

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Управління конкурентоспроможністю підприємства**»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Корж Поліна Русланівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз управління конкурентоспроможністю продукції підприємства	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах загостреної конкуренції та переважання ринку перед кожним керівником підприємства виникає потреба в постійному пошуку шляхів управління конкурентоспроможністю, що спричиняє необхідність вивчення цієї проблематики й розробки необхідних заходів для прогресу певного конкурентного рівня на ринку, що є більшим за головних суперників. За останнє десятиліття трансформація в Україні змушує підприємців звертати увагу на положення серед конкурентів, через що управлінці прагнуть знайти все більш ефективні, креативні шляхи вдосконалення підприємства, вкладаючи кошти в різні сфери діяльності. Стратегія розвитку має забезпечити використання обмежених ресурсів для максимізації потенційних можливостей та стимулювання інноваційної життєздатності підприємств.

Дослідження управління конкурентоспроможністю знайшло відображення у працях таких науковців як Л. В. Балабанової, Г. С. Бондаренко, Р. Є. Мансурова, О. А. Гавриша, М. М. Галелюка, О. Є. Кузьміна, Т.В. Омеляненко, С. М. Клименка, О. Б. Мниха та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах тематики обґрунтовувалося управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення завдань:

– з'ясування теоретичних основ управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;

– організаційно-економічна характеристика підприємства;
– аналіз управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства;

– удосконалення управління процесу підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси управління підвищенням конкурентоспроможності продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції.

Методи дослідження. У ході дослідження застосовано загальнонаукові методи дослідження об’єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають процеси підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, а саме: системний метод, метод узагальнення, метод аналізу даних, метод статистико-математичного аналізу.

Інформаційну основу становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці, нормативно-правові акти тощо.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Корж П.Р. Етапи формування та реалізація стратегії розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 46–48.

2. Корж П.Р. Сутність конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 103–105.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінки друкованого тексту, робота містить 12 таблиць, 8 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Досить важливою умовою ефективної роботи будь-якого підприємства є вчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, тому що джерелом сучасного успіху вітчизняних підприємств на ринку є конкурентна раціональність, тобто вміння мислити й працювати швидше, етичніше та точніше.

Управління розвитком підприємства – це процес, в якому система управління виконує ціленаправлений вплив на контрольоване підприємство відповідно до встановлених задач, для того щоб забезпечити перехід підприємства від поточного стану до більш довершеного. Тобто, управління розвитком підприємства спрямоване на перепроводжування системи з одного стану в інший, із новими якісними та кількісними характеристиками, впровадження яких залежить від факторів виробництва [4, с. 75].

Конкурентоспроможність є складним і комплексним поняттям, і велика кількість дослідників розглядали його за різними методами. Конкурентоспроможність можна аналізувати з точки зору продуктивності. Наприклад, М. Портер встановлює конкурентоспроможність на організаційному рівні як підвищення продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або диференціації продукту, що дає змогу встановити премію на товари.

Б. Скотт характеризує конкурентоспроможність як спосіб збільшення доходу організації щонайменше так само швидко, як її конкуренти, та забезпечення рівня інвестицій, необхідних для підтримки цієї тенденції в майбутньому.

Більш складне формулювання запропонували Р. Пейс і Е. Стефан. На їхню думку, конкурентоспроможність – це змога організації в обраній сфері

бізнесу гарантувати захист своїх інвестицій, прибутковість та можливість працевлаштування в майбутньому.

Аналіз дефініції твердження «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.1) дає змогу зазначити, як цей процес втілює в собі підфункцію управління з цілеспрямованим впливом на даний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємств, який виготовляють аналогічну продукцію.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

[7; 18; 30]

Автор	Визначення
Балабанова Л. В.	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко Г. С.	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Гавриш О. А.	система заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного та утримання у перспективі.
Галелюк М. М.	функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Кузьмін О. Є.	сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Клименко С. М.	певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції.
Мансуров Р. Є.	діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Теоретичними основами управління конкурентоспроможністю є концептуальні норми сучасної управлінської й економічної теорії, а саме: теорія ринку, конкуренція та конкурентна перевага, концепції стратегічного планування, ключові аспекти сучасних парадигм менеджменту, а також

фундаментальні принципи та інструменти, вдосконалені в конкурентній боротьбі, структура сучасних підходів до управління.

Як об'єкт управління конкурентоспроможність можливо вивчати за допомогою параметрів, спрямованих на з'ясування закономірностей і шляхів розвитку визначених явищ і процесів. Такою сукупністю взаємозалежних елементів є система (рис. 1.1).

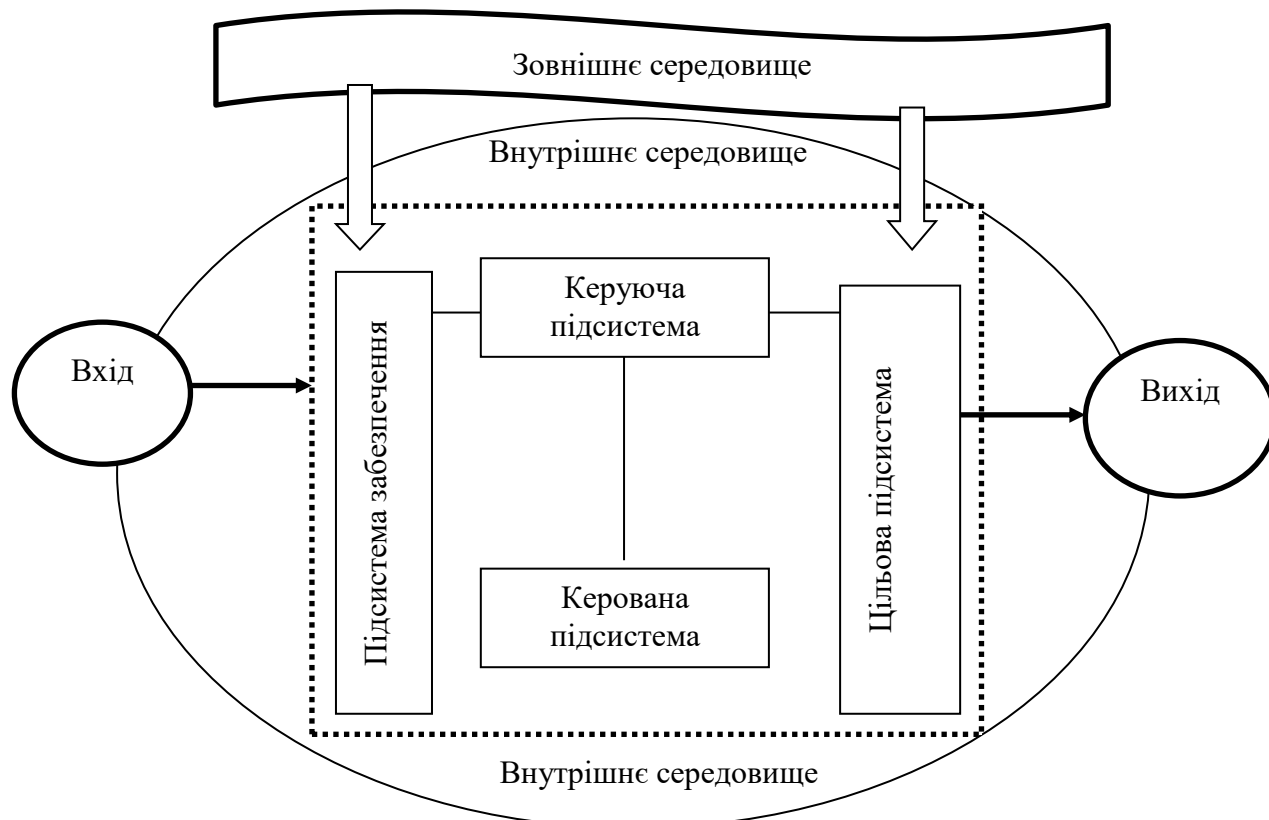


Рис. 1.1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства [8; 17; 34]

Як зауважив О. Б. Мних, «системний підхід використовується до теорії та практики управління бізнесом з ціллю забезпечення більш ефективного функціонування бізнесу. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю бізнесу передбачає розгляд керуючого об'єкта як завершену модель і потреба забезпечення всіх її елементів.

