

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20 ____ року.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступіня «Магістр»
 зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації на
 ринку товарів і послуг»

Виконала : 2-го курсу заочної форми навчання групи
 студентка зМО-17 (М)

Кисельова Олена Олегівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
 та публічного адміністрування, доцент,
 к.е.н., Коровіна О.В.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент: Директор ПП Корабельникова І.Н. «Royal
 art» (school and studio PMU by Iryna
 Korabelnykova) Корабельникова І.Н.

(посада, науковий ступень, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у дипломній
 роботі немає запозичень з праць
 інших авторів без відповідних
 посилань

Студент

_____ (підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.
“ _____ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кисельовій Олені Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічне управління конкурентоспроможністю організації на ринку товарів і послуг»

керівник роботи

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування,
к.е.н., доцент Коровіна О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «15 » червня 2018 року № 277-с

2. Строк подання студентом роботи 20.12.2018 року

3. Вихідні дані до роботи наукова і періодична література зі стратегічного управління конкурентоспроможністю організації на ринку товарів і послуг, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, документи обліку та аналізу ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю організації на ринку товарів і послуг. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку. Розділ 3. Розробка стратегічних заходів підтримки конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки

6. Дата видачі завдання

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студент

_____ (підпис)

Кисельова О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

к.е.н., доцент Коровіна О.В.

(наук. ступ., вч. звання прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 80, рисунків 9, таблиць 11, додатків 4,
графічного матеріалу _____, використаних джерел 95

- Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність організації
- Предмет дослідження: ефективність стратегічного управління
конкурентоспроможності організації
- Мета дослідження: обґрунтування напрямів стратегічного
управління конкурентоспроможності
організації на ринку товарів і послуг
- Методи дослідження: аналізу при оцінці стану ринку перукарських
та косметологічних послуг Кривого Рогу та
його відбиття на конкурентоспроможності
підприємств галузі, синтезу – при вивченні
поняття конкурентоспроможності суб'єкта
економічної діяльності, індукції – при
розробленні стратегічних заходів підтримки
конкурентоспроможності ПП Корабельникова
І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna
Korabelnykova), порівняння - при обранні
методики оцінювання
конкурентоспроможності підприємства у
ринковому середовищі тощо, а також
специфічні методи: статистичного аналізу,
прогнозування тощо
- Основні результати
дослідження: Запропоновані стратегічні засоби підвищення
конкурентоспроможності «Royal art» (school
and studio PMU by Iryna Korabelnykova)
- Ключові слова: параметри конкурентоспроможності, стратегія,
управління, менеджмент

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ	12
1.1. Поняття конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг	
1.2. Види стратегій управління конкурентоспроможністю організації	19
1.3. Методика аналізу і оцінювання конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП КОРАБЕЛЬНИКОВА І.Н. «ROYAL ART» (SCHOOL AND STUDIO PMU BY IRYNA KORABELNYKOVA) НА РИНКУ	31
2.1. Загальна економічна характеристика підприємства ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	31
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку	37
2.3. Оцінювання ефективності стратегії конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП КОРАБЕЛЬНИКОВА І.Н. «ROYAL ART» (SCHOOL AND STUDIO PMU BY IRYNA KORABELNYKOVA) НА РИНКУ	50

3.1. Стратегічні заходи підтримки конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	50
3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Процес забезпечення конкурентоспроможності є невід'ємним етапом стратегічного управління підприємством та пов'язаний з вирішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах мінливого внутрішнього середовища і ситуації на ринку. У цьому випадку досягнення мети стає результатом, а стратегія — інструментарієм цього процесу. Стратегія – це один із найважливіших інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства» [1]. «Важливим кроком у формуванні конкурентоспроможності є діагностика, аналіз внутрішнього потенціалу підприємства й зовнішніх ринкових факторів, які прямим чином впливають на стан конкурентного середовища. Неправильна або недостатня оцінка останніх сприяє помилковій розробці стратегії. Це ставить під сумнів і досягнення мети досягнення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тому дослідження напрямів стратегічного управління конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг є актуальним» [12, с. 14].

«В умовах подальшого розгортання глобалізаційних тенденцій у світовій економіці відбувається суттєве загострення конкуренції між суб'єктами господарювання. Сьогодні жодне підприємство не може розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для більш потужних виробників, а тому проблема забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і самого підприємства, потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції змушує постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, удосконалювати технологію з метою створення якісних та конкурентоспроможних товарів.» [10, с. 14]. Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці має універсальний характер,

від того наскільки успішно вона вирішується залежить економічна доля будь-якого суб'єкта господарювання.

Питанням конкурентоспроможності підприємства приділяється велика увага як у зарубіжній, так і вітчизняній економічній літературі. Зокрема, цій проблематиці присвячені праці таких вчених, як М. Портер, І. Ансофф, Г.Л. Азоєв, Р. А. Фатхутдінов, І. З. Должанський, Т. О. Загорна та ін.

Метою дипломної роботи є обґрунтування напрямів стратегічного управління конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг.

Завданнями дипломної роботи є:

- вивчити поняття конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг;
- розглянути види стратегій управління конкурентоспроможністю організації;
- дослідити методики аналізу і оцінювання конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг;
- охарактеризувати економічну діяльність підприємства ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova);
- проаналізувати конкурентоспроможність ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку;
- оцінити ефективність стратегії конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку
- розглянути та запропонувати стратегічні заходи підтримки конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)
- обґрунтувати конкурентну стратегію ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність організації. Предметом дослідження є ефективність стратегічного управління конкурентоспроможності організації.

У ході виконання дипломного дослідження були використані загальнонаукові методи, зокрема, аналізу при оцінці стану ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу та його відбиття на конкурентоспроможності підприємств галузі, синтезу – при вивченні поняття конкурентоспроможності суб'єкта економічної діяльності, індукції – при розробленні стратегічних заходів підтримки конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), порівняння - при обранні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства у ринковому середовищі тощо, а також специфічні методи: статистичного аналізу, прогнозування тощо.

Практичне застосування стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності для ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) надасть можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку косметичних та перукарських послуг Кривого Рогу.

Магістерська дипломна робота виконана автором цілком одноосібно, шляхом критичного опрацювання літературних джерел та застосування сучасних методів економічного дослідження при проведенні аналізу та розробки практичних пропозицій, обґрунтуванні та узагальненні їх результатів.

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора дипломної роботи відбувалась на базі інформації оперативного ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), а пропозиції й висновки магістерського дослідження були обговорені під час проведення IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів».

Магістерська дипломна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (3). Загальний обсяг роботи налічує 80 стор., що містить 9 рис., 11 табл., список використаних джерел з 95 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

1.1 Поняття конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг

«Однією з головних причин кризових явищ, які спостерігаються сьогодні в Україні, є низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників на ринках. Тому на сьогодні досягнення конкурентоспроможності продукції на ринку як одне із найважливіших завдань розвитку підприємства і країни в цілому нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів і поліпшенням якості вже існуючого асортименту» [10, с. 14].

«Вихід на ринок завжди пов'язаний зі вступом до конкурентної боротьби. В умовах високої насиченості товарних ринків, перевищення на них пропозиції над попитом, кожен товар і товаровиробник, що стоїть за ним, вимушений вести жорстку боротьбу за споживача. При цьому перевага споживача віддається найбільш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше споживацьких вартостей і виготовлений на вищому рівні, ніж товар конкурентів, рис. 1.1» [5, с.12].

«Конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породжених об'єктивним розвитком продуктивних сил, а також боротьби великих монополій за отримання прибутку, ринків збуту та якості продукції. Слід зазначити, що конкурентоспроможність виявляється лише в

умовах конкуренції і через конкуренцію, яка є центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин і найважливішою ланкою всієї системи ринкового господарства» [4, с.34].

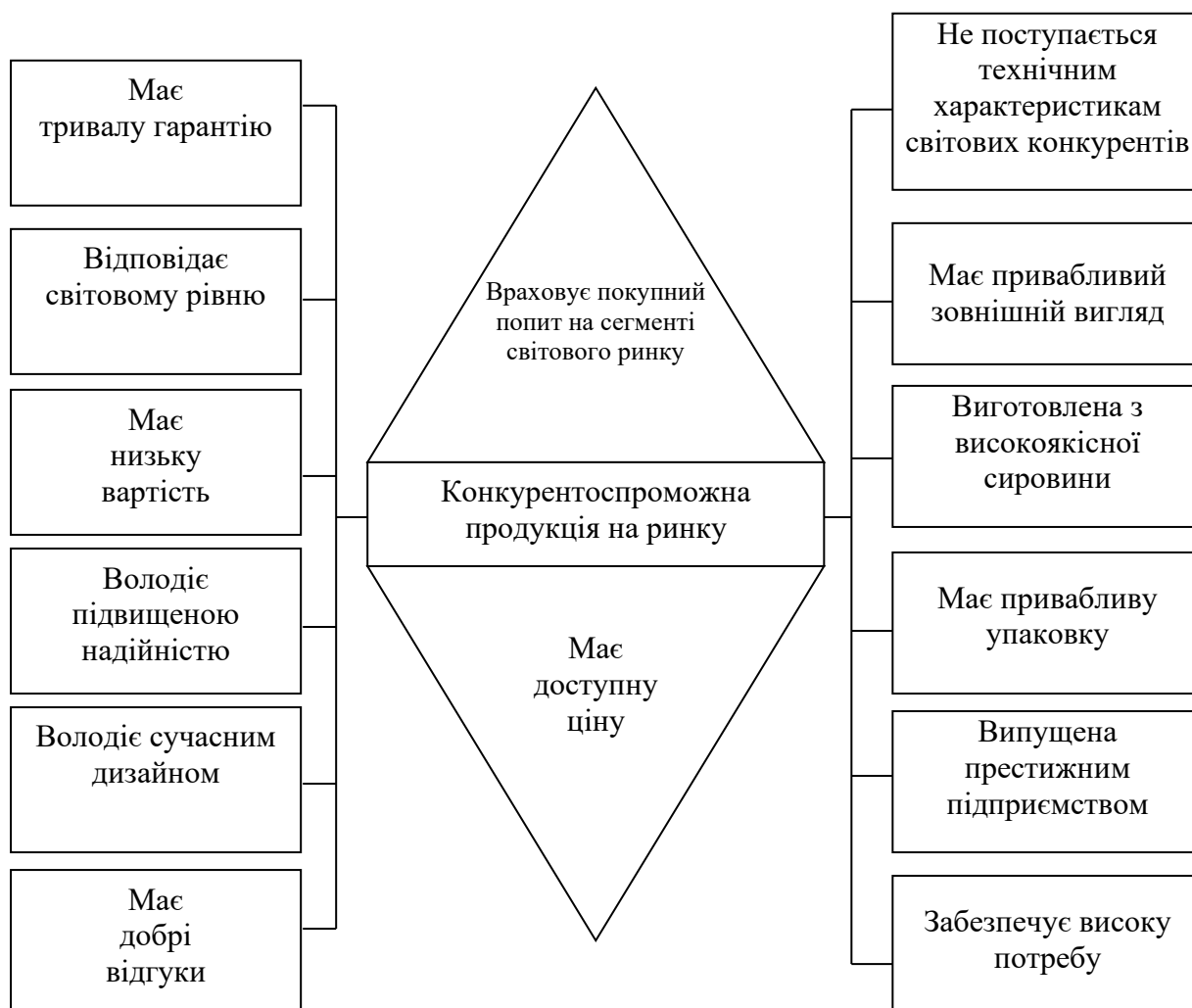


Рисунок 1.1. - „Стандарти” конкурентоспроможної продукції на ринку
Джерело: 92, с.68-69

«В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін „конкуренція”. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з’явилися лише у середині XVIII сторіччя. І головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представники якої на основі багаторічних досліджень сформулювали принципи досконалої конкуренції.

Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу» [4, с.15]. «У своїй фундаментальній роботі „Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй” (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з „непомітною рукою”, яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки» [5, с.54].

«Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги [4, с.52]. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю. Спеціалізація в торгівлі здійснюється в такому випадку не в результаті порівняння виробничої ефективності учасників обміну в одній галузі, а в результаті порівняння відносних переваг по кількох галузях» [92, с.80].

«Дж. С. Мілль зазначав, що оскільки конкуренція є основним регулятором цін, заробітної плати, ренти, вона сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання» [5, с. 8].

«Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Критики моделі досконалої конкуренції (І. Шумпетер, Ф. А. Хайек) вказували на елементи монополії, що пронизали економіку і що не знаходять відображення в існуючій концепції. Головне ж, що викликало заперечення, – економічна концепція досконалої конкуренції була не в змозі відбити глибинне коріння конкуренції, нехтувала динамікою конкурентної

діяльності, ігнорувала важливість тимчасового чинника і обходилася поверхневою мотивацією активності конкурентів» [5, с.78].

«Основною сферою протиборства неокласичної школи і нового напрямку стали дискусії навколо питань ціноутворення, що почалися з появи роботи П. Сраффі „Закони отримання доходів в умовах конкуренції?”. Автором на конкретних прикладах показано, що під впливом розширення масштабів виробництва великі підприємства одержують додаткові переваги, які вони можуть реалізувати, лише порушуючи дію механізму чистої конкуренції і роблячи безпосередній вплив на ціноутворення» [12, с.102].

