприємством.

Проаналізуємо показники, пов'язані з тривалістю основних процесів ТОВ «Домашня страва» у 2022-2023 роках

Таблиця 2.6 - Показника ефективності використання оборотних активів

| Показник | 2022 рік | 2023 рік |
|--|-----------|----------|
| Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу | 2,04 | 2,38 |
| Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу | 0,49 | 0,42 |
| Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях | 178,92 | 153,36 |
| Тривалість операційного циклу | 132,19 | 111,92 |
| Тривалість фінансового циклу | 273,63 | 235,09 |
| Відносне вивільнення оборотного капіталу | -36255,27 | -26419,3 |

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю ТОВ «Домашня страва»

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу підприємства у 2023 році склав 2,38 в порівнянні з показником 2,04 у 2022 році. Зростання цього показника свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів для генерації обороту та виручки. Високий коефіцієнт оборотності оборотного капіталу може свідчити про здатність підприємства швидко перетворювати оборотні активи в дохід. Такий показник може бути позитивним для фінансової стійкості підприємства, оскільки допомагає у збільшенні обсягу продажів на одиницю оборотних активів, що може сприяти загальному зростанню ефективності використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу підприємства у 2023 році склав вказує на більш ефективне використання оборотних активів у звітному періоді. Низький коефіцієнт закріплення оборотного капіталу може свідчити про зменшення потреби в оборотних активах для забезпечення операційної діяльності підприємства, що може бути результатом оптимізації процесів управління запасами, кредитуванням чи заборгованістю. Таке покращення в ефективності використання оборотних активів може сприяти зниженню витрат і підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях у 2023 році становила 153,36 днів, що порівняно з показником 178,92 днів у 2022 році демонструє суттєве скорочення. Зменшення тривалості одного обороту оборотного капіталу вказує на більшу швидкість обертання оборотних активів

підприємства у відповідному періоді. Це може свідчити про покращення ефективності управління запасами, заборгованістю та оптимізацію використання коштів. Зменшення тривалості обороту оборотного капіталу означає, що підприємство може швидше перетворювати свої оборотні активи у виручку, що може позитивно вплинути на його фінансову рівновагу та ліквідність.

Тривалість операційного циклу підприємства у 2023 році склала 111,92 днів, у порівнянні з показником 132,19 днів у 2022 році. Зменшення тривалості операційного циклу вказує на те, що підприємство прискорило оборотність свого капіталу та зменшило час, потрібний для конвертації витрат у прибуток через продажі. Це може бути результатом оптимізації управління запасами, збільшення швидкості реалізації продукції або ефективнішого управління фінансовими потоками. Зменшення тривалості операційного циклу свідчить про покращення фінансової ефективності та може вказувати на більшу ліквідність та ефективність управління активами підприємства.

Тривалість фінансового циклу підприємства у 2023 році склала 235,09 днів, порівняно з показником 273,63 днів у 2022 році. Зменшення тривалості фінансового циклу свідчить про те, що підприємство змогло скоротити час, необхідний для конвертації витрат у готівку через продажі. Це може бути результатом ефективнішого управління потоками коштів, зменшення термінів погашення заборгованості чи покращення управління рахунками підприємства. Зменшення тривалості фінансового циклу сприяє підвищенню ліквідності та ефективності управління фінансами підприємства.

Додаткове залучення оборотного капіталу у 2023 році склало 26 419,33 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство не вивільнило, а навіть залучило додаткові кошти для обігу капіталу в порівнянні з минулим періодом. Аналогічно, у 2022 році підприємство також залучило додаткові кошти для обороту, що вказує на його здатність працювати з оборотним капіталом за рахунок залучення додаткових фінансових ресурсів. Такий підхід може бути використаний для підтримки росту та розвитку підприємства.

На підставі аналізу фінансових показників ТОВ «Домашня страва» за 2021-2023 роки можна визначити, що у 2021 році спостерігалось істотне зростання, викликане переважно дебіторською заборгованістю та наявністю вільних коштів. У 2022 році, незважаючи на зростання кредиторської заборгованості, підприємство зафіксувала менший прибуток, що може вказувати на можливе скорочення діяльності. Стабільність забезпечено валовим прибутком та результатами від операційної діяльності. Важливо враховувати зниження витрат на збут, що суттєво допомогло у зростанні. Також проведений аналіз дозволяє стверджувати про наявність резерву для подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Порівняльна характеристика ТОВ «Домашня страва» та конкурентів

Ринок продуктів харчування у нашій, у тому числі напівфабрикатів України, незважаючи на війну, є досить насиченим. На ньому активно працюють такі компанії

