

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
18 квітня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства»**  
(на матеріалах «Назва підприємства»  
Семенівського району Полтавської області)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Гальонкін Станіслав Сергійович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1. Характеристика елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	10
1.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	24
2.1. Організаційно–економічна характеристика «Назва підприємства».....	24
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства».	29
2.3. Виявлення факторів впливу на управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства».....	35
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	45
3.1. Оцінка та прогнозування ефективності управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства».....	45
3.2. Стратегія управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»	50
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	72

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Особливої гостроти ця проблема досягає в умовах посилення важливості безпекових питань, інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу.

Теоретичні і практичні питання управління конкурентоспроможністю підприємства досліджували відомі вітчизняні та закордонні вчені, як: Барабась Д. О., Бабій І. В., Беляєва Н. С., Вакульчук І.О., Валінкевич Н.В., Варава Л. М., Геращенко І. О., Гнатенко І. А., Гук О.В., Данько Ю. І., Діденко Є. О., Драган О.І., Єлець О.П., Живко З. Б., Зайкіна Г.М., Калюжний С. О., Карпенко Л. М., Касич А. О., Кредісов В. А., Малик О. В., Мельник Ю. М., Николюк О. М., Павлова В. А., Полозова Т. В., Полтавська Є. О., Савченко Т. В., Терехов Д. С., Філіппова С. В., Чебанова Н. В., Черкас В. В., Шацька З. Я., Якименко Н. В., Яценко І. В. та ін. В наукових працях вчених обґрунтовано фундаментальні положення щодо сутності, значення й організацію управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищених ризиків ведення бізнесу за різними методиками. Незважаючи на комплексність знань щодо управління конкурентоспроможністю підприємств в працях учених і практиків з менеджменту, у регламентах, нормативних актах і активний розвиток на національному ринку, проблеми в цій галузі менеджменту залишаються недостатньо розробленими. Саме це і обумовлює важливість узагальнення і

систематизації актуальних знань на єдиній теоретичній та методологічній базі, а також пошук нових більш оптимальних підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

**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 означеної тематики обґрунтовувалась система управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства».

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

дослідити елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

розкрити теорію формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості «Назва підприємства»;

провести аналіз системи управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»;

виявити фактори впливу на управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»;

провести оцінку і дати прогноз ефективності управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»;

адаптувати стратегію управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства» до умов сьогодення.

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

**Предметом дослідження** є особливості системи управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства».

**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 «Назва підприємства» й оцінки його конкурентоспроможності; системний підхід – для характеристики структурно–функціональної моделі оцінки управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»; економіко–статистичний – для сепарування домінуючих факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності, для аналізу і інтерпретації фактичних даних

«Назва 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 «Назва підприємства» Семенівського району Полтавської області за 2016–2020 роки.

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

розвинуті теоретичні положення оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сьогодення. 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 ефективного управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»;

розроблено шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства», а саме внесено пропозиції щодо структурної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у всебічній та прикладній спрямованості теоретичних розробок й визначається впровадженням у «Назва підприємства» комплексної моделі оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства; пропозицій щодо змін до існуючої системи оцінки і запровадженням моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

**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 [20; 21; 31; 79]:

1. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 37–43.

2. Stadnichenko V., Horda A., Galonkin S. Organizational and economic mechanism of potential management of a competitive enterprise. *Аграрна освіта: минуле, сучасне, майбутнє: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч.*

100-річчю ЛНАУ 15–16 лист. 2021 р. Слов'янськ, 2021. С. 315-316.

3. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкин С. С. Управління потенціалом підприємства в рамках розвитку інноваційної моделі підприємництва. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 350-351.

4. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкин С. С. Управління потенціалом підприємства в контексті стратегій партнерської взаємодії держави та бізнесу. Студентська наукова конференція «Стратегічні імперативи менеджменту в умовах сучасних викликів»: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (Львів, 09-10 грудня 2021 р.) Кафедра менеджменту: Тези доповідей / Смолинець І. Б. (відп. ред.). Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2021. С. 70-71.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 72 сторінки. Містить 8 таблиць, 8 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 81 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Характеристика елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [12; 39; 40; 75; 77]. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами (рис. 1.1).