«У цілому, до середини ХХ ст. сформувалися загальні уявлення про суть конкуренції і та її основні рушійні сили, що виразилися в постулюванні чотирьох класичних моделей, які і сьогодні є відправним пунктом у дослідженні конкуренції та конкурентних переваг:

1) досконала (чиста) конкуренція – наявність великої кількості продавців на ринку, характеризується потужною конкуренцією серед них, вільним доступом на ринок;

2) монополістична конкуренція – сила конкуренції є меншою, доступ до ринку ускладнений;

3) олігополія – мало продавців, конкуренція слабка, доступ до ринку ускладнений;

4) монополія – один продавець, відсутність конкуренції, доступ до ринку блокований.» [5, с.12].

«Вітчизняні науковці: Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г. зазначають, що конкурентоспроможність проявляється у досягненні підприємством (фірмою) конкурентних переваг у суперництві, що визначається певними принципами. Принципи конкурентоспроможності підприємства представлені на рис. 1.2» [5, с.12].

«Визначальними рисами сучасного трактування тлумачення конкуренції є: цивілізований, легалізований характер цієї боротьби на ринку; подібність (взаємозамінність) товарів на ринку, виробники яких втягнені у

конкурентну боротьбу; обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на відповідному ринку внаслідок самостійних дій інших сторін; ідентичність або наближеність потреб цільових груп споживачів сегментів ринку, стосовно яких точиться конкурентна боротьба; спільність, тотожність мети, заради якої виникає суперництво.» [17, с.18].

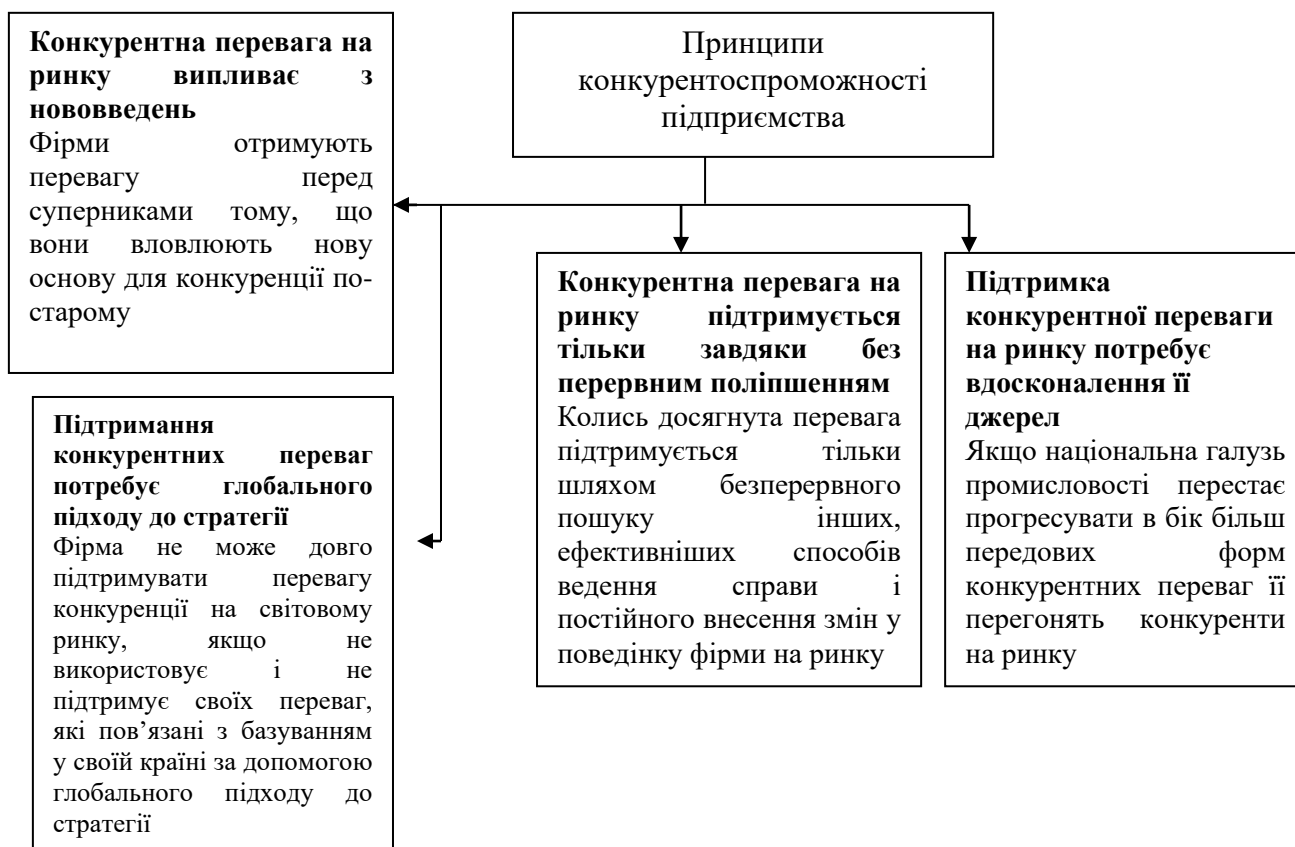


Рисунок 1.2. - Принципи конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [15, с. 45].

«Закон України „Про захист економічної конкуренції” визначає економічну конкуренцію як „змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку”» [8]. «Конкурентоспроможність окремих

підприємств, галузі і національної економіки проявляється тоді, коли виходять на міжнародний ринок із власною продукцією.

Сучасні наукові школи, що досліджують конкуренцію, використовують багатий теоретичний і практичний досвід при вивченні і подальшому розвитку методології конкуренції. На даний час можна виділити три основні наукові центри, що інтенсивно розробляють дані проблеми: наукова школа США; наукова школа Японії; європейська наукова школа.

Наукова школа США представлена економістами І. Ансофф, М. Портер, Дж. Макартур. І. Ансофф у своїй роботі» [7, с.25] зробив великий «внесок у вивчення ключових питань стратегічного управління компанією в умовах конкуренції, висвітлив еволюцію стратегій конкуренції та одним з перших наголосив на важливості урахування технологічних факторів при формуванні конкурентної стратегії. М. Портер виявив пряму залежність між рівнем розвитку конкуренції на внутрішньому ринку певної країни та рівнем успіху компаній з цієї країни на ринках, довів важливість інновацій як ключового фактора конкурентоспроможності, а також ввів поняття економічного кластера, показавши, що конкурентоспроможність компанії багато в чому визначається конкурентоспроможністю її економічного оточення» [7, с.15]. «Дж. Макартур, у свою чергу, концентрується на глобальних механізмах в контексті забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку економічних суб'єктів» [7, с.21].

«Наукова школа Японії представлена дослідженнями Університетів: Токійського, Хитоцубаси, Васеда, Мейозі, які координують свої дослідження в області нецінової конкуренції, спільного з конкурентами просування продукції на ринках; велика увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників з метою завоювання нових географічних ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, що описують конкурентну поведінку компанії на ринках» [19, с.124].

«Європейська наукова школа має власні, хоч і багато в чому проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку компанії на світовому ринку. Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції в міжнародному масштабі, тобто глобальної конкуренції» [12, с.63].

«Існує діалектичний зв'язок конкуренції та конкурентоспроможності – одне витікає з іншого. Виходячи на певний ринок, виробник (продавець) передбачає наявність на цьому ринку конкурентів, і, відповідно, має враховувати це в процесі забезпечення власної конкурентоспроможності, тобто, як зазначалося вище, конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію.

Більшість вчених з даної проблематики, серед яких Р. А. Фатхутдінов, І. З. Должанський, Т. О. Загорна, Л. Н. Чайникова пропонують поєднати поняття „конкурентноздатність товару” і „конкурентноздатність підприємства”. Але, ця пропозиція є не зовсім вдалою, оскільки конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства – виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле» [15, с.10-12].

«О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко, стверджують, що конкурентоспроможність– це «потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному середовищі»» [15, с. 17].

Таким чином, актуальність проблеми забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств зростає в результаті розвитку ринкової економіки. Як відомо, стан ринкового середовища залежить від ефективного функціонування суб'єктів господарювання та їх можливості швидко адаптуватися до нових умов. Для оцінки ефективності функціонування підприємств за нестабільних, перед- і післякризових ситуацій необхідно насамперед визначити потенційні можливості підприємств у сфері формування конкурентного становища та його покращення. З огляду на це

нагальним стає дослідження альтернативних і ефективних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності.

1.2 Види стратегій управління конкурентоспроможністю організації

«Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюються із застосуванням процесного підходу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства потребує перебудови усієї системи менеджменту та, особливо, стратегічної його частини» [3, с. 454]. «На сучасному етапі функції управління конкурентоспроможністю реалізуються в п'ять етапів: планування діяльності у сфері забезпечення конкурентоспроможності, організація процесу мотивування працівників, які здійснюють процеси контролювання та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства— це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми, сфери забезпечення (інформаційної, наукової, правової, нормативної ресурсної), що здійснюють взаємовплив на керовану підсистему (техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну, фінансово-інвестиційну складові) для досягнення конкурентоспроможності на ринку.» [3, с. 454]

Необхідною умовою при цьому є погодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямків стратегії реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства [2, с. 213]. «Основою стратегічної

орієнтації підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає його поведінку на ринку, досягнення ним переваг у конкурентній боротьбі.

Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним» [4]. При виборі базової стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

«Проведений аналіз праць вчених з дослідження конкурентоспроможності підприємств свідчить, що в сучасній науці наявна велика кількість конкурентних стратегій підприємств, зокрема за І.Ансоффом, П.Друкером, Ф.Котлером, М.Портером, А.-А.Томсоном і А.-Дж.Стріклендом, Г.Азоевим, проте жодна класифікація не є універсальною, має свої недоліки і не відображає повністю всієї глибини категорії, що досліджується.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності (надалі - СЗК) є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки. СЗК полягає у реалізації заходів із забезпечення товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної та управлінської стратегій. Тобто, СЗК поєднує комплексне управління всіма сферами діяльності підприємств.» [13, с. 4]

«Так, товарно-ринкова стратегія – це сукупність стратегічних рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяг виробництва продукції (надання послуг), а також специфіку їх реалізації та питання з освоєння виробництва нової продукції або відмовлення від старої» [6].

Ресурсно-ринкова стратегія включає вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель.

«Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі види стратегій. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу.

Соціальна стратегія – це сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами, визначальним є фактор розвиненості корпоративної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів.

Управлінська стратегія – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії.

Формування і реалізацію наведених стратегій вже на сьогодні можна спостерігати у вітчизняних фірмах і корпораціях» [5]. «Топ-менеджмент переймає досвід іноземних компаній у впровадженні систем управління якістю, покращення технологічної бази, поліпшення умов праці та мотивація для персоналу, а також створення позитивного іміджу серед споживачів продукції.

Таким чином, на практиці забезпечення конкурентоспроможності передбачає розроблення дійових заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому тощо), які, відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємств конкретної галузі.» [23, с. 40]

Добре продумана, правильно сформульована стратегія вказує найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення цілей, забезпечує підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), нерідко унікальну вигідну, позицію на ринку серед конкурентів. Кожне підприємство розробляє

власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Тому кожне вітчизняне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати та пам'ятати про об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

1.3 Методика аналізу і оцінювання конкурентоспроможності організації на ринку товарів і послуг

«Конкурентне середовище ставить до компаній, які у ньому діють, вимоги постійно реагувати на зміни стану ринку, відшукувати інноваційні рішення і, таким чином, здобувати переваги перед конкурентами. Мобільні, успішні компанії найшвидше за інших освоюють випуск нових виробів та послуг, завойовують нові сегменти світового ринку. Компанії-конкуренти на світовому ринку можуть також швидко припинити випуск виробів, якщо своєчасно побачать серйозні загрози з боку конкурентів, до того ж виникає потреба у ефективних заходах зі зниження витрат. Вчасно відреагувати на зміни конкурентного середовища та посилити конкурентну позицію можна лише постійно досліджуючи конкурентоспроможність підприємства-експортера на сегментах ринку.

Існує досить велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, але незважаючи на це, єдиного підходу немає» [14, с.15].

«Узагальнюючи накопичений досвід вітчизняних та зарубіжних вчених, можна запропонувати наступні етапи аналізу конкурентоспроможності підприємств на ринку:

- визначити рівень конкуренції на певному сегменті ринку (його можна виміряти за допомогою наступних показників: коефіцієнта концентрації, індексу Лінда, індексу Герфінда-ля-Гіршмана, коефіцієнту

Бейна, коефіцієнту Тобіна, коефіцієнту Папандреу, індексу Вайнтрауба, індексу Лернера);

- оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу його економічного потенціалу;
- оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.

Рівень конкуренції вимірюють за допомогою наступних показників: коефіцієнта концентрації, індексу Лінда, індексу Герфінда-ля-Гіршмана, коефіцієнту Бейна, коефіцієнту Тобіна, коефіцієнту Папандреу, індексу Вайнтрауба, індексу Лернера.» [3, с. 454]

Коефіцієнт концентрації показує відсоткове співвідношення обсягу продажу певної кількості підприємств до загальної кількості. Часто використовують рівень концентрації для чотирьох найбільших компаній (CR₄):

$$CR_4 = (OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4) : OP_{\text{заг}} \quad (1.1)$$

де OP_1 – обсяг реалізованої продукції i -го підприємства, $i=1, 2 \dots n$;

n – загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції на певному ринку;

$OP_{\text{заг}}$ - загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту

«Якщо значення коефіцієнта наближається до 1 (100%), то ринок характеризується значним ступенем монополізації, а якщо до нуля, то його можна вважати конкурентним.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана характеризує не частку ринку, яку контролюють кілька найбільших компаній, а розподіл ринкової влади між усіма суб'єктами певного ринку:» [31, с. 18]

$$H = \sum_{i=1}^n k_i^2 \quad (1.2)$$

де k_i – частка ринку підприємства i у відсотках, $i = 1, \dots, n$;

« n – кількість підприємств, які пропонують на ринку товари одного виду (часто використовують $n = 50$).