Таблиця 2.7 - Основні конкуренти ТОВ «Домашня страва»

| Назва | Основна продукція | Рік заснування | Виробничі площі (кв. м) | Основні переваги продукції |
|----------|---|----------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Лімо | Великий асортимент морозива, м'ясо-рослинні пельмені, вареники з картоплею, листково-дріжджове тісто, равіоли, хінкалі, млинці, овочеві та ягідні суміші. | 1942 | 5000 | Ці продукти відзначаються цікавими та смачними поєднаннями компонентів. Не містять жодних штучних підсилювачів смаку та консервантів. |
| Добриня | Заморожені пельмені | 2002 | Релоковані. Виробляють на потужностях «Провінція плюс» | Усі продукти не містять ГМО, сої та консервантів. |
| Геркулес | Морозиво, пельмені, вареники, млинці, тісто, близько 130 молочних продуктів. | 1997 | Релоковані. Виробляють на потужностях «Провінція плюс» | Виготовляється зі свіжих та якісних інгредієнтів за перевіреними рецептами |

Продовження таблиці 2.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|--|------|---|---|
| Галя Балувана | Пельмені, вареники, котлети, чебуреки, млинці та сирники та багато інших страв швидкого приготування | 2021 | Більше 700 точок виробництва та реалізації | Готуються вручну без використання консервантів, у переліку інгредієнтів немає підсилювачів смаку та інших штучних добавок |
| Три Ведмеді | Морозиво, вареники, пельмені, равіоли, хінкалі, піцу та основи для піци. | 1998 | 6000 | У 2019 році компанія увійшла до ТОП-100 найкращих брендів України за версією журналу "Новий час". |
| Левада | Пельмені, вареники, хінкалі, млинці, тісто й торти ТМ "Левада" | 2001 | 2 комбінати | Якість та контроль -на всіх етапах виробництва. Виробництво - на сучасному устаткуванні. |
| Добра вечерея | Фарші та фаршировані продукти. | 2008 | 2600 | Основа продукції закупаються виключно у вітчизняних виробників і проходять ретельний контроль якості |
| Смачні Традиції | Вареники, млинці, пельмені, голубці, люля-кебаб, котлети, курячі палички, хінкалі, м'ясні бендеріки. | 2015 | 900 | Високоякісні напівфабрикати, виготовлені за перевіреними домашніми рецептами із використанням новітніх технологій |
| Біла Береза | Пельмені, вареники, тісто листкове та листково-дріжджове, котлети січені. | 2012 | Виробляють на потужностях фабрики «Ласунка» | Технологія шокового заморожування. У виробництві не використовуються барвники та штучні стабілізатори. |
| Ятрань | Пельмені, равіоли вареники, котлети | 1992 | 1500 | ТМ "Ятрань" стала переможцем конкурсу "Фаворити успіху" у 2021 році. |
| Добра страва | Пельмені, вареники, равіоли, хінкалі, млинці, овочеві та ягідні суміші. | 2005 | 500 | Системи управління якістю та харчовою безпекою. Технологія шокового заморожування. |

Джерело: складено автором за відкритими джерелами

Як бачимо, середовище – дуже конкурентне та наповнене сильними гравцями, які теж приділяють увагу якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

Проведемо більш ґрунтовний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва». З цією метою застосуємо такий інструмент як SNW-аналіз (Strength, Neutral, Weakness). Метою SNW-аналізу є виділення слабких, сильних, нейтральних сторін у діяльності ТОВ «Домашня страва», з урахуванням організації таких бізнес-процесів як маркетинг, виробництво, персонал і фінанси, що наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Слабкі та сильні сторони діяльності ТОВ «Домашня страва»

| Параметри оцінки | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|------------------|--|--|
| Маркетинг | <ul style="list-style-type: none"> – гнучка цінова політика обумовлена налагодженим і перевіреним сервісом дозволяє пропонувати нижчі ціни, ніж у конкурентів, і гарантувати їхню якість; – за рахунок індивідуального підходу і креативних рішень, підвищуються конкурентоспроможність на ринку; – імідж і позитивна репутація компанії. | <ul style="list-style-type: none"> – тривалий період часу проходить, перш ніж будуть внесені корективи в маркетинговий бюджет; – не ведеться аналіз ефективності рекламної компанії. |
| Виробництво | <ul style="list-style-type: none"> – індивідуальний підхід до кожного клієнта; – орієнтація на високу якість надання послуг. | <ul style="list-style-type: none"> – можливі затримки при надання послуг у зв'язку з неповним формуванням асортиментної політики. |
| Персонал | <ul style="list-style-type: none"> – кваліфікований виробничий персонал; – зацікавленість у розвитку компанії у топ-менеджменту; – згуртований колектив. | <ul style="list-style-type: none"> – низька кваліфікація керуючих у сфері стратегічного управління. – низька кваліфікація торгового персоналу при реалізації продажів. |
| Фінанси | <ul style="list-style-type: none"> – зниження витрат за рахунок інноваційного підходу в процесі навчання персоналу. | <ul style="list-style-type: none"> – зниження обороту продажів; – брак власних коштів; – відсутність довгострокових фінансових інвестицій. |

Джерело: складено автором самостійно

На підставі виявлених даних проведемо аналіз внутрішніх факторів конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва» у вигляді матриці SNW-аналізу.

