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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри_____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Корнєв Роман Сергійович

Керівник
кваліфікаційної роботи Микола Зось-Кіор

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП..... 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 9
1.1. Характеристика елементів управління конкурентоспроможністю підприємства..... 9
1.2. Актуальні механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища 14
Висновки до розділу 1..... 19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 21
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства 21
2.2. Економічний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства 27
2.3. Виявлення факторів впливу на систему управління конкурентоспроможністю підприємства..... 31
Висновки до розділу 2..... 37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА 39
3.1. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища..... 39
3.2. Заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища..... 46
Висновки до розділу 3..... 51
ВИСНОВКИ..... 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 56
ДОДАТКИ 66

ВСТУП

Актуальність теми. Для функціонування ринкової економіки необхідною умовою є присутність конкурентного середовища між суб'єктами господарювання. Конкуренція вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни, що відбуваються на ринку та пошуку інноваційних рішень задля здобуття переваги перед конкурентами.

Актуальність теми дослідження полягає у вмінні швидко адаптуватися до змін, що відбуваються у нестабільному зовнішньому середовищі, адже конкурентоспроможність впливає не тільки на підприємства, а й на галузь в цілому. Високий рівень конкурентоспроможності дає змогу розвивати нові умови для створення, виробництва та реалізації продукції вищого рівня якості, що задовольнить вимоги окремих груп споживачів.

Помітний внесок у дослідження проблеми теоретичного обґрунтування конкурентоспроможності підприємства зробили такі вчені-економісти: Барабась Д. О., Бабій І. В., Бакай В. Й., Власенко Т. А., Воронюк Т. А., Гнатенко І. А., Дашко І. М., Діденко Є. О., Живко З. Б., Кваско А. В., Кравчик Ю. В., Кредісов В. А., Кривіцька В. В., Кузнецова А. В., Ліннік Д. В., Лупенко Ю. О., Малик О. В., Олійник А. С., Патика Н. І., Сотнікова І. М., Стахова М. В., Телічко Н. А., Фролова В. Ю., Халімон Т. М., Череп А. В., Юр'єв В. В., Якименко-Терещенко Н. В. та інші. Проте, через постійну змінність зовнішніх умов дане дослідження є актуальним.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних засад розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджмент) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017–2022 рр.). У межах тематики

обґрунтовувались механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено **завдання**:

дослідити елементи управління конкурентоспроможністю підприємства;

розкрити актуальні механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз факторів впливу на систему управління конкурентоспроможністю підприємства;

виявити фактори впливу на систему управління конкурентоспроможністю підприємства;

адаптувати стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища;

запропонувати актуальні заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є особливості механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища.

Методи дослідження. З метою реалізації зазначених завдань було використано наступні загальноекономічні методи досліджень: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства; економіко–математичний – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності підприємства й оцінки його системи управління

конкурентоспроможністю підприємства; системний підхід – для характеристики механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства; економіко-статистичний – для сепарування домінуючих факторів турбулентного середовища, для аналізу і інтерпретації фактичних даних підприємства; графічний – для наочного відображення основних теоретичних та практичних результатів кваліфікаційної роботи.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді значного кола вітчизняних та закордонних літературних, в тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2017–2021 роки.

Наукова новизна визначених в роботі результатів полягає в аналізі існуючих та розробці актуальних теоретичних положень, які стосуються вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю в умовах турбулентного середовища, а саме об'єкту дослідження:

розвинуті теоретичні положення оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю в умовах турбулентного середовища. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення алгоритму оцінки в контексті посилення нестабільності безпекового та епідеміологічного стану, нестабільності цін, конкуренції та сучасних економічних перетворень;

здійснено аналіз управління підсистемою забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;

розроблено шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в умовах турбулентного середовища, а саме внесено пропозиції щодо механізмів стратегічного, маркетингового та екологічного управління конкурентоспроможністю.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у всебічній та прикладній спрямованості теоретичних розробок й визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому науковому виданні й у формі доповідей на науково–практичних конференціях [22; 29; 57; 58]:

1. Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Телічко Н. А., Корнєв Р. С. Кластерізація за рівнем фінансового менеджменту інноваційно орієнтованих агропідприємств в умовах активізації логістичної та зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6(253). С. 137–146.

2. Kornyev R. Management of the competitiveness of agro-food enterprises in the conditions of crises and bifurcations. Вища освіта – студентська наука – сучасне суспільство: напрями розвитку : матеріали VI Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Київ, 12 жовт. 2022 р. : [зб. тез] / редкол.: С. Коваленко (голова редкол.) та ін.; ЗВО «МНТУ», каф-ра ЮНЕСКО «Інформ.-комунікат. технол. в освіті». Київ : [б. в.], 2022. С. 85-88.

3. Корнєв Р. С., Лузін І. А., Колодяжна І. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю інноваційно орієнтованого підприємства в умовах турбулентного середовища. Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 10 листопада 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 107-109.

4. Korniev R., Horshal E., Pistryak V. The strategy of continuous development of personnel in the corporate management system of a modern enterprise. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 223-224.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 66 сторінок. Містить 15 таблиць, 7 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Характеристика елементів управління конкурентоспроможністю підприємства

Поняття «конкурентоспроможність» походить від англійського дієслова «compete» (з англ. «конкурувати»), яке лежить в основі слова «competitiveness» (з англ. «конкурентоспроможність»). В українському трактуванні об'єднано два слова «конкуренція» і «спроможність», що означає здатність, наявність можливостей до конкуренції, змагання [28; 66-68]. Схематично згрупуємо розглянуті вище поняття за напрямами (рис. 1.1).

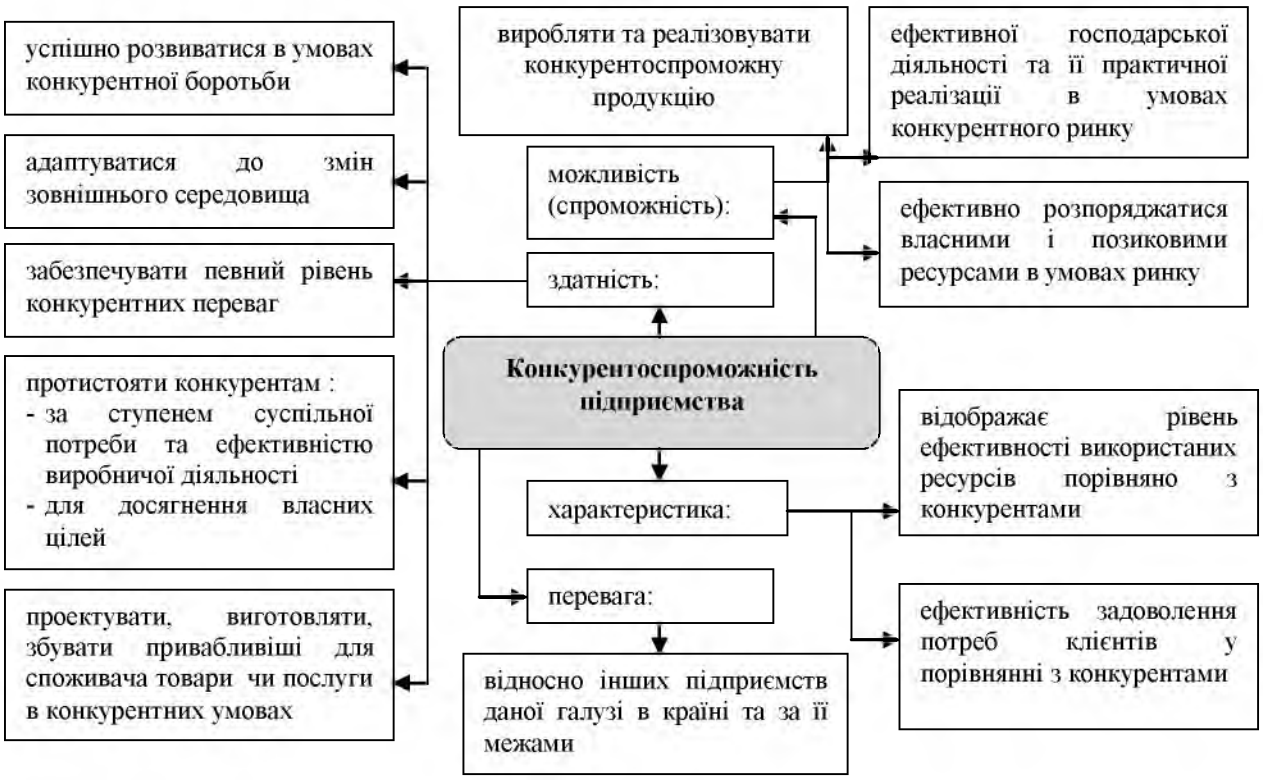

Рис. 1.1. Визначення «конкурентоспроможність підприємства» за напрямами [складено автором за матеріалами 1-4; 6; 36; 43; 45; 52; 57; 59; 70]

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що надає можливість розглядати дане поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [11; 13; 15; 22; 24-25].

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення сукупності факторів, вплив яких може підвищувати та зменшувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства та і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система факторів конкурентоспроможності підприємства, що представлена на рис. 1.2, має чітку ієрархічну структуру. Множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які, в свою чергу, формують підсистему факторів нижчого рівня: фактори макрорівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки; фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Фактори формування конкурентоспроможності макрорівня, зазвичай ототожнюються із внутрішніми факторами. В економічній літературі розглядається два можливих підходи до формування конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до першого, дослідження ґрунтуються на відведенні провідної ролі у формування конкурентоспроможності підприємства найнижчому ланцюгу в ієрархії, а саме – конкурентоспроможності продукції. Обґрунтовується це тим, що конкурентоспроможність конкретної продукції забезпечує можливість

формування конкурентоспроможності на вищих рівнях (табл. 1.2).