Зміна в одному елементі системи визивають зміни в інших елементах. Унаслідок аналізу даних підходів до управління конкурентоспроможністю слід зазначити:

- довгострокова конкурентоспроможність виробників може бути здобута за допомогою системи, яка активно використовує конкурентний потенціал для цілеспрямованого забезпечення підвищення їхньої конкурентоспроможності;

- система збільшення конкурентоспроможності має включати підсистеми: контролю (система управління), постачання (забезпечення потрібними ресурсами), управління (конкурентний потенціал) і підсистеми впливу на фактори конкурентоспроможності;

- інститути, що підвищують конкурентоспроможність, повинні бути відокремлені від зовнішнього середовища з урахуванням їх дестабілізуючого впливу;

- конкурентоспроможність є умовою, яка потребує для отримання підприємствами достатньої прибутковості у майбутньому;

- підвищення рівня конкурентоспроможності є основною частиною загального менеджменту.

Цінність системного методу управління конкурентоспроможністю підприємств полягає в тому, що він дає можливість комплексно перевірити конкурентоспроможність підприємств, загальний рівень системи управління підприємством та рівень конкурентних переваг, дослідити ситуацію всередині підприємства. Єдина система з'ясування природи проблеми [7, с. 11]:

- вхід (товар, послуга, інформація);
- процес (перетворення ресурсів у результати);
- вихід (забезпечення матеріалами, робочою силою, фінансуванням, інформацією та іншими видами ресурсів).

Згідно до встановлених завдань, сформованих на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємство має забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, визначити можливі програми розвитку, виділити найбільш прибуткові з них і забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії.

Оскільки за будь-яких умов у ході трансформації «входу» у «вихід» системи управління конкурентоспроможністю підприємства, якщо конкурентоспроможність системи «вхід» не є сильною, то параметри «виходу» не будуть конкурентними.

Тому, у загальному вигляді поняття «система» характеризується:

- а) наявність кількох елементів;
- б) між ними існує зв'язок;
- в) сукупність явищ або процесів.

Структурний склад системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства [2; 12; 19]

Кожне підприємство в ході своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживачів, отже одним із важливих змістів є визначення механізму забезпечення конкурентоспроможності та формування стратегії підприємства.

Тільки за допомогою системного методу управління можливо досягти високого рівня корпоративної конкурентоспроможності. Схема внутрішньої структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу має вигляд наступним чином (рис. 1.3).

Американський фахівець Р. Джонсон вперше висвітлив сутність системного управління конкурентоспроможністю, встановлюючи його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних відділів компанії і відповідає за вироблення основних і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку конкурентоспроможності та вдосконалення рівня конкурентоспроможності, забезпечення виробництва та експлуатацію продукції на найбільш економічному рівні для повного задоволення потреб споживачів.

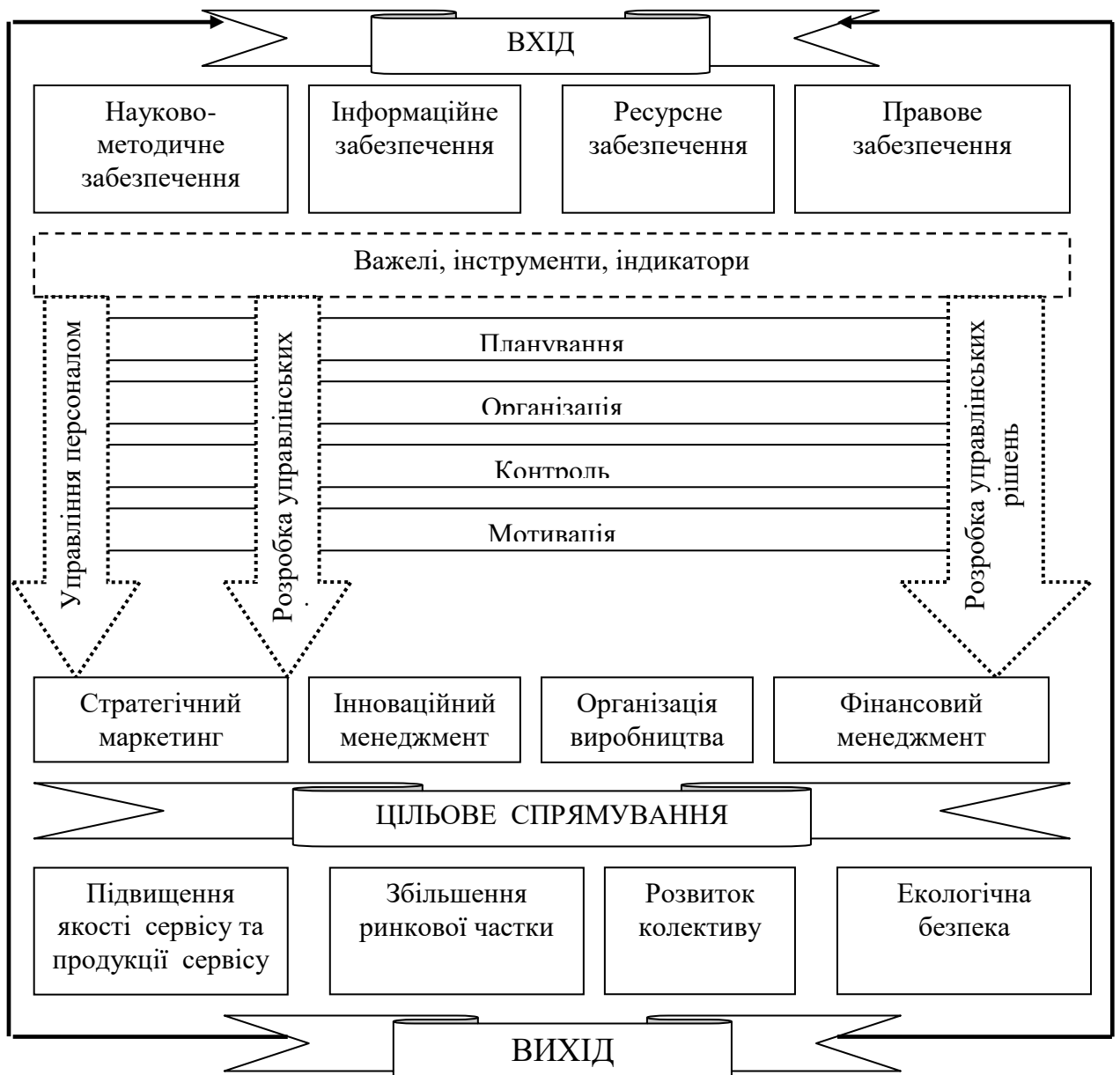


Рис. 1.3. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу [9; 34]

Під керівництвом конкурентоспроможністю підприємства ми також розуміємо набір організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, потрібних для створення та впровадження умов, які, у свою чергу, слугуватимуть створенню поточної конкурентної переваги для бізнесу. Одержання конкурентних переваг залежить від того, як дієво використовувати конкурентні фактори. Всі фактори можна умовно розділити на наступні групи:

1. Основні фактори.
2. Фактори забезпечення та підтримки.
3. Фактори управління.

Провідні фактори включають процеси, які характеризують виробництво та збут. Інакше кажучи на вході виробничої системи є потоки робочої сили, матеріалів, технологій і технічних ресурсів, а також процедури та плани процесу управління. Виходи – це кінцеві продукти певної якості, кількості та різноманітності, які прибувають на ринок і продаються як сировина для продукції.