Таблиця 2.9 – Слабкі та сильні сторони діяльності ТОВ «Домашня страва»

| Параметри компанії | S | N | W |
|---|---|---|---|
| Роботи з клієнтською базою та внесення в неї даних | + | | |
| Наявність системи CRM і Call центру | | | - |
| Наявність персоналу по роботі з клієнтами | | + | |
| Ефективні рішення по маркетинговому управлінню компанією | | + | |
| Наявність постійно оновлюваної бази потенційних клієнтів | | | + |
| Гнучка цінова політика | + | | |
| Наявність сайту | | + | |
| Імідж і позитивна репутація компанії | + | | |
| Успішна участь у багатьох тендерних продажах | + | | |
| Кваліфікований виробничий склад | + | | |
| Зацікавленість топ-менеджерів в розвитку компанії | + | | |
| Кваліфікація топ-менеджерів в сфері стратегічного управління | | | + |
| Кваліфікація менеджерів з продажу | | | + |
| Зниження витрат за рахунок інноваційного підходу в процесі навчання персоналу | + | | |
| Використання власних коштів на формування фонду мотивації | | | + |
| Наявність фінансового потенціалу | + | | |

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, за допомогою SNW аналізу були виділені сильні і слабкі сторони ТОВ «Домашня страва». Дані фактори будуть складати основу сильних і слабких сторін SWOT-аналізу, матриця, якого представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Домашня страва»

| | |
|---|--|
| <p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспроможні ціни; - здатність запозичувати і використовувати передові ефективні технології; - висока якість продукції; - гнучкість виробництва; - здатність втілити в життя нестандартні рішення. | <p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обмежені можливості оптимізації цін; - недостатність ресурсів для активного просування нової продукції; - кваліфікація персоналу підвищується несистемно; - відсутня корпоративна система навчання, - залучаються тільки бізнес-тренери великих компаній |
| <p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення підприємства; - розширення ринку збуту; - розширення асортименту; - підвищення кваліфікації менеджерів з розвитку та продажів. | <p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наближення лінії фронту - високий рівень конкуренції; - прагнення замовників знизити свої витрати; - зміна системи оподаткування при виході з групи малих підприємств |

Джерело: складено автором самостійно

До сильних сторін належать такі важливі ринкові чинники, як відносини з клієнтами, гнучка цінова політика, інноваційні підходи до управління персоналом, імідж і позитивна репутація компанії, перемоги в тендерах тощо, наявність фінансових ресурсів для подальшого розвитку. Натомість, слабкими сторонами є низька кваліфікація менеджера, несистемний розвиток компетентностей менеджерів.

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва»

Малі підприємства працюють за умов жорсткої конкуренції. Для того, щоб виживати і динамічно розвиватися в таких умовах, малі підприємства повинні проводити постійний моніторинг середовища: дослідити потреби клієнтів, цінову кон'юнктуру, дії конкуруючих організацій (їх продуктову, цінову, комунікаційну політику тощо). Також компаніям необхідно регулярно оцінювати внутрішній потенціал свого бізнесу.

Результати аналізу є базою для розробки стратегій, що дозволяють малим підприємствам бути конкурентоспроможними. Стратегія - це загальна модель функціонування компанії, в рамках якої досягаються поставлені цілі, видобуваються та розподіляються необхідні ресурси. Серед різних видів стратегій особливе місце займає конкурентна стратегія, яка визначає реактивні та проактивні дії компанії у конкурентній боротьбі.

Конкурентна стратегія – це відображена у єдиному документі сукупність положень, які визначають підходи до ведення конкурентної боротьби та відповідні їм методи. У цій стратегії відбиваються базові напрями дій компанії, вкладених у створення ланцюжка цінностей щодо конкурентів.

При використанні методики стратегічного управління на малих підприємствах слід брати до уваги базові відмінності суб'єктів малого та середнього підприємництва від великих компаній. У таблиці 2.11 у форматі матриці SWOT-аналізу коротко відображено специфіку суб'єктів малого підприємництва з погляду стратегічного управління: їх сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

У наукових літературних джерелах наводиться безліч варіантів стратегічного управління підприємством. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ринкових позицій підприємства, його внутрішнього потенціалу, а також стану макро- і мікросередовища.

Таблиця 2.11 – Специфіка малих підприємств з погляду стратегічного управління (SWOT-аналіз)

| | | | |
|----------------|----------------|------------|---------|
| Сильні сторони | Слабкі сторони | Можливості | Загрози |
|----------------|----------------|------------|---------|

| | | | |
|---|--|--|---|
| Вміння швидко адаптуватися до змін запитів споживачів | Дефіцит ресурсів | Близькість до споживачів, можливість глибокого вивчення їх запитів | Фінансова нестійкість |
| Простота організаційних структур | Обмежені ринкові можливості | Гнучкість у інноваційній сфері | Відсутність можливості залучати найбільш кваліфіковані кадри |
| Універсальність співробітників | Обмеження в розвитку | Концентрація на ринкових сегментах | Вразливість перед великими гравцями ринку |
| Швидкість трансформації бізнес-процесів | Прихильність до певних продуктів (послуг), каналів продажів і т.і. | Фокусування на невеликій кількості напрямів діяльності | Вразливість перед державними контролюючими структурами |
| Гнучкість при розробці стратегічних рішень | Висока вразливість перед коливаннями ринкового попиту | Реалізація творчих можливостей співробітників | Неможливість протидії багатьом негативним факторам зовнішнього середовища |
| Автономність бізнесу | Відсутність можливості впливу на органи державної влади | Інноваційна активність | Високий рівень ризиків |

