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
21 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Олефір Владислав Миколайович

Керівник кваліфікаційної роботи Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

;

ЗМІСТ

ВСТУП……...…5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ……..…….……..7

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА …..…...17

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства …...…..17

2.2. Аналіз процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємства …….....25

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА …….34

ВИСНОВКИ……...44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..47

ДОДАТКИ……..51

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств є однією з найважливіших у ринкових умовах сучасного економічного розвитку, що характеризується інтеграційними процесами, умовами вільної торгівлі, жорсткою конкуренцією та підвищеними вимогами до якості продукції. Існуючий механізм створення конкурентного середовища підприємства не повністю вирішив проблему конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, тому необхідно досліджувати нові підходи та методи управління.

Дослідження процесу 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. Омельяненка, 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: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах тематики обґрунтовувалося управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції 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.

Апробація результатів дослідження. VII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю (27 жовтня 2022 р.) та науково-практична конференця за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р.).

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

1. Олефір В.М. Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 79-80.

2. Олефір В.М. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 89-92.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 43 сторінки друкованого тексту, робота містить 14 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою умовою ефективної діяльності будь-якого підприємства є своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, адже основою сучасного успіху вітчизняних підприємств на ринку є конкурентна раціональність, тобто вміння мислити та діяти швидше, етичніше та точніше.

Управління розвитком підприємства – це процес, у якому система управління здійснює цілеспрямований вплив на кероване підприємство відповідно до встановлених цілей, щоб забезпечити перехід підприємства від поточного стану до більш досконалого. Іншими словами, управління розвитком підприємства спрямоване на переведення системи з одного стану в інший, з новими якісними та кількісними характеристиками, реалізація яких залежить від факторів виробництва [28].

Конкурентоспроможність є складним і комплексним поняттям, і багато дослідників аналізували його за різними методами. Конкурентоспроможність можна розглядати з точки зору продуктивності. Наприклад, М. Портер визначає конкурентоспроможність на організаційному рівні як підвищення продуктивності, що проявляється у зменшенні витрат або диференціації продукту, що дозволяє встановити премію на товари.

Б. Скотт визначає конкурентоспроможність як засіб збільшення доходу організації принаймні так само швидко, як її конкуренти, і забезпечення рівня інвестицій, необхідних для підтримки цієї тенденції в майбутньому.

Більш складне визначення запропонували Р. Пейс і Е. Стефан. На їхню думку, конкурентоспроможність – це здатність організації в обраній сфері бізнесу забезпечити захист своїх інвестицій, прибутковість і можливість працевлаштування в майбутньому.

Аналіз дефініції твердження «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.1) дозволяє зазначити, що цей процес втілює в собі

підфункцію управління з цілеспрямованим впливом на існуючий і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємств, що виробляють аналогічну продукцію.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» [7; 14; 28]

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 та економічної теорії, а саме: теорія ринку, конкуренція та конкурентна перевага, концепції стратегічного планування, ключові аспекти сучасних парадигм менеджменту, а також фундаментальні принципи та інструменти, розроблені в конкурентній боротьбі, структура сучасних підходів до управління.

Як об'єкт управління конкурентоспроможність можна розглядати за допомогою параметрів, спрямованих на з'ясування закономірностей і шляхів

розвитку певних явищ і процесів. Такою сукупністю взаємозалежних елементів є система (рис. 1.1).

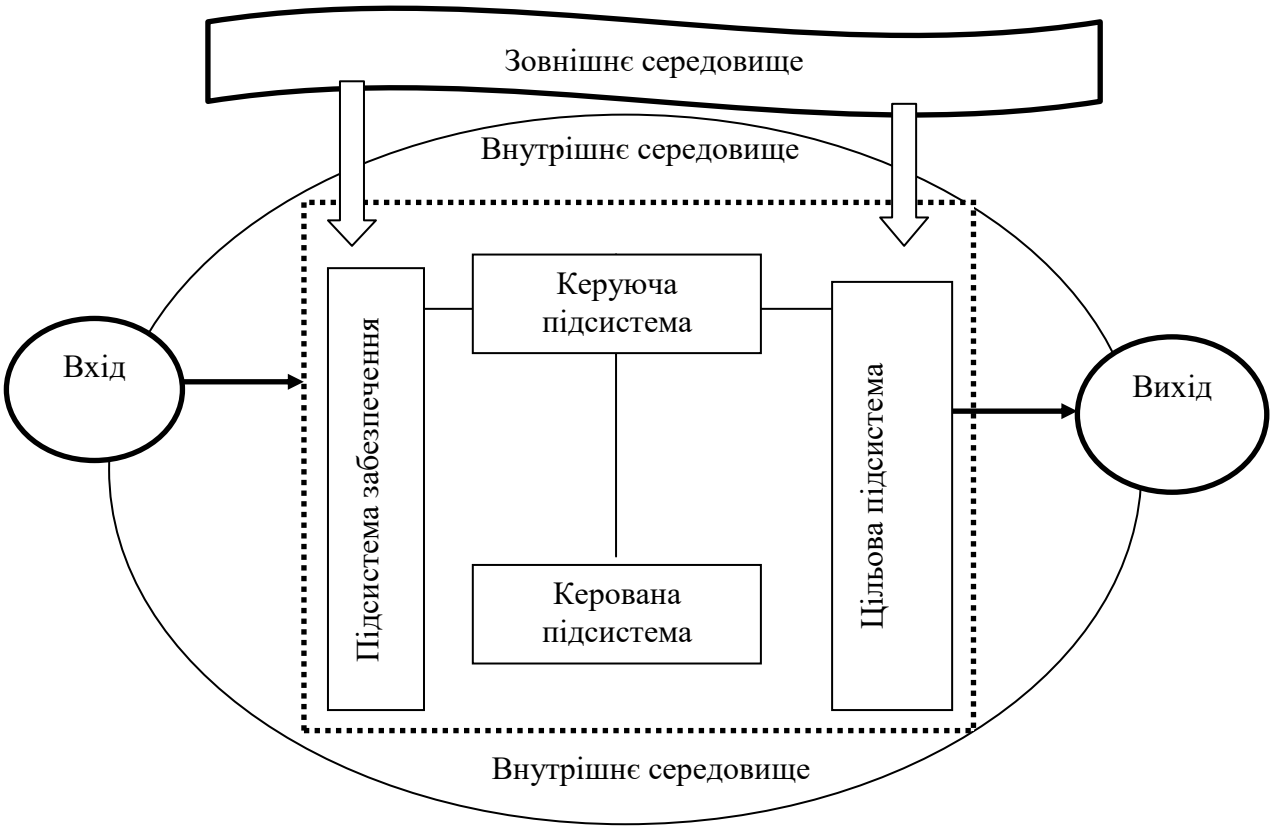

Рис. 1.1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства [33; 36]

Як зазначав О. Б. Мних, «системний підхід застосовується до теорії та практики управління бізнесом з метою забезпечення більш ефективного функціонування бізнесу. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю бізнесу передбачає розгляд керованого об’єкта як завершену модель і необхідність забезпечення всіх її елементів.