Рис. 1.2. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства [складено автором за матеріалами 31; 33; 38; 40; 53-55]

У процесі формуванні конкурентоспроможності підприємства рівень конкурентоспроможності продукції визначається співвідношенням між показниками, що оцінюють рівень корисності продукції для споживача, а саме якістю продукції, сервісних послуг, споживчими якостями, рівнем маркетингового сприяння збуту продукції.

Безперечно, фактори конкурентоспроможності продукції є достатньо вагомими при формуванні конкурентоспроможності підприємства – воно не

може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту. Проте, акцентуючи увагу на формуванні конкурентоспроможності підприємства за рахунок випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції, дослідниками цієї проблеми розглядається переважно поточна конкурентоспроможність, але не враховуються інші конкурентні переваги підприємства. Не встановлено вплив факторів потенціалу підприємства, недостатньо уваги приділяється можливості досягнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

До другої групи віднесемо підходи, що ґрунтуються на дослідженні взаємозв'язку конкурентоспроможності підприємства з рівнем потенціалу та ефективністю його діяльності, завдяки чому забезпечується досягнення довготривалого успіху діяльності по формуванню конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність потенціалу можна розглядати як сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку.

При цьому, структура конкурентоспроможного потенціалу складається з: виробничо-фінансових можливостей (виробничий, фінансовий, комунікаційний потенціал); інтелектуальних можливостей (інноваційний, маркетинговий, управлінський потенціал); трудових можливостей (трудовий, мотиваційний потенціал) підприємства.

Відповідно до здійсненого підходу, на рис. 1.3 потенціал підприємства представлено як сукупність його складових. Такими визначаються: виробничий потенціал (здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва), техніко-технологічний потенціал (здатність до технологічної оптимізації всього циклу виробництва), маркетинговий потенціал (здатність підприємства ефективно виявляти, формувати та задовольняти потреби споживачів), фінансовий потенціал (здатність до оптимізації фінансової системи із залучення та використання фінансових ресурсів), організаційний потенціал (здатність до прийняття

ефективних управлінських рішень), трудовий потенціал (сукупна трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навиків) та інноваційний потенціал (здатність генерувати високу інноваційну активність, яка проявляються у ефективному забезпеченні нових і майбутніх технологій).

Рис. 1.3. Складові конкурентного потенціалу підприємства [складено автором за матеріалами 32; 35; 47-49; 62-63; 69]

Усі складники конкурентного потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою. Поєднання визначених складових в сукупності характеризує стан та можливості підприємства по створенню, зміцненню та розвитку власних конкурентних переваг.

Таким чином, визначено, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати з урахуванням факторів конкурентоспроможності продукції, потенціалу підприємства, галузей, регіонів і країни в цілому. Оцінка стану

використання взаємопов'язаних та взаємозалежних рівнів визначається, перш за все, здатністю конкретних виробників випускати конкурентоспроможну продукцію.

Критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності для кожного її рівня мають власну специфіку. В залежності від комбінації факторів впливу, конкретне підприємство характеризується досягнутим рівнем та особливим характером формування конкурентоспроможності. До того ж, специфічна комбінація факторів є об'єктивною передумовою формування стійких конкурентних позицій підприємства на ринку.

Запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств дозволяє розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію існуючих проблем підприємства. Наведена система факторів дозволяє створити і підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.2. Актуальні механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища

Конкурентоспроможність є однією із найважливіших категорій сучасної ринкової економіки. Вона виявляється лише в умовах конкуренції. Проблема конкурентоспроможності підприємства відносно нова для економіки України. За адміністративно-командної системи суперництва товаровиробників на ринку товарів і послуг практично не було. Підприємствам централізовано планувалося не тільки виробництво, але й обсяги та терміни реалізації продукції [5; 7; 29-30; 34; 37; 46; 56].

Зміни в соціально-економічній політиці, які відбулися протягом останніх років, створили об'єктивні передумови для розвитку нових

напрямків в економічній науці та практиці підприємств – менеджменту, маркетингу, інжинірингу, контролінгу на основі яких базується забезпечення конкурентоспроможності підприємства [8-10]. Залежно від об'єкта дослідження цей термін необхідно розрізняти як конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Ураховуючи ієрархічність цих понять, необхідно розрізняти те, що конкурентоспроможність товару є проявом конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність підприємства відбиває конкурентоспроможність країни взагалі [12; 14; 39; 50; 58]. Тому, більш важливої як з мікро-, так і з макроекономічних позицій є конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

сформувати управлінські завдання: визначення підходів до виробництва, технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;

прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, фокусування на конкретний сегмент ринку, укладання контрактів;

розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора;

адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Наразі в Україні немає загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, а закордонний досвід, який викладено

в науковій літературі, адаптований для цих країн. Кожне підприємство оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть, ефективність та результати її застосування не афішує [16; 18; 23; 26; 41-42].

Низький рівень конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств є однією із головних причин кризових явищ, які спостерігаються в економіці. Ця проблема є особливо актуальною на теперішній час. Для організації ефективне управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це необхідний дієвий інструмент її оцінювання. При цьому варто враховувати, що через відмінні риси продукції різних галузей і специфіку попиту на неї не варто намагатися використовувати однаковий метод для аналізу конкурентоспроможності.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки.

У розвинених країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [17; 20; 21; 27].

Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз.

Із багатьох методів оцінки конкурентоспроможності, які пропонує сучасна наукова література, на думку автора, є такі методи, які дозволяють отримати лише поверхневу інформацію щодо стану підприємства на ринку. Тому доцільно навести методи оцінки конкурентоспроможності, що дозволяють отримати детальну та повну інформацію. Доцільно зазначити, що матричні методи є відособленою великою групою. Вони потребують

окремого детального аналізу, відтак, з метою узагальнення, в табл. 1.1 наводяться найвідоміші і найпоширеніші методи цієї групи. Сутність цих методів полягає в маркетинговій оцінці діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки [складено атвором за матеріалами 19; 44; 51; 60-61; 64]

Назва групи	Назва методу
Матричні	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи». 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця McKinsey. 4. Матриця Shell. 5. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 6. Матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрикленда. 7. Матриця Хофера –Шендлера.
Індексні	1. Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що базується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Графічні	1. Багатокутник конкурентоспроможності. 2. Радар конкурентоспроможності. 3. Метод «профілів».

В основі методики – аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис і осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що у свою чергу мають прямий взаємозв'язок і впливають один на одне.

Перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів: як процес, так і результат такої оцінки надають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства, через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності [12]. На радіальних осях циклограми

відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру.

Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності. Узагальнення найбільш поширених методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств дозволяє стверджувати, що традиційно для цього використовують типові показники (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типові показники оцінки конкурентоспроможності підприємства [складено автором за матеріалами 64; 68]

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва.	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу. 1.2. Матеріаломісткість. 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність.	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів. 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції. 2.6. Коефіцієнт рентабельності товару. 2.7. Рентабельність оборотного капіталу. 2.8. Рентабельність власного капіталу.
3. Показники фінансового стану.	3.1. Коефіцієнт автономії. 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику. 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності. 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції.	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. 4.3. Якість товару. 4.4. Ціна товару.
5. Ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства.	5.1. Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу. 5.2. Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах. 5.3. Капітальні інвестиції.
6. Стан підприємства на ринку цінних паперів	6.1. Середньорічна ринкова вартість простих акцій. 6.2. Чистий прибуток збиток) на одну просту акцію. 6.3. Дивіденди на одну просту акцію.

Але наведені у табл. 1.2 групи показників не є допрацьованими. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

характеризують лише окремі сторони його діяльності і мають низку недоліків. Тому найбільш об'єктивну оцінку можна отримати за допомогою комплексної оцінки, до якої входить визначення групових та одиничних показників конкурентоспроможності підприємства.

Питання оцінки конкурентоспроможності вимагають більш детального вивчення, оскільки невирішеними залишаються проблеми вибору універсального показника і набору чинників конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивізму під час її оцінки.

Запропонована методика експрес-оцінки дозволяє підприємствам та зацікавленим особам отримати оперативну інформацію про конкурентні позиції на ринку з визначенням сильних та слабких місць, а також надасть можливість швидко реагувати на прояви зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища доцільно зазначити, що:

1. Розглянуто характеристику елементів управління конкурентоспроможністю підприємства. Множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які, в свою чергу, формують підсистему факторів нижчого рівня: фактори макрорівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки; фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств дозволяє розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію існуючих проблем підприємства. Наведена система факторів

дозволяє створити і підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Визначені актуальні механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища. Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки. Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Запропонована методика експрес-оцінки, що дозволяє підприємствам та зацікавленим особам отримати оперативну інформацію про конкурентні позиції на ринку з визначенням сильних та слабких місць, а також надає можливість швидко реагувати на прояви зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як Товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса підприємства: Миргородський район, Полтавська область. Організаційна структура управління підприємством наведена в рис. 2.1.