Джерело: складено автором за [29]

Виділимо основні види конкурентних стратегій малих підприємств:

- Стратегія лідерства за витратами – залучення споживачів низькими цінами, що можливе завдяки зниженню витрат на виробництво.
- Стратегія максимальної диференціації – завоювання лояльності клієнтів на основі відмінностей продукції від конкурентів.
- Стратегія мінімізації витрат - підвищення привабливості та якості продукції при розцінках не вище, ніж у конкурентів. Задля реалізації цієї стратегії мале підприємство має мінімізувати витрати без шкоди якості.
- Нішева (сфокусована) стратегія за мінімальних витрат: мале підприємство орієнтується на вузьку ринкову нішу і перемагає конкурентів за допомогою оптимізації виробничих витрат. •

Слід особливо наголосити на специфічних конкурентних стратегіях, які оптимально підходять для малих підприємств. Ці стратегії можна класифікувати за такими критеріями.

1. Самостійність/залежність малого підприємства. Слід виділити окрему категорію стратегій для підприємств, незалежних від великих гравців ринку, та різновид стратегій суб'єктів малого бізнесу, діяльність яких пов'язана з суб'єктами великого бізнесу.

У випадку, коли мале підприємство веде самостійний бізнес, не зав'язаний на співпрацю з будь-якою великою бізнес-структурою, їй можна рекомендувати такі альтернативні стратегії:

- «хибний гриб» – стратегія імітації послуг великої компанії;
- «премудрий піскар» – стратегія концентрації (фокусування).

Якщо мале підприємство веде спільний бізнес із великою компанією, то можливі такі варіанти стратегій:

- «хамелеон» – стратегія використання ресурсів та технологій великих компаній, що часто реалізуються у форматі франчайзингу;
- «жалюча бджола» – вбудовування в ланцюжок створення вартості великої компанії.

2. Специфіка продуктів та послуг. Конкурентна стратегія малого підприємства може бути заснована на схожості наданих товарів, послуг продукції великого оператора ринку. Також можливий варіант коли мале підприємство пропонує оригінальну продукцію. У випадку, коли послуги малого підприємства схожі на послуги великого гравця ринку, можливі дві альтернативні стратегії: «хамелеон» і «хибний гриб». Коли на ринок пропонуються оригінальна продукції, підприємство може вибрати з таких стратегій: жалюча бджола, «премудрий піскар».

Отже, можна назвати такі базові конкурентні стратегії малих підприємств:

- 1) «хибний гриб»;
- премудрий піскар»;
- хамелеон»;

4) «жалюча бджола».

Відобразимо наведену інформацію у вигляді матриці в таблиці 2.12. На основі своїх ринкових позицій мале підприємство може реалізовувати одну з наступних стратегій [6]:

- наступальна - захоплення нового цільового сегмента (ринкової ніші), агресивний маркетинг;
- оборонна – утримання наявних позицій на ринку, позиціонування, відмінне від конкурентів;
- відступ - вихід з ринку (ця стратегія, як правило, є вимушеною).

Таблиця 2.12 - Специфічні конкурентні стратегії малих підприємств

| Формат бізнесу малого підприємства | Особливості продукції малого підприємства | |
|------------------------------------|--|--|
| | Схожі на продукцію великої компанії | Оригінальна продукція послуги |
| Не афілійований з великим бізнесом | Стратегія «хибний гриб» – наслідування великої компанії | Стратегія «премудрий піскар» - робота в ринковій ніші |
| Афілійований з великим бізнесом | Стратегія «хамелеон»- опора на переваги великого бізнесу (наприклад, у форматі франчайзингу) | Стратегія «Жалюча бджола» – об'єднання зусиль з великим бізнесом під час виробництва та реалізації |

Джерело: складено автором самостійно

Наведений перелік конкурентних стратегій не можна вважати вичерпним. У літературних джерелах наводиться багато інших різновидів стратегій. Слід зазначити, що немає універсальної конкурентної стратегії. Стратегічне управління малим підприємством має виходити з умов розвитку ринку та специфіки внутрішнього потенціалу компанії, а також із поточних тенденцій розвитку макросередовища бізнесу.