Зміна в одному елементі системи викликає зміни в інших елементах. У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю слід зазначити [24]:

– довгострокова конкурентоспроможність виробників може бути досягнута за допомогою системи, яка ефективно використовує конкурентний потенціал для цілеспрямованого забезпечення підвищення їхньої конкурентоспроможності;

− система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: контролю (система управління), постачання (забезпечення необхідними ресурсами), управління (конкурентний потенціал) і підсистеми впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності);

− інститути, які підвищують конкурентоспроможність, мають бути відокремлені від зовнішнього середовища з урахуванням їх дестабілізуючого впливу;

− конкурентоспроможність є необхідною умовою для отримання підприємствами достатньої прибутковості в майбутньому;

− підвищення рівня конкурентоспроможності є невід'ємною частиною загального менеджменту.

Значущість системного методу управління конкурентоспроможністю підприємств полягає в тому, що він дає змогу комплексно перевірити конкурентоспроможність підприємств, загальний рівень системи управління підприємством та рівень конкурентних переваг, проаналізувати ситуацію всередині підприємства. Єдина система з'ясування природи проблеми [16]:

− вхід (товар, послуга, інформація);

− процес (перетворення ресурсів у результати);

− вихід (забезпечення матеріалами, робочою силою, фінансуванням, інформацією та іншими видами ресурсів).

Відповідно до встановлених завдань, сформованих на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємство повинно забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, сформулювати можливі програми розвитку, вибрати найбільш прибуткові з них і забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії. Адже за будь-яких умов у процесі трансформації «входу» у «вихід» системи управління конкурентоспроможністю підприємства, якщо конкурентоспроможність системи «вхід» не є сильною, то й параметри «виходу» не будуть конкурентними.

Отже, 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 [12; 20]

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

Лише за допомогою системного методу управління можна досягти високого рівня корпоративної конкурентоспроможності. Схема внутрішньої структури механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу виглядає наступним чином (рис. 1.3).

Американський фахівець Р. Джонсон вперше з’ясував сутність системного управління конкурентоспроможністю, визначивши його як ефективну систему, що об’єднує діяльність різних відділів компанії і відповідає за формулювання 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.

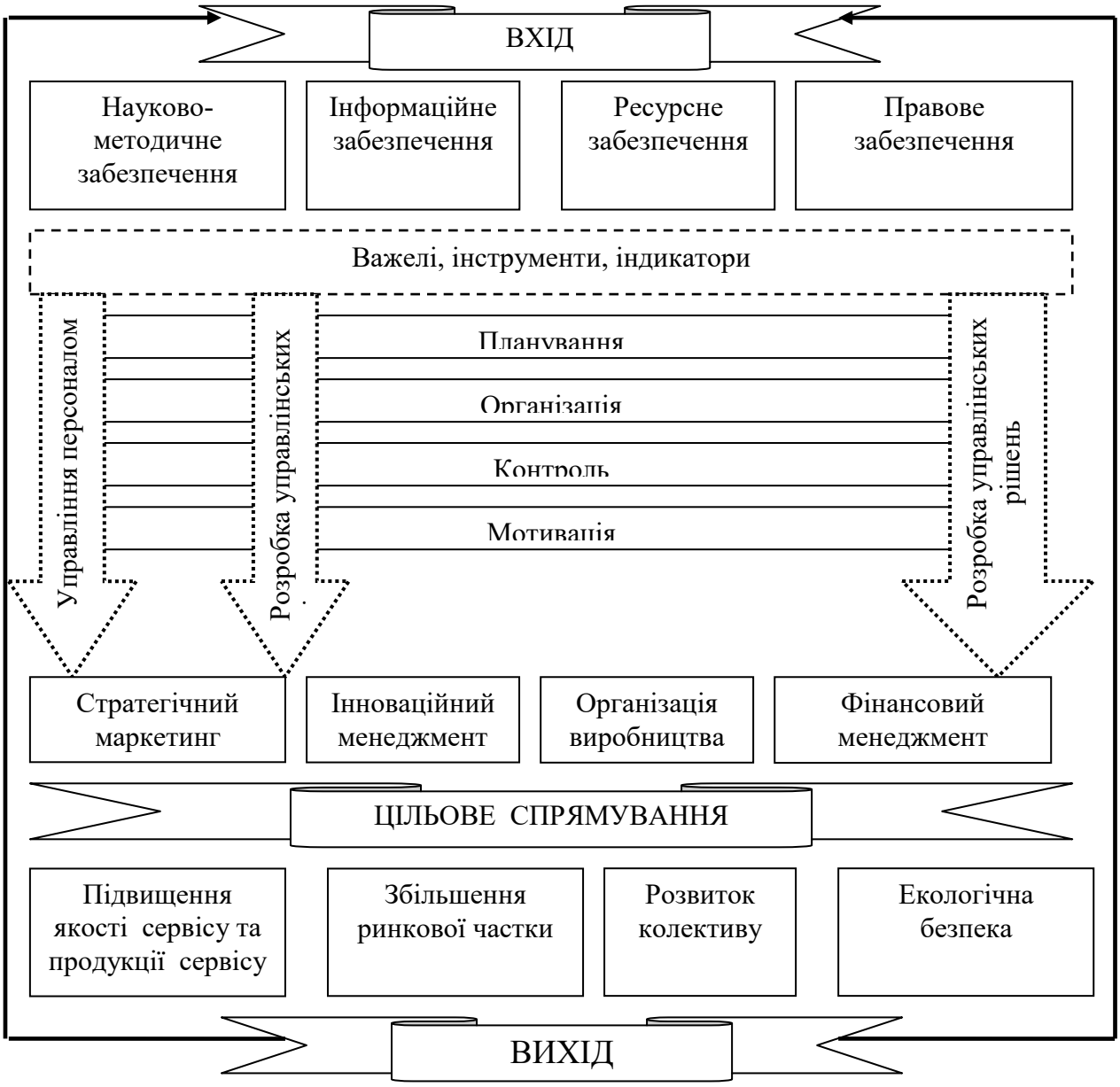

Рис. 1.3. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу [23; 29]

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства ми також розуміємо набір організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для створення та впровадження умов, які, у свою чергу, сприятимуть створенню поточної конкурентної переваги для бізнесу.