Додаткові фактори включають: фінансування, постачання, енергозабезпечення та підбір персоналу. Допоміжні чинники включають технічне обслуговування, ремонт тощо.

Фактори управління встановлюють таку програму, вхід – інформація, а вихід – параметри різних процесів і ресурсів, які дають змогу формувати стратегію розвитку [16, с. 87].

Дослідження впливу змін деяких факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість об'єктивно оцінювати її рівень та допомагає визначити наступну стратегію розвитку підприємства. Фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства включають:

- фактори, що формують конкурентну перевагу підприємства;
- своєрідні фактори для окремих галузевих тем;
- фактори конкурентоспроможності продукції (якість, ціна та ін.);
- фактори в залежності від рівня суб'єкта господарювання.

План управління конкурентоспроможністю повинний бути застосований до всіх видів діяльності, пов'язаних зі створенням конкурентної переваги підприємства. Це охоплює всі фази життєвого циклу продукту та процесу, а саме:

- маркетинг і дослідження ринку;
- проектування та розробка продукту;
- планування та розробка процесів;
- закупівля;
- контроль;
- пакування та зберігання;
- продажі та маркетинг;
- розстрочка та налагодження;
- розвиток;
- технічна допомога та обслуговування;
- утилізація або переробка продукції після закінчення терміну її використання [14, с. 8].

Метод управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку; аналіз конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розвиток концепцій і стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства; виконання конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається зі складних взаємопов'язаних елементів, які формують певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю складають структурні елементи, реалізація яких сприяє ефективній виконання управлінських рішень у конкретних сферах діяльності. І навпаки, кожен елемент системи також можливо розглядати як систему, що складається з різних системоутворюючих компонентів (рис. 1.4).

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства під час прийняття управлінських рішень із урахуванням варіантів окремих об'єктів управління та кінцевого результату діяльності підприємства в цілому.



Рис. 1.4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [7; 11; 27]

Системність встановлює, що управління конкурентоспроможністю підприємства слід представляти як систему, системний підхід може врахувати всі потрібні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяючи всесторонньо зважувати різні фактори.

Динамічність виявляється в управлінських рішеннях, що погоджуються для управління конкурентоспроможністю фірми на суті вивчення динамічно-мінливих факторів у процесі підтримки потенційних можливостей і вдосконалення конкурентної позиції фірми.

Оптимальність передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень щодо утворення конкурентної переваги, реалізації відповідного рівня

конкурентоспроможності та забезпечення можливостей для вдосконалення, що максимально виправдовує ціннісно-ставленнєвій системі [22, с. 48].

Конструктивність полягає в утворенні логічної послідовності стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємств, правомірності вибору та безпосередньої реалізації.

Принцип еквівалентності в конкурентній теорії передбачає, що існують різноманітні методи досягнення бажаної властивості об'єкта, положення якого змінюється з часом.

Згідно до принципу інкременталізму, беручи управлінські рішення щодо досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності, фірми звертають увагу на невеликі, поетапні, логічно пов'язані організаційні зміни, які потрібно детально оцінювати в напрямку узгодженості зі змінами.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, заснована на вищевказаних принципах, може бути ефективною тільки за умови врахування та забезпечення єдності внутрішньої та зовнішньої політики підприємства, цілей системи стимулювання, ролі і процесу кожного компонента. Тобто це може викликати зацікавленість підприємств у збільшенні конкурентоспроможності підприємств, а застосування сучасних технологій та технічної основи управління може розв'язати проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Тож, в умовах загострення конкуренції, високої нестабільності та ризиків на внутрішньому ринку, вважається доречним рекомендувати українським підприємствам використовувати не статичні, а стратегічно орієнтовані адаптивні системи управління конкурентоспроможністю, які зможуть: забезпечити досить високу якість конкурентоспроможності; збільшити надійність системи управління під впливом неконтрольованих факторів; забезпечити незмінність системи управління конкурентоспроможністю для різних типів підприємств; вдосконалити адаптивності системи підприємства; підвищити гнучкість та мобільність системи управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянутий суб'єкт господарювання є базовим підприємством, засноване з метою організаційного та фінансового забезпечення виробничих випробувань та створення умов для впровадження наукових розробок у виробництво, а також іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць. Прибутковий капітал здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законом, державними планами, наказами.

Основною метою цієї діяльності є задоволення споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію і на цій основі отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації продукції рослинництва.

Підприємство має лінійну функціональну структуру, як показано в додатку А. Ця організаційна структура ефективно поєднує лінійне керівництво з консультаційними послугами функціональних відділів, забезпечуючи дотримання повноважень і обов'язків лінійних керівників. На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління підприємства складається з двох рівнів (додаток Б).

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- дублювання управлінських функцій;
- розпорошення відповідальності;
- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
- опір здійсненню організаційних змін.

За функціями (фінанси, кадри тощо) заступник підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства. Генеральний менеджер здійснює лінійний вплив на всіх членів у структурі, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерного, технологічного та ін.) забезпечують функціональну підтримку виконавців робіт. Лінійно-функціональні структури управління є найбільш ефективними, коли керівний орган виконує рутинні, часто повторювані завдання та функції, які рідко змінюються. Оскільки виробництво стає більш складним або гнучким, лінійні функціональні структури змінюються, щоб зменшити централізацію.

Одним із найважливіших аспектів виробництва та реалізації продукції, функцій підприємства, головною з яких є управління підприємством, є його трудовий колектив. Це можна пояснити швидким розвитком виробничих систем підприємства та ринкових відносин. Без вибору мети, визначення організаційних потреб і раціонального поділу трудових ресурсів підприємства не можуть дієво працювати.

Трудові ресурси та їх формування є інструментом ефективного використання засобів виробництва, можливістю підвищення універсального рівня розвитку підприємств, продуктивності праці та конкурентоспроможності. Від якості трудового ресурсу залежить, наскільки ефективно вони використовуються.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2021–2023 рр., осіб

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	3	3	4	1	114,3
Чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості	2	2	2	0	100,0
Чисельність працівників в еквіваленті неповної зайнятості	1	1	2	1	зб. у 2 рази

За даними табл. 2.1, відносно 2021 року середньорічна кількість персоналу збільшилась на 1 особу (14,3 %), щодо зайнятих працівників у еквіваленті повної зайнятості, то чисельність залишилася незмінною – 6 осіб (100,0 %), а от категорія працівників в еквіваленті неповної зайнятості поповнилась ще 1 особою.

У діяльності кожного підприємства ключову роль відіграє вирішення проблеми забезпечення його діяльності необхідними і достатніми коштами, що є гарантією ведення ефективної господарської діяльності та отримання високих кінцевих фінансових результатів. Основою формування капіталу підприємств можуть бути особисті ресурси та залучені ресурси. Для переважної кількості підприємств основною частиною і базою всього фінансового капіталу є власний капітал, однак функціонування підприємств в ринковій економіці не обходиться без періодичних залучень кредитних коштів.

У виробничій діяльності підприємств фінансові ресурси є матеріальною та фінансовою основою формування та використання фінансового капіталу. Слід наголосити, що капітал – це частина фінансових ресурсів, що використовується у виробництві та приносить користь після завершення господарського обороту. Тобто капітал – це фінансовий ресурс, трансформований у виробництво.

Однак, те все ще існують певні проблеми в управлінні активами підприємства, які не вирішені та потребують досліджень і розробок. Однією з них є відсутність потрібним чином перевірених методів оптимізації обсягу та структури засобів та джерела їх фінансування, обставини сучасних ринкових відносин.

Проаналізуємо детальніше динаміку активів об'єкта нашого дослідження у табл. 2.2.