Із поширенням концентрації ринку індекс Герфіндаля-Гіршмана збільшується, досягаючи максимального значення 10 000 для монополії. Ринок, на якому діють 100 рівноправних компаній, матиме значення коефіцієнта 100, а ринок, на якому діють 10 рівноправних компаній - 1000.

Коефіцієнт Тобіна оцінює ринкову вартість фірми у порівнянні з відновною вартістю її активів:» [32, с. 14]

$$q = P/C \quad (1.3)$$

«де P - ринкова вартість активів фірми (вимірюється ринковою ціною її акцій); C - відновна вартість активів фірми [19, с.112].

Значення коефіцієнта більше, ніж 1 розглядається як існування чи очікування економічного прибутку. Виявлено, що підприємства з високим значенням q , як правило, володіють унікальними факторами виробництва й випускають унікальні товари, тобто для них характерна монопольна рента. Підприємства із низьким значенням коефіцієнта діють у конкурентних галузях.» [30, с. 4]

Індекс Лернера є одним з інструментів оцінки монопольної влади на ринку:

$$L = (P - MC)/P = -1/E \quad (1.4)$$

«де P – ціна одиниці продукції;

MC – граничні витрати;

E – коефіцієнт еластичності попиту на товар

Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства (організації) базується на оцінці економічного потенціалу підприємства. Економічний потенціал підприємства - це сукупність трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів підприємства, які менеджери задіюють для створення товарів, здатних конкурувати на світовому ринку» [5, с.12].

Матричний метод використовується для з'ясування резервів підприємства в конкурентній боротьбі на світовому ринку і розробки заходів щодо досягнення певного рівня конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства на певному сегменті ринку. Цей метод дає алгоритм аналітичного обґрунтування та визначення пріоритетів для досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

1-й етап методики оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку: визначення конкурентів на певному сегменті ринку;

2-й етап: вивчення умов конкуренції в галузі;

3-й етап: відбір показників (індикаторів) конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства та їх кількісна оцінка у вигляді порівняльних відносних показників.

Показники конкурентоспроможності підприємства на ринку за економічним потенціалом:

$$K_1 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Податкові відрахування та відрахування в соціальні фонди}} \rightarrow \text{max} \quad (1.5)$$

Цей показник характеризує співвідношення чистого прибутку відрахувань з валового прибутку, що йдуть на розвиток соціальної сфери.

$$K_2 = \frac{\text{Використані ресурси}}{\text{Авансированные ресурсы}} \rightarrow \text{max} \quad (1.6)$$

Чистий прибуток

$$K_3 = \frac{\text{вартість одного робочого місяця}}{\text{---}} \rightarrow \max \quad (1.7)$$

Показує частку чистого прибутку, що припадає на одиницю вартості робочого місяця.

$$K_4 = \frac{\text{Балансовий прибуток}}{\text{Сукупний попит на товари – витрати на виробництво}} \rightarrow \max \quad (1.8)$$

Показує співвідношення балансового прибутку та місткості ринку.

$$K_5 = \frac{\text{Економічний ефект від технологічних нововведень}}{\text{Обсяг інвестицій на їх введення у виробництво}} \rightarrow \max \quad (1.9)$$

Показує співвідношення економічного ефекту від введення виробничих інновацій та інвестиційних витрат на їх впровадження.

$$K_6 = \frac{\text{економічний ефект від інновацій в менеджмент}}{\text{обсяг інвестицій в менеджмент на нововведення}} \rightarrow \max \quad (1.10)$$

$$K_7 = \frac{\text{економічний ефект від нововведень у сфері збуту}}{\text{обсяг інвестицій на їх втілення}} \rightarrow \max \quad (1.11)$$

Показує співвідношення економічного ефекту від впровадження нововведень в збут продукції на ринках і обсягу інвестицій на їх впровадження. Аналогічні кількісні показники розраховуються і по підприємствах-конкурентах на ринку.

Щодо підприємства і кожного конкурента розраховуються інтегральні показники конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства. Їх кількість дорівнює кількості конкурентів підприємства-експортера на конкретному сегменті ринку. Отже:

$$K_{1n} + K_{2n} + K_{3n} + K_{4n} + K_{5n} + K_{6n} + K_{7n}$$

$$K_{\text{инт1}} = \frac{K_{1к1} + K_{2к1} + K_{3к1} + K_{4к1} + K_{5к1} + K_{6к1} + K_{7к1}}{\dots} \quad (1.12)$$

«де: $K_{1n} \dots K_{7n}$ – локальні показники конкурентоспроможності економічного потенціалу вітчизняного підприємства;

$K_{1к1} \dots K_{7к1}$ - локальні показники 1-го конкурента;

$K_{\text{инт1}}$ - інтегральний показник конкурентоспроможності щодо першого конкурента» [19, с.97].

Також розраховуються інтегральні показники конкурентоспроможності підприємства щодо другого, третього та інших конкурентів. Якщо $K_{\text{инт1}} \geq 1$, то вітчизняне підприємство має конкурентні переваги перед суперником.

Наступним етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку є ранжування конкурентів за рівнем конкурентоспроможності та складання.

Таблиця 1.1 - Схема матриці конкурентоспроможності підприємства на ринку

Індикатори конкурентоспроможності рівень конкурентоспроможності	К ₁		К ₂		К ₃		К ₄		К ₅		К ₆	
	Знач.	бали	Знач.	бали	Знач.	бали	Знач.	бали	Знач.	бали	Знач.	бали
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Лидер	K ₁₁	100	K ₂₁	100	K ₃₁	100	K ₄₁	100	K ₅₁		K ₆₁	
2. Сильный конкурент	K ₁₂		K ₂₂		K ₃₂		K ₄₂		K ₅₂		K ₆₂	
3. Світовий стандарт	K ₁₃		K ₂₃		K ₃₃		K ₄₃		K ₅₃		K ₆₃	
4. Пороговий конкурент	K ₁₄		K ₂₄		K ₃₄		K ₄₄		K ₅₄		K ₆₄	

Джерело: 15, с.10-17

Після аналізу матриці здійснюється оцінка в балах, наприклад, параметру K_{12} здійснюється за формулою:

$$K_{12} = \frac{K_{12}(\text{відносне значення}) \times 100 \text{ балів}}{\dots} \quad (1.13)$$

Значення індексу може змінюватись у межах від 0 до 1. Чим більше значення індексу, тим більша монопольна влада підприємства.

Наступним етапом має бути оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару, яка включає такі етапи: аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару; визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару.

Для того, щоб дати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності товару визначають набір порівняльних параметрів товару. З них одні характеризують споживчі властивості. При цьому розрізняють "жорсткі" і "м'які" параметри, які складають корисний ефект товару.

"Жорсткі" параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу. Це — технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам. "М'які" параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та інші. Останнім часом зростає значення "м'яких" параметрів.

Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їх ієрархію. При цьому висувають на перший план ті з них, які мають найбільшу значимість для споживача.

Найбільш простою є методика оцінки конкурентоспроможності товару на основі матричного методу. Вона дає можливість порівняти товар підприємства з товарами-конкурентами на певному сегменті ринку за:

а) технічними параметрами (аналіз за технічними параметрами доцільно проводити за допомогою табл. 1.2).

$$K_t = \sum \alpha_i \times e_t \quad (1.14)$$

де: e_i – питома вага i -го параметру в 1; α_i – локальний показник конкурентоспроможності товару по i -му параметру, $i = 1 \dots n$; K_t – коефіцієнт конкурентоспроможності товару за технічними параметрами.

$$\alpha_i = \frac{\text{Величина } i \text{ – того параметру товару підприємства}}{\text{величина } i \text{ – того параметру товару-конкурента}} \quad (1.15)$$

Таблиця 1.2 - Таблиця для аналізу технічних параметрів конкурентоспроможності на ринку

Товари	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 4	Параметр n
	знач.	знач.	знач.	знач.	знач.
1	2	3	4	5	6
1. Товар підприємства-конкурента А	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка
2. Товар підприємства-конкурента Б	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка
5. Товар вітчизняного підприємства-експортера	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка	експертна оцінка
Питома вага кожного параметру	0,2	0,1	0,3	0,1	0,3

Наступним етапом розраховуються локальні показники α_i для кожного конкурента на ринку.

$$K_t = \sum \alpha_i \times e_i = \alpha_1 \times e_1 + \alpha_2 \times e_2 + \alpha_3 \times e_3 + \alpha_4 \times e_4 + \alpha_5 \times e_5 + \alpha_6 \times e_6 \quad (1.16)$$

Якщо $K_t \geq 1$, тоді товар вітчизняного підприємства буде конкурентоспроможним за технічними параметрами у порівнянні з товаром-конкурента на даному сегменті ринку та його можна продавати.

Наступним етапом аналізу конкурентоспроможності продукції на ринку є оцінка економічних параметрів. При цьому порівнюють товар із

товаром-конкурента за величиною витрат на купівлю товару та його використання:

$$K_c = \frac{\text{Ціна споживання товару}}{\text{Ціна споживання товару конкурента}} \quad (1.17)$$

Ціна споживання товару = ціна покупки + ціна післяпродажного обслуговування (доведення товару до споживача).

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару на ринку здійснюється за формулою 1.18.

$$K_{\text{инт}} = \frac{K_t}{K_{\text{ес}}} \quad (1.18)$$

Якщо $K_{\text{инт}} \geq 1$, тоді товар підприємства-експортера буде конкурентоспроможним на сегменті світового ринку, який досліджується.

В умовах зростаючої складності господарського механізму діяльності нездатність вітчизняних підприємств бути на рівні сучасних наукових досягнень, невміння гнучко адаптуватися до вимог ринку загрожує тим, що ринкові позиції підприємства будуть постійно наражатися на небезпеку з боку технологічно передових конкурентів. У першу чергу підприємствам потрібно покладатися на власні сили, на вміння більш ефективно використовувати свої внутрішньовиробничі резерви, розширювати можливості технічного переозброєння й модернізації виробництва за рахунок власних внутрішніх джерел.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку є дуже важливим для аналізу механізму функціонування сегменту ринку, на який виходить підприємство, на основі такого аналізу оцінюється конкурентна ситуація, ринкові чинники та результати їх впливу, визначаються напрями розробки конкурентної стратегії підприємства на ринку. Для оцінки ефективності функціонування підприємств за нестабільних, перед- і післякризових ситуацій необхідно

насамперед визначити потенційні можливості підприємств у сфері формування конкурентного становища та його покращення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП КОРАБЕЛЬНИКОВА І.Н. «ROYAL ART» (SCHOOL AND STUDIO PMU BY IRYNA KORABELNYKOVA) НА РИНКУ

2.1 Загальна характеристика підприємства ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

Салон краси «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) був заснований в 2012 році Корабельниковою Іриною. Розташовується за адресою: Кривий Ріг, вул. Ю. Камінського, 7.

Сьогодні на ринку не так багато спеціалізованих салонів, що пропонують, наприклад, не тільки косметологічні або перукарські послуги, а й послуги з нанесення перманентного макіяжу, а також послуги з видалення перманентного макіяжу.

У салоні «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) працює шістнадцять чоловік. Усього в роботі підприємства задіяно:

- 8 перукарів;
- 3 майстри нанесення та видалення перманентного макіяжу
- 2 майстри манікюру і педикюру;
- масажист;
- адміністратор;
- прибиральниця.

Діяльність салону «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) орієнтована на сегмент споживачів послуг із середнім достатком, працює безпосередньо з великою кількістю людей, пояснюється це тим, що салон надає якісні косметичні послуги помірної вартості.

Організаційна структура салону «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) представлена на рис. 2.1.

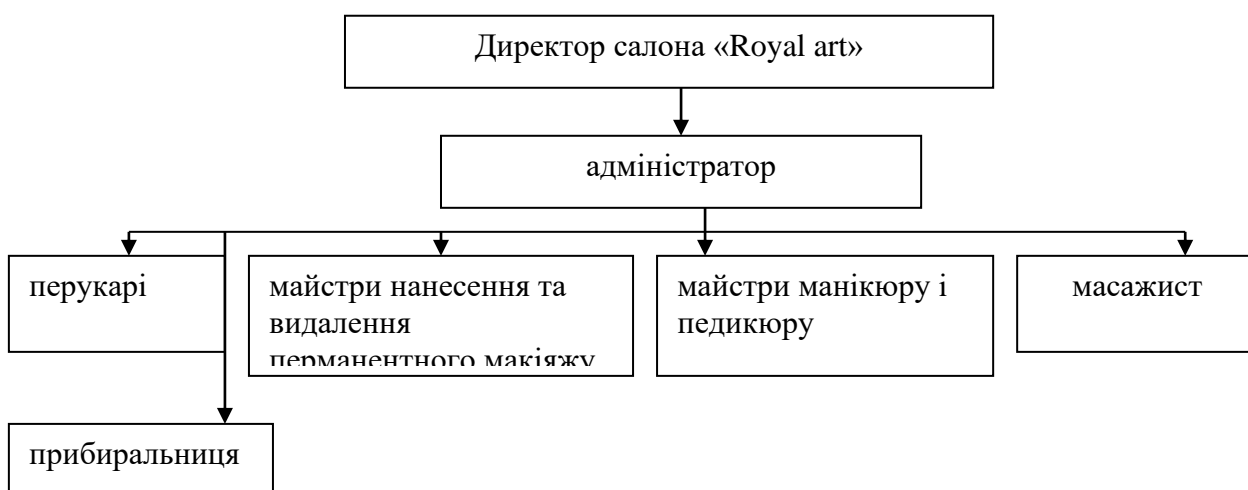


Рисунок 2.1. - Організаційна структура салону «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

Джерело: складено автором

«Організаційна структура салону «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) має ряд достоїнств:

- чіткі системи взаємозв'язку між керівником і підлеглими;
- швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати підприємства і інші.