Отримання конкурентних переваг залежить від того, як ефективно використовувати конкурентні фактори. Всі фактори можна умовно розділити на наступні групи:

1. Основні фактори.

2. Фактори забезпечення та підтримки.

3. Фактори управління.

Основні фактори включають процеси, які визначають виробництво та збут. Тобто 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 надходять на ринок і продаються як сировина для продукції.

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

Фактори управління визначають таку програму, вхід – інформація, а вихід – параметри різноманітних процесів і ресурсів, які допомагають формувати стратегію розвитку [33].

Вивчення впливу змін окремих факторів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість об’єктивно оцінити її рівень та допомагає визначити подальшу стратегію розвитку підприємства. Фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства включають:

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

Система управління конкурентоспроможністю повинна бути застосована до всіх видів діяльності, пов’язаних зі створенням конкурентної переваги підприємства. Він 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 [19].

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

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається зі складних взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю складають структурні елементи, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у конкретних сферах діяльності. І навпаки, кожен елемент системи також можна 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 з урахуванням варіацій окремих об’єктів управління та кінцевого результату діяльності підприємства в цілому.

Рис. 1.4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [20; 28; 34]

Системність визначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно представляти як систему, системний підхід може врахувати всі необхідні взаємозв’язки та взаємодії в системі управління, дозволяючи всебічно зважувати різні фактори.

Динамічність проявляється в управлінських рішеннях, що приймаються для управління конкурентоспроможністю фірми на основі вивчення динамічно мінливих факторів у процесі підтримки потенційних можливостей і підвищення конкурентної позиції фірми.

Безперервність досягається в необхідності безперервного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Оптимальність передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень щодо формування конкурентної переваги, реалізації належного рівня

конкурентоспроможності та забезпечення можливостей для вдосконалення, що максимально відповідає ціннісно-ставленнєвій системі [13].

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

Принцип еквівалентності в конкурентній теорії передбачає, що існують різні способи досягнення бажаної властивості об'єкта, стан якого змінюється з часом.

Відповідно до принципу інкрементализму, приймаючи управлінські рішення щодо досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності, фірми звертають увагу на невеликі, поетапні, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінювати в напрямку узгодженості зі змінами.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, заснована на вищезазначених принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності внутрішньої та зовнішньої політики підприємства, цілей системи стимулювання, ролі та процесу кожного компонента. Тобто це може викликати зацікавленість підприємств у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, а використання сучасних технологій та технічної основи управління може вирішити проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

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

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство займається дистиляцією, ректифікацією та змішуванням спиртних напоїв, а також спеціалізується на оптовій торгівлі напоями, оптовій торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Для господарства характерною є лінійно-функціональна організаційна структура. В її основу покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі (додаток А, Б).

Головною метою діяльності є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва продукції рослинництва і тваринництва, переробки та реалізації.

Підприємство має окремий баланс, поточний та інші рахунки в установах банку, є самостійним суб’єктом господарювання, має права та обов’язки юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю в межах своєї мети та завдань, робить висновки, підписує договори та несе відповідальність у межах своїх обов’язків.

Діє за принципом повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, забезпечуючи соціальний розвиток та мотивацію працівників за рахунок накопичених коштів, беручи повну відповідальність за результати власної господарської діяльності та

виконуючи зобов’язання перед постачальниками та споживачами в відповідно до чинного законодавства.

Основну відповідальність за доставку та оптову реалізацію несе комерційний директор, функціональні обов’язки якого визначені посадовою інструкцією комерційного директора, відповідає за ведення переговорів та укладання договорів поставки товарів, процес продажу клієнтам товарів та їх контроль. Начальник планово-фінансового відділу відповідає за організацію обліково-планового процесу діяльності підприємства та роботи відділу кадрів, а саме: контроль за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням майна.

Крім того, у підприємстві діє відкрита система комунікацій, сутність якої полягає у тому, що її елементи між собою взаємодіють в процесі руху інформації, забезпечуючи нерозривність впливу на процес діяльності господарства (рис. 2.1).

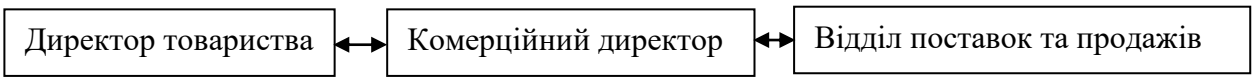

Рис. 2.1. Схема вертикальної комунікаційної мережі підприємства, 2020-2022 рр.

При цьому горизонтальна комунікація здійснюється всередині компанії, переважно через неформальне спілкування між співробітниками відділу. Якщо одному відділу потрібна будь-яка інформація від іншого відділу, запит і отримання такої інформації зазвичай надходить безпосередньо, що призводить до наступної схеми (рис. 2.2).

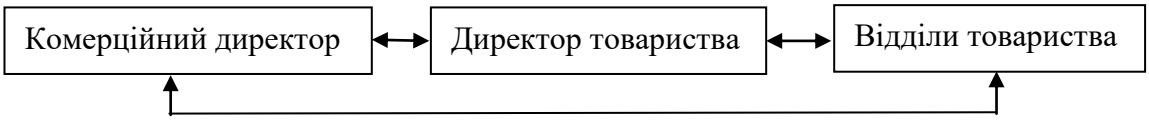

Рис. 2.2. Схема горизонтальної комунікаційної мережі підприємства, 2020-2022 рр.

В цілому система зв’язку на підприємстві є багатоканальною і дозволяє оперативно приймати різноманітні оперативні та стратегічні рішення. Маленький контрольний пристрій дозволяє без перешкод, будь то вертикальний чи горизонтальний, формальний чи неформальний, швидко приймати рішення та отримувати найбільш повну та точну інформацію.

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

Трудові ресурси та їх формування є засобом ефективного використання засобів виробництва, можливістю підвищення всебічного 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, 2020–2022 рр., осіб

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	7	7	8	1	114,3
Чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості	6	6	6	0	100,0
Чисельність працівників в еквіваленті неповної зайнятості	1	1	2	1	зб. у 2 рази

За даними табл. 2.1, відносно 2020 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 поповнилася ще 1 особою.