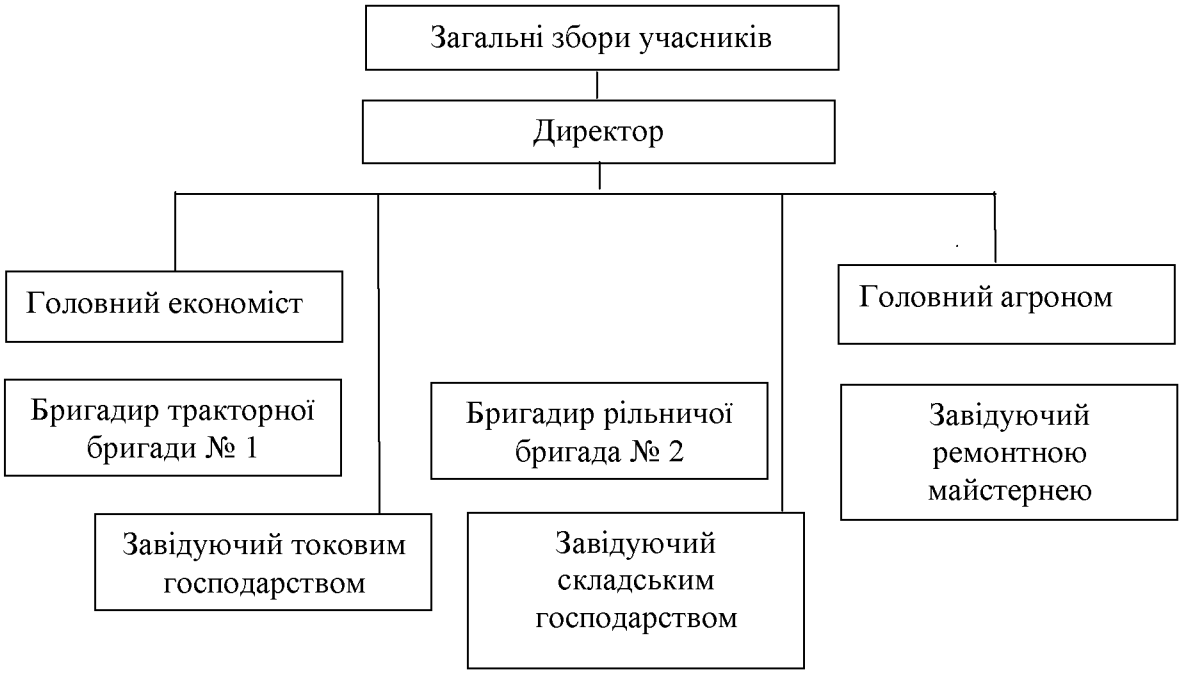

Рис. 2.1. Структура управління підприємства, 2021 р. [складено автором]

Органами управління підприємства є: вищий орган − загальні збори учасників; виконавчий орган − директор. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі товариства. Учасники зборів, які беруть участь у зборах, реєструються з

зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів. Виконавчий орган товариства – директор підприємства, який здійснює поточне керівництво діяльністю товариства і є підзвітним загальним зборам учасників.

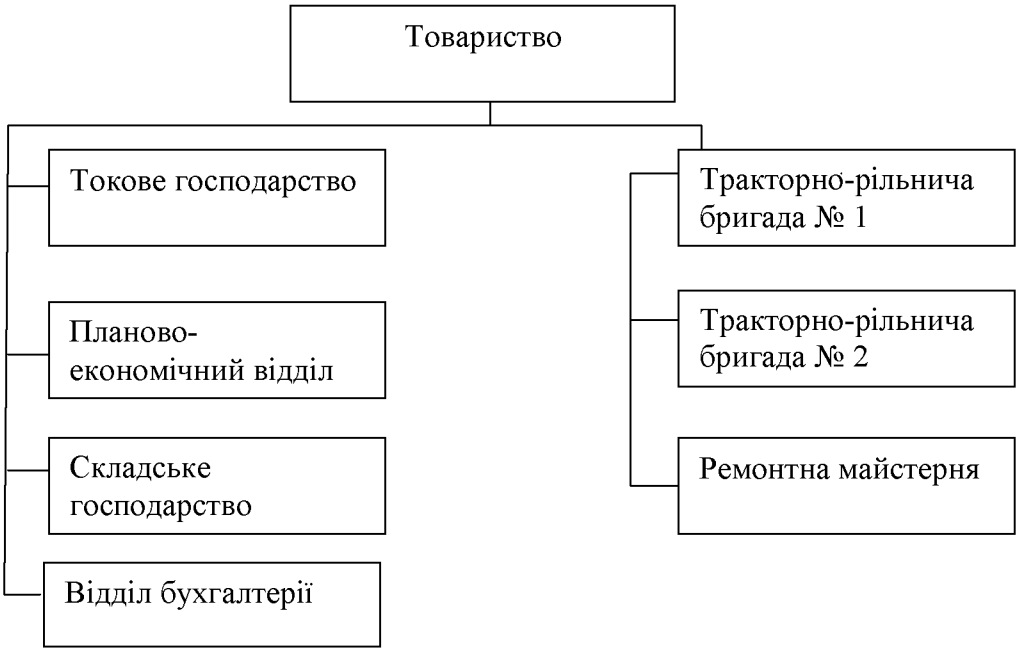

Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2021 р. [складено автором]

До об’єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні матеріальні активи), економічні ресурси (власні та залучені кошти) та процеси, серед яких основними є виробничі та інноваційні.

Суб’єкт управління – це керуюча підсистема підприємства, який в свою чергу поділяється на громадський та професійний. Громадський суб’єкт складається зі Зборів учасників та Ревізійної комісії. Професійний включає в себе апарат управління, який складається з директора та головних спеціалістів. Для повноцінного та успішного функціонування будь–якої системи: чи то управління, чи виробництва, необхідний налагоджений канал зв’язку та обміну інформацією.

Визначимо структуру сільськогосподарських угідь підприємства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства, 2017-2021 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа, га	3759,0	3701,0	3593,0	3593,0	3593,0	95,6
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	3709,0	3651,0	3543,0	3543,0	3543,0	95,5
з них - рілля, га	3064,0	2996,0	2895,0	2895,0	2895,0	94,5
Структура угідь, %:						
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	х
у т. ч. сільськогосподарських угідь	98,7	98,6	98,6	98,6	98,6	х
з них - рілля	81,5	81,0	80,6	80,6	80,6	х

Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства становить 3593 га, з них 2895 га – рілля. Як свідчать дані табл. 2.1, за досліджуваний період площа сільськогосподарських угідь у підприємства зменшилась на 166 га (4,5 %) і становила у 2021 році 3543 га. Площа ріллі зменшилась на 169 га (5,5 %).

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх завантаженість на підприємстві, 2017-2021 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	64	72	71	63	63	98,4
у т.ч. у рослинництві	64	72	71	63	63	98,4
Навантаження на одного середньорічного працівника земельних угідь, га	58,7	51,4	50,6	57,0	57,0	97,1

Аналіз даних табл. 2.2 показує, що кількість працюючих протягом досліджуваного періоду зменшилась на 1 особу (на 1,6 %). Всі працівники зайняті у галузі рослинництві. Навантаження на одного середньооблікового працівника земельних угідь у звітному році зменшилося на 1,7 га (2,9 %).

Раціональне використання всіх видів ресурсів є найважливішим фактором забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, зниження операційних витрат, підвищення ефективності виробництва. Важливою ознакою даного підприємства є наявність у нього відокремленого майна, яке забезпечує матеріально-технічну можливість його діяльності, економічну самостійність, платоспроможність. Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад активів підприємства та ефективність їх використання, 2017-2021 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Усього активів	88519	127429	114033	115617	146905	66,0
Необоротні активи	18946	17656	27952	29355	25120	32,6
з них основні засоби	17520	17443	22130	28212	23370	33,4
Основні засоби за первісною вартістю	30368	33828	42098	53324	52778	73,8
Знос основних засобів	12848	16385	19968	25112	29408	128,9
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,42	0,48	0,47	0,47	0,56	31,7
Оборотні активи	69573	109773	86047	86218	121741	75,0
Власний капітал	43418	51007	55146	49714	61834	42,4
Коефіцієнт покриття	0,49	0,40	0,48	0,43	0,42	-14,2
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	4,66	4,71	6,16	7,85	6,50	39,6
Фондоозброєність, тис. грн./чол	273,75	242,26	311,69	447,81	370,95	35,5
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	2,48	2,92	2,49	1,76	2,65	6,8

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом 2017-2021 рр. величина активів збільшилась на 58386 тис. грн або на 66 %. Приріст активів є свідченням

зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку. Приріст активів забезпечується збільшенням обсягу необоротних активів (на 6174 тис. грн або на 32,6 %), основні засоби у 2021 р., порівняно з 2017 р., збільшились на 5850 тис. грн або в 33,4 % більше. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів у 2021 р. порівняно з 2017 р. на 52168 тис. грн або в 75 % більше, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує, що 56 % вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Високий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про зношеність виробничих засобів. У підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до підвищення (на 0,14 у 2021 р. порівняно з 2017 р.), що можна вважати негативним для діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття становить 0,42 в. п. і є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. У 2021 р. він зменшився на 14,2 в. п., що демонструє достатність оборотних коштів. Фондозабезпеченість зросла до 6,5 тис. грн/га, що на 1,84 тис. грн, або в 39,6 % більше, ніж у 2017 р. Фондоозброєність підприємства зросла до 370,95 тис. грн/чол, що на 97,2 тис. грн більше, ніж у 2017 р.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності сучасного підприємства. Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у табл. 2.4. Отже, протягом 2017-2021 рр. показники рентабельності діяльності свідчать про середній рівень прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи отримує 0,083 грн чистого прибутку. Показник використовується для оцінки інвестиційних рішень. У підприємства цей показник за досліджуваний період зменшився на 5,5 %, що є негативною тенденцією. Рентабельність виробництва підприємства збільшилася на 1,4 % і становила в 2021 р. 20,4 %. Протягом 2017-2021 рр.