Як свідчать дані табл. 2.2, у структурі активів підприємства переважають необоротні (85,5 %), хоча їх динаміка за досліджуваний період мала тенденцію до збільшення на 179 тис. грн (15.6 %). Оборотні активи у 2021-2023 рр. вони зменшилися на 339,6 тис. грн (69,2 %).

Необоротні активи представлені основними засобами, які зменшилися на 700.4 тис. грн (68,5 %).

Оборотні активи включають запаси (за досліджуваний період показник становив 140.2 тис. грн (4,4 %)), дебіторську заборгованість за продукцію, товари, послуги – зменшиться на 212.4 тис. грн (74,6 %), гроші та їх еквіваленти – зменшилися на 71,2 тис. грн (59,2 %), витрати майбутніх періодів – зросли на 2988.2 тис. грн (178.3%).

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства, 2021–2023рр., тис. грн

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Основні засоби	1142.2	899.4	1321.2	179	15.6
Необоротні активи	1022.3	1329.1	1722.7	700.4	68.5
Запаси	3126.9	3748.5	3367.1	140.2	4.4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	284.7	81.2	72.3	-212.4	-74.6
Гроші та їх еквіваленти	120.1	92.9	48.9	-71.2	-59.2
Витрати майбутніх періодів	1675.5	3167.9	4663.7	2988.2	178.3
Оборотні активи	490.3	355.8	150.7	-339.6	-69.2

Надання певної швидкості розвитку та підвищити ефективність виробництва можливо за умови збільшення відтворення та кращого

використання існуючих основних фондів і виробничих потужностей підприємства. Ці процеси, з одного боку, сприяють постійному підтриманню належного рівня технологій на підприємстві, а з іншого – дають змогу збільшувати обсяги виробництва без збільшення інвестиційних ресурсів, з метою зниження собівартості продукції, із-за скорочення амортизаційних відрахувань і витрат на обслуговування виробництва та управління для підвищення рентабельності капіталу та прибутковості.

Стан та використання основних засобів є одним із найважливіших елементів аналітичної роботи, бо вони є фізичним проявом технічного прогресу – провідним чинником підвищення ефективності будь-якого виробництва. Більш повно і раціонально використовуються основні фонди і виробничі потужності підприємства, які сприяють поліпшенню різноманітних економічних показників підприємства: підвищенню продуктивності праці, фондівіддачі, збільшенню обсягу продукції, зниженню собівартості та ін. економія капіталовкладень.

Проаналізуємо детальніше показники забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів, які використовуються у комерційній діяльності підприємства у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів, 2021–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення: 2021 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	4408.5	5171	5069	661	14,9
Фондооснащеність виробництва, тис. грн	34.4	40.3	39.5	5.1	14.8
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	7.7	9.9	4.5	-3.2	-41,5
Тривалість одного обороту, днів	331	331	331	0	0
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1.8	2.2	2.2	0.4	x
Фондовіддача оборотного капіталу, грн.	0.5	0.5	0.5	0	0
Фондомісткість продукції, грн.	2.1	1.8	2	-0.1	-4.7
Матеріаловіддача, грн.	0,9	0,8	0,8	-0,1	-11.1
Матеріаломісткість продукції, грн.	1,7	1,9	2.1	0.4	23.5

Аналізуючи дані табл. 2.3 спостерігається збільшення середньорічної вартості оборотних засобів на 661 тис. грн, або на 14,9 % в тому числі: фондооснащеність виробництва на 14.8%, матеріаломісткість продукції на 23,5 % . зменшилося забезпеченість основних засобів оборотними на 41.5%, а також фондомісткість продукції на 4.7% та матеріаловіддача на 11.1%

Для оцінки ефективності здійснення комерційної діяльності слід дослідити фінансові результати (табл. 2.4).

Як свідчать дані табл. 2.4, в результаті здійснення комерційної діяльності у 2023 р. отримало 3545 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило товариству отримати 76.6 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2021 р. розмір виручки від реалізації у товаристві зріс на 90.8 тис. грн (у 2,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2023 р. складав 899.8 тис. грн, що на 878.9 тис. грн. (у 49,4 рази) менше рівня 2021 р. Зменшення рівня прибутку вказує на негативні зміни у системі господарювання товариства.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення: 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	3454,2	3601,4	3545	90,8	2,6
Собівартість реалізації товарів, тис. грн	1029,3	2302,7	3468,4	2439,1	у 2,3 рази
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	2424.9	1298.7	76.6	-2348.3	-97
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1778.7	498.8	899.8	-878.9	У- 49,4 рази
Коефіцієнт автономії	0,5	0,6	0,5	0	0
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності, %	173	22	26	-147	x
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	26,7	x

Собівартість реалізованих товарів підвищилась на 2439.1 тис. грн (у 2,3 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників. Наявність певної суми прибутку та норма рентабельності

свідчать про наявний потенціал розвитку товариства у перспективі, а також ефективність його діяльності. Коефіцієнт автономії не змінився, а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,6 або у 8,1 рази. Рівень рентабельності зменшився на 147,0 в.п., а норма прибутку збільшилась на 26,7 %.

За результатами таблиці 2.5 у звітному 2023 році відбулося незначне прискорення оборотності коштів по відношенню до 2021 року, що викликано покращенням ринкової кон'юнктури та підвищення ефективності управління активами. Тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2023 році зменшилось проти 2021 року на 8 днів, це може бути пов'язано з тим, що підприємство в умовах покращення кон'юнктури ринку могло реалізувати більше продукції. Прискорення оборотності активів і дебіторської заборгованості призвело до зменшення операційного і фінансового циклів, що веде до зменшення потреби в оборотному капіталі.

Таблиця 2.5

Ділова активність комерційної діяльності підприємства, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення: 2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної оборотності активів	1,6	1,5	1,7	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	60,5	28,8	20,3	-40,2
Строк обороту дебіторської заборгованості по товарних операціях, дні	26,0	22,7	18,0	-8,0
Коефіцієнт оборотності загальної суми кредиторської заборгованості	2,4	2,6	2,7	0,1
Строк обороту загальної суми кредиторської заборгованості, дні	49,3	41,5	47,2	-2,1
Строк обороту кредиторської заборгованості по товарних операціях, дні	49,3	40,4	43,2	-6,1
Тривалість операційного циклу, дні	112,8	109,7	112,4	-0,4
Тривалість фінансового циклу, дні	298,7	300,6	297,9	-0,8

Отже, організація діяльності та проведений аналіз фінансових результатів діяльності, обґрунтований діловою активністю, свідчить про те, що підприємство є прибутковим і має достатньо матеріальних та фінансових ресурсів для свого розвитку, працює з матеріально-технічної бази щодо забезпечення замовників необхідними товарами та послугами.

2.2. Аналіз процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є відносно змінною і делікатною концепцією. Найбільших ускладнень відчують виробники неякісної продукції, коли на їхню продукцію чи послуги знижується попит. Конкурентоспроможна система управління підприємством – це механізм, започаткований на інформаційних технологіях, який враховує вимоги зовнішнього середовища та потенційні можливості підприємств і використовує функціональні методи для досягнення цілей діяльності. Система управління конкурентоспроможністю має приймати управлінські рішення, які дають можливість використовувати матеріальні, трудові, енергетичні, фінансові та інформаційні ресурси фірми для сприяння виробництву конкурентоспроможної продукції.

Для досягнення вдалої ринкової позиції на ринку кожному підприємству потрібно розробити свою ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка буде демонструвати складну взаємопов'язану підсистему, призначену для прийняття рішень щодо необхідного рівня конкурентоспроможності відповідно до масштабів діяльності.