У діяльності кожного підприємства важливу роль відіграє вирішення проблеми забезпечення його діяльності необхідними і достатніми коштами, що є запорукою ведення ефективної господарської діяльності та отримання високих кінцевих фінансових результатів. Джерелами формування капіталу підприємств можуть бути власні ресурси та залучені ресурси. Для більшості підприємств основною частиною і базою всього фінансового капіталу є власний капітал, але 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 зазначити, що капітал – це частина фінансових ресурсів, яка використовується у виробництві і приносить користь після завершення господарського обороту. Тобто капітал – це фінансовий ресурс, трансформований у виробництво.

Проте те все ще існують деякі проблеми в управлінні активами підприємства, які не вирішені та потребують подальших досліджень і розробок. Однією з них є відсутність належним чином перевірених методів оптимізації обсягу та структури засобів та джерела їх фінансування, умови 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 зменшення на 350 тис. грн (5,2 %). Оборотні активи у загальній структурі мають 14,5 %, а за 2020-2022 рр. вони зросли на 200,6 тис. грн (25,5 %).

Необоротні активи представлені основними засобами, які зменшилися на 352 тис. грн (5,4 %) та накопиченими капітальними інвестиціями, які зросли на 2 тис. грн (0,8 %).

Оборотні активи включають запаси (за досліджуваний період показник не змінився, і становив 24 тис. грн (100,0 %)), дебіторську заборгованість за продукцію, товари, послуги – збільшилася на 300 тис. грн (49,8 %), гроші та їх еквіваленти – зменшилися на 101,9 тис. грн (60,7 %), витрати майбутніх періодів – зросли на 2,5 тис. грн (у 2,3 рази).

Таблиця 2.2

Динаміка активів підприємства, 2020–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Накопичені капітальні інвестиції	264	233	266	2	100,8
Основні засоби	6464	6294	6112	-352	94,6
Необоротні активи	6728	6527	6378	-350	94,8
Запаси	24	24	24	0	100,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	602	620	902	300	149,8
Гроші та їх еквіваленти	167,8	16,3	65,9	-101,9	39,3
Витрати майбутніх періодів	1,9	4,4	4,4	2,5	зб. у 2,3 рази
Оборотні активи	795,7	664,7	996,3	200,6	125,2

Забезпечити певну швидкість розвитку та підвищити ефективність виробництва можливо за умови посилення відтворення та кращого використання наявних основних фондів і виробничих потужностей підприємства. Ці процеси, з одного боку, сприяють постійному підтриманню належного рівня технологій на підприємстві, а з іншого – дозволяють збільшувати обсяги виробництва без збільшення інвестиційних ресурсів, з метою зниження собівартості продукції, через скорочення амортизаційних відрахувань і витрат на обслуговування виробництва та управління для підвищення рентабельності капіталу та прибутковості.

Стан і використання основних засобів є одним із найважливіших аспектів аналітичної роботи, оскільки вони є фізичним проявом технічного прогресу – основним чинником підвищення ефективності будь-якого виробництва. Більш повно і раціонально використовуються основні фонди і виробничі потужності підприємства, що сприяє поліпшенню різноманітних

техніко-економічних показників підприємства: підвищенню продуктивності праці, фондовіддачі, збільшенню обсягу продукції, зниженню собівартості та ін. економія капіталовкладень.

Проаналізуємо детальніше динаміку наявності основних засобів які використовуються у комерційній діяльності підприємства у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка наявності основних засобів на підприємстві, 2020–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення: 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	775	963	311	147,7
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: – реалізованих товарів – прибутку (збитку)	 102,7 2,9	 232,5 6,0	 217,7 5,5	 115,0 2,6	 у 2,1 рази 191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.3 спостерігається динаміка збільшення основних засобів товариства загалом на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 % в тому числі: транспортних засобів у 3,3 рази, машин та обладнання на 70,6 %, інструментів і приладів на 47,7 % та будинків і споруд на 21,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання 40,0 % та транспортні засоби – 10,5 %. У 2022 р. порівняно з 2020 р. підвищилися такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про підвищення якості матеріально-технічної бази.

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

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, 2020–2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення: 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	27927	58962	100124	72197	у 3,6 рази
Собівартість реалізації товарів, тис. грн	24464	40467	59656	35192	у 2,5 рази
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	3463	18495	40468	37005	у 11,7 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	502	4369	19399	18897	у 38,6 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності, %	16,7	57,7	60,7	44,0	х
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	26,7	х

Як свідчать дані табл. 2.4, в результаті здійснення комерційної діяльності у 2022 р. отримало 100124 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило товариству отримати 40468 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2020 р. розмір виручки від реалізації у товаристві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2022 р. складав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн. (у 38,6 рази) більше рівня 2020 р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання товариства.

Собівартість реалізованих товарів підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 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 збільшився на 0,61 або у 3,1 рази, а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,6 або у 8,1 рази. Рівень рентабельності збільшився на 44,0 в.п., а норма прибутку на 26,7 %.

Таблиця 2.5

Ділова активність комерційної діяльності підприємства, 2020–2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення: 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
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

За результатами таблиці 2.5 у звітному 2022 році відбулося незначне прискорення оборотності коштів по відношенню до 2020 року, що викликано покращенням ринкової кон’юнктури та підвищення ефективності управління активами. Тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2022 році зменшилось проти 2020 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.

Процес комерційної діяльності підприємства здійснюється за належної взаємодії визначальних його чинників: персоналу, засобів та предметів праці. Використовуючи наявні ресурси, персонал, що забезпечує вимоги споживачів, це означає, що з одного боку має місце затрати живої та уречевленої праці, а з другого – результати комерційної діяльності.

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 гнучкою і делікатною концепцією. Найбільших труднощів відчувають виробники неякісної продукції, коли на їхню продукцію чи послуги падає попит. Конкурентоспроможна система управління підприємством – це механізм, заснований на інформаційних технологіях, що враховує вимоги зовнішнього середовища та потенційні можливості підприємств і використовує функціональні методи для досягнення цілей діяльності. Система управління конкурентоспроможністю повинна приймати управлінські рішення, які дозволяють використовувати матеріальні, трудові, енергетичні, фінансові та інформаційні ресурси фірми для сприяння виробництву конкурентоспроможної продукції.

Для досягнення успішної ринкової позиції на ринку кожному підприємству необхідно розробити свою ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка буде являти собою складну взаємопов’язану підсистему, призначену для прийняття рішень щодо необхідного рівня конкурентоспроможності відповідно до масштабів діяльності.