рівень та динаміка основних показників господарської діяльності підприємства, свідчать про середній рівень ефективності господарювання.

Таблиця 2.4

Результати фінансово-господарської діяльності підприємства, 2017-2021 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки					2021 р. від 2017 р., (+, -)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	97651	69716	103317	85141	110979	13328
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	73091	54396	87587	62176	79710	6619
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	13863	10780	9499	13906	16224	2361
Чистий прибуток, тис. грн	12211	7589	4139	7757	12120	-91
Рентабельність активів, %	13,8	6,0	3,6	6,7	8,3	-5,5
Рентабельність виробництва, %	19,0	19,8	10,8	22,4	20,4	1,4

Удосконалення організаційних та економічних умов функціонування підприємства – один із шляхів досягнення господарством високих економічних результатів: збільшення обсягу виробництва продукції, підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, показників прибутковості та рентабельності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

Гнучкий підхід до організації і перерозподілу стратегічних ресурсів є ключовим фактором успішності реалізації стратегії. Виділяють наступні підходи до розподілу стратегічних ресурсів: ресурси розподіляються за всіма напрямками порівну; ресурси розподіляються пропорційно потребам; ресурси, в першу чергу, спрямовуються на вирішення найбільш важливих для підприємства проблем.

Найбільш раціональний, на наш погляд, останній пріоритетний підхід

розподілу стратегічних ресурсів, який ми і пропонуємо до застосування у підприємства. Тісний зв'язок між стратегією та культурою веде до досягнення максимальних результатів, так як корпоративна культура формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил, визначаючих як їм поводитися і працювати, забезпечує прихильність персоналу до системи норм і цінностей підприємства.

2.2. Економічний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкурентоспроможністю передбачає послідовне виконання всіх управлінських функцій, являє собою послідовну зміну етапів логічного розвитку управління конкурентоспроможністю, і базується на зворотному зв'язку кожного етапу і елементів управління, що реалізуються в його рамках. В роботі діагностику процесу управління конкурентоспроможністю підприємства було проведено за наступними етапами: планування в управлінні конкурентоспроможністю; організація в управлінні конкурентоспроможністю; мотивація в управлінні конкурентоспроможністю; контроль в управлінні конкурентоспроможністю.

Планування в управлінні конкурентоспроможністю охоплює формулювання місії та довгострокових цілей підприємства, оцінку забезпеченості ресурсами процесу управління конкурентоспроможністю, а також загальну оцінку системи планування на підприємстві.

Проаналізуємо рівень забезпеченості ресурсами підприємства для виявлення можливостей досягнення поставлених цілей. Основними ресурсами для високої ефективності реалізації стратегій підприємства є: матеріально-технічні, фінансові, трудові та інформаційні.

Підприємство має середній рівень забезпеченості ресурсами процесу управління конкурентоспроможністю. Найвищий рівень забезпеченості у

підприємства трудовими ресурсами; найнижчий – інформаційними; достатня забезпеченість матеріально-технічними ресурсами та фінансовими. Для отримання високого рівня забезпеченості ресурсами, рекомендується підвищити критерії оцінки фінансових та інформаційних ресурсів.

Організація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства базується на відповідній організаційній структурі, що здатна успішно реалізовувати обрані маркетингові стратегії, забезпечує злагоджений розподіл ресурсів для успіху; створює робоче оточення та корпоративну культуру, що підтримують стратегії. На основі вивчення основних регламентуючих документів підприємства (статут, штатний розклад, посадові інструкції), проведення спостереження за змістом діяльності працівників можна проаналізувати організацію управління підприємства.

Оцінка концепції організації управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що організаційна структура управління підприємства за характеристикою стабільна та орієнтована зовні. Стабільність організаційної структури управління підприємства характеризується відсутністю змін, навіть від настання певних подій. Орієнтація організаційної структури управління зовні через високий імідж в очах контактних аудиторій та добре відношення до конкурентів.

Для підприємства характерна концепція «раціоналізація ідей», що свідчить про необхідність удосконалення методів і організації праці для забезпечення підвищення продуктивності праці й економії трудових ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновки, що підприємство має середній рівень конкурентної спрямованості організаційної структури. Проблему складає відсутність спеціалістів з розробки конкурентних стратегій; низький ступінь відповідності конкурентним стратегіям; відсутність універсальної ланки, створеної під ціль; відсутність корпоративної культури, що підтримує стратегії; відсутність доцільної організаційної структури конкурентній маркетинговій спрямованості; консервативність структури; низька інтеграція

структури. Мотивація в управлінні конкурентоспроможністю підприємства спрямована на забезпечення результативності роботи персоналу. Оцінка мотивації персоналу проводилася експертним шляхом за 5-ти бальною шкалою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка рівня мотивації в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [розраховано автором на основі експертної оцінки], 2021 р.

Критерії	Розрахунок		
	Вага	Експертна оцінка	Зважена оцінка
Застосовувана тарифна система оплати праці	0,1	5	0,5
Обґрунтованість кваліфікації й ставок оплати праці	0,1	5	0,5
Гарна заробітна плата	0,1	4	0,4
Можливість додаткової оплати (приробіток)	0,1	4	0,4
Доплати за сполучення професій, ступінь, знання	0,1	3	0,3
Винагорода за кінцевий результат	0,1	5	0,5
Премії за підсумками кварталу й року	0,1	5	0,5
Премії за вислугу років, за віком	0,1	2	0,2
Відчуття справедливості в оплаті праці	0,1	4	0,4
Відчуття економічного добробуту	0,1	4	0,4
Разом	1		4,1
Рівень мотивації персоналу	Високий		

Аналіз мотивації персоналу системи управління трудовими ресурсами підприємства показав високий рівень умотивованості (4,1 бали), що свідчить про високу зацікавленість працівників у гарних результатах та показниках власної діяльності. У повній мірі керівництво використовує у якості мотивації такі показники: застосовувана тарифна система оплати праці; обґрунтованість кваліфікації й ставок оплати праці; винагорода за кінцевий результат; премії за підсумками кварталу й року. Майже не використовуються у якості мотивації премії за вислугу років, за віком (2 бали) та доплати за сполучення професій, ступінь, знання (3 бали).

Функція мотивації в управлінні конкурентоспроможністю передбачає формування мислення у керівників і працівників підприємств. Зміни, що супроводжують процес впровадження управління конкурентоспроможністю, є своєрідними носіями новацій, які змінюють звичайний хід подій або

містять потенційну загрозу ситуації, що склалася на підприємстві, отже вони нерідко зустрічають опір з боку співробітників підприємств. Причини опору змінам як небажаним нововведенням можна згрупувати у чотири групи: особисті, економічні, соціально-психологічні, організаційні. Проаналізуємо можливі причини опору змінам на підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика причин опору змінам на підприємстві, 2017-2021 рр.

Групи	Причини опору змінам	Результат	Реакція
1. Організаційні	Неправильне розуміння цілей стратегії	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
	Небажання порушувати систему відносин і розстановку сил, що склалася	Очікування втрати свого положення чи посилення положення суперника	Відкрита незгода
	Невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги	Низький ступінь довіри до вищого керівництва, упереджене сприйняття змін	Чутки
2. Економічні	Потенційна загроза зменшення винагороди	Можливе виконання роботи у менших обсягах або менш ефективно, ніж до змін	Відкрита незгода, саботування роботи
	Високі витрати на самі зміни	Страх скорочення зарплатні за рахунок спрямування коштів на проведення змін	Чутки
	Потенційне скорочення робочого дня	Очікування меншої зайнятості і відповідно меншої зарплатні	Чутки
3. Соціально-психологічні	Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
	Різне сприйняття сутності змін	Неадекватне сприйняття планів	Відкрита незгода
	Невпевненість у необхідності проведення змін	Спроби переконати інших у відсутності необхідності проведення змін	«Бунтарство»
	Почуття втрати «точок опори»	Стихійне виникнення неформальних груп	Чутки
4. Особисті	Страх перед невідомим	Порушення особистої психологічної рівноваги у зв'язку з проведенням змін	«Бунтарство»
	Сила звички, інерційність	Бажання залишити все по-старому, неадекватне сприйняття планів	«Гальмування» змін
	Емоційність	Страх людей, що зміни порушать їх емоційний стан	Неявна незгода

На основі табл. 2.6 визначено, що основними причинами опору змінам на підприємстві є наступні: небажання порушувати систему відносин і розстановку сил, що склалася; невизначеність у майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги, високі витрати на самі зміни, невпевненість у необхідності проведення змін, сила звички, інерційність, страх перед невідомим. Керівництву рекомендовано донести до працівників усі переваги, що прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін і пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиться; винагороджувати працівників, які брали участь у впроваджені змін; створити атмосферу спокою і відсутності хвилювання перед змінами.

Контроль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства полягає у спостереженні та оцінці процесу здійснення управління конкурентоспроможністю, який забезпечує досягнення поставлених цілей та реалізацію обраних конкурентних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Він проводиться за наступними напрямками: оцінка маркетингової активності підприємств конкурентів, SNW-аналіз конкурентоспроможності підприємств, оцінка джерел виникнення конкурентних ризиків, загальна оцінка системи контролю в управлінні конкурентоспроможністю.

2.3. Виявлення факторів впливу на систему управління конкурентоспроможністю підприємства

Важливим напрямком здійснення контролю в управлінні конкурентоспроможністю підприємств є вивчення маркетингового аспекту їх діяльності, оскільки саме маркетинговий підхід дозволяє вирішувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом, планувати й організовувати діяльність на ринку з урахуванням передбачуваних тенденцій споживчого

попиту, вчасно виявляти ринкові можливості і використовувати їх, перетворюючи в конкурентні переваги (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка маркетингової активності підприємства та конкурента, 2021 р.