Звичайно ж, є і недоліки, такі як високі вимоги до керівника і перевантаження адміністратора.

Така структура управління представляє організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів. Кожний елемент має свої цілі і задачі. Директор управляє адміністратором, маючи при цьому уявлення про дії нижчестоячі підлеглі.» [24, с. 44]

«Директор вирішує самостійно всі питання діяльності салону краси, організує всю роботу підприємства і несе відповідальність за його стан і діяльність. Також директор укладає договори, в тому числі з найму

працівників. Видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками салону. Вона несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і іншого майна підприємства.» [18, с. 54]

Директор здійснює організацію бухгалтерського обліку підприємства і контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, вживає заходів зі своєчасного постачання на підприємство необхідних косметичного засобів. А також забезпечує дотримання працівниками правил безпеки; санітарних вимог. В обов'язки директора входить розгляд скарг і пропозицій, вживання заходів з усунення недоліків; забезпечити підвищення кваліфікації працівників салону краси.

«У підпорядкуванні директора знаходиться адміністратор. Адміністратор є організатором всієї роботи всередині салону краси. Основна задача адміністратора полягає в доброзичливому прийомі гостей. Адміністратор кожного ранку повинен перевірити технічний стан торгових приміщень: залу, вестибюлю, туалетної кімнати, звертаючи увагу на якість проведеного прибирання, наявність і справність меблів, обладнання, освітлення тощо.

Він вживає необхідних заходів з усунення несправностей. Після огляду всіх приміщень адміністратор ознайомлюється із записами, заздалегідь прийнятими замовленнями на послуги, робить відповідний аналіз і видає розпорядження кожному з співробітників. Адміністратор складає графіки виходу персоналу на роботу, веде облік робочого часу співробітників, забезпечує своєчасну і правильну підготовку залу до відкриття салону, наявність преїскуранта.» [27, с. 45]

«Тільки після вищепоказаних розпоряджень адміністратор приступає до виконання своєї основної задачі - зустрічі клієнтів. Протягом цілого дня він повинен тримати в пам'яті багато важливої інформації, а насамперед

число вільних місць. Адміністратор також бере участь в роботі за оцінкою якості труда, веде журнал обліку.

Адміністратор має право:

- Не допускати до роботи працівників залу, що порушили трудову дисципліну або правила внутрішнього розпорядку.
- Доповідати про інцидент, що відбувся вищому керівництву.
- Давати пропозиції з найму і звільненню персоналу торгового залу.
- Перевіряти знання персоналу і оцінювати рівень їх професійної підготовки.
- Здійснювати контроль практикування учнів співробітників і дотримання учбових програм.» [27, с. 44]
- Вносити пропозиції стосовно заохочення працівників салону.

«У обов'язок адміністратора входить: записувати попередні замовлення в книзі обліку; вітати постійних відвідувачів, називаючи їх на ім'я; усаджувати клієнтів; розмовляти з гостями, які чекають; відстежувати процедуру обслуговування в торговому залі; справлятися у відвідувачів про якість обслуговування; організує облік поступаючих грошових коштів; приймати жалоби з боку відвідувачів; пояснюватися з незадоволеними відвідувачами по телефону, з'ясовуючи причину їх жалоб; зберігати і повертати відвідувачам забуті речі; у разі необхідності надавати першу допомогу співробітникам і відвідувачам; складати письмові пояснення з приводу всіх випадків і нещасних випадків; повідомляти про випадок в міліцію; стежити за поведінкою службовців і створювати на підприємстві умови, що відповідають всім вимогам безпеки.» [3, с. 454] Адміністратор також відповідальний за організацію процесу обслуговування, керує роботою перукарів, майстрів татуажу, косметолога, майстра манікюру і педикюру і масажиста.

Структура послуг, які надає салон «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) представлено на рис. 2.2.

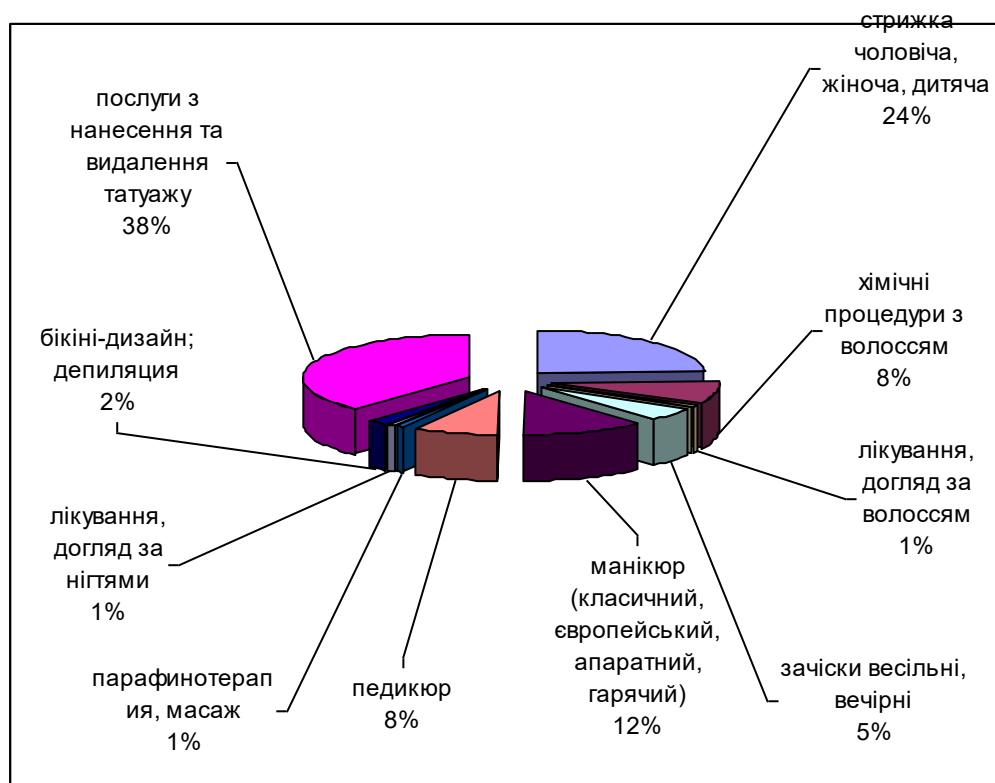


Рисунок 2.2. - Структура доходу від послуг, які надає салон «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) у 2017 році

Джерело: складено автором

Таким чином, можна сказати, що салон спеціалізується на послугах з нанесення та видалення перманентного макіяжу (38% доходів) та на чоловічих, жіночих та дитячих стрижках (24% доходів).

На сьогоднішній день можна виділити наступні види конкурентів салону «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova):

- салони краси

1. Салон краси "Perfect". Всі види косметологічних послуг, перукарські послуги. Знижка: по золотій карті - 5%, по платиновій карті - 10%.

2. Салон краси «Beauty Factory», корекція фігури, пилинг, перманентний макіяж губ, повік, брів. Микропигментирование, мезотерапия, апарат пресотерапії. Продаж коштів для корекції фігури. Апаратна косметология, нарощування, забарвлення волосся. Цінова політика висока.

3. Салон краси «Принцеса»: чоловічий зал, послуги для чоловіків, жіночий зал, послуги для жінок: стрижка, укладання, фарбування. вір-кабінет, догляд за нігтями. Різні програми догляду за нігтями, манікюр, дизайн нігтів, педикюр, солярій. Послуги визажиста: макіяж, нарощування вій, корекція брів, уроки нанесення макіяж Seah-Spa. Цінова політика висока.

4. Салон краси «Єва», послуги: стрижка чоловіча і жіноча, забарвлення, колорирование, милирование, хімічна завивка, стрижка гарячими ножицями, класичний і обрізний манікюр, педикюр. Нарощування нігтів, дизайн, косметология, вертикальний солярій. Контингент: клієнти з доходом вище середнього.

5. Салон-студія краси «Клео». Всі види перукарських послуг; апаратне лікування волосся і шкіри голови. Манікюр; класичний педикюр з апаратним шліфуванням; нарощування, скульптурний і об'ємний дизайн нігтів. Косметология: відхід, поновлююча і омолоджуюча терапія шкіри особи і тіла; корекція фігури терапевтичними і фізіотерапевтичними методами, перманентний макіяж; всі види писингов, визаж. Консультації дерматолога найвищої кваліфікації. Для клієнтів з доходом вище середнього.

6. Салон краси «Надія», безопераційна подтяжка шкіри особи і шиї, відновлення пружності грудей, гликолевие пилинги, пирсинг, мезотерапия, усунення зморшок, послуги косметолога на основі професійної косметики «Natura Bisse», моделювання силуету. Система знижок: по золотій карті - 5%, по платиновій карті - 7% Висока цінова політика.

- клініки професійної косметології

1. Центр краси і здоров'я «Оксфорд медикал». Послуги, що пропонуються: масаж, сауна, солярій, йога, спортивний клуб, послуги жіночого перукаря, послуги косметолога

2. Косметологічна клініка «Клеопатра салон». Специфікація: масажі обличчя, живлячі маски, ароматерапія, антицелюлітні програми, епіляція волосся

3. Центр лазерної косметології. Косметологія лікувальна

«Головні методи в активізації продажу послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova): рекламні щити; поширення рекламних листівок на початку діяльності; реклама в жіночих журналах і місцевому телеканалі; плануються пільгові пропозиції зі знижкою до 30%. Надалі при першому відвідуванні салону клієнту буде надана картка постійного клієнта, яку згодом він може обміняти на пластикову карту з 10%-ою знижкою.

В салоні передбачається продаж супутніх косметичних товарів. Що дозволить, клієнтам отримавши консультацію у майстра придбати необхідні кошти по відходу. Що значною мірою підвищить привабливість салону. Але, треба зазначити, що постійна розробка і введення нових товарів і послуг - це єдиний спосіб зберігати конкурентоздатність довгий час» [37, с. 17].

2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку

Салон послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) реалізує послуги на ринку косметології та краси Кривого Рогу. Основними конкурентами «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є салон краси «Perfect», «Beauty Factory», «Принцеса», салон-студія краси «Клео», «Надія», а також центр краси і здоров'я «Оксфорд медикал», косметологічна клініка «Клеопатра салон», центр лазерної косметології.

Динаміку реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

Послуги «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	2015	2016	2017	Відхилення
манікюр (класичний, європейський, апаратний, гарячий)	28264	56489	39 932	11668
послуги з нанесення та видалення татуажу	87105	108871	91 470	4365
стрижка чоловіча, жіноча, дитяча	46544	77791	81985	35441
хімічні процедури з волоссям	15647	13031	3 847	-11800
лікування, догляд за волоссям	2975	5523	3525	550
бікіні-дизайн; депіляція	23271	22447	10 358	-12913
зачіски весільні, вечірні	3803	-		-3803
парафіноterapia, масаж	-	2144		-

Джерело: розрахунки автора

Аналізуючи динаміку реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) в останні роки, можна сказати, що в 2017 році підприємство втратило споживачів парафіноterapiї та масажу, таким чином втрачено 2144 грн порівняно з 2016 роком, та не спостерігається реалізації послуг з створення весільних зачісок протягом 2016-2017 рр., тоді як в 2015 році виручка від створення весільних зачісок складала – 3803 грн, у той же час втрачений дохід було заміщено зростаючою реалізацією у сегменті чоловічої, жіночої, дитячої стрижки.

Також з табл. 2.1 видно, що протягом трьох років збільшився прибуток від реалізації послуг манікюру (класичний, європейський, апаратний, гарячий), послуг з нанесення та видалення татуажу, стрижок, лікування, догляду за волоссям тощо.

Можна зазначити, що в 2017 році зменшилась виручка від реалізації хімічних процедур з волоссям на 11800 грн та від послуг з бікіні-дизайну; епіляції на 12913 грн, тобто спостерігається певне уповільнення ділової активності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova).

Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності для конкурентів на ринку перукарських та косметичних послуг Кривого Рогу приведено в

табл. 2.2.