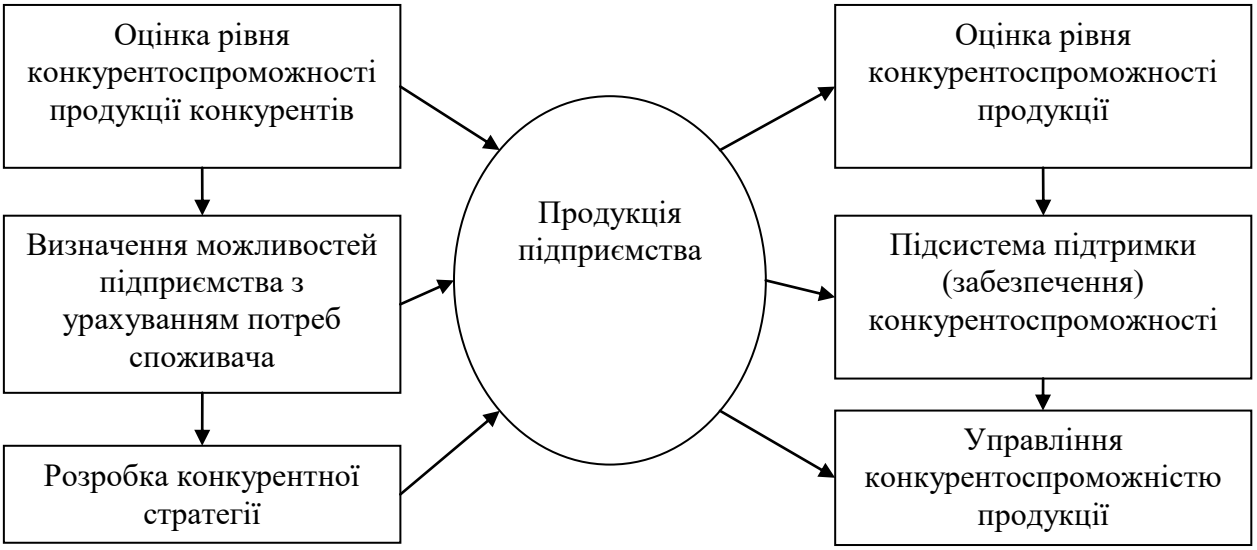

Рис. 2.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2020–2022 рр.

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

Рис. 2.4. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства, 2020–2022 рр.

Продемонстровано доцільність 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 в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, внутрішнє управління підприємством, удосконалення організації маркетингових досліджень і 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.

Удосконалення системи управління персоналом та механізму мотивації на основі збільшення об’єктивності аналізу результатів праці, поліпшення системи навчання та реорганізація перепідготовки кадрів, підвищення відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності, забезпечення участі співробітників у прийняті управлінських рішень.

Комплексний підхід до поліпшення 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, активізацію інноваційної та інвестиційної діяльності, розробку комплексної системи управління якістю, активізацію інноваційної та інвестиційної діяльності.

Ефективна система планування, заснована на диверсифікаційному підході, передбачає розробку взаємозв’язку між перспективним і

оперативним планами продажів, використання 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 вдосконалення 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 досліджуваного підприємства в умовах ринкової економіки. При цьому необхідно систематично оцінювати не тільки систему управління конкурентоспроможністю підприємства, а й систему управління конкурентоспроможністю продукції.

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

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

Висока конкурентоспроможність продукції підприємства є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства. Конкурентоспроможність продукції залежить від ряду якісних і кількісних характеристик цієї продукції, тобто від її здатності задовольняти потреби споживачів.

Наведену структуру системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції встановлено на основі врахування факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність (рис. 2.5).