Критерії оцінки	Підприємство	Конкурент
Товарна політика		
Глибина асортименту	6	7
Ступінь поновлення асортименту	4	4
Якість товарів з точки зору покупця	8	8
Темп зростання обсягів продажу	7	7
Стадія ЖЦП	7	7
Ступінь задоволеності покупців асортиментом	8	8
Вигода придбання	6	6
Облік побажань споживачів при формуванні асортименту	7	8
Імідж товарної марки	7	8
Сервісна політика	6	8
Можливість індивідуального замовлення	3	5
Разом	69	76
Рівень товарної політики	*62,7*	*69,1*
Цінова політика		
Забезпечення узгодження цінової політики із загальною стратегією розвитку підприємства	8	7
Ретельне урахування попиту покупців, цінності товару, що сприймається споживачем при прийнятті рішення по цінах	7	6
Урахування кон'юнктури ринку, цін конкурентів і особливостей ринкових сегментів у процесі ціноутворення	6	5
Забезпечення використання ціни як інструмента маркетингової політики підприємства	5	5
Узгодження ціни з іншими елементами комплексу маркетингу	5	5
Здійснення гнучкої та активної цінової політики	7	6
Задоволеність покупця ціною підприємства	7	7
Разом	45	41
Рівень цінової політики	*64,3*	*58,6*
Збутова політика		
Збільшення обсягу продажу при забезпеченні оптимальної структури збуту з урахуванням вимог ринку і можливостей підприємства	8	7
Використання можливостей збуту на всіх доступних сегментах ринку	4	7
Розробка довгострокових прогнозів збуту	4	6
Використання прогресивних форм і методів продажу	2	7
Координація збутової, рекламної і сервісної політики	5	8

Продовження табл. 2.7

Критерії оцінки	Підприємство	Конкурент
Розширення сегменту споживчого ринку, який обслуговується підприємством	7	8
Зниження рівня збутових ризиків	5	5
Скорочення часу звороту товарів і фінансових коштів для підвищення фінансової стійкості підприємства	5	4
Активне вивчення збутової політики конкурентів	4	5
Активізація рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту	3	8
Разом	47	65
Рівень збутової політики	*47,0*	*65,0*
Комунікаційна політика		
Визначення цілей системи просування	4	5
Визначення потенційного сегменту споживачів	3	7
Визначення стану купівельної готовності	5	6
Розробка повідомлення	6	5
Визначення складу засобів розповсюдження інформації	5	6
Збір та оцінка інформації від каналів зворотного зв'язку	4	8
Визначення загального бюджету системи просування товарів та послуг просування	3	7
Використання реклами	2	8
Використання заходів зі стимулювання збуту	3	9
Використання пропаганди	2	4
Разом	37	65
Рівень комунікаційної політики	*37,0*	*65,0*
Рівень використання маркетингового аспекту підприємствами, %	*57,5*	*64,4*

Проблемними ділянками підприємства при реалізації маркетингової політики є: низький ступінь оновлення асортименту; відсутність можливості індивідуального замовлення; низький ступінь використання ціни як інструмента маркетингової політики; низький ступінь узгодження ціни з іншими елементами комплексу маркетингу; неефективне використання можливостей збуту на всіх доступних сегментах ринку.

Також на підприємстві виявили: відсутність практики розробки довгострокових прогнозів збуту; відсутність прогресивних форм і методів продажу у діяльності підприємства; низька координація збутової, рекламної, сервісної політики; низький рівень вивчення збутової політики конкурентів; відсутність рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту; відсутність визначення цілей системи просування; відсутність системи

визначення потенційного сегменту споживачів; відсутність визначення загального бюджету системи просування товарів просування; відсутність використання реклами, пропаганди та заходів зі стимулювання збуту.

Для узагальнення результатів дослідження конкурентоспроможності підприємства доцільно скористатися SNW-підходом (табл. 2.8), який дозволяє визначити конкурентні активи і ключові компетенції (S), конкурентні критичні точки (нейтральні позиції – N і слабкі сторони – W).

Таблиця 2.8

SNW-аналіз підприємства та конкурента, 2021 р.

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
1. Організація управління						
1.1 Рівень розуміння юридичних зобов'язань підприємства		+			+	
1.2 Доступність і контроль інформації			+	+		
1.3 Участь підприємства у стратегічних об'єднаннях і торговельних організаціях			+		+	
1.4 Формування та розвиток самоорганізуючих і самокерованих інноваційних елементів системи управління			+		+	
1.5 Рівень централізованості вертикальних структур управління підприємства та посилення горизонтальних зв'язків		+		+		
1.6 Раціональність організації управління підприємства	+			+		
1.7 Ступінь удосконалення технології виконання робіт, умов праці та використання робочого часу керівників і спеціалістів			+	+		
1.8 Рівень гуманізації процесів праці		+			+	
1.9 Рівень нарощення потенціалу трудових ресурсів для перетворення «управлінської» економіки у «підприємницьку»			+			+
1.10 Використання концепції управління за результатами в підприємстві	+			+		
1.11 Відношення підприємства до природокористання та екології			+		+	
2. Маркетинг						
2.1 Організація маркетингової діяльності			+	+		
2.2 Гнучкість цінової політики		+		+		
2.3 Адаптація товарної політики підприємства до споживчих переваг			+		+	
2.4 Стандартизація і сертифікація товарів, контроль рівня якості товарів	+			+		
2.5 Якість обслуговування і професійний рівень консультаційної допомоги торговельно-оперативного персоналу		+			+	

Продовження табл. 2.8

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
2.6 Реклама і дистрибуція товарів підприємства			+	+		
2.7 Задоволення потреб споживачів на основі сегментації ринку			+			+
2.8 Використання методів СТИЗ			+	+		
2.9 Використання прогресивних методів збуту			+		+	
2.10 Використання власної торговельної марки	+			+		
3. Дослідження та розробки						
3.1 Участь і витрати на науково-дослідну і досвідно-конструкторську роботу			+			+
3.2 Розробка інноваційних пропозицій підприємствам-продуцентам			+			+
3.3 Відстеження змін на ринку функціональних і технологічних новинок і оновлення асортиментного переліку товарів			+		+	
4. Технологія						
4.1 Місце розташування підприємства	+			+		
4.2 Стан матеріально-технічної бази підприємства	+			+		
5. Персонал						
5.1 Участь персоналу підприємства у розробці стратегічних маркетингових планів		+			+	
5.2 Участь персоналу підприємства в отриманні частини його прибутку			+			+
5.3 Рівень делегування повноважень і встановлення відповідальності за допомогою складання посадових і робочих інструкцій	+			+		
5.4 Процедура визначення потреби в кадрах на перспективу		+			+	
5.5 Процедура кар'єрного просування персоналу в підприємстві	+			+		
5.6 Процедура навчання та підвищення кваліфікації у підприємстві	+				+	
5.7 Регулювання роботи щодо оцінки оплати праці у підприємстві		+			+	
5.8 Динаміка продуктивності кадрів у підприємстві		+			+	
5.9 Рівень освіченості персоналу підприємства	+			+		
5.10 Динаміка руху кадрів у підприємстві		+				+
6. Фінанси						
6.1 Характер управління вартістю продукції	+			+		
6.2 Динаміка накладних витрат			+			+
6.3 Динаміка дебіторської заборгованості			+	+		
6.4 Динаміка кредиторської заборгованості			+			+
6.5 Рівень товарних запасів	+			+		
6.6 Здатність підприємства розплачуватися за своїми борговими зобов'язаннями		+			+	
6.7 Оцінка майнового стану підприємства			+	+		
6.8 Оцінка фінансової стабільності підприємства			+	+		
6.9 Рівень загрози банкрутства		+		+		
7. Організаційна культура та імідж підприємства						

Продовження табл. 2.8

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
7.1 Престижний рейтинг		+		+		
7.2 Діловий рейтинг		+		+		
7.3 Споживчий рейтинг		+		+		
7.4 Соціально-психологічний клімат у колективі	+					+
7.5 Інноваційність мислення персоналу підприємства		+				
Разом за всіма показниками внутрішнього потенціалу	13	17	21	24	15	9

SNW-аналіз підприємств-конкурентів показав, що має більше слабких сторін (21 бали) підприємства, коли конкурент має більше сильних сторін (24 бали) і навпаки, підприємство найменше володіє сильними сторонами (13 бали), а конкурент – слабкими (9 бали). Проаналізуємо більш детально критерії підприємств-конкурентів за SNW-аналізом (табл. 2.9).

Таблиця 2. 9

SNW-аналіз підприємств-конкурентів, 2021 р.

Фактори	Підприємство			Конкурент		
	S	N	W	S	N	W
1. Організація управління	2	3	6	5	5	1
2. Маркетинг	2	2	6	6	3	1
3. Дослідження та розробки	0	0	3	0	1	2
4. Технологія	2	1	0	2	1	0
5. Персонал	4	5	1	3	5	2
6. Фінанси	2	2	5	6	1	2
7. Організаційна культура та імідж підприємства	1	4	0	3	0	1
Разом за всіма показниками внутрішнього потенціалу	13	17	21	24	15	9

Таким чином можна зробити висновок, що підприємство володіє слабшим внутрішнім конкурентним потенціалом за конкурента. Підприємство має кращий персонал (4 бали), у порівнянні з конкурентом (3 бали), проте за всіма останніми показниками підприємство програє: організаційна система управління – 2 бали, у конкурента – 5 балів; маркетингова діяльність оцінюється у 2 бали, у конкурента – 6 балів; фінансовий стан підприємства дуже слабкий – 2 бали, а у конкурента це сильна сторона – 6 балів.