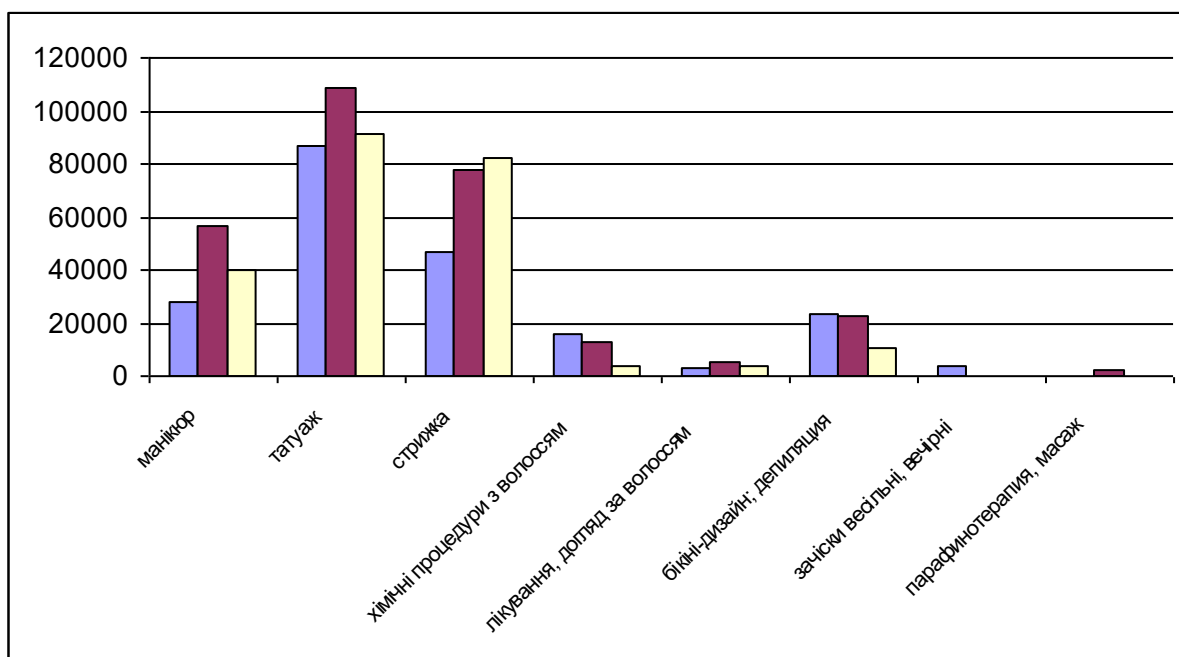


Рисунок 2.3. - Динаміка виручки від реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) в 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.2 - Аналіз коефіцієнтів конкурентоспроможності конкурентів «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу

Назва підприємства	Коефіцієнт чистого доходу у порівнянні з відрахуваннями (Кчд)	Коефіцієнт використання ресурсів (Квр)	Коефіцієнт конкурентоспроможності (Кк)
«Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	7,1	3.74	$7,1 \setminus 3.74 = 1.9$
Салон краси «Perfect»	8,5	4.25	$8,5 \setminus 4.25 = 2.0$
«Beauty Factory»	7,3	3.84	$7,3 \setminus 3.84 = 1.9$
Салон-студія краси «Клео»	10,0	7.76	$10,0 \setminus 7.76 = 2.1$

Джерело: розраховано автором на основі даних 76, 77, 78 та 90, с.102-108

За результатами розрахунків можна зробити проміжний аналіз, з розглянутих підприємств «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) не є аутсайдером ринку, коефіцієнт конкурентоспроможності його склав 1,9 на рівні показника «Beauty Factory». Салон краси «Perfect» відповідно є більш міцним за зазначеним показником, його коефіцієнт конкурентоспроможності на 0,1 вище. Це пороговий конкурент для підприємства «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova). Найсильнішим можна вважати салон-студію краси «Клео», коефіцієнт конкурентоспроможності якого 2,1 од – це лідер ринку за перукарських та косметологічних послуг.

Наступними індикаторами конкурентоспроможності є коефіцієнт співвідношення прибутку підприємства та прибуткової місткості ринку ($K_{п\backslash пм}$), а також показники, що показують співвідношення між часом, який необхідний на виробництво валового доходу компанії та часом, який необхідний для подвоєння його ($K_{вд}$) та співвідношення валового доходу підприємства, який припадає на 1-го працівника підприємства і аналогічного показника по галузях економіки ($K_{вд\backslash вд ек}$) (табл. 2.7)

Матриця порівняння розрахованих показників за усіма конкурентами з метою порівняння отриманих коефіцієнтів з аналогічними показниками конкурентів на ринку перукарських та косметологічних послуг приведена в табл.2.3.

Для того щоб скласти матрицю, потрібно, перш за все, визначитись які підприємства можна вважати лідером та пороговим конкурентом.

Таблиця 2.3 - Коефіцієнти конкурентоспроможності $K_{вд}$, $K_{п\backslash пм}$ та $K_{вд\backslash вд ек}$ для конкурентів на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу

Назва підприємства	$K_{вд}$	$K_{вд\backslash вд ек}$	$K_{п\backslash пм}$
«Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	1,06	0,5	0,4

Продовження табл. 2.7

Салон краси «Perfect»	1,02	0,5	0,3
«Beauty Factory»	1,11	0,66	0,4
Салон-студія краси «Клео»	1,2	0,35	0,5

Джерело: розраховано автором

На базі попередньо проведеного аналізу за лідера доцільно обрати салон-студію краси «Клео», її показники в балах приймаються за 100.

Таблиця 2.4 - Індикатори конкурентоспроможності підприємств конкурентів на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу

Назва підприємства	K _к		K _{п\пм}		K _{вд\вд ек}		K _{вд}	
	Відн. величина	бал	Відн. величина	бал	Відн. величина	бал	Відн. величина	бал
«Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	1,9	90,5	0,4	80	0,5	42	1,06	88,33
Салон краси «Perfect»	2,0	95,2	0,3	60	0,5	42	1,02	85
«Beauty Factory»	1,9	90,5	0,4	80	0,66	88	1,11	92,5
Салон-студія краси «Клео»	2,1	100	0,5	100	0,35	100	1,2	100

Джерело: розраховано автором

Розрахунок загального рівня економічної конкурентоспроможності (PK) «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) по відношенню до лідера та інших конкурентів доцільно здійснити таким чином:

$$PK = \frac{(K_{к \text{ «Royal art»}} + K_{п\пм \text{ «Royal art»}} + K_{вд\вд ек \text{ ПАТ «КЗРК»}} + K_{вд \text{ «Royal art»}})}{(K_{к \text{ конкурента}} + K_{п\пм \text{ конкурента}} + K_{вд\вд ек \text{ конкурента}} + K_{вд \text{ конкурента}})}$$

Розрахунок загальної конкурентоспроможності підприємства «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) по відношенню до лідера ринку Салону-студії краси «Клео»:

$$PK_{\text{«Royal art»} \setminus \text{Салон-студія краси «Клео»}} = \frac{1,9+0,4+0,5+1,06}{2,1+0,5+0,35+1,2} = \frac{3,86}{4,15} = 0,93$$

Для того, що визначитись з місцем підприємства «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу, потрібно визначити аналогічні показники інших конкурентів по відношенню до лідера ринку.

$$PK_{\text{Салон краси «Perfect»} \setminus \text{Салон-студія краси «Клео»}} = \frac{2,0+0,3+0,5+1,02}{4,15} = 0,92$$

$$PK_{\text{«Beauty Factory»} \setminus \text{Салон-студія краси «Клео»}} = \frac{1,9+0,4+0,66+1,11}{4,15} = 0,98$$

На підставі проведених розрахунків, можна зазначити, що Салон-студія краси «Клео» є безперечним лідером на ринку, і усі інші підприємства-конкуренти включаючи «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) поступаються «Клео» за рівнем конкурентного потенціалу, але, слід зазначити, що пороговим конкурентом на ринку є салон краси «Perfect», коефіцієнт конкурентоспроможності якого на 0,05 од. вищий за коефіцієнт «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova). В цілому «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) займає стійку позицію на ринку, що розглядається, враховуючи також його стабільний фінансовий стан та високу ліквідність, економічний потенціал «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна охарактеризувати як конкурентний.

2.3 Оцінювання ефективності стратегії конкурентоспроможності ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку

Для того, щоб оцінити ефективність інструментів підтримки конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) в умовах загострення конкуренції на ринку потрібно оцінити конкурентоспроможність послуг підприємства. Для цього доцільно провести розрахунок технічних та економічних параметрів продукції «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), приймаючи до уваги, що основними видами послуг, є стрижка та послуги з нанесення та видалення татуажу.

Наступні показники якості (технічні) та вартості (економічні) надають інформацію для аналізу конкурентоспроможності. Розрахунок технічних параметрів потрібно здійснити на підставі аналізу технічних характеристик послуги з нанесення та видалення татуажу (табл. 2.5).

При аналізі потрібно враховувати, що при умові отримання технічного показника співвідношення «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) до конкурента більшого за 100%, це свідчить про конкурентні переваги нашого підприємства перед конкурентом.

Аналізуючи отримані результати технічних параметрів конкурентоспроможності послуги з нанесення та видалення татуажу «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку, можна сказати, що він знаходиться на одному рівні з Салоном краси «Perfect». Салон краси «Perfect» є пороговим конкурентом на цьому ринку (коефіцієнт конкурентоспроможності за технічним параметром дорівнює 100%), а іншим конкурентам ринку – «Beauty Factory» та Салон-студія краси «Клео» – «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) незначно поступається, відповідно на 2,1 та 0,7 од.

Таблиця 2.5 - Аналіз технічних параметрів послуги з нанесення та видалення татуажу в розрізі конкурентів на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу

Нанесення та видалення татуажу	Відповідність поставленій художній задачі, % опитуваних	Домішки у пігменті для татуажу, %	Наявність темних плям та не профарбованих ділянок, %
1. Салон краси «Perfect»	83.5	1,22	0,35
2. «Beauty Factory»	84.0	1,25	0,35
3. Салон-студія краси «Клео»	83.8	1,45	0,40
4. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	83.5	1,22	0,35
Значення параметру	0.6	0.2	0.2

Джерело: складено автором

$$K_{TP41} = (83,5/83,5 \times 0,6 + 1,21/1,21 \times 0,2 + 0,35/0,35 \times 0,2) \times 100\% = 100\%$$

$$K_{TP42} = (83,5/84,0 \times 0,6 + 1,21/1,25 \times 0,2 + 0,35/0,35 \times 0,2) \times 100\% = 98,9\%$$

$$K_{TP43} = (83,5/83,8 \times 0,6 + 1,21/1,45 \times 0,2 + 0,40/0,35 \times 0,2) \times 100\% = 99,3\%$$

Відставання «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) в конкурентоспроможності за технічними параметрами від салону краси «Perfect» та Салон-студії краси «Клео» пов'язано з тим, що основний компонент, який характеризує якість послуги з нанесення та видалення татуажу - відповідність поставленій художній задачі – в «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є незначно, але все ж меншим, ніж в послуг конкурентів. Зокрема, відповідність поставленій художній задачі в послугах з нанесення та видалення татуажу «Beauty Factory» на 0,5% вищий, ніж в «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), в послугах з нанесення та видалення татуажу Салон-студії краси «Клео» – на 0,3%. Тому, не зважаючи на перевищення домішок, у пігменті для татуажу, Салон-студії

краси «Клео» – підприємство-конкурент має конкурентну перевагу перед «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova).

Для поглиблення аналізу конкурентоспроможності послуг з нанесення та видалення татуажу «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку, що розглядається потрібно розрахувати показники вартісні, або економічні параметри, які надають інформацію про можливість цінової конкуренції «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу (табл. 2.6).

При аналізі вартісних показників конкурентоспроможності потрібно враховувати, що переваги за економічними параметрами характеризуються показником меншим за 100%.

Таблиця 2.6- Вартісні показники послуги з нанесення та видалення татуажу в розрізі конкурентів на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу

Конкуренти	Ціна татуажу губ	Розрахунок економічного параметра
1	2	3
1) «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	1000	-
1. Салон краси «Perfect»	985	$Kep_{(1 2)} = (1000 \setminus 985) \times 100 = 101,5$
2. «Beauty Factory»	990	$Kep_{(1 3)} = (1000 \setminus 990) \times 100 = 101,0$
3. Салон-студія краси «Клео»	1025	$Kep_{(1 5)} = (1000 \setminus 1025) \times 100 = 97,5$

Джерело: розраховано автором

Виходячи з табл. 2.6, можна сказати, що за послугою з татуажу губ підприємство «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) перемагає Салон-студія краси «Клео» за вартісними характеристиками продукції, це пов'язано з меншою собівартістю послуги з татуажу губ. Ціни інших конкурентів на послуги з татуажу губ є все ж нижчими, тому перед

ними «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) не має цінової переваги.

Розрахунок інтегральних показників кокурентоспроможності, які характеризують кокурентоспроможність підприємства в цілому, враховуючи співвідношення ціна-якість, наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Інтегральні показники кокурентоспроможності за послугами з нанесення та видалення татуажу

Кі	послуги з нанесення та видалення татуажу
1	2
Кі Салон краси «Perfect»	$100 \setminus 101,5 = 0,988$
Кі «Beauty Factory»	$98,9 \setminus 101 = 0,980$
Кі Салон-студія краси «Клео»	$99,3 \setminus 97,5 = 0,995$

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи інтегральні показники, можна сказати, що за послугами з нанесення та видалення татуажу «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) немає відносних кокурентних переваг перед підприємствами-кокурентами, хоча і відстає від них мінімально, так інтегральний коефіцієнт кокурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) відстає від Салону краси «Perfect» на 0,012 од, «Beauty Factory» – на 0,02 од, Салон-студія краси «Клео» – на 0,005 од.- за послугами з нанесення та видалення татуажу.

Отже, на підставі проведеного аналізу, можна сказати, що підприємство «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) має власне місце на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу, але поступається за кокурентністю продукції багатьом підприємствам. Хоча кокурувати на ринку на сьогоднішній день підприємство може за рахунок і технічних і економічних показників.

Доцільно оцінити тактичну конкурентоспроможність підприємства «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), для цього використовують матрицю сегментації вибору конкурентних стратегій.