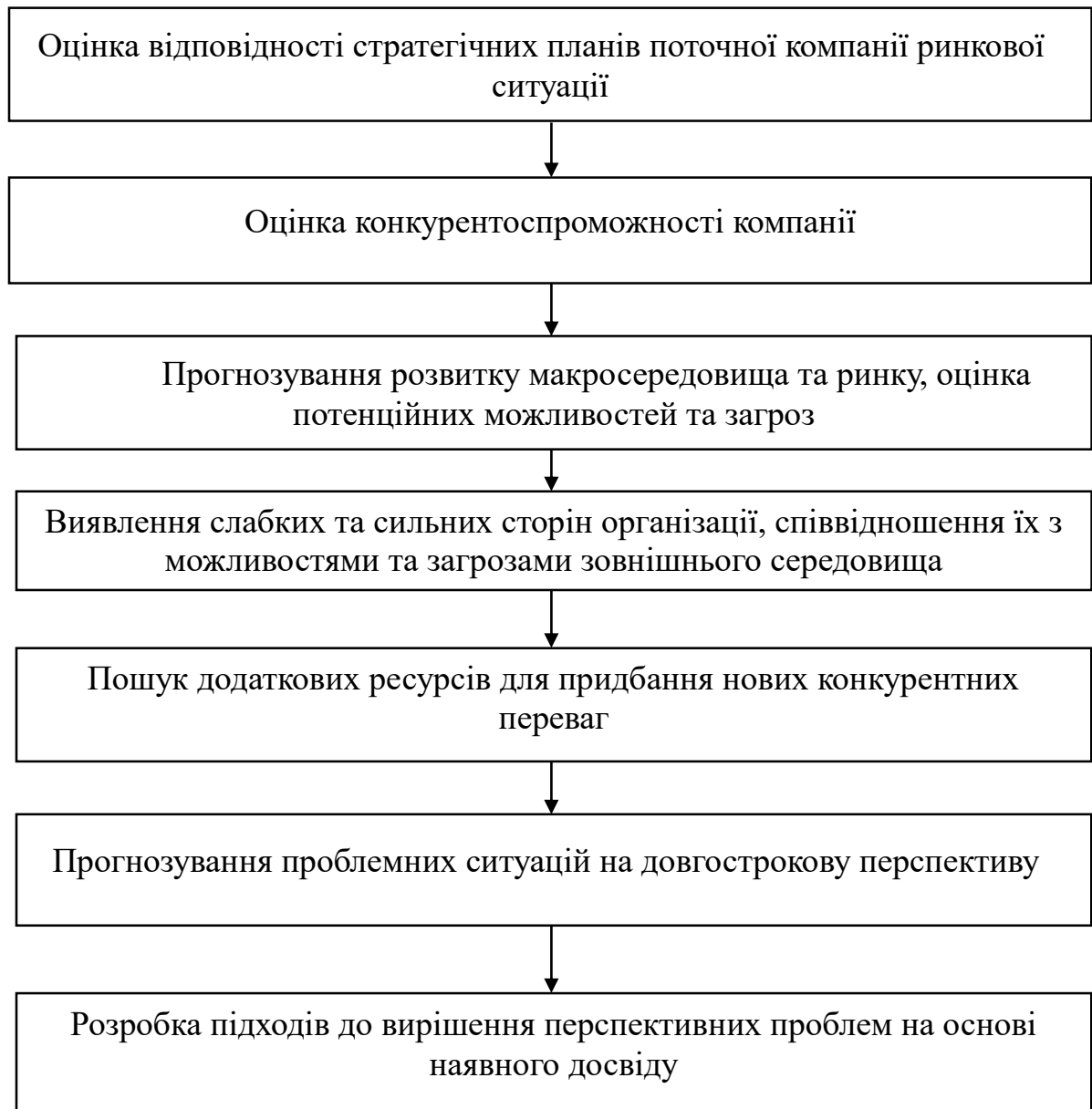


Рисунок 2.1 – Алгоритм розробки стратегії на основі стратегічного планування для ТОВ «Домашня страва»

Джерело: складено автором за [20]

Існує безліч варіантів розробки конкурентної стратегії, однак малим підприємствам завжди необхідно орієнтуватися на зниження рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень, на оптимізацію витрат та активне впровадження технологічних, управлінських та організаційних інновацій. Мале підприємство повинно максимально використовувати свої

специфічні конкурентні переваги, такі, як гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Для розробки конкурентної стратегії ТОВ «Домашня страва» може бути використаний типовий алгоритм, наведений на рисунку 2.1 [20].

Як зовнішні користувачі інформації ми не можемо провести всеохоплюючий аналіз і надати чітку та повністю обґрунтовану стратегію. Але проведений аналіз дозволяє надати наступні рекомендації ТОВ «Домашня страва»:

- Обирати стратегії захисту та розробляти заходи для подолання потенційної втрати клієнтів через військовий стан в Україні;

- Стратегія розвитку ТОВ «Домашня страва» повинна враховувати інтелектуальний та трудовий потенціал всередині компанії, який може бути розвинений на основі системи навчання та мотивації компанії;

- Оцінити доцільність виходу з групи малих підприємств та розширювати свою виробничу діяльність, при прийнятті такого рішення рекомендуємо використати стратегію «хибний гриб» та стратегію інтенсивного зростання – укріплення ринкової позиції, поліпшення маркетингу, введення горизонтальної інтеграції, що дозволить контролювати ринкову діяльність конкурентів; пошук та розширення сегментів ринку для освоєної продукції; створення нових продуктів;

- У політиці реалізації продукції дотримуватися стратегії «Жалюча бджола» об'єднання зусиль з великим торговими мережами для реалізації продукції, використовувати їхні маркетингові дослідження для вивчення попиту та покращення своєї продукції.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене під час підготовки кваліфікаційної роботи, дозволяє зробити такі основні висновки та рекомендації:

Конкурентні переваги малих підприємств пов'язані, перш за все, зі значним потенціалом, який закладений у малих формах підприємництва та виражається в їхній здатності індивідуально підходити до кожного клієнта, у безпосередній участі власників бізнесу в управлінні підприємством, у простоті управлінських структур та ефективної реалізації принципу єдиноначальності.