Також підприємство не звертає уваги до зміцнення організаційної культури та іміджу, тому має лише 1 бал, а конкурент – 3 бали. Через діяльність конкурентів на одному ринку, вони однаково слабкі у технологіях та у дослідженнях та розробках – 2 та 0 балів відповідно. Підприємство у першу чергу доцільно підвищувати конкурентний потенціал усіх слабких сторін, а саме: фінанси, організацію управління та маркетинг.

Підприємству слід приділити увагу наступним напрямкам діяльності в сфері контролю конкурентоспроможності: відсутність здійснення оцінки ефективності реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю; неефективна маркетингова система інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; відсутність діагностики конкурентних ризиків в діяльності підприємства; відсутність системи виявлення й підтримки конкурентних переваг підприємства в сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки заходів щодо коректування й уточнення планів і завдань в сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки пропозицій з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Виявлено, що товариство перебуває на етапі зрілості, що передбачає максимізацію прибутку, встановлення адаптивної системи менеджменту, планування і контролю витрат. Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Оцінено реалістичність реалізації цілей підприємства. Проведено характеристику функціональних та

лінійних рівнів управління підприємства із зазначенням переваг та недоліків лінійно–функціонального типу організаційної структури управління.

2. Виконано економічний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства за наступними етапами: планування в управлінні конкурентоспроможністю; організація в управлінні конкурентоспроможністю; мотивація в управлінні конкурентоспроможністю; контроль в управлінні конкурентоспроможністю. Визначено рівень мотивації у керівників і працівників в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. Систематизовано причини опору змінам на підприємстві. Керівництву рекомендовано донести до працівників усі переваги, що прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін і пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиться; винагороджувати працівників, які брали участь у впроваджені змін; створити атмосферу спокою і відсутності хвилювання перед змінами.

3. Виявлення факторів впливу на систему управління конкурентоспроможністю за допомогою SNW-аналізу підприємства та конкурента. Підприємство у першу чергу доцільно підвищувати конкурентний потенціал усіх слабких сторін, а саме: фінанси, організацію управління та маркетинг. Підприємству слід приділити увагу наступним напрямкам діяльності в сфері контролю конкурентоспроможності: відсутність здійснення оцінки ефективності реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю; неефективна маркетингова система інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; відсутність діагностики конкурентних ризиків в діяльності підприємства; відсутність системи виявлення й підтримки конкурентних переваг підприємства в сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки заходів щодо коректування й уточнення планів і завдань в сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки пропозицій з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища

Наскільки би розвиненим не було підприємство, все рівно знайдуться аспекти, що вимагають поліпшення. Розглянемо, основні напрямки розвитку підприємства. Необхідно відмітити, що до формулювання стратегічних цілей пред'являються наступні вимоги: цілі повинні бути конкретними, кількісно вимірними, такими, що реально досягаються, і збалансованими з можливостями підприємства; повинні бути орієнтовані у часу; адаптивними, тобто переглядатися у зв'язку зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Детермінантами конкурентних цілей виступають: масштаб конкуренції; цільова частка ринку підприємств; конкурентна бізнес-позиція підприємств; наміри підприємств; претензії підприємств (табл. Б.1).

Дефініція стратегічних конкурентних цілей підприємства показала, що досліджуване підприємство конкурує у національному масштабі: утримання існуючої частки ринку через створення унікальної торговельної пропозиції; підприємство має помітну конкурентну бізнес-позицію; використовує захисні стратегічні наміри; претензії– посилення конкурентної позиції на ринку; конкурентна ціль – стабілізувати фінансове положення та збільшити частку ринку на 9% за рахунок збільшення витрат на заходи комплексу просування на 25% до 2025 року.

Необхідно відмітити, що головним підходом при управлінні реалізації стратегічних змін повинен бути – чемпіонський підхід, тобто високий

ступінь мотивації працівників у процесі реалізації стратегічних змін.

План процесу управління стратегічними змінами для підприємства представлено в табл. Б.2.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть досягненню поставленої мети підприємства, підвищать ефективність встановлених стратегій підприємства і забезпечать довгострокові конкурентні переваги.

При реалізації певних змін у діяльності підприємства, у персоналу може виникнути опір. Причини можливого опору ми вже розглянули у другому розділі роботи. Із метою подолання можливих причин опору, застосовується концепція «силового поля». Вона включає в себе картину бажаної ситуації та наявну картину на даний момент, а також сили, що можуть довести підприємство до визначеної бажаної ситуації. При цьому необхідно брати до уваги сили, що протидіють досягнення бажаної ситуації.

Концепція «силового поля» показує, що можливо подолати опір перед змінами, для досягнення бажаної ситуації, за допомогою повного роз'яснення необхідності даних змін та переваг, що отримає підприємство та кожен співробітник.

Таким чином, концепція управління підприємства на основі динамічного бачення відповідає сучасним вимогам провідного управлінського досвіду та дозволяє ефективно адаптуватися, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на основі передбачення.

Створенню корпоративної культури, що сильно впливає на стратегію, можуть сприяти фактори: наявність сильного лідера, який визначає правила, встановлює основні цінності і норми поведінки; твердий намір керівництва діяти відповідно встановлених традицій; прояв постійної турботи про співробітників підприємств; управління на основі максимальних контактів з персоналом.

Необхідною умовою розробки ефективної конкурентної стратегії, яка забезпечує одержання конкурентних переваг, є наявність належної інформаційної підтримки управління конкурентоспроможністю. Дана

підсистема дозволяє порівнювати відносні переваги і недоліки конкурентів з погляду їх здібностей і можливостей, здійснювати моніторинг дій конкурентів, попереджати керівництво підприємства про поточні і прогнозовані дії конкурентів, розробляти стратегії конкуренції. Її створення спрямовано на забезпечення підприємства надійною і достовірною інформацією про ринок, конкурентне середовище, конкурентів, структуру і динаміку попиту, смаки і бажання споживачів та інше.

Головна задача управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у створенні власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію з урахуванням конкурентного ризику. Цю загальну задачу можна розбити на дві окремі задачі принципового значення. У короткостроковому плані на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів і компетенції у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає в розвитку нових ресурсів і компетенції, які дозволили б використовувати ринкові шанси.

У підрозділі 2.3 ми визначили, що конкурентний потенціал підприємства досить слабкий. Доцільно підвищувати конкурентний потенціал таких показників, як технології, фінанси, організацію управління та маркетинг.

Стратегії управління конкурентним ризиком дозволяють знизити вірогідність його виникнення, тому й знизити можливість отримання збитків унаслідок активних дій конкурентів чи несприятливого впливу конкурентного середовища.

Надамо рекомендації щодо управління конкурентними ризиками підприємства (табл. Б.3). Таким чином, запропонований алгоритм процесу управління конкурентними ризиками дозволить обмежити кількість ризикованих ситуацій у діяльності підприємства, знизити рівень ризику в цілому, зменшити збитки, а отже буде сприяти завоюванню та утриманню стійких конкурентних переваг досліджуваним підприємством на ринку.

Управління конкурентними активами передбачає: розгляд еволюції конкурентної взаємодії; вибір альтернативи пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності; визначення напрямків досягнення стійких конкурентних переваг. Визначено, що модифікований товар досить без ризиковано ввести на ринок, доцільно визначити можливості отримання довгострокових конкурентних переваг.

Для розробки програми дій щодо створення довгострокових конкурентних переваг для підприємства доцільно скористатися матрицею придбання конкурентних переваг (рис. 3.1), що ставить певні питання до кожної з чотирьох позицій використання конкурентних активів і ключових компетенцій, а також враховує амбіційність планів підприємства відносно завоювання конкурентних переваг.

		Конкурентна перевага	
		Нова	Існуюча
Конкурентні активи і ключові компетенції	Нові	Конкурентні мегаможливості	Незайняті конкурентні простори
	Існуючі	Заповнення конкурентних пробілів	Конкурентна інерційність

Рис. 3.1. Матриця придбання довгострокових конкурентних переваг [складено автором]

Визначено, що конкурентна перевага модифікованого товару є новою, а також необхідні нові конкурентні активи і ключові компетенції. Відповідно до матриці довгострокових конкурентних переваг, для підприємства характерні конкурентні мегаможливості, при якій стратегічна далекоглядність підприємств дозволяє визначити нові конкуренті переваги, що мають реалізуватися у майбутньому, і знайти нові конкурентні активи і ключові компетенції, що будуть сприяти створенню цих переваг.

Система контролю управління конкурентоспроможністю охоплює підсистему аналітико-контрольної роботи та підсистему реалізації

коригувальних дій. Розроблена матриця можливостей результатів впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю у практику підприємства (табл. Б.4) свідчить, що тільки при умові функціонування всіх компонентів ланцюжку цінностей управління конкурентоспроможністю «стратегічне динамічне бачення – планування управління конкурентоспроможністю – організація і мотивація управління конкурентоспроможністю – управління конкурентними перевагами – контроль управління конкурентоспроможністю» можлива реалізація бажаних змін конкурентної позиції підприємств.

Якщо у підприємства відсутня перша ланка – стратегічне динамічне бачення, має місце конфлікт бачення і опортунізму. Відсутність механізму планування управління конкурентоспроможністю приводить до фальстарту і дезорієнтованості підприємства. Незадовільна організація і мотивація управління конкурентоспроможністю є наслідком невпевненості і невдоволення.