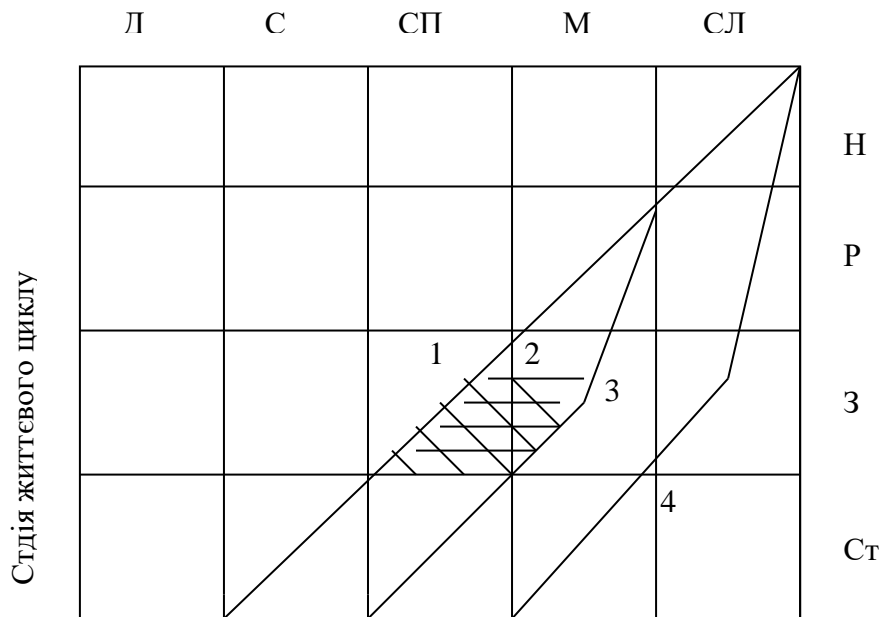
Конкуренто- стійкість підприємства	Рівень	Неконкуренто- спроможність	Низький	Середній	Високий
	Низький	А	В		Д
	Середній	Б		Г	
	Високий				

Рисунок 2.4. - Сегментація вибору конкурентних стратегій

Джерело: складено автором

Так «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) займає на сьогоднішній день сегмент В, конкурентну поведінку можна охарактеризувати таким чином: за умови низької конкурентоспроможності в теперішній час і наявності середнього запасу конкурентостійкості підприємству слід сфокусуватися на окремих сегментах і продовжувати конкурентну боротьбу, вона може бути успішною, адже, на ринку єдиними конкурентами «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є підприємства: Салон краси «Perfect», «Beauty Factory», в яких ціни на послуги з нанесення та видалення татуажу – нижчі, за рахунок дешевих фарб, але продукції цих підприємств – недостатньо, щоб забезпечити ринок, тому вони цей сегмент частково може зайняти «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova).

Для більш повної оцінки ефективності інструментів формування конкурентоспроможності підприємства на ринку доцільно оцінити конкурентну позицію «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу за допомогою матриці ADL/LC (Life -Cycle), в основі якої покладена концепція життєвого циклу галузі.



Д- домінуюча позиція, С – сильна, СП – сприятлива, М – міцна, СЛ - слабка

Н – народження, Р- розвиток, З – зрілість, Ст – старіння

1- природний розвиток, 2 – вибірковий розвиток, 3 – доводити життєздатність, 4 – вихід

Рисунок 2.5. Матриця ADL/LC для «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

Джерело: розробка автора

Для побудови діагностичної матриці використовується також два параметри: стадія життєвого циклу (їх виділяється чотири: народження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння); конкурентна позиція (виділяють п'ять позицій - домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка). Побудуємо матрицю ADL/LC для «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) (рис. 2.5).

Аналізуючи матрицю, можна сказати, що продукція «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) за стадією життєвого циклу потрапляє до стадії зрілості, цій стадії в матриці відповідає сприятлива конкурентна позиція вибіркового розвитку. Ця стратегія характеризується помірною прибутковістю, позитивним чистим грошовим потоком, але після стадії зрілості настане стадія старіння, якій характерне зменшення прибутків

та поведінка доводити життєздатність продукції на ринку. Отже, оцінити стратегію конкурентоспроможності підприємства на основі недостатньої конкурентоспроможності продукції та нестійкої конкурентної позиції «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу можна як недостатньо ефективну.

Таким чином, на підставі проведених розрахунків, можна зазначити, що Салон-студія краси «Клео» є безперечним лідером на ринку, і усі інші підприємства-конкуренти включаючи «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) поступаються «Клео» за рівнем конкурентного потенціалу, але, слід зазначити, що пороговим конкурентом на ринку є салон краси «Perfect», коефіцієнт конкурентоспроможності якого на 0,05 од. вищий за коефіцієнт «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova). В цілому «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) займає стійку позицію на ринку, що розглядається, враховуючи також його стабільний фінансовий стан та високу ліквідність, економічний потенціал «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна охарактеризувати як конкурентний.

Аналізуючи матрицю, можна сказати, що продукція «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) за стадією життєвого циклу потрапляє до стадії зрілості, цій стадії в матриці відповідає сприятлива конкурентна позиція вибіркового розвитку. Ця стратегія характеризується помірною прибутковістю, позитивним чистим грошовим потоком, але після стадії зрілості настане стадія старіння, якій характерне зменшення прибутків та поведінка доводити життєздатність продукції на ринку. Отже, оцінити стратегію конкурентоспроможності підприємства на основі недостатньої конкурентоспроможності продукції та нестійкої конкурентної позиції «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу можна як недостатньо ефективну.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ПІДТРИМКИ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП КОРАБЕЛЬНИКОВА І.Н.
«ROYAL ART» (SCHOOL AND STUDIO PMU BY IRYNA
KORABELNYKOVA) НА РИНКУ

3.1 Стратегічні заходи підтримки конкурентоспроможності ПП
Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna
Korabelnykova)

Підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу, стратегічних заходів підтримки конкурентоспроможності. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових діяльності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

«Програмою підвищення конкурентоспроможності являє собою відповідним чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, виконання якого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності передбачає мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення

конкурентоспроможності для досягнення визначених у програмі результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності» [4, с.63]. Успішне виконання стратегічних заходів підтримки та підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет заходів, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

До основних стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна віднести:

- «грунтовне вивчення запитів споживачів перукарських та косметологічних послуг і аналіз конкурентів на ринку збуту;
- обґрунтована рекламна політика;
- модернізація обладнання та за рахунок цього покращення якісних характеристик перукарських та косметологічних послуг;
- всебічне зниження витрат та вплив на цінові параметри конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) тощо.» [3, с. 41]

«Передумовам, які визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. Так, з одного боку, поштовхом до розробки та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності частіше за все виступає виникнення на підприємстві загалом та в окремих його підсистемах кризових явищ (кризи збуту, постачання, виробничо-технологічної, соціально-кадрової, загальноуправлінської тощо). Проте ефективність процесів розробки і впровадження програми підвищення конкурентоспроможності тісно пов'язана з забезпеченням позитивного значення організаційно-управлінських, фінансових, техніко-технологічних та кадрових характеристик підприємства.» [19, с. 52]

Можна виділити сукупність чинників, які створюють підґрунтя, сприятливе середовище для розробки та впровадження на «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності. Умовно їх можна поділити на дві великі групи (зовнішні та внутрішні), кожна з яких, у свою чергу, теж поділяється на підгрупи.

«Зовнішні чинники які спонукають «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) використовувати засоби підвищення конкурентоспроможності:

- економічні (виникнення нових косметичних продуктів, що користуються попитом на ринку збуту, підвищення вимог до якості послуг, загострення конкуренції);

- науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій щодо здійснення послуг з татуажу, підвищення вимог до сертифікації);

- політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади);

- соціальні (зміна потреб і купівельної спроможності замовників, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо;» [36, с. 44].

Основні внутрішні фактори, які стимулюють розробляти стратегічні засоби підвищення конкурентоспроможності на «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна поділити на: організаційно-управлінські та техніко-технологічні.

Організаційно-управлінські:

- спроможність підприємства застосовувати стратегічну діяльність, спираючись на постійний організаційний розвиток;

- «- усвідомлення менеджментом необхідності впровадження програми підвищення конкурентоспроможності основних видів ;

- використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень.

Техніко-технологічні внутрішні фактори, які стимулюють розробляти стратегічні засоби підвищення конкурентоспроможності - це відповідне коло наявних технологій; знання новітніх технологій; науковий потенціал; достатній рівень технічної підготовки.» [14, с. 24]

Своєрідними ж індикаторами нагальності розробки та впровадження стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності для «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) виступають: загострення конкуренції на ринку, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій; насичення або ж затухання ринкового попиту на окремі види послуг, такі як зачіски, лікування нігтів тощо, внаслідок чого виникає загроза скорочення ринкової частки «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova); зростання інтенсивності конкурентної боротьби на сегментах ринку при реалізації послуг з татуажу, що робить неможливим для «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) проникнення на нові сегменти ринку; ймовірне зниження рівня конкурентоспроможності послуг підприємства за рахунок інфляційного зростання цін в Україні і, відповідно, собівартості послуг з татуажу.

Розробка стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) передбачає підготовку і проходження трьох стадій відповідного процесу.

«Стадія 1. Обстеження: вибір оптимального підходу визначення цілей стратегічних заходів на «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova); визначення напрямів дій, що охоплюються програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стадія 2. Збирання даних про можливі заходи підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), опис ситуації на цільових сегментах ринку збуту, узгодження базового періоду, аналіз можливих завдань, розробка концепції (узагальнено), розробка детальних програм, створення цільових груп по завданнях; складання звіту про очікувані результати підвищення

конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova).» [7, с. 38]

«Стадія 3. Впровадження: здійснення необхідних стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності окремих видів перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova); отримання результатів; контроль та корегування (в разі необхідності); подальша підтримка показників діяльності на досягнутому рівні.

До здійснення будь-яких змін на підприємстві необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.» [18, с. 56]

Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) пов'язана зі значним ступенем невизначеності та різноманіттям ризиків, найбільш суттєвими з яких в сучасних умовах можуть бути такі:

- «ризик, пов'язаний з нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуації в Україні, умов інвестування та використання прибутку;

- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю косметичними засобами російських виробників і поставки, закриття кордонів тощо);

- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін в Україні;

- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів тощо тощо.

Важливе місце при реалізації стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля

запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).» [15, с. 6]

«Контроль ефективності стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності включає: систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації інвестиційного проекту щодо підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova); виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т.ін. на «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova); прогнозування наслідків ситуації, що склалася на підприємстві; обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.» [61, с.51]

Таким чином, створення та реалізація стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності на «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Виходячи з того, наскільки досконало розроблено ці стратегічні заходи та послідовно вони реалізовані, можна дійти висновку щодо шансів підприємства в досягненні високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах на ринку косметичних та перукарських послуг. До основних стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів послуг з татуажу і аналіз конкурентів на ринку збуту, та покращення професіоналізму майстрів; обґрунтована рекламна політика; модернізація обладнання та за рахунок цього покращення якісних характеристик послуг; всебічне зниження витрат та вплив на цінові параметри конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію тощо. Добре продумані та правильно обрані стратегічні засоби підвищення конкурентоспроможності забезпечують «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

вибір перспективних сегментів ринку збуту, високий попит на послуги та вигідну позицію на цільових сегментах косметичних та перукарських послуг ринку.

3.2 Обґрунтування конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку

Аналізуючи відставання «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) в конкурентоспроможності за технічними параметрами від салону краси «Perfect» та Салон-студії краси «Клео» було встановлено, що основний компонент, який характеризує якість послуги з нанесення та видалення татуажу - відповідність поставленій художній задачі – в «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є меншим, ніж в послуг конкурентів. Зокрема, відповідність поставленій художній задачі в послугах з нанесення та видалення татуажу «Beauty Factory» (відповідно до проведеного опитування) на 0,5% вищий, ніж в «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), в послугах з нанесення та видалення татуажу Салон-студії краси «Клео» – на 0,3%. Тому, підприємства-конкурент має конкурентну перевагу перед «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova).

При цьому ціни інших конкурентів на послуги з татуажу губ є все ж нижчими, тому перед ними «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) не має цінової переваги.

При цьому основні пропозиції щодо зміни конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна узагальнити у табл. 3.1

Таблиця 3.1. - Пропозиції щодо зміни конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

№	Заходи, щодо зміни конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	Витрати на втілення	Очікуваний ефект від впровадження
1	вивчення запитів споживачів послуг з татуажу шляхом проведення опитування	1300 грн	Визначення нарядів удосконалення послуги та підвищення її якості
2	покращення професіоналізму майстрів з татуажу шляхом проходження ними курсів та семінарів з підвищення кваліфікації	2 майстра × 2800 грн = 5600 грн	Прогноз зростання попиту на послуги з перманентного татуажу на 10%
3	зниження витрат на фарби шляхом пошуку нових постачальників	-	Зниження собівартості виконання послуг з татуажу на 0,5%, зростання цінової конкурентоспроможності
4	розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію	Інвестиційні витрати на придбання апарату для засмаги SOLEO PROFESSIONAL 150 000 грн.	Зростання доходу та чистого прибутку підприємства на 50%.

Джерело: складено автором

Але, як свідчить складена в пункті 2.3 матриця ADL/LC для «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) за стадією життєвого циклу потрапляє до стадії зрілості, цій стадії в матриці відповідає сприятлива конкурентна позиція вибіркового розвитку. Ця стратегія характеризується помірною прибутковістю, позитивним чистим грошовим потоком, і поки позитивний грошовий потік підкріплюється достанько стійким фінансовим станом, «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) доцільно втілювати інвестиційні проекти, які б сприяли розширенню послуг підприємства.

Особливої уваги заслуговує придбання апарату для засмаги SOLEO PROFESSIONAL, адже цей вид послуг є найперспективнішим напрямом салону

краси, адже він не має поки що широкого розповсюдження на ринку косметичних послуг Кривого Рогу. Солярії MEGASUN володіють інноваційним дизайном, вельми комфортабельні для клієнтів, забезпечують рівномірний, красивий загар.