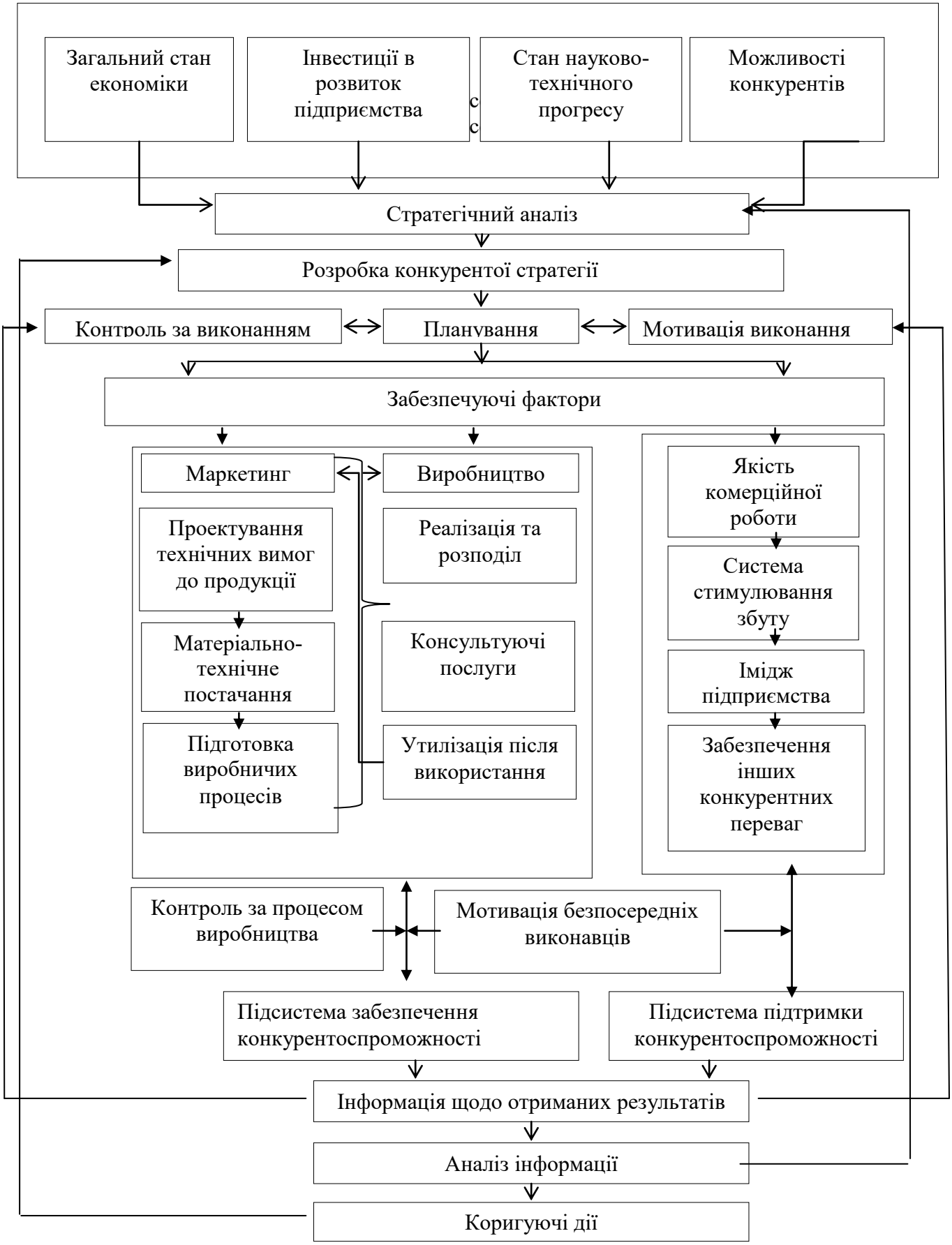

Рис. 2.5. Система управління конкурентоспроможністю продукції у підприємстві, 2020–2022 рр.

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, 2020-2022 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 прейскурантної 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, що свідчить про тісну конкуренцію між товаровиробниками сільськогосподарської продукції.

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

Вищепроведена оцінку дослідження, дає змогу сформувати 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, 2020-2022 рр.

Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	− встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами; − встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами; − перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво	− відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; − нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу; − недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку.
Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	− можливість розширення збутової мережі; − можливість збільшення обсягів продажу; − вихід на нові регіональні ринки; − пошук нових ринкових ніш (споживачів).	− економічна нестабільність в Україні; − ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм; − зміна каналів збуту.

Подальше дослідження ефективності системи управління конкурентоспроможністю доцільно здійснити використовуючи метод теорії ефективної конкуренції.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, відносяться до комплексних методів оцінки. Основним інструментом аналізу конкурентоспроможності є порівняння показників стану підприємства з показниками конкурентоспроможних підприємств і середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є підприємства з найкращою організацією роботи в усіх секторах і сферах послуг. Підхід базується на оцінці чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, а потім обчисленні

загального показника.

Перетворимо показники у відносні значення за допомогою 15-бальної шкали. При цьому значення показника, гірше базового значення, оцінюється 5 балами, 10 балами – базовий рівень, 15 – краще базового.

Таблиця 2.8

Оцінка показників конкурентоспроможності об'єкта дослідження та його основних конкурентів, 2020-2022 рр.

Підприємство	Підприємство		Конкурент 4		Конкурент 1	
Критерії та показники конкурентоспроможності	Натуральні	Бали	Натуральні	Бали	Натуральні	Бали
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства						
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	1,11	5	1,09	10	1,0951	10
1.2. Фондовіддача, тис. грн	601	15	4	10	3	5
1.3. Рентабельність товару, %	97,9	5	101,2	10	101,6	10
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /особу	614	5	824	15	786	10
2. Фінансовий стан підприємства						
2.1. Коефіцієнт автономії	0,02	5	0,55	10	0,67	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,02	5	0,60	10	0,67	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	5	0,45	10	0,57	15
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,67	5	12,58	15	10,50	10
3. Ефективність організації збуту та просування товарів						
3.1. Рентабельність продажу,%	38,4	5	45,7	10	42,4	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,02	5	0,08	15	0,03	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,46	5	0,94	15	0,86	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,83	5	0,135	15	0,18	10
4. Конкурентоспроможність товару						
4.1. Якість товарів	0,57	5	0,82	15	0,78	10
4.2. Ціна товару	0,95	10	0,97	10	0,92	10

Як свідчать дані табл. 2.8, то у нашого об'єкта дослідження найсильнішою стороною у порівнянні з конкурентами є показник фондовіддачі 601 тис. грн, інші показники є найгіршими серед конкурентів. Найвищі конкурентні переваги у конкурента 1, які характеризуються найкращими результатами по всім розрахованим показникам.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників конкурентоспроможності об'єкта дослідження та його основних конкурентів, 2020-2022 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Підприємство	Конкурент 4	Конкурент 1
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	6,9	10,5	9,1
2. Фінансовий стан підприємства	5,0	10,8	13,3
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	5,1	13,3	10,1
4. Конкурентоспроможність товару	9,0	12,7	12,7
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	6,62	11,94	11,72

Виходячи з даних табл. 2.9, видно, що рівень конкурентоспроможності підприємства знаходиться на дуже низькому рівні у порівнянні з конкурентами. Це пов'язано з жорсткою прив'язкою до потреб основного споживача і внутрішньою політикою підприємства.

Оскільки конкурентоспроможність виражає результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи і зовнішніх відносин між підприємствами, тому для кардинального покращення результатів діяльності слід виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує такі завдання як організація забезпечення конкурентоспроможності, формування частинних та 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 повинна реалізуватися через конкретні функції, а управлінські рішення мають 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 місією є підвищення конкурентоспроможності діяльності та забезпечення добробуту працівників підприємства. Для забезпечення спрямованості загальної мети розвивається місія економіки – розуміння суспільством розподілу ресурсів і створення доданої вартості. Формулювання місії має містити такі три елементи:

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

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

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

Зважаючи на вищевикладене, визначимо основні цілі об’єкта дослідження, які формують завдання:

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

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

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

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

− зберігання та використання коштів за цільовим призначенням, дотримання фінансової дисципліни, забезпечення охорони майна господарства;

− своєчасне 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 мають бути:

− лінія поведінки працівників, яка, виходячи з досвіду діяльності, повинна мати високу вірогідність успіху і приведення до бажаного результату;

− підвищення ефективності діяльності за рахунок усунення непотрібного дублювання процесів;

− передбачення керівництвом, що будуть робити підлеглі в тій чи іншій ситуації;

− точні порівняння з минулими результатами або з результатами інших груп.

Значною мірою стратегічні цілі стосуються напряму зміцнення статусу підприємства у напрямку збереження та покращення довгострокової конкурентної позиції на ринку. Часто ці цілі ставляться як більш довгострокові цілі, ніж фінансові цілі, і спрямовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому. Досягнення стратегічних цілей є важливим для економіки, оскільки вони виявляють її стратегічні наміри зайняти ринкову позицію конкурента. Основні стратегічні цілі та завдання визначаються вищим керівництвом економіки та реалізуються всіма її сегментами (підсистемами) (табл. 3.1).