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємства, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж підприємства в межах регіональної стратегічної групи можна визначити конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті – ні. Оцінюють конкурентоспроможність підприємства загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної із створених у структурі диверсифікованої підприємства стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання [68; 74].

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких

змін також має певні особливості. Одноразові надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом [8; 37; 38; 65; 70; 76].

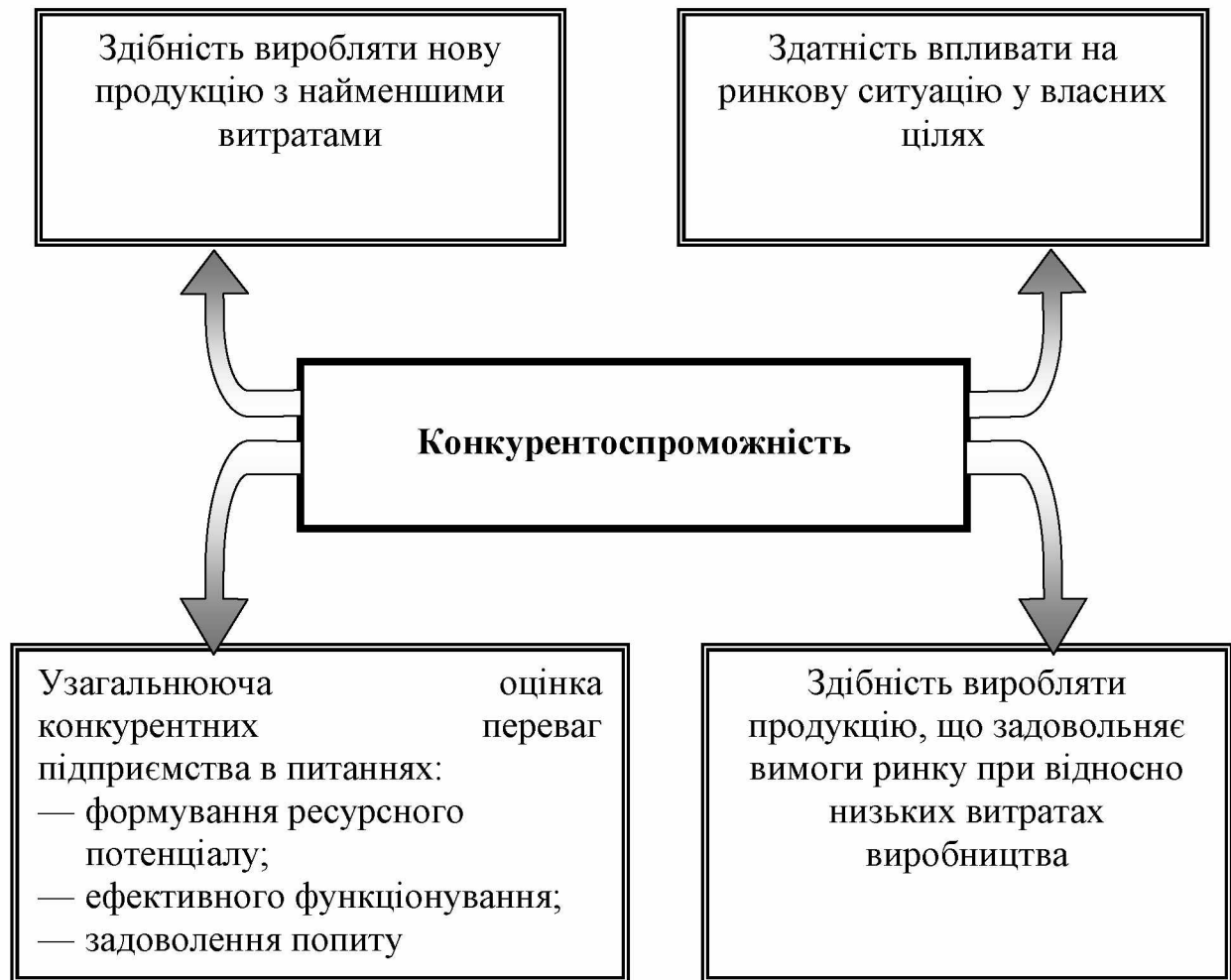


Рис. 1.1. Визначення конкурентоспроможності підприємства [складено автором на основі 4; 10; 22; 23; 60; 63; 69; 81]

Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід ставити спочатку виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних,

швидких заходів щодо