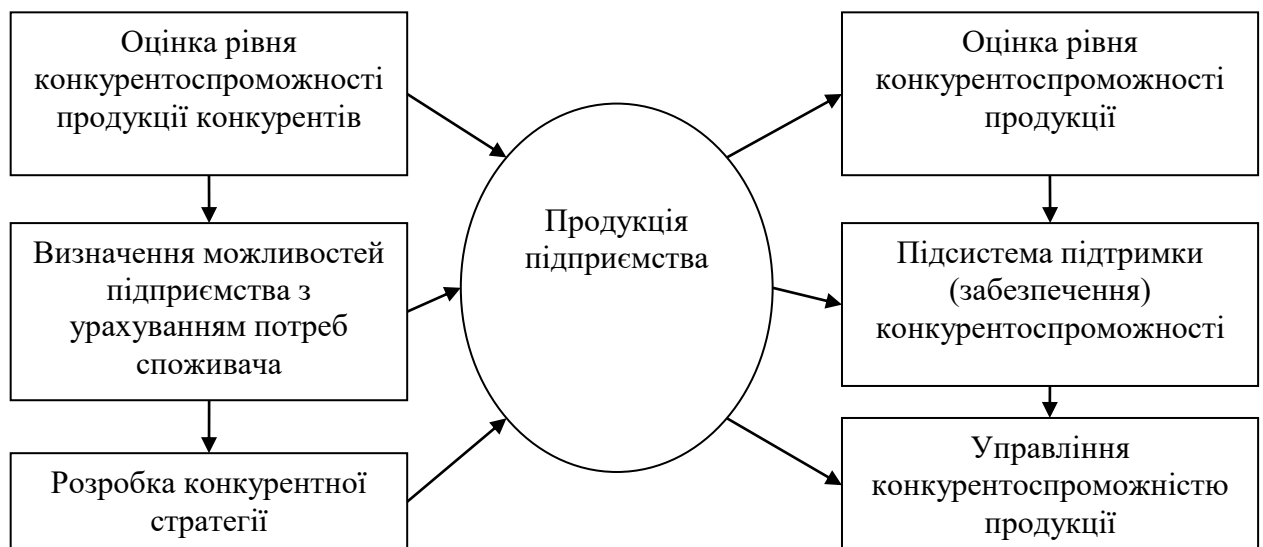


Рис. 2.1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2021–2023 рр.

Слід зазначити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю у підприємстві здійснюється у взаємодії нинішньої системи управління всього підприємства з міжнародними стандартами ISO. Ось чому система управління компетентністю є додатком до системи управління якістю. Він характеризується дослідженням конкурентів, вдосконалення конкурентних стратегій, можливостей підприємства, які дають змогу планувати механізми виробничої діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність.



Рис. 2.2. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства, 2021–2023 рр.

Продемонстровано доречність обраної стратегії на основі комплексної

матриці конкурентної стратегії з урахуванням конкурентної переваги. Шляхом ґрунтовної реорганізації організаційної структури управління, впровадження підприємництва у внутрішнє управління підприємством, створення виробничого центру, відповідального за результати виробничої діяльності, реалізації синергії у системі управління конкурентоспроможністю підприємства, внутрішнє управління підприємством, удосконалення організації маркетингових досліджень та форми, забезпечення загального уявлення про структуру та реорганізацію системи.

Основними завданнями системи управління конкурентоспроможністю об'єкта дослідження є:

- дослідження споживчого попиту;
- дослідження розвитку ринку;
- екологічні дослідження;
- оцінка можливостей конкурентів;
- виробництво кращої продукції, ніж у конкурентів.

Вдосконалення системи управління персоналом та механізму мотивації на основі збільшення об'єктивності аналізу результатів праці, покращення системи навчання та реорганізація перепідготовки кадрів, підвищення відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності, гарантування участі співробітників у прийнятті управлінських рішень.

Комплексний підхід до покращення якості і підвищення конкурентоспроможності продукції, який ґрунтується на технічному переозброєнні та модернізації виробництва, розвитку співробітництва на взаємовигідних умовах, впровадженню прогресивних технологічних процесів, розробку стратегії зовнішньоекономічної діяльності, посилення інноваційної та інвестиційної діяльності, розробку комплексної системи управління якістю, активізацію інноваційної та інвестиційної діяльності.

Ефективна система планування, заснована на диверсифікаційному підході, передбачає вдосконалення взаємозв'язку між перспективним і оперативним планами продажів, застосування перспективного бізнес-

планування, реалізацію політики диверсифікації продукції з урахуванням кон'юнктури ринку, організаційний і економічний розвиток з поточними, перспективними та оперативними планами, супутні заходи щодо поліпшення методів аналізу та планування собівартості продукції, формування стратегії та бюджету поточних витрат, удосконалення методів аналізу та планування собівартості продукції.

Оцінка існуючої системи управління конкурентоспроможністю є відправною точкою для аналізу виробничо-господарської діяльності даного підприємства в умовах ринкової економіки. При цьому потрібно регулярно оцінювати не тільки систему управління конкурентоспроможністю підприємства, а і систему управління конкурентоспроможністю продукції.

Тож, гарантування високої конкурентоспроможності продукції залежить від функціонування взаємопов'язаних і інтегрованих систем, які лежать в основі процесу управління конкурентоспроможністю.

Ринкова конкуренція є сильним стимулом, що зобов'язує виробників постійно прагнути покращувати якість продукції та знижувати витрати виробництва. Для того, щоб дії виробника в цій галузі були найбільш ефективними, необхідно завжди вивчати, як можливості підприємства співвідносяться з вимогами конкурентів. Це передбачає порівняльний аналіз провідних характеристик продукції об'єкта дослідження та конкурентів, виявлення слабких і сильних сторін порівняно з основними конкурентами.

Висока конкурентоспроможність продукції підприємства є важливою умовою стабільного розвитку підприємства. Конкурентоспроможність продукції залежить від ряду якісних і кількісних характеристик даної продукції, інакше кажучи, від її здатності задовольняти потреби споживачів.

Наведену структуру системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції визначено на основі врахування факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність (рис. 2.3).