За таких обставин підприємство для досягнення поставлених цілей потребує розвитку методів управління, які б задовольняли соціальні потреби працівників та використовували новітні технології для підвищення економічної ефективності. Крім того, 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, 2023-2026 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:

- завоювати певну нішу на ринку та утвердитися;
- формувати позитивний імідж товару;
- знайти резерви зниження собівартості продукції.

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

Виходячи із запропонованих основних та конкретних цілей майбутньої діяльності, спробуємо сформулювати 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 мають бути встановлені та чітко сформульовані в галузі. Ми проаналізували, що без маркетингових заходів втрата продажів і ринку через захоплення конкурентами буде зменшена. Заходи повинні бути розроблені та представлені у вигляді конкретних пропозицій щодо реалізації плану. Для розробки успішного маркетингового плану для підприємства необхідно оцінити ринкову ситуацію та її вплив на економіку за кількома показниками:

1. Аналіз ситуації на ринку.

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

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

1.3. Розрахункове споживання продуктів на душу населення.

1.4. Формування динамічного розвитку.

1.5. Оцінка змін, які пов’язані з подальшим розвитком продовольчого ринку, які призведуть до відповідного збільшення попиту та як скористатися цим розширенням ринку.

1.6. Аналіз зміни цін.

1.7. Нові продукти та нові ринки, на які слід звернути особливу увагу в майбутньому.

1.8. Перспективи виробництва замінників-товарів.

1.9. Зовнішньоекономічна ситуація.

1.10. Макроекономічна ситуація в країні.

1.11. Обсяг 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 слід обирати агресивну стратегію розвитку. Враховуючи, що продукт не є новим і на ринку існує певна кількість подібних товарів і не очікується зростання в галузі, рекламне агентство має зосередитися на конкурентній перевазі продукту. В основному це якість і репутація продукту, а також використання передових технологій виробництва.

При формуванні організаційної структури маркетингу слід 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 можливість запропонувати наступний варіант розвитку підсистеми управління конкурентоспроможністю. Структурне місцеположення даної служби залежить від ступеня розвитку і особливостей господарства (рис. 3.1).

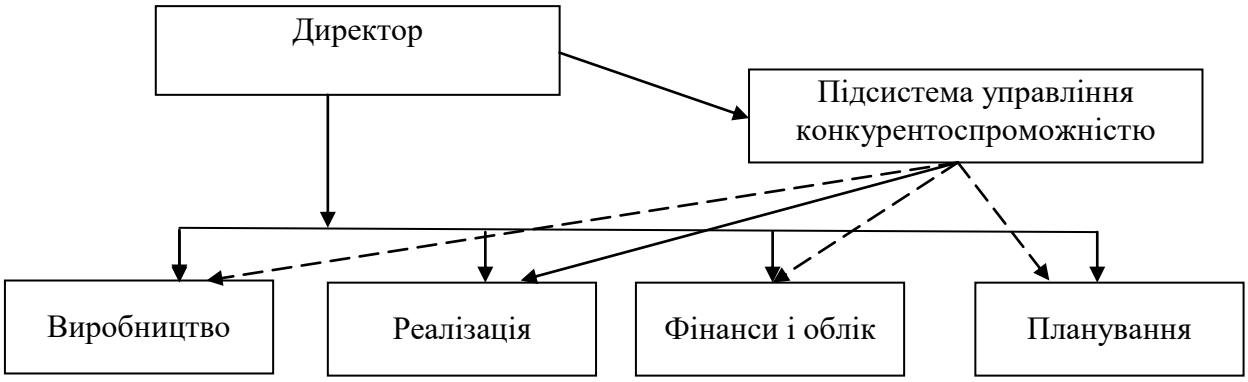

Рис. 3.1. Рекомендована система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2023-2026 рр.

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

– мета побудови системи управління продажами;

– визначення функцій управління, які дозволяють досягти цілей;

– формування підсистем організаційної структури;

– встановлення зв’язків між підсистемами організаційної структури;

– визначення повноваження та відповідальність підсистеми;

– трудомісткість розрахункової функції та кількість підсистем;

– конфігурація організаційної структури.

Запропонована організаційна структура системи управління конкурентоспроможністю орієнтована на недостатній розмір організації, обмежений фінансовими можливостями економіки. У цілому такий вид структурної побудови можна розглядати не тільки як організаційну інтеграцію різних підсистем, а й як можливе структурування основних функцій, які виконує система управління маркетингом.

Таблиця 3.2

Потенційний вплив зміни факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, 2023-2026 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 дає змогу визначити та сформувати конкурентну перевагу щодо факторів впливу зовнішнього середовища на її діяльність. Слабкі сторони – це ті показники, які визначають вразливість економіки до конкуренції. Об'єктом аналізу переваг і недоліків є його внутрішні фактори.

Таким чином, на першому етапі були сформовані показники, які визначали силу підприємства. При цьому виділено п'ять основних частин: маркетинг, виробництво, фінанси, організація, персонал, що зумовлює необхідність встановлення переліку показників для визначення її конкурентоспроможності. На другому етапі місце розташування кожного індикатора визначається за діяльністю, потім цим показникам присвоюється відповідний ранг (вага) на основі їх важливості для цільового ринку. Ранжування та сортування показників визначаються експертною оцінкою.

Узагальнення сфер впливу і показників виробничо-господарської діяльності за якими визначається конкурентоспроможність, наведено у табл. 3.3 у розрізі його функціональних підсистем і тенденцій змін.

Одним із основних завдань, які ставилися під час аналізу сильних і слабких сторін, було виявлення його конкурентних переваг. Конкурентна перевага – це метрика для прийняття рішення перевершити конкурентів на цільовому ринку. Формування конкурентних переваг є основою стратегії підприємства, яка забезпечить зростання та прибутковість вище середньоринкових.

Якщо підприємство відтворить такі важливі для цього ринку показники, то його сила перетвориться на конкурентну перевагу. Об'єкт дослідження може випереджати своїх конкурентів за: організаційними перевагами, тобто високим рівнем мобільності, набутим досвідом, фінансовою стійкістю, ефективністю управління; функціональними перевагами, у тому числі економічними функціональними показниками

служби (маркетингові, виробничі, фінансові, персонал); переваги, засновані на відносинах із зовнішніми суб'єктами господарювання.