Пріоритетні напрямки діяльності керівництва малих підприємств – це оцінка, регулярний моніторинг та підвищення конкурентоспроможності, використання базових переваг малого бізнесу, а саме: гнучкість, маневреність, оперативна реакція на запити споживачів, швидка адаптованість до умов зовнішнього середовища, легкість у зміні конфігурації бізнесу, зміні ринків та цільових сегментів, можливість швидко перепрофілювати компанію та провести ротацію персоналу. Така політика дозволяє малим підприємствам успішно змагатися з великими компаніями та отримувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Розвиток людського капіталу компанії передбачає формування та розвиток внутрішньої системи управління знаннями, що включає такі компоненти: регулярний моніторинг, збирання та систематизація інформації з основних бізнес-процесів компанії; аналіз факторів середовища з урахуванням основних ризиків; сценарне моделювання діяльності компанії на основі даних про внутрішній потенціал та зовнішнє оточення; використання методик імітаційного моделювання для прогнозування розвитку бізнес-процесів.

На основі аналізу зарубіжного досвіду державної підтримки малих та середніх форм підприємництва обґрунтовано доцільність розвитку збалансованої державної політики в Україні підтримки малих підприємств у таких напрямках: формування спеціальної державної структури, орієнтованої на координацію виконання державних програм підтримки малих підприємств; наділення створеної структури повноваженнями та обов'язками щодо підтримки малого

бізнесу на різних рівнях; формування нормативно-правової бази та соціально-економічних умов для розвитку інфраструктури підтримки малих підприємств тощо.

У результаті дослідження виявлено, що універсальної конкурентної стратегії для малих підприємств немає. Стратегічне управління малими підприємствами має виходити з аналізу зовнішнього середовища та специфіки внутрішнього потенціалу підприємства. У роботі малим підприємствам рекомендується при розробці конкурентної стратегії орієнтуватися на зниження рівня невизначеності після прийняття управлінських рішень, оптимізацію витрат і активне використання технологічних, організаційних і управлінських інновацій. Крім того, мале підприємство повинно максимально використовувати свої специфічні конкурентні переваги, такі, як гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

У роботі запропоновано використання процесного підходу при розробці та реалізації конкурентної стратегії малого підприємства, що передбачає виділення стандартизованих дій, які допомагають перетворити ресурси компанії на кінцевий продукт, затребуваний у споживача.

У кваліфікаційній роботі було проведено фінансово-економічну діагностику діяльності об'єкта дослідження. На підставі аналізу фінансових показників ТОВ "Домашня страва" за 2021-2023 роки можна визначити, що у 2021 році спостерігалось істотне зростання. У 2022 році, незважаючи на зростання обсягів фінансування діяльності, підприємство зафіксувало менший прибуток, що пов'язано із скороченням діяльності у зв'язку з воєнною агресією. Не зважаючи на це підприємству вдалося забезпечити стабільне значення валового прибутку та результатів від операційної діяльності протягом усього періоду аналізу. Важливо враховувати зниження витрат на збут у 2022 та 2023 роках, що суттєво допомогло у зростанні. Також проведений аналіз дозволяє стверджувати про наявність резерву для подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Також визначено такі проблеми: не використовуються інноваційні технології для підвищення рівня професійної підготовки; недостатньо ефективною є система мотивації топ-менеджерів з точки зору досягнення стратегічних цілей організації; до організації освітніх заходів для управлінської ланки залучаються лише тренери із спеціалізованих компаній (досвід власних працівників не враховується). Використання інноваційних технологій у навчанні обмежується мультимедійною підтримкою та паперовими тестами.

В компанії не сформовані передумови для своєчасного та обґрунтованого заміщення ключових посад. Цей факт свідчить про порушення принципу системного підходу до управління людськими ресурсами. Іншими словами, в аналізованій компанії відсутня ієрархія цілей, не досягається максимальна ефективність у вирішенні поточних завдань управління персоналом та не здійснюється кількісна оцінка цілей. Водночас, розвиток та вдосконалення мотиваційної підсистеми може підвищити лояльність та задоволеність роботою топ-менеджерів, забезпечити спадкоємність професійного досвіду та корпоративної культури.

На подолання зазначених недоліків роботи з персоналом ТОВ «Домашня страва» рекомендоване наступне: впровадження критеріїв оцінки менеджерів з продажу на основі аналізу їх компетенцій (використання фактичних даних, підтверджених відповідними документами, застосування даних самооцінки, оцінки безпосереднім керівником, що робить реальним її проведення в рамках щорічної оцінки та атестації; а також при оцінці менеджерів з продажу, враховувати рівень освіти, кваліфікації, стаж роботи, практичне застосування знань і умінь в щоденній діяльності); використання інноваційних технологій (дистанційні освітні технології, інтернет-технології тощо). Це дозволить підвищити ефективність роботи співробітників компанії, буде сприяти постійному їх розвитку, залучення до безперервного процесу оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами поведінки.

Щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва» рекомендовано розробити стратегію з урахуванням:

- Обирати стратегії захисту та розробляти заходи для подолання потенційної втрати потенційних клієнтів через військовий стан в Україні;

- Стратегія розвитку ТОВ «Домашня страва» повинна враховувати інтелектуальний та трудовий потенціал всередині компанії, який може бути розвинений на основі системи навчання та мотивації компанії;

- Оцінити доцільність виходу з групи малих підприємств та розширювати свою виробничу діяльність, при прийнятті такого рішення рекомендуємо використати стратегію «хибний гриб» та стратегію інтенсивного зростання – укріплення ринкової позиції, поліпшення маркетингу, введення горизонтальної інтеграції, що дозволить контролювати ринкову діяльність конкурентів; пошук та розширення сегментів ринку для освоєної продукції; створення нових продуктів;

- У політиці реалізації продукції дотримуватися стратегії «Жалюча бджола» об'єднання зусиль з великим торговими мережами для реалізації продукції, використовувати їхні маркетингові дослідження для вивчення попиту та покращення своєї продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій, І., Баксалова, О., & Остапчук, О. (2022). Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*, (2), 123–130. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.1301>.
2. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. Харків. 2019. №11. 455-458 с.
3. Бордюк М. О. Аналіз конкурентоспроможності малих підприємств на прикладі ТОВ "Медігран". *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 3. С. 32-37.
4. Бугай В.З. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. Київ, 2019. С.33-38
5. Винокуров В.А. Організація стратегічного управління на підприємстві. Центр економіки і маркетингу. Харків. 1996. 17 с.
6. Вплив COVID-19 та карантинних умов на економіку України / уклад. Д. Денков, А. Каракуц, Ю. Щедрін. Київ: Центр прикладних досліджень, 2020. 56 с.
7. Гаращенко Н.М., Лаврененко В.В. Інституціональні аспекти використання підприємницького потенціалу малого і середнього бізнесу в Україні у контексті євроінтеграційних реформ. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 875. С. 115–121.
8. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. С. 66–70.
9. Гончарова, К. В., Варламова, О. А., & Сорочинська, Ю. Ю. (2020). Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. *Економічний простір*, (163), 21-25. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-3>
10. Господарський кодекс України. Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Дата оновлення: 16.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
11. Гришина Н. В., Войт Д. С., Коваленко І. О., Асламова К. В. Економічна діагностика конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва регіону

та шляхи її підвищення. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7812>

12. Данько Т. І., Яворська Н.П. Дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Харків, 2018

13. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

14. Должанський І.З., Загірна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ, 2015. 56 с.

15. Дудко П. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність малого підприємництва. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа "Студентські підприємницькі ініціативи"*. Київ : КНУТД, 2020. С. 31-35.

16. Дуднева Ю., Коваленко О. Конкурентоспроможність малих підприємств в сучасній економіці. *«Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія *«Економіка»*. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/176/196>

17. Заюкова М.С. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. 45 с.

18. Дикань О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58–66.

19. Жовновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=549>

20. . Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», «Економічні науки»*, 2017. 82с.

21. Єлець О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Херсон, 2009. 95 с.

22. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2008. 199с.

23. Індекс настроїв малого бізнесу за 2022 рік: результати опитування. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/indeks-nastroiv-malogo-biznesu-za-2022-rik-rezultati-opituvanna>

24. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 24-28.

25. Каламан, О. Б. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу виноробної галузі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/204809>

26. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко. ІваноФранківськ: ІФНТУНГ, 2011. 197 с.

27. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія. заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. 470 с

28. Кравець О.В. Досвід підтримки малого та середнього підприємництва в країнах – членах Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 54–60.

29. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.

30. Крисак А.О., Мусятовська Л.Й. Актуальні проблеми розвитку малих підприємств в Україні та перспективні напрями їх вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. № 14/2019. С 21-26. URL: <https://doi.org/10.32702/23066814.2019.14.21>

31. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с

32. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів, 2005. 34с.

33. Кузьома В. В. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*, 2020. 88с.

34. . Кукіна А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. *Управління розвитком*. Київ. 2012. С. 15-17.

35. Купріна Н.М. Стан та регулювання ефективності функціонування підприємств малого бізнесу: актуальний аспект. Одеса: Фенікс, 2016. – С.59-71

36. Кушнір О.К. Малий бізнес в Україні: проблеми розвитку. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2021. Вип. 10. С. 178–183.

37. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3, Т.3. С. 200-204

38. Любінський М. Конкурентність. Поняття і способи виміру, Міжнародна конкурентоспроможність - умови і перспективи. Варшава 1995, С. 10-11.

39. Мале підприємництво України: моніторинг, інфраструктура, кадри / З. Варналій, О. Сергійко, Л. Хмелевська. К., 2022. 59 с.

40. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.

41. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Перший бакалаврський рівень вищої освіти: / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 42 с.

42. Ніколюк О. В. Стратегічні орієнтири державної політики підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 114–120. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.1.114](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.114)

43. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. – 276 с.

44. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

45. Полякова О.М., Хорошаєва Є.В. Соціальна відповідальність малого бізнесу як його конкурентна перевага. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 60. С. 33–39.

46. Попело О.В. Мале підприємництво як джерело економічного розвитку у високорозвинених країнах. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 3(75). С. 122–134.

47. Попри війну 3 з 4 МСБ планують розширення бізнесу у 2023 році. URL: <https://eba.com.ua/popryvijnu-3-z-4-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2023-rotsi/>

48. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

49. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України № 4618-VI від 22.05.2012 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> .

50. Причепя І.В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. Київ, 2019р. 143с.

51. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Курбала Н. В. Тенденції розвитку малого і середнього бізнесу та його вплив на економічну кон'юнктуру і конкурентоспроможність розвинених країн. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 4–14. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.10.4](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.4)

52. Резнікова Н.В., Іващенко О.А., Курбала Н.В. Ідентифікаційні характеристики розвинених країн у мандатах міжнародних організацій: ознаки передової економіки у фокусі дослідження. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 17—24.

53. Руда М.В., Горбаль Н.І., Ільницький В.С. COSME: розвиток і підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на ринках ЄС. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 252–258.

54. Сафонов Ю. М. Детермінанти конкурентоспроможності і економічного розвитку сировинного комплексу в сучасних умовах. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=413>

55. Сіренко К. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ. 2017. 65 с.

56. Солоїд О.В. Механізм підтримки конкурентоспроможності малих підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції української економіки: виклики кризи і глобалізації» К., 2022.

57. 10. Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегія управління розвитком підприємства. Харків. 2003. 51 с. 12.

58. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 161 с.

59. Baumol W. J. Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. *Journal of Business Venturing*. 1993. Vol. 8. P. 197—210.

60. Cantillon R. *An Essay on Economic Theory: An English Translation of Richard Cantillon's Essai sur la Nature du Commerce en General*. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute, 2011. 252 p.

61. Hebert R.F., Link A.N. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*. 1989. Vol. 1. P. 39—49.

62. Lucas R.E. On the Size Distribution of Business Firms. *Bell Journal of Economics*. 1978. Vol. 9 (2). P. 508—523.

63. Sipa M. Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective. 22nd International Economic Conference “Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies”, IECS. 2016. – P. 445 – 454. Режим доступу: https://ac.els-cdn.com/S2212567115010199/1-s2.0-S2212567115010199-main.pdf?_tid=76d6cc93-0d92-4643-a046-99a4bef02ac5&acdnat=1522757964_2bb5e5165698b9557e9983b0b678d1b3

64. Small and medium-sized enterprises. URL: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/63/small-and-medium-sized-enterprises>

65. Stevenson H.H., Jarillo J.C.A. Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11. P. 17—27.
66. Stopford J.M., Baden-Fuller C.W.F. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. P. 521—536.
67. Vernon R. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford bulletin of economics and statistics*. 1979. Vol. 41 (4). P. 255—267.

ДОДАТКИ

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Таблиця А.1 – Методичний інструментарій оцінки результативності підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домашня страва»

| Оцінка | Інструментарій оцінювання | зультати оцінювання |
|-----------------------------------|---|--|
| Рівень реакції | 1.Оціночна анкета в кінці тренінгів 2. Опитування учасників тренінгу, зроблені керівництвом компанії | Думки учасників: чи сподобалося, позитивний настрій, готовність застосовувати отримані знання, підвищення згуртованості команди |
| Рівень засвоєння знань та навичок | 1. Іспити, тести 2. Цифрові виміри (результати передтренінгової анкети порівнюються з результатами післятренінгової анкети) | - Отримання конкретних знань - Підвищення професійної мотивації - Подолання стійких стереотипів мислення |
| Рівень зміни поведінки | 1. Включене спостереження за роботою співробітника, що пройшов навчання, на робочому місці 2. Збір матеріалу для атестації, що містить опис прикладів ефективної та неефективної поведінки при виконанні посадових обов'язків 3. Проведення спеціалізованих інтерв'ю 4. Оцінка методом «360 градусів» | Системне застосування отриманих на тренінгу знань на робочому місці |
| Рівень ефекту | Зміна якісних показників: - зріс ступінь задоволеності клієнтів - популярність компанії - поліпшення психологічного клімату - зменшення плинності кадрів зміна кількісних показників: - обсягу продажів - норми прибутку - коефіцієнта рентабельності | Вивчення задоволеності клієнтів за допомогою анкети клієнта - Рекомендовані дослідження про імідж компанії - Особисті спостереження керівництва компанії - Відстеження відсотка плинності кадрів - Розрахунок економічних показників |
| Рівень повернення інвестицій | Розрахунок фінансових коефіцієнтів: - зіставлення витрат на навчання до загальних витрат - Витрати на навчання одного працівника - Дохід у розрахунку на 1 працівника за рік | Повернення інвестицій, здійснених у навчання |