Потрібно сказати, що необхідні кошти для розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію можна отримати з різних джерел, зокрема, за рахунок банківських кредитів, за рахунок прибутку тощо. Приведений нижче розрахунок ефективності проекту вказує на достатньо високу ймовірність повернення коштів з прибутком, тому ризики не відшкодування коштів є низькими. Щоб здійснити потрібні капіталовкладення «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) може зацікавити у проекті інвесторів, які, вкладаючи кошти, вплинуть на покращення конкурентоспроможності підприємства та підвищення його прибутковості, а відповідно і гарантують собі повернення інвестованих коштів з прибутком.

Витрати з введення в дію апарату для засмаги SOLEO PROFESSIONAL 150000 грн. При розрахунку економічної ефективності проекту доцільно використовувати дисконтний метод оцінки ефективності інвестиційних проектів. По-перше, розраховуються показники чистої приведеної вартості проекту (NPV), індексу доходності (PI), періоду окупності (PB). Формули для розрахунку представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1- Формули для розрахунку доцільності капіталовкладень в оновлення обладнання

Показник	Розрахунок
1	2
Теперішня вартість грошового потоку (ГП): P_t – прибуток підприємства у t-му році; D_t – амортизаційні надходження у t-му році; n - кількість років функціонування проекту; i – ставка дисконтування (12%)	$ГП = \sum_{t=1}^n \frac{(P_t + D_t)}{(1+i)^t}$
теперішня вартість інвестицій: I – інвестиції в j-му році; m – кількість років інвестування	$I = \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j},$

Продовження табл. 3.1

1	2
Чиста приведена вартість проекту	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(P_t + D_t)}{(1+i)^t} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j}$
Індекс доходності проекту PI	$PI = \sum_{t=1}^n \frac{(P_t + D_t)}{(1+i)^t} / \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i)^j},$

Джерело: складено автором на основі 16, с.224

$$ГП = ((28264 \text{ грн} + 83,33 \text{ грн}) \cdot (1+0,12)^1 + (56489 \text{ грн} + 83,33 \text{ грн}) \cdot (1+0,12)^2 + (39\ 932 \text{ грн} + 83,33 \text{ грн}) \cdot (1+0,12)^3 = 25310,1 + 45257,86 + 28582,4 = 99150,34 \text{ грн}$$

Розрахунок теперішньої вартості інвестицій здійснюється так:

$$I = 150 / (1+0,12) = 1339,3 \text{ грн.}$$

Тепер розрахуємо чисту приведену вартість проекту NPV:

$$NPV = 99150,34 \text{ грн} - 1339,3 \text{ грн} = 97811,04 \text{ грн.}$$

Розрахуємо індекс доходності проекту PI:

$$PI = ГП \setminus I = 99150,34 \text{ грн.} \setminus 1339,3 \text{ грн} = 74,03$$

За результатами розрахунків можна сказати, що проект з введення в дію апарату для засмаги SOLEO PROFESSIONAL є прибутковим, адже індекс доходності та чиста приведена вартість є більшими за одиницю. У свою чергу введення в дію апарату для засмаги SOLEO PROFESSIONAL може привести до збільшення реалізації послуг компанії на 32007 грн.

Прогноз прибутку від реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу в 2019 році, за рахунок запропонованих заходів приведено на рис. 3.1. та 3.2.

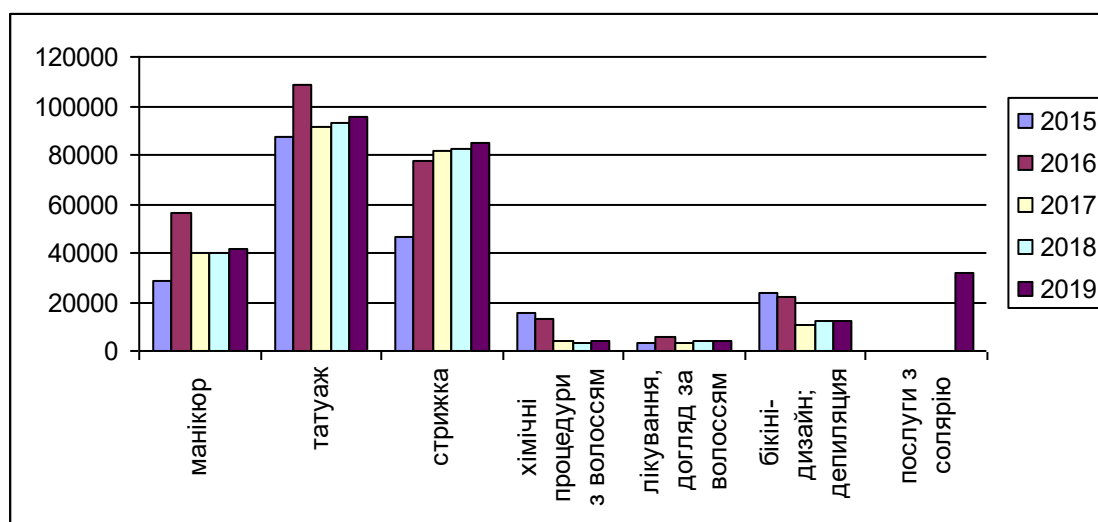


Рисунок 3.1. - Прогноз реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) в 2019 році

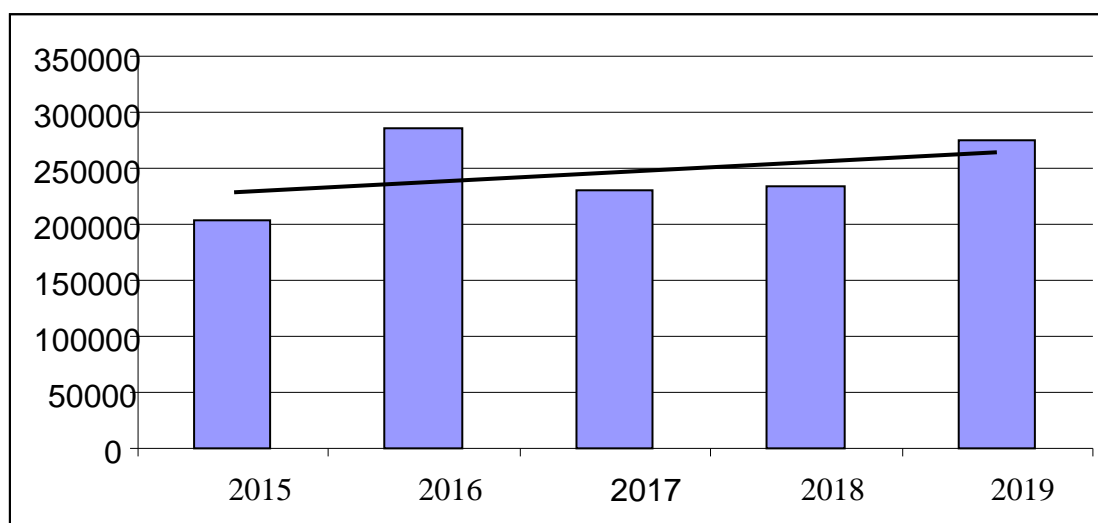


Рисунок 3.2. - Прогноз зростання прибутку від реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) в 2019 році

Джерело: складено автором

Отже, в підприємства «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є усі можливості щодо зміцнення конкурентної позиції на ринку, при цьому доцільно обирати активну стратегію покращення конкурентоспроможності – стратегію завоювання частки ринку – за рахунок ґрунтовне вивчення запитів споживачів послуг з татуажу і аналіз конкурентів на ринку збуту, та покращення професіоналізму майстрів; обґрунтована

рекламна політика; модернізація обладнання та за рахунок цього покращення якісних характеристик послуг; всебічне зниження витрат та вплив на цінові параметри конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію тощо.

Таким чином, створення та реалізація стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності на «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Виходячи з того, наскільки досконало розроблено ці стратегічні заходи та послідовно вони реалізовані, можна дійти висновку щодо шансів підприємства в досягненні високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах на ринку косметичних та перукарських послуг. До основних стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів послуг з татуажу і аналіз конкурентів на ринку збуту, та покращення професіоналізму майстрів; обґрунтована рекламна політика; модернізація обладнання та за рахунок цього покращення якісних характеристик послуг; всебічне зниження витрат та вплив на цінові параметри конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію тощо. Добре продумані та правильно обрані стратегічні засоби підвищення конкурентоспроможності забезпечують «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) вибір перспективних сегментів ринку збуту, високий попит на послуги та вигідну позицію на цільових сегментах косметичних та перукарських послуг ринку.

ВИСНОВКИ

Актуальність проблеми забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств зростає в результаті розвитку ринкової економіки. Як відомо, стан ринкового середовища залежить від ефективного функціонування суб'єктів господарювання та їх можливості швидко адаптуватися до нових умов. Для оцінки ефективності функціонування підприємств за нестабільних, перед- і післякризових ситуацій необхідно насамперед визначити потенційні можливості підприємств у сфері формування конкурентного становища та його покращення.

Салон послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) реалізує послуги на ринку косметології та краси Кривого Рогу. Основними конкурентами «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є салон краси «Perfect», «Beauty Factory», «Принцеса», салон-студія краси «Клео», «Надія», а також центр краси і здоров'я «Оксфорд медикал», косметологічна клініка «Клеопатра салон», центр лазерної косметології. Головні методи в активізації продажу послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova): рекламні щити; поширення рекламних листівок на початку діяльності; реклама в жіночих журналах і місцевому телеканалі; плануються пільгові пропозиції зі знижкою до 30%. Надалі при першому відвідуванні салону клієнту буде надана картка постійного клієнта, яку згодом він може обміняти на пластикову карту з 10%-ою знижкою. В салоні передбачається продаж супутніх косметичних товарів. Що дозволить, клієнтам отримавши консультацію у майстра придбати необхідні кошти по відходу. Що значною мірою підвищить привабливість салону. Але, треба зазначити, що постійна розробка і введення нових товарів і послуг - це єдиний спосіб зберігати конкурентоздатність довгий час.

На підставі проведених розрахунків, можна зазначити, що Салон-студія краси «Клео» є безперечним лідером на ринку, і усі інші підприємства-

конкуренти включаючи «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) поступаються «Клео» за рівнем конкурентного потенціалу, але, слід зазначити, що пороговим конкурентом на ринку є салон краси «Perfect», коефіцієнт конкурентоспроможності якого на 0,05 од. вищий за коефіцієнт «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova). В цілому «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) займає стійку позицію на ринку, що розглядається, враховуючи також його стабільний фінансовий стан та високу ліквідність, економічний потенціал «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна охарактеризувати як конкурентний.

Аналізуючи матрицю, можна сказати, що продукція «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) за стадією життєвого циклу потрапляє до стадії зрілості, цій стадії в матриці відповідає сприятлива конкурентна позиція вибіркового розвитку. Ця стратегія характеризується помірною прибутковістю, позитивним чистим грошовим потоком, але після стадії зрілості настане стадія старіння, якій характерне зменшення прибутків та поведінка доводить життєздатність продукції на ринку. Отже, оцінити стратегію конкурентоспроможності підприємства на основі недостатньої конкурентоспроможності продукції та нестійкої конкурентної позиції «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу можна як недостатньо ефективну.

Таким чином, створення та реалізація стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності на «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства. Виходячи з того, наскільки досконало розроблено ці стратегічні заходи та послідовно вони реалізовані, можна дійти висновку щодо шансів підприємства в досягненні високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах на ринку косметичних та перукарських послуг. До основних стратегічних засобів підвищення конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) можна віднести:

ґрунтовне вивчення запитів споживачів послуг з татуажу і аналіз конкурентів на ринку збуту, та покращення професіоналізму майстрів; обґрунтована рекламна політика; модернізація обладнання та за рахунок цього покращення якісних характеристик послуг; всебічне зниження витрат та вплив на цінові параметри конкурентоспроможності «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova), розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію тощо. Добре продумані та правильно обрані стратегічні засоби підвищення конкурентоспроможності забезпечують «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova) вибір перспективних сегментів ринку збуту, високий попит на послуги та вигідну позицію на цільових сегментах косметичних та перукарських послуг ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаев С. Промышленный рост стимулирует дальнейшую модернизацию/ Самір Абдуллаєв/ - Дзеркало тижня.- 2014. - №14. – с.14-18.
2. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения. / Е.Ф. Авдокушин/ М.:ИВЦ “Маркетинг”. – 2013. – с.144.
3. Азарян Е.М. Международный маркетинг: Учебно-практическое пособие/ Е.М. Азарян/ – М.: Издательская группа ИНФРА-М – НОРМА, 2010.-224с.
4. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО „Типография „НОВОСТИ”, 2013. – 256 с.
5. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.:Центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с.
6. Алексунин В.А. Международный маркетинг: Учеб. Пособие/ В.А. Алексунін/– М.: Издательский дом «Дашков и К», 2012.-160с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. / Пер. с англ., 3-е изд.– СПб. : Питер Ком, 2007. – 413 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – СПб. : Terra, 2011. – 574 с
9. Антонов В.М. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології: Навч. Посібник/ Антонов В.М., Яловий Г.К./ – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 432с.
10. Багиев Г.Л. Международный маркетинг/ Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В./- СПб: Питер. – 2012. -512 с.
11. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента/ И.Т. Балабанов/ - М.: Финансы и статистика, 2010. – 235 с.
12. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. — Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. — 147 с.

13. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2013. – 231 с.
14. Белоусова О.С. Стан та перспективи розвитку промисловості України / Белоусова О.С. // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту Випуск 2 (12), 2016. – с. 14-22
15. Беляєва С.В. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (теоретичний аспект) / Беляєва С.В. // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», № 6, 2017. – с.10-17.
16. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент/ І.А. Бланк/ – К.: МП “Інтем”. -2005 – 448с.
17. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник / З. М. Борисенко. – К.: Таксон, 2013. – 704 с.
18. Буглай В.Б. Международные экономические отношения: Учеб. Пособие/ Буглай В.Б., Ливенцев Н.Н./– М.: Финансы и статистика, 2007.- 160с.
19. Васконселлос-і-Са Жоржі. Стратегічні ходи: 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги: Пер. з англ. О.О.Латиш/ За ред. І.В.Тараненко. – Дніпропетровськ: Баланс бізнес Букс, 2016. – 240с.
20. Виханский О. С. Менеджмент./ О.С. Виханский, А.С. Наумов/ 3-е вид. – М.: Гардарики, 2012. – 386 с.
21. Вірний В. Світ, Європа і суперечлива Україна/ Віктор Вірний/ Персонал Плюс. – 2010. - №22(225). - с.88-95
22. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства: Навч.посібник / Володькіна М.В. –К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 195 с.
23. Гелоусова О. С. Стан та перспективи розвитку промисловості України/ Гелоусова О. С. // Вісник східноєвропейського університету економіки і менеджменту. - Випуск 2 (12), 2012. – с.18-24.

24. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Гончарук Т. І. – Суми : ВВП «Мрія-1» ЛТД, 2008. – 60 с.
25. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия/ Горемыкин В.А., Богомолов О.А./ –М.: Филинь, Рилант, 2014.–506с.
26. Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие/Гринев В.Ф./ – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2017.–152с.
27. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. / Р. А. Джонсон. — К. : Бліц-Інформ, 2017. — 592 с.
28. Дихтль Е. Практический маркетинг: Учеб. Пособие./ Дихтль Е., Хершген Х. / Пер. С нем. А.М.Макарова / Под ред. И.С. Минко – М.: Высшая школа: ИНФРА-М, 2011. -225с.
29. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В. Л. Дікань, В. І. Савчук. — К. : Знання, 2012. — 207 с
30. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля. — Х. : Основа, 2003. — 250 с.
31. Доленко Л. Х. Теория стратегии предприятия / Доленко Л. Х. – Одесса : Астропринт, 2009. – 158 с.
32. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник для вищ. навч. закладів / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навч. літ., 2011. – 384 с.
33. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О. І. Драган // Економіка ринкових відносин. — 2013. — № 1. — С. 55–59.
34. Економічний аналіз господарської діяльності / [авт.тексту В.І. Іващенко, М.А. Болюх]. – К.: ЗАТ «Знання», 2009. – 204 с.
35. Економічний аналіз: Навч.посібник / [Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбаток М.І. та ін.]; за ред. М.Г. Чумаченко. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.

36. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. Пособие/ Завьялов П.С. /— М.: ИНФРА-М. – 2013. – 210 с.
37. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. - Заголовок з екрану. - [Електронний ресурс] – Режим доступу – <http://liga.net>
38. Ибрагимов Г.А. Международный маркетинг: Учеб. Пособие для ВУЗов // Г.А. Ибрагимов, Г.А. Васильева, Л.А. Ибрагимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.-199с.
39. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Иванов Ю. Б. – Х.: ХАРГ, 2007. – 246 с.
40. Карпунин Д.Н. Сучасне управління / Д.Н. Карпунин/ - М: Инфра. – 2011. – 460с.
41. Кисельов С. Україна конкурентноспроможна: віднайди свою унікальність/ Сергій Кисельов/ Кандидат. -2017. - №6. –с. 68-74
42. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: Навч. Посібник/ Г.Г. Кірейцев/ – К.: ЦУЛ, 2012. – 496 с.
43. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабань Д. О., Омельяненко Т. В., А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2016. – 527 с.
44. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. — [2-е изд., изм. и доп.]. — М. : НОРМА (Издательская группа НОРМА — ИНФРА-М), 2011. — 528 с.
45. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : Учебное пособие / Кныш М. И. – СПб., 2011. – 495 с.
46. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер ; [Пер. с англ. В. А. Гольдича, А. И. Оганесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б. А. Соловьев]. – М. : АСТ, 2011. – 271 с.

47. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. — 2-е изд., испр. / Філіп Котлер — СПб; М.; Харьков; Минск: Питер Ком. — 2010. — с.414

48. Криппендорф К. Стратегия для победы в эпоху конкуренции / К. Криппендорф ; [Пер. с англ. С. Жильцов; Гл. ред. Е. Строганова]. — СПб. : Питер, 2016. — 256 с.

49. Кузин Б. Методы и модели управления фирмой/ Кузин Б., Юрьев В., Шахдинаров Г./ - СПб.: Питер, 2011. — 352 с.

50. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. — Львів : Компакт-ЛВ, 2015. — 304 с.

51. Кураков Л. П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков. — М. : Вуз и школа, 2011. — 720с.

52. Курочкін А.С. Операційний менеджмент: Навчальний посібник./ Курочкін А.С./- К.: МАУП, 2011.-144с.

53. Кустарев В.П. Стратегическое управление затратами и конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]. — Режим доступа. - /<http://www.elebook.com/manag/page13.htm>

54. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен / Пер. с фр. — СПб. : Наука, 2007. — 589 с.

55. Лошенко І. Р. Маркетингове управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Лошенко І. Р. // Економічні науки. — Луцьк, 2017. — Вип. 4 (14). — Серія: Економіка та менеджмент. — С. 194 – 203.

56. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — М.: Омега-Л, 2011. — 325 с.

57. Макаренко М.В. Виробничий менеджмент: Учебное пособие для вузов/ Макаренко М.В., Макаренко О.М./ – М.: «Издательство ПРИОР». - 2012. – 384с.
58. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. — 2013. — № 2 (52). — С. 91–94.
59. Маслов Т. Д. Маркетинг: Учебник для вузов/Т.Д. Маслов/ -- М.: Юристъ, 2011. – 340 с.
60. Минцберг Генри. Стратегический процесс / Минцберг Г. и др. – СПб. : Питер, 2011. – 684 с.
61. Морозікова Т.В. Сучасні проблеми інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту/ Т.В. Морозікова // Вісник Харківського національного університету. Економічна серія „Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії”. – Х.: АТЗТ „Самміт Харків”, 2017.– №663. – С.84-87.
62. Моррис У. Наука об управлении: Байесовский подход/ У. Моррис – М.: Мир, 2011. – 304 с.
63. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Під. ред. Ю.М.Похомова., Д.Г. Лук'яненко та В.В. Гунського. – К.: “Україна”, - 2016. – с.184
64. Огородникова В.Н. Особенности расчета эффективности сбытовой деятельности предприятий/ В.Н. Огородникова, Т.Н. Рыжикова//Справочник экономиста. -2011. - №2. – с.45-51.
65. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : [монографія] / А. Павлова. — Д. : Вид-во ДУЕП, 2015. — 276 с.
66. Петровська С. В. Маркетингова конкурентна стратегія: сутність і підходи до класифікації / Петровська С. В. // Проблеми транспорту. – К., 2016. – Вип. 2. – С. 89 – 92.

67. Печенкин А. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / Печенкин А., Фомин В. // Маркетинг. – 2017. – № 2. – С. 23 – 26.
68. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2017. — 264 с.
69. Поддериогін А.М. Фінанси підприємств/ А.М. Поддериогін/ – К.: КНЕУ, 2010. – 546 с.
70. Пономаренко В. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна.– Харків : Інжек, 2008. – 328 с
71. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ / М. Портер. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2005.– 608 с.
72. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. И. В. Квасюка и др. ; под ред. В. Д. Щеткина. — М. : Международные отношения, 2010. — 896 с.
73. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. – К., 2008. – 211 с.
74. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / Прайснер А. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2013. – 304 с.
75. Резнікова О. С. „Стандарти” конкурентоспроможної продукції розвинених країн на світовому ринку / О. С. Резнікова // Економічний вісник Донбасу № 2 (32), 2013. – с. 12-21.
76. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. — Ростов н/Д : Феникс, 2009. — 382 с.
77. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / Савицька Г.В. – 2-ге вид., випр. І доп. – К.: Знання, 2011. – 662 с.

78. Салига С.Я. Фінансовий менеджмент: Навч. Посібник/ Салига С.Я., ДаційН.В., Корецький С.О./ – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 274 с.
79. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К.: Наук. думка, 2009. – 496 с.
80. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия // Тищенко А.Н., Головки О.С. –Х.: ЭДЭНА, 2016.–198с.
81. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / Томпсон А. А., Стрикленд А. Аж. (III). – М. : ИНФРА-М: Н.Ф.П.К., 2009. – 411 с.
82. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность: на стол современному руководителю / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Стандарты и качество, 2015. –463 с.
83. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : Учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2013. – 541 с.
84. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. Посібник/ Т.М. Циганкова/ – К.: КНЕУ, 2018.-119с.
85. Чайникова Л. Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012. – 192 с.
86. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. / Київ. нац. екон. ун-т. – 2-е вид., перероб. і допов. – К., 2016. – 699 с.
87. Шимко О. В. Конкурентоспроможність торговельних підприємств: теоретико-методологічний і практичний аспект / Шимко О. В. // Наук. зап. – Острог, 2015 – Вип. 7, ч.1. – С. 428 – 434.
88. Baldwin, Robert E. The Political Economy of Trade Policy // The Journal of Economic Perspectives, Fall 2012. – P. 119-136.
89. Coo K. O. Strategic Group Formation and Performance / K. O. Coo, D. Shendel // Management Science. — 1987. — No. 9. — P. 102–124.

90. Douglas S. P. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets / S. P. Douglas, D. K. Rhee // *Journal of International Business Studies*. — 1989. — Vol. 50. — P. 437–463.
91. Enright M. J. Why Clusters are the Way to Win the Game? // *Word Link*, Vol.5, 1992. —P. 24 – 25.
92. Enright M. The Geographical Scope of Competitive Advantage // *Stuck in the Region? Changing scales for regional identity* / ed. by Dirven E., Grocnewegen J., van Hoof S. – Utrecht, 1993. – p. 87 –102.
93. Kotabe Masaaki, Helsen Kristiaan. *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons, Inc. – 2013. – 211c.
94. Porter M., Sachs J., McArthur J. Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development. // *Global Competitiveness Report 2001-2002* /ed. by PorterM. et al. –New York,NY: OxfordUniversity Press, 2001. – p. 16 – 25
95. Scott B. *US Competitiveness and the World Economy* / B. Scott, G. Lodge. — Boston : Harvard Business School Press, 1985. — 642 p.

ДОДАТОК А

Динаміка реалізації послуг «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

Послуги «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	2015	2016	2017
манікюр (класичний, європейський, апаратний, гарячий)	28264	56489	39 932
послуги з нанесення та видалення татуажу	87105	108871	91 470
стрижка чоловіча, жіноча, дитяча	46544	77791	81985
хімічні процедури з волоссям	15647	13031	3 847
лікування, догляд за волоссям	2975	5523	3525
бікіні-дизайн; депіляція	23271	22447	10 358
зачіски весільні, вечірні	3803	-	
парафінотерапія, масаж	-	2144	

ДОДАТОК Б

Збір даних щодо технічних параметрів послуги з нанесення та видалення татуажу в розрізі конкурентів на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу

Нанесення та видалення татуажу	Відповідність поставленій художній задачі, % опитуваних	Домішки у пігменті для татуажу, %	Наявність темних плям та не профарбованих ділянок, %
1. Салон краси «Perfect»	83.5	1,22	0,35
2. «Beauty Factory»	84.0	1,25	0,35
3. Салон-студія краси «Клео»	83.8	1,45	0,40
4. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	83.5	1,22	0,35

Ціни послуги з нанесення та видалення татуажу в розрізі конкурентів на ринку перукарських та косметологічних послуг Кривого Рогу

Конкуренти	Ціна татуажу губ
1	2
1) «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	1000
1. Салон краси «Perfect»	985
2. «Beauty Factory»	990
3. Салон-студія краси «Клео»	1025

ДОДАТОК В

Заходи, щодо зміни конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н.
«Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

№	Заходи, щодо зміни конкурентної стратегії ПП Корабельникова І.Н. «Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)	Витрати на втілення, за даними підприємства
1	вивчення запитів споживачів послуг з татуажу шляхом проведення опитування	1300 грн
2	покращення професіоналізму майстрів з татуажу шляхом проходження ними курсів та семінарів з підвищення кваліфікації	2 майстра × 2800 грн = 5600 грн
3	зниження витрат на фарби шляхом пошуку нових постачальників	-
4	розширення лінійки косметичних послуг, яких вимагає сучасний ринок, зокрема втілення послуги солярію	Інвестиційні витрати на придбання апарату для засмаги SOLEO PROFESSIONAL 150 000 грн.

ДОДАТОК Д

Прогнозні дані щодо розвитку видів послуг ПП Корабельникова І.Н.
«Royal art» (school and studio PMU by Iryna Korabelnykova)

	2015	2016	2017	2018*	2019*
манікюр	28264	56489	39 932	40092	41721
татуаж	87105	108871	91 470	93014	95147
стрижка	46544	77791	81985	82145	85147
хімічні процедури з волоссям	15647	13031	3 847	3581	4257
лікування, догляд за волоссям	2975	5523	3525	3895	3951
бікіні-дизайн; депиляція	23271	22447	10 358	12045	12457
послуги з солярію	0	0	0	0	32007
парафінотерапія, масаж	-	2144		0	0
разом	203806	286296	231 117	234772	274687