Через непрофесійне управління конкурентними перевагами у підприємства може розвинутися стратегічна фрустрація і апатія. Неефективний контроль управління конкурентоспроможністю може привести до дисонансу у підприємствах, відсутності зворотного зв’язку.

Впровадження у практику діяльності підприємства комплексну систему управління конкурентоспроможністю, реалізація всіх елементів, що входять до складу їх функціональних рівнів, забезпечать комплексний, системний підхід до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності ринкової економіки і маркетингової орієнтації підприємства, сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства у турбулентному конкурентному маркетинговому середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на основі ефективного використання конкурентних активів і ключових компетенцій.

Необхідно зауважити, що нині у вітчизняній практиці відсутня

загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Усі існуючі методи оцінки можна класифікувати за такими ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та за формою вираження результату оцінки.

Здійснимо оцінку стратегій управління конкурентоспроможністю корпоративного рівня. Проведемо розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE, стираючись на експертну оцінку менеджерів за критеріями фінансової сили, конкурентоспроможності, привабливості та стабільності ринку (табл. Б.5).

За методом SPACE підприємство за експертною оцінкою менеджерів найвищу кількість балів у підприємства за критеріями конкурентоспроможності (3,7 бали) та привабливості ринку (4,0 бали). Найнижчі показники підприємства отримало за показником фінансової стійкості менеджери поставили 3,3 балів.

Відповідно до методу SPACE підприємству доцільно використовувати конкурентну стратегію (рис. 3.2), у цілому необхідно розвивати товар, ринок, а також спільне підприємництво.

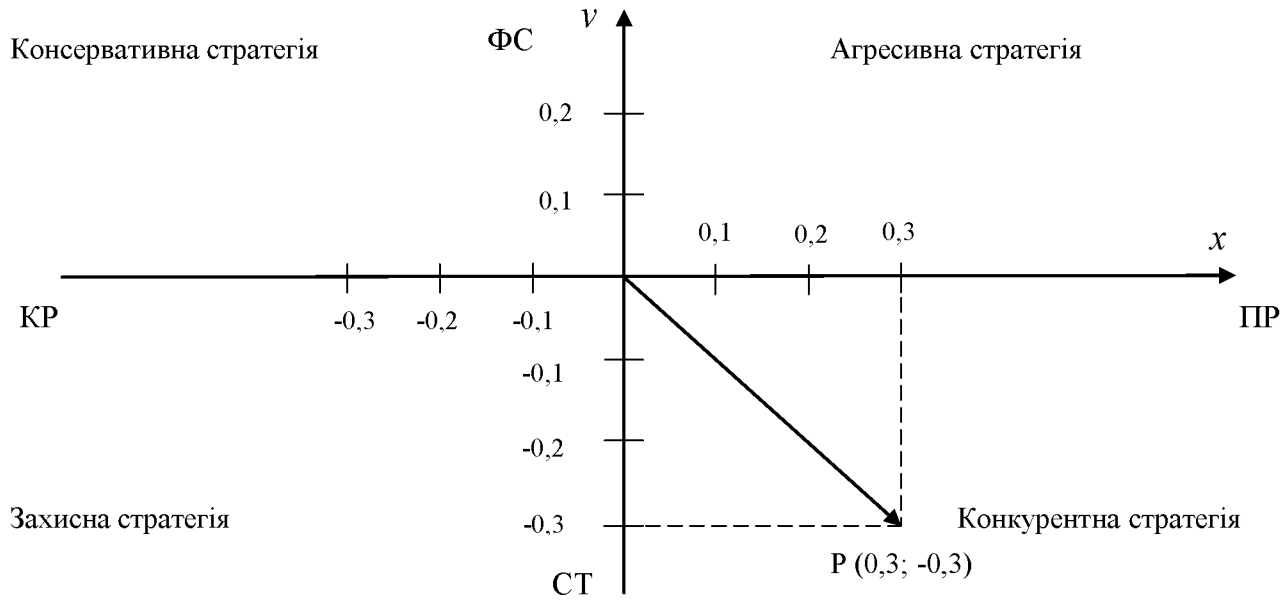

Рис. 3.2. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE для підприємства [складено автором]

Конкурентна позиція характерна для привабливих галузей у порівняно нестабільному середовищі. Критичним фактором конкуруючої стратегії є здатність зберегти та зміцнити фінансове положення підприємства, у зв'язку з цим рекомендується: акумулювати додаткові фінансові ресурси для посилення ринкового потенціалу; зміцнити служби реалізації (продажів); інвестувати у зростання продуктивності; скоротити витрати; провести заходи щодо захисту та збереження конкурентних переваг на ринку; здійснити злиття з підприємством, що має значні фінансові ресурси.

Таким чином, основні ресурси підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між підприємством та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Особливості стратегії, що розглядається представимо у вигляді табл. Б.6. Підприємство на основі зниження витрат (цін) здатне формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат.

Розрізняють чотири типи конкурентних стратегій підприємства, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська). Можна визначити, що підприємство «патієнт». Спеціалізується на виготовленні пива та безалкогольних напоїв. Для успіху за цією стратегією підприємству необхідно мати високоякісну продукцію, що буде виділятися на фоні продукції конкурентів, спрямовувати зусилля на задоволення особливих потреб споживача. Проаналізуємо який тип конкуренції використовує підприємства (табл. Б.7). Отже, в умовах посилення конкуренції, високого рівня нестабільності й ризику вітчизняних ринків вважається за доцільне

рекомендувати підприємству застосовувати стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, сутність якого полягає в розробленні стратегії та довготермінової програми дій для досягнення цілей і вирішення завдань щодо підтримання або підвищення конкурентоспроможності з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації.

3.2. Заходи з підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища

На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує підприємство постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та нестабільних умов ринку.

Основними заходами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням управління конкурентоспроможністю підприємства, є удосконалення: маркетингового менеджменту, стратегічного управління й екологічного менеджменту (табл. 3.1). Заходи з підвищення управління конкурентоспроможністю включають в себе: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтовану рекламну політику; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» підприємства;

аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики.

Таблиця 3.1

Заходи підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища [складено автором]

Захід	Сутність
Удосконалення маркетингового менеджменту	розгляд заходів впливу на ринок та пристосування діяльності підприємства до нестабільних ситуації на ринку, а також своєчасного та гнучкого реагування на його зміни
Удосконалення стратегічного управління	забезпечить системний та комплексний підхід з метою ефективного використання наявного потенціалу для подолання проблем, які перешкоджають розвитку підприємства
Удосконалення екологічного менеджменту	впровадження системи управління якістю продукції підвищить конкурентоспроможність продукції та підприємства. Суттєвою особливістю є розуміння того, що в умовах євроінтеграції врахування міжнародних стандартів та світового досвіду забезпечення високої якості є критично необхідними заходами, що дадуть змогу використовувати якість як ефективний інструмент виживання в конкурентній боротьбі на міжнародному ринку. Підприємство, що користується репутацією екологічно чистого, має більше шансів залучити висококваліфіковану робочу силу, зацікавити потенційних інвесторів

Розглянемо більш детально елементи заходу, щодо удосконалення маркетингового менеджменту (табл. 3.2). Модернізований та релевантний бренд забезпечить підприємства можливістю наймати кращих працівників, встановлювати більш високі ціни на власну продукцію, підвищити рівень продажів та досягти рівня зростаючого попиту, сприяти зростанню конкурентних переваг і диференціації, а також підвищити рівень задоволення потреб споживачів та покращення організаційного клімату. Гаряча лінія є одним із важливих кроків для розвитку лояльності споживачів та збору інформації про підприємство. Лінія підприємства забезпечить більш тісне спілкування зі споживачами і стане одним із заходів вдосконалення їх обслуговування. Завдяки новій гарячій лінії можна швидше виявляти проблемні питання і реагувати на запити споживачів, більш якісно доносити їм знання про продукцію.

Таблиця 3.2

Заходи щодо удосконалення маркетингового менеджменту підприємства [складено автором]

Захід	Сутність
Збільшення частки ринку	збільшення надходжень від продажу власної продукції та розширить базу споживачів та партнерів підприємства
Укладення договорів з роздрібними магазинами та торговими точками	збільшення обсягів виробництва та реалізованої продукції, прибутку, зменшення залишків готової продукції.
Підписання контрактів зі трейдерами	інформування споживачів щодо продукції, що виготовляє підприємство
Виступати спонсором спортивних змагань	дасть змогу якнайкраще ознайомити з продукцією підприємства нових споживачів
Якісне проведення ребрендингу	підвищиться можливість встановлювати більш високі ціни на власну продукцію, підвищиться рівень продажів
Впровадження принципів відповідального ставлення до продукції, яку виробляє підприємство	реклама як інструмент інформування споживачів
Впровадження безкоштовної гарячої лінії	можливість виявляти проблемні питання і реагувати на запити споживачів, більш якісно доносити їм знання про продукцію

Розглянемо більш детально елементи заходів, щодо удосконалення стратегічного управління (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заходи щодо удосконалення стратегічного управління підприємства [складено автором]

Стратегія	Вид стратегії	Сутність
Управління кадровими ресурсами	Обмеженого зростання (стабілізації)	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій
	Диференціація	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації
Управління конкурентними ризиками	Диверсифікація	Оптова реалізація товарів, надання посередницьких, консультаційних, маркетингових послуг Залучення до закупівлі однотипових товарів великої кількості постачальників Купівля частки акцій, інших цінних паперів підприємств, купівля цінних паперів у банках чи в інших фінансових інститутах
	Зовнішнє страхування	Страхування ризиків, що виникли унаслідок форс-мажорних обставин (різкі коливання курсу валют, інфляція)

Продовження табл. 3.3

Стратегія	Вид стратегії	Сутність
		Страхування ризиків, що виникли унаслідок невиконання обов'язків постачальниками і маркетинговими посередниками
Метод SPACE	Конкурентна стратегія	Здатна зберегти та зміцнити фінансове положення підприємства, за рахунок: акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу; зміцнення служби реалізації (продажів); інвестування у зростання продуктивності; скорочення витрат; проведення заходів щодо захисту та збереження конкурентних переваг на ринку; здійснення злиття з підприємством, що має значні фінансові ресурси
Матриця Ансоффа	Глибоке проникнення на ринок	Забезпечення прибутку за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто зниження собівартості, покращення якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукції
Стратегія за М. Портером	Лідерство за витратами	Збільшення споживачів та нарощування обсягів збуту за рахунок низьких цін

Ефективне функціонування будь-якого підприємства та зростання його економічного потенціалу багато в чому залежать від наявності надійної системи екологічної безпеки. Одним із найперспективніших напрямів її досягнення та розв'язання екологічних проблем промислового виробництва є екологічний менеджмент. Його метою є мінімізація негативних впливів діяльності організації на навколишнє природне середовище.