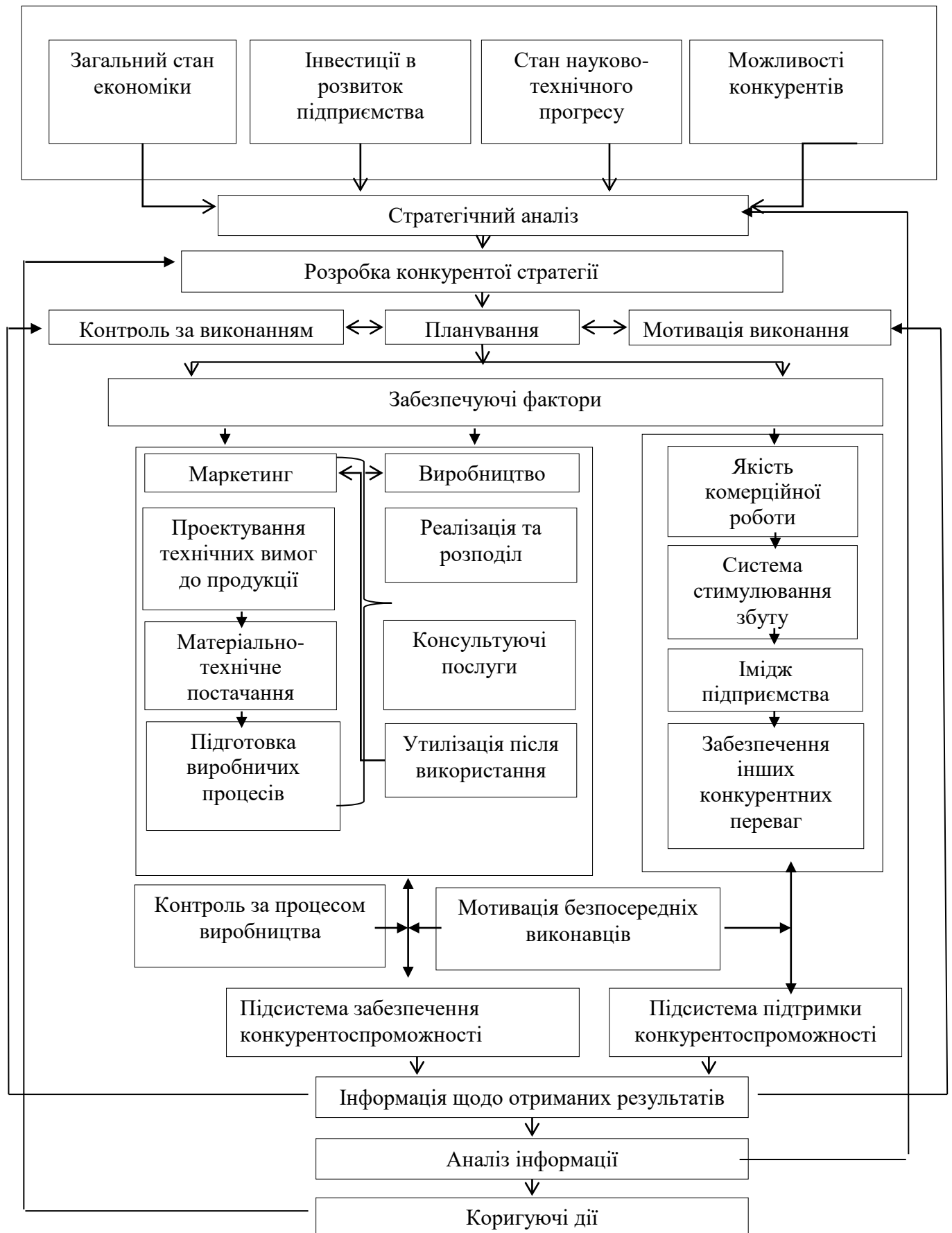


Рис. 2.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2021–2023 рр.

Визначення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження та основних конкурентів наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рівень конкурентоспроможності об'єкта дослідження та його основних конкурентів, 2021-2023 рр.

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство	Конкуренти			
		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Продукт					
Якість	3	4	4	4	5
Технічні параметри	4	4	3	3	5
Гарантійний строк експлуатації	4	4	3	4	4
Унікальність	5	4	2	3	5
Надійність	4	3	4	3	5
Захищеність патентами	3	4	3	3	4
Ціна					
Розмір преїскурантної ціни	4	4	4	4	3
Строки платежів	4	5	4	4	4
Умови кредитування	3	4	3	4	4
Канали розподілу					
Розвиток системи оптових посередників	4	4	3	3	3
Кваліфікація торгового персоналу	3	3	4	4	4
Охоплення ринку	4	4	3	3	5
Розвиток складських площ	3	5	3	4	5
Система управління запасами	3	4	4	3	5
Система транспортування продукції	5	5	3	5	5
Система комунікацій					
Розвиток реклами	3	3	4	3	2
Індивідуальний продаж	5	4	5	5	4
Презентація товарів	4	3	4	3	4
Навчання і підготовка збутових служб	3	4	3	4	4
Система стимулювання збуту	3	4	4	3	4
Загальна кількість балів:	75	79	70	72	84

Аналіз табл. 2.6, підтверджує, що найбільшими конкурентами досліджуваного підприємства є конкурент 4 (загальний бал – 84) та конкурент 1 (загальний бал – 79). Загальний бал об'єкта дослідження становить 75, це свідчить про тісну конкуренцію між товаровиробниками сільськогосподарської продукції.

У конкурента 2 та конкурента 3, хоч і нижчі показники конкурентоспроможності, але відрив балу стосовно досліджуваного підприємства є незначний, тому доцільно вважати всіх виробничо-господарської діяльності вагомими конкурентами.

Вищезазначена оцінка дослідження, дає змогу сформулювати сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства та з'ясувати можливості та загрози. SWOT-аналіз наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз об'єкта дослідження, 2021-2023 рр.

Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	<ul style="list-style-type: none"> - встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами; - встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами; - перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; - нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу; - недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку.
Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	<ul style="list-style-type: none"> - можливість розширення збутової мережі; - можливість збільшення обсягів продажу; - вихід на нові регіональні ринки; - пошук нових ринкових ніш (споживачів). 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна нестабільність в Україні; - ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм; - зміна каналів збуту.

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує такі завдання як організація забезпечення конкурентоспроможності, формування частинних й інтегральних показників аналізу конкурентоспроможності, визначення для бізнес-процесів основних завдань з управління конкурентоспроможністю, формування структури та змісту системи управління конкурентоспроможністю, розробка регламентів системи управління конкурентоспроможністю. Вона мусить реалізуватися через конкретні функції, а управлінські рішення повинні ґрунтуватися на інформації про об'єкти управління, яка залежить від ефективності інформаційної системи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізувавши діяльність підприємства, слід зазначити, що його завданням є збільшення конкурентоспроможності діяльності та забезпечення добробуту працівників підприємства. Для забезпечення спрямованості загальної мети прогресує місія економіки – розуміння суспільством розподілу ресурсів і створення доданої вартості. Формування місії має містити такі три елементи:

1) завдання господарства з приводу виробництва товарів і надання послуг, формування ринків та технологій, ефективна підприємницька діяльність;

2) завдання щодо зовнішнього, відносно внутрішнього середовища, яке визначає робочі принципи, обмеження та умови функціонування;

3) культура господарства – робочий клімат, який існує в середині підприємства; тип людей, яких цей клімат об'єднує, імідж у бізнесі та уявлення про нього у свідомості суспільства.

З огляду на вищевикладене, визначимо основні цілі об'єкта дослідження, які формують завдання:

– продуктивне використання основного майна, оборотних коштів, матеріальних і трудових ресурсів у виробничих цілях;

– ефективне застосування ресурсів, забезпечення високої культури виробництва та якості продукції, пошук можливостей зниження цін на продукцію;

– дбайливе зберігання та ефективне застосування мінеральних добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та інших матеріальних цінностей;

– жорстке дотримання санітарно-профілактичних вимог і правил у процесі виробництва, переробки та транспортування продукції;

- зберігання та застосування коштів за цільовим призначенням, дотримання фінансової дисципліни, забезпечення охорони майна господарства;

- вчасне та правильне ведення бухгалтерського обліку, складання та подання звітності;

- дотримання правил охорони праці на виробництві та чинного законодавства про охорону навколишнього середовища.

Отже, перспективними завданнями для підприємства можуть бути:

- лінія поведінки працівників, яка, виходячи з досвіду діяльності, мусить мати високу ймовірність успіху і приведення до бажаного результату;

- підвищення ефективності діяльності завдяки усуненню непотрібного дублювання процесів;

- прогнозування керівництвом, що робитимуть підлеглі в тій чи іншій ситуації;

- точне зіставлення з минулими результатами або з результатами інших груп.

Значною мірою стратегічні цілі відносяться напряму зміцнення статусу підприємства у напрямку збереження та поліпшення довгострокової конкурентної позиції на ринку. Часто ці цілі ставляться як більш довгострокові цілі, ніж фінансові цілі, та спрямовані на досягнення ефекту в доволі віддаленому майбутньому. Досягнення стратегічних цілей є важливим для економіки, бо вони показують її стратегічні наміри зайняти ринкову позицію конкурента. Головні стратегічні цілі та завдання формуються вищим керівництвом економіки та реалізуються всіма її сегментами (підсистемами) (табл. 3.1).

За таких умов підприємство для досягнення поставлених цілей потребує розвитку методів управління, які б задовольняли соціальні потреби працівників та застосовували новітні технології для підвищення економічної ефективності. До того ж , стратегічною метою господарства є розширення

ринку збуту та виробництва (потужності та асортименту), задоволення потреб споживачів та збільшення прибутку.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі розвитку підприємства, 2025-2029 рр.