Таблиця 3.3

Сфери та показники у визначенні конкурентоспроможності підприємства

Функціо-нальні підсистеми	Показники	Тенденціям змін показника	Перевага	Слабкість
Маркетинг	Знання ринку та споживачів	Добрі знання	+	
	Ринкова частка господарства	Невелика ринкова частка		–
	Імідж господарства	Позитивний імідж	+	
	Якість товару	Висока якість	+	
	Рівень інноваційної активності	Низький рівень		–
	Ефективність збутової діяльності	Висока ефективність	+	
	Рівень сервісного обслуговування	Низький рівень		–
	Ефективність системи просування	Висока ефективність	+	
Виробництво	Економія на масштабах виробництва	Невелика економія		–
	Мобільність виробництва	Достатня мобільність	+	
	Матеріально-технічна забезпеченість	Низький рівень забезпеченості		–
	Технологія	Застаріла технологія		–
Фінанси	Наявність капіталу	Обігових коштів не вистачає		–
	Загальні витрати	Низькі витрати	+	
	Прибутковість	Високий рівень прибутковості	+	
	Рентабельність	Господарство є рентабельним	+	
	Фінансова стабільність	Фінансово стабільне господарство	+	
Менеджмент	Ефективність організаційної структури управління	Ефективна організаційна структура	+	
	Ефективність менеджменту	Довгострокові перспективи розвитку	+	
Кадри	Рівень професійної підготовки	Високий рівень	+	
	Досвід практичної діяльності	Великий практичний досвід працівників	+	
	Система стимулювання	Неефективна		–

Дослідження економічного потенціалу, аналіз діючої у господарстві системи управління, оцінка сильних і слабких сторін його діяльності, а також загроз і можливостей розвитку з боку зовнішнього середовища на основі SWOT-аналізу, дозволили визначити основні стратегічні зони господарювання. Такими зонами господарювання є маркетингова політика, виробничий менеджмент і управління персоналом господарства (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Визначення основних стратегій розвитку підприємства, 2023-2026 рр.

У складі маркетингової політики пропонується здійснити комплекс заходів які пов’язані з покращенням збуту продукції, її конкурентоспроможності, застосуванням системи гнучких цін. Головними діями в цій сфері можуть бути поглиблене вивчення ринку збуту з метою пошуку нових покупців, підвищення конкурентоспроможності продукції на основі розробки і впровадження менеджменту якості, застосування особливої цінової стратегії і тактики, що спрямована на розширення ринків збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування поточних витрат.

Таблиця 3.4

Характеристика цілей і стратегій розвитку діяльності підприємства, 2023-2026 рр.

Цілі	Стратегія
Підтримання завойованого сегменту ринку і розширення його обсягів за рахунок диверсифікації виробництва, підвищення якості продукції.	Впровадження менеджменту якості Розширення маркетингової діяльності Впровадження ефективних цінових стратегій Впровадження інноваційних рішень і технологій
Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства	Застосування енергозберігаючих технологій у виробництві Повне завантаження виробничих потужностей Оптимізація посівних площ культур
Нарощення обсягів прибутку і ефективний його розподіл	Залучення кредитних фінансових ресурсів на освоєння нових видів продукції Жорсткий контроль за станом дебіторської заборгованості і підвищення рівня поточної

Таким чином, визначення основних стратегій розвитку діяльності, придатні для застосування в його управлінні. Для успіху даних стратегій суттєве значення мають умови з яких складаються потенційні можливості управління господарством. Необхідною тут умовою є гнучка координація внутрішньої поведінки в залежності від змін факторів зовнішнього середовища. Формування організаційних структур управління має відбуватися на основі цілей, які ставить перед собою господарство, а потім – механізм їх досягнення.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності, розвиток діяльності можна відобразити за трьома основними характеристиками:

1) якість – показниками якості є відповідність характеристик продукту до вимог та зручність для використання замовником за призначенням;

2) ціна – відповідність вартості продукту можливостям реальних та потенційних клієнтів, а також, її прийнятність у порівнянні з якістю або іншими співвідношеннями «ціни та якості» подібної продукції, що є на ринку;

3) наявність або можливість створення організацією продукції в межах прийнятного, конкурентно необхідного часу.

ВИСНОВКИ

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

1. Запорукою успішного функціонування в ринкових умовах є конкурентоспроможність, яка визначає здатність ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості. У підвищенні конкурентоспроможності важливе значення мають 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 у 2022 р. підприємство отримало 100124 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило товариству отримати 40468 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2020 р. розмір виручки від реалізації у товаристві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2022 р. складав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн. (у 38,6 рази) більше рівня 2020 р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання товариства.

3. Собівартість реалізованих товарів підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 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 збільшився на 0,61 або у 3,1 рази, а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,6 або у 8,1 рази. Рівень рентабельності збільшився на 44,0 в.п., а норма прибутку на 26,7 %.

5. У структурі активів підприємства переважають необоротні (85,5 %), хоча їх динаміка за досліджуваний період мала тенденцію до зменшення на 350 тис. грн (5,2 %). Оборотні активи у загальній структурі мають 14,5 %, а за 2020-2022 рр. вони зросли на 200,6 тис. грн (25,5 %).

Необоротні активи представлені основними засобами, які зменшилися на 352 тис. грн (5,4 %) та накопиченими капітальними інвестиціями, які зросли на 2 тис. грн (0,8 %).

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

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

8. Усі три найважливіші стратегічні напрямки управління підприємства включені до складового переліку заходів із застосуванням принципів управління якістю. Запровадження системи якості є економічним стратегічним рішенням. На його структуру впливає динаміка попиту покупців, характер продукції, що виробляється, розмір і організаційна структура самого господарства. Тому однією з ефективних стратегій має стати впровадження сучасної системи управління якістю.

9. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо виявити, обґрунтувати та класифікувати фактори та резерви, що визначають її рівень. За ступенем залежності від підприємства сукупність факторів можна 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 розуміються як: впровадження нової техніки, передових технологій; ефективні економічні стимули для впровадження виробництва; підвищення якості; рівень працівників, діяльність персоналу та інші аспекти формують систему конкурентних відносин.

10. До заходів, що 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 також може бути зміна моделей функціонування підприємства. Замість статичної, яка передбачає спеціалізацію і необхідність фокусування діяльності суб’єктів господарювання на одній із універсальних стратегій, – диференціювання продукту, мінімізації витрат, концентрації на певному сегменті, повинне розвиватися її динамічне втілення, яке проявляється в активності управління, в системі всіх видів технологічних і економічних взаємодій, адекватної змінам зовнішнього середовища. Це досягається за рахунок інтеграції процесів виготовлення, реалізації і управління різних підходів, способів і методик розвитку функціональних циклів, використання сучасних інформаційних технологій.