Формування системи екологічного менеджменту на підприємства передбачає впровадження природоохоронних і енергозберігаючих технологій, що робить виробництво економічно вигідним, екологічно безпечним та соціально необхідним.

Система екологічного менеджменту охоплює такі складники: екологічна служба підприємства, обізнаність персоналу, визначення показників екологічної безпеки та їх нормативів щодо кожного джерела екологічної небезпеки, врахування середовища розташування підприємства, рівня його технологій, ресурсоспоживання, оцінка рівня екологічної безпеки, механізм реагування на екологічні аварії, планування заходів екологічної

безпеки, постійний контроль за роботою системи, застосування заходів щодо поліпшення роботи системи менеджменту екологічної безпеки. Для впровадження ефективної системи екологічного менеджменту на підприємстві має бути чітко сформульована і послідовна екологічна політика. Вона має бути документованою, відомою і зрозумілою не тільки персоналу і партнерам, а й усім особам, що мають інтерес до екологічних аспектів діяльності підприємства, його продукції та послуг.

Основною причиною, яка спонукає підприємства до впровадження системи екологічного менеджменту, є негативний вплив підприємства на навколишнє середовище та неефективне використання ресурсів, що призводить до створення аварійних ситуацій, нещасних випадків, підвищення травматизму. Як результат – необхідність сплачувати великі кошти за споживання ресурсів та штрафи за завдану шкоду довкіллю і споживачам. У разі накопичення цих проблем організація втратить здатність функціонувати у ринковому середовищі.

Розглянемо більш детально заходи щодо удосконалення екологічного менеджменту підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи щодо удосконалення екологічного менеджменту підприємства [складено автором]

<table>
<tr><th>Захід</th><th colspan="2">Сутність</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Впровадження систем управління</td><td>системи управління якістю (ISO 9001:2008)</td><td rowspan="4">Результатом діяльності є постійне зменшення питомого впливу на навколишнє середовище (утворення відходів, споживання енергоресурсів і води, викидів в атмосферу)</td></tr>
<tr><td>системи управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005)</td></tr>
<tr><td>системи екологічного керування (ISO 14001:2004)</td></tr>
<tr><td>системи управління гігієною та безпекою праці (OHSAS 18001:2007)</td></tr>
<tr><td>Реалізовувати заходи зі зниження енерговитрат</td><td colspan="2">Впровадження програм енергоефективності, які не лише підвищують продуктивність виробничих процесів, а ще й зменшують вплив виробництва на навколишнє середовище</td></tr>
<tr><td>Розпочати переробку соломи, встановивши установку з виробництва сухих гранул</td><td colspan="2">Дбайливе ставлення до навколишнього середовища є однією із складових корпоративної культури</td></tr>
</table>

Природоохоронна робота підприємства пов'язана не тільки з витратами, але й з одержанням переваг у конкурентній боротьбі. Бізнес дедалі частіше розглядає екологічну складову у своїй діяльності не як перепону для розвитку та обов'язкові витрати, а як сферу додаткових можливостей, новий інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Отже, формування інтегрованої системи екологічного менеджменту на підприємстві – це ефективний інструмент для комплексного вирішення завдання забезпечення якості продукції, охорони довкілля, професійної безпеки виробництва і відповідальності підприємства перед суспільством та сприяння інтеграції України у світове співтовариство.

Побудова ефективної системи екологічного менеджменту на підприємстві дозволить суттєво економити сировину, матеріали, енергетичні ресурси, знизить екологічні платежі та штрафні санкції. Впровадження системи екологічного менеджменту також дозволить підприємству отримати суттєві конкурентні переваги на ринку за рахунок покращення його іміджу, удосконалення управління витратами, розширення доступу на закордонні ринки.

Саме такий підхід дозволить покращити якість навколишнього середовища України та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі представлених досліджень у третьому розділі є змога запропонувати напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища:

1. Застосовано стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища. Дефініція стратегічних конкурентних цілей підприємства показала, що досліджуване підприємство конкурує у національному масштабі: утримання

існуючої частки ринку через створення унікальної торговельної пропозиції; підприємство має помітну конкурентну бізнес-позицію; використовує захисні стратегічні наміри; претензії– посилення конкурентної позиції на ринку; конкурентна ціль – стабілізувати фінансове положення та збільшити частку ринку на 9% за рахунок збільшення витрат на заходи комплексу просування на 25% до 2025 року. Необхідно відмітити, що головним підходом при управлінні реалізації стратегічних змін повинен бути – чемпіонський підхід, тобто високий ступінь мотивації працівників у процесі реалізації стратегічних змін, в т.ч. екологічного характеру.

2. Актуалізовано, що конкуренція змушує підприємство постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та нестабільних умов ринку. Основними заходами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням управління конкурентоспроможністю підприємства, є удосконалення: маркетингового менеджменту, стратегічного управління й екологічного менеджменту. Заходи з підвищення управління конкурентоспроможністю включають в себе: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтовану рекламну політику; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» підприємства; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу за темою «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища» доцільно зробити такі висновки:

1. Розглянуто характеристику елементів управління конкурентоспроможністю підприємства. Множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які, в свою чергу, формують підсистему факторів нижчого рівня: фактори макрорівня відображають вплив умов функціонування національної й міжнародної економіки; фактори мезорівня характеризують галузь, до якої належить підприємство; фактори мікрорівня безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. Запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємств дозволяє розробити систему показників конкурентоспроможності та методи її оцінки, спрямувати їх на нейтралізацію існуючих проблем підприємства. Наведена система факторів дозволяє створити і підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Визначені актуальні механізми управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища. Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність. Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінки. Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Запропонована методика експрес-оцінки, що дозволяє підприємствам та

зацікавленим особам отримати оперативну інформацію про конкурентні позиції на ринку з визначенням сильних та слабких місць, а також надає можливість швидко реагувати на прояви зовнішнього середовища.

3. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Виявлено, що товариство перебуває на етапі зрілості, що передбачає максимізацію прибутку, встановлення адаптивної системи менеджменту, планування і контролю витрат. Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Оцінено реалістичність реалізації цілей підприємства. Проведено характеристику функціональних та лінійних рівнів управління підприємства із зазначенням переваг та недоліків лінійно–функціонального типу організаційної структури управління.

4. Виконано економічний аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства за наступними етапами: планування в управлінні конкурентоспроможністю; організація в управлінні конкурентоспроможністю; мотивація в управлінні конкурентоспроможністю; контроль в управлінні конкурентоспроможністю. Визначено рівень мотивації у керівників і працівників в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. Систематизовано причини опору змінам на підприємстві. Керівництву рекомендовано донести до працівників усі переваги, що прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін і пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиться; винагороджувати працівників, які брали участь у впроваджені змін; створити атмосферу спокою і відсутності хвилювання перед змінами.

5. Виявлено фактори впливу на систему управління конкурентоспроможністю за допомогою SNW-аналізу підприємства та конкурента. Підприємство у першу чергу доцільно підвищувати конкурентний потенціал усіх слабких сторін, а саме: фінанси, організацію управління та маркетинг. Підприємству слід приділити увагу наступним

напрямкам діяльності в сфері контролю конкурентоспроможності: відсутність здійснення оцінки ефективності реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю; неефективна маркетингова система інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; відсутність діагностики конкурентних ризиків в діяльності підприємства; відсутність системи виявлення й підтримки конкурентних переваг підприємства в сфері управління конкурентоспроможністю тощо.

6. Застосовано стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентного середовища. Дефініція стратегічних конкурентних цілей підприємства показала, що досліджуване підприємство конкурує у національному масштабі: утримання існуючої частки ринку через створення унікальної торговельної пропозиції; підприємство має помітну конкурентну бізнес-позицію; використовує захисні стратегічні наміри; претензії– посилення конкурентної позиції на ринку; конкурентна ціль – стабілізувати фінансове положення та збільшити частку ринку на 9% за рахунок збільшення витрат на заходи комплексу просування на 25% до 2025 року. Необхідно відмітити, що головним підходом при управлінні реалізації стратегічних змін повинен бути – чемпіонський підхід, тобто високий ступінь мотивації працівників у процесі реалізації стратегічних змін.

4. Актуалізовано, що конкуренція змушує підприємство постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та нестабільних умов ринку. Основними заходами вирішення проблем, пов’язаних з підвищенням управління конкурентоспроможністю підприємства, є удосконалення: маркетингового менеджменту, стратегічного управління й екологічного менеджменту. Заходи з підвищення управління конкурентоспроможністю включають в себе: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтовану рекламну політику; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції тощо.