Підсистеми	Головна мета
Маркетинг	Зайняти позиції лідера на ринку
Виробництво	Висока економічна ефективність виробництва
Інновації	Лідерство у створенні та впровадженні новітніх технологій виробництва
Фінанси	Висока фінансова стійкість
Персонал	Максимальне задоволення соціальних потреб працівників
Менеджмент	Якісне управління

Тактичні завдання:

- здобути певну нішу на ринку та утвердитися;
- вибудувати позитивний імідж товару;
- добути резерви зниження собівартості продукції.

Таким чином, багаторівневий канал стане провідним каналом збуту готової продукції підприємства, що дозволить мінімізувати ціну продукції для кінцевих споживачів і утримувати обсяг продажів на більш стабільному рівні.

Виходячи із запропонованих основних та конкретних цілей майбутньої діяльності, спробуємо означити стратегічні та фінансові завдання маркетингової діяльності господарства:

- збільшення частки ринку, особливо в регіоні та Україні в цілому;
- досягти надійної позиції в галузі;
- підвищення якості продукції;
- підвищення економічної репутації;
- підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- збільшення можливостей для зростання;
- задоволення потреб споживачів;
- швидке зростання грошових доходів;
- збільшення прибутку від інвестованого капіталу;
- забезпечення міцного фінансового становища;
- запровадження більш диверсифікованої бази прибутку;

– підвищення ймовірності стабільного прибутку під час економічних спадів.

Маркетинговий план, а також загальна розробка та впровадження стратегії враховують важливі фактори успіху, які повинні бути встановлені та чітко сформульовані в галузі. Ми проаналізували, що без маркетингових заходів втрата продажів і ринку завдяки захопленню конкурентами буде зменшена. Заходи мають бути розроблені та представлені у вигляді конкретних пропозицій щодо реалізації плану. Для вдосконалення успішного маркетингового плану для підприємства потрібно оцінити ринкову ситуацію та її вплив на економіку за кількома показниками:

1. Аналіз ситуації на ринку.

1.1. Необхідна точна або принаймні експертна оцінка (за відсутності досліджень) частки ринку. Необхідно знати, від чого вони залежать: надходження та переробка сировини, сезонний попит тощо. Якщо продажі майже не залежать від ринкової ситуації, то це очевидний показник того, що компанія не повністю задовольняє потреби сегмента ринку, на якому вона працює, і є можливість збільшити продажі, якщо компанія працюватиме більш агресивно у своєму сегменті резерви.

1.2. Визначити, чи суттєво зміниться ринок даного виду товару. Попит на продукт залишатиметься доволі традиційним і стабільним, залежно від демографічних показників місцевості та чи буде він підвищуватись, а якщо останнє – то про що йдеться: споживчі переваги.

1.3. Розрахункове споживання продуктів на одиницю населення.

1.4. Формування динамічного розвитку.

1.5. Оцінка змін, які пов'язані з наступним розвитком продовольчого ринку, які спричинять до відповідного збільшення попиту та як скористатися цим розширенням ринку.

1.6. Аналіз зміни цін.

1.7. Нові продукти та нові ринки, на які краще звернути особливу увагу в подальшому.

- 1.8. Можливості виробництва заміників-товарів.
 - 1.9. Зовнішньоекономічна ситуація.
 - 1.10. Макроекономічна ситуація в країні.
 - 1.11. Кількість виробництва продукції.
 - 1.12. Аналіз конкуренції на ринку виробників.
 - 1.13. Аналіз ринку постачальників.
2. Ринок і товарна стратегія підприємства.

Якщо метою є збільшення частки ринку, то необхідно обирати агресивну стратегію розвитку. Враховуючи, що продукт не є новим і на ринку існує певний відсоток схожого товару і не очікується зростання в галузі, рекламне агентство має зосередитися на конкурентній перевазі продукту.

При формуванні організаційної структури маркетингу необхідно враховувати вид сільськогосподарської продукції, що виробляється чи переробляється, тривалість її життєвого циклу, схеми просування товару до споживача, ринки збуту продукції, характер споживання й поведінки покупця при його виборі.

У об'єкта дослідження є змога запропонувати наступний варіант розвитку підсистеми управління конкурентоспроможністю. Структурне місцеположення даної служби залежить від ступеня розвитку і особливостей господарства (рис. 3.1).

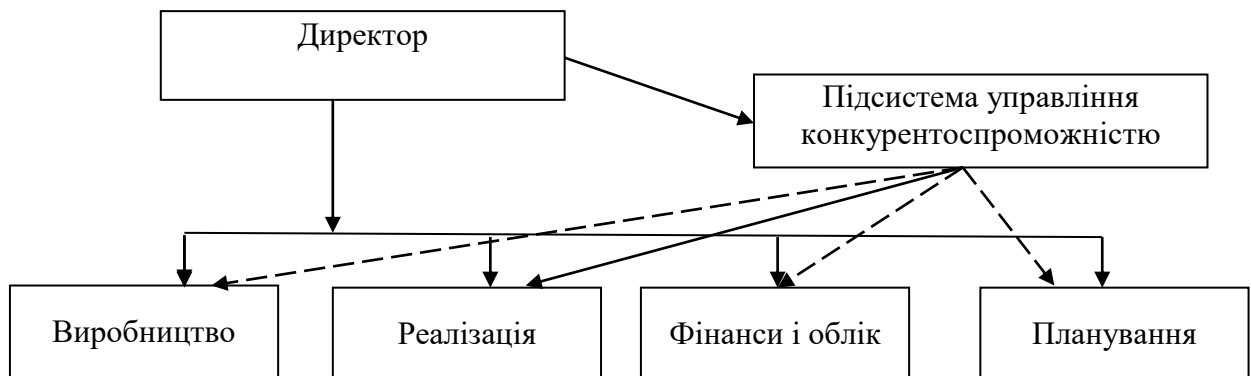


Рис. 3.1. Рекомендована система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2025-2029 рр.

Формування організаційної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства має включати наступні етапи:

- мета плану системи управління продажами;
- визначення функцій управління, які дають змогу досягти цілей;
- формування підсистем організаційної структури;
- встановлення відносин між підсистемами організаційної структури;
- визначення повноваження та відповідальність підсистеми;
- трудомісткість розрахункової функції та кількість підсистем;
- конфігурація організаційної структури.

Таблиця 3.2

Потенційний вплив зміни факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, 2025-2029 рр.

Фактор зовнішнього середовища	Тенденції зміни фактору	Вплив зміни фактору на діяльність		
		Характеристика	Можливість (+)	Загроза (-)
Економіка	Зростання доходу	Можливість	+	
	Підвищення рівня доходів та купівельної спроможності	Можливість	+	
Політика, законодавство	Регіональні політичні зміни	Загроза		-
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	Можливість	+	
Екологія	Вимоги стосовно утилізації та вторинного використання	Загроза		-
НТП	Поява нової технології виробництва у конкурентів	Загроза		-
Демографія	Зменшення чисельності населення	Загроза		-
Соціально-культурний фактор	Поява різноманітних масових релігійних течій	Можливість – якщо продукція відповідає їхнім канонам; загроза – якщо ні	+ (-)	- (+)

Сильна сторона підприємства полягає в специфіці економічного процесу виробництва, що може визначити та сформувати конкурентну перевагу стосовно факторів впливу зовнішнього середовища на її діяльність. Слабкі сторони – це ті показники, які визначають делікатність економіки до конкуренції. Об'єктом дослідження переваг і недоліків є його внутрішні фактори.

У сучасному ринковому середовищі розвиток підприємств спирається на принципи, які забезпечують чесне ставлення до торгових партнерів, автономію як постачальників, так і покупців, а також відповідальність за виконання зобов'язань. Моделювання бізнес-операцій передбачає аналіз інформації з різних джерел, включаючи зовнішні та внутрішні дані, для моніторингу змін у політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектах зовнішнього середовища. Крім того, він включає в себе оцінку таких показників, як прибуток, продажі, витрати та активи, а також врахування факторів, пов'язаних з конкурентами, постачальниками та споживачами.

Повне зображення процесу підприємницького розвитку наведемо у табл. 3.3. На початковому етапі моделі враховуються різні чинники, такі як зовнішні та внутрішні впливи навколишнього середовища, бізнес-стратегія, освіта бізнес-послуг, прогрес фізичної та технологічної інфраструктури, експансія на нові ринки та створення інформаційних баз даних.

Таблиця 3.3

Модель стратегічного розвитку підприємства, 2025-2029 рр.

Фактори	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Соціально-економічне середовище, постачальники, покупці, кон'юнктура ринку, суб'єкти комерційних зв'язків, законодавчі та нормативні акти та ін.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Виробничі, фінансові, економічні, товарно-матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси
Розроблена стратегія комерційної діяльності підприємства	Отримання реального прибутку на основі цілей і можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища, стану та розширення цільових ринків
Освіта комерційної служби підприємства	Відповідно до стратегічних цілей комерційної діяльності та поставленими комерційними та господарськими завданнями
Розвиток матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення засобів виробництва, вдосконалення технологій, торгових і складських процесів
Розширення цільових ринків продукції підприємства	Орієнтація на платоспроможність і мотиви споживачів, пропозиція торгового асортименту
Створення банку даних підприємства	Формування комерційних управлінських рішень

Для підвищення ефективності діяльності оцінювання необхідно проводити систематично і постійно. На цій основі розробляють стратегію управління використанням фінансових ресурсів, в якій важливу роль має відігравати планування виробництва.

Таблиця 3.4

Програма стратегічного розвитку підприємства, 2025-2029 рр.

Назва розділу	Короткий зміст розділу	Виконавці
Преамбула	Основною метою діяльності товариства є задоволення його потреб та збільшення прибутку від господарської діяльності. Цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів збуту та покращення його якості	Керівник
Стратегія розвитку цільового ринку	Для розвитку товариства, а також отримання прибутку, необхідно застосовувати новітні технології в будівництві, використовувати нові види, які є більш економічно вигідні	Керівник економічного відділу
Маркетингова стратегія	Переважаючою є стратегія сегментації. Щодо виду стратегії доцільно використовувати атакуючу стратегію	Керівник економічного відділу
Товарна стратегія	Надання послуг та виробництво товарів високої якості	Керівник
Стратегія каналів збуту	Використання старих каналів збуту. Створення нових каналів збуту та проведення реклами своєї діяльності	Головний бухгалтер
Цінова стратегія	Цінова стратегія передбачає формування гнучкої політики цін	Відділ маркетингу
Стратегія попиту	Для формування та збільшення попиту слід розробити систему рекламних заходів	Головний економіст
Соціальна стратегія	Підтримка розвитку освіти, рівня культури, побутового обслуговування, медицини	Керівник
Екологічна стратегія	Ведення екологічно безпечного виробництва відповідно до вимог і норм законодавства	Керівник
Стратегія структурних перетворень	Перебудова структури управління у відповідності із стратегією	Керівник
Фінансова стратегія	Забезпечення реалізації програми розвитку виробництва здійснюється з прибутків товариства з можливістю залучення кредитів під перспективні проекти	Головний бухгалтер

Основою плану розвитку є комплексний ряд стратегічних рішень, які включають основні напрями та положення, що дозволяють успішно управляти економічними процесами.

Отже, враховуючи цільову стратегічну ситуацію, слід зазначити, що підприємство націлене на збільшення доходів та мінімізацію операційних витрат.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства можна зробити такі висновки:

1. Запорукою вдалого функціонування в ринкових умовах є конкурентоспроможність, яка визначає здатність ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості. У підвищенні конкурентоспроможності вагоме значення має якість, собівартість і відпускна ціна продукції, а також соціальна політика, спрямована в першу чергу на підвищення зайнятості населення, фінансування соціальних програм і підвищення трудової та технічної дисципліни.

2. В результаті здійснення комерційної діяльності управління конкурентоспроможності підприємства у 2023 р. підприємство отримало 3545 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило товариству отримати 76.6 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2021 р. розмір виручки від реалізації у товаристві зріс на 90.8 тис. грн (у 2,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2023 р. склав 899.8 тис. грн, що на 878.9 тис. грн. (у 49,4 рази) менше рівня 2021 р. Зменшення рівня прибутку вказує на негативні зміни у системі господарювання товариства.

3. Собівартість реалізованих товарів процесу управління конкурентоспроможності продукції підприємства підвищилась на 2439.1 тис. грн (у 2,3 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників. Наявність певної суми прибутку та норма рентабельності свідчать про наявний потенціал розвитку товариства у перспективі, а також ефективність його діяльності.

4. Коефіцієнт автономії управління конкурентоспроможності підприємства збільшився не змінився, а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,6 або у 8,1 рази. Рівень рентабельності зменшився на 147,0 в.п., а норма

прибутку збільшилась на 26,7 %.

5. У структурі активів підприємства процесу управління конкурентоспроможності переважають необоротні (85,5 %), хоча їх динаміка за досліджуваний період мала тенденцію до збільшення на 179 тис. грн (15,6 %). Оборотні активи у 2021-2023 рр. вони зменшилися на 339,6 тис. грн (69,2 %).

Необоротні активи представлені основними засобами, які зменшилися на 700.4 тис. грн (68,5 %).

6. За іміджем партнерів, рівнем цін на продукцію та послуги, якістю продукції та іншими характеристиками об'єкт дослідження очевидно випереджає аналогічні показники конкурентів. Однак найслабшими сторонами господарської діяльності є організація збуту та змога використання нової техніки та впровадження новітніх технологій.

7. Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємства напрямлена на підприємства з недостатнім економічним масштабом та обмеженими фінансовими ресурсами. Загалом такий вид структурної побудови можна досліджувати не тільки як організаційну інтеграцію різних підсистем, а й як можливе структурування основних функцій, які виконує система управління маркетингом.

8. Всі три найважливіші стратегічні напрямки управління підприємства входять до складового переліку заходів із застосуванням принципів управління якістю. Запровадження системи якості є економічним стратегічним рішенням. На його структуру діє динаміка попиту покупців, характер продукції, яка виробляється, розмір і організаційна структура самого господарства. Тож однією з ефективних стратегій може стати впровадження сучасної системи управління якістю.

9. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо знайти, обґрунтувати та класифікувати фактори та резерви, що вказують її рівень. За ступенем залежності від підприємства сукупність факторів

можливо поділити на зовнішні фактори та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів відносяться: інвестиційний стан галузі, регіону та країни; тенденція технологічного розвитку; рівень конкуренції; наявність ресурсів та інші внутрішні фактори, які розбираються як: впровадження нової техніки, передових технологій; ефективні економічні стимули для впровадження виробництва; підвищення якості; рівень працівників, діяльність персоналу та інші аспекти, які формують систему конкурентних відносин.

10. До заходів, які підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів;
- виявлення переваг товару порівняно із замінниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги.

11. Одним з напрямків підвищення конкурентоспроможності може бути зміна моделей функціонування підприємства. Взамін статичної, яка передбачає спеціалізацію і необхідність фокусування діяльності суб'єктів господарювання на одній із універсальних стратегій, – диференціювання продукту, мінімізації витрат, концентрації на певному сегменті, має розвиватися її динамічне втілення, яке стає помітним в активності управління, в системі всіх видів технологічних і економічних взаємодій, адекватної змінам зовнішнього середовища. Дане досягається за рахунок інтеграції процесів виготовлення, реалізації і управління різних підходів, способів та методик розвитку функціональних циклів, застосування сучасних інформаційних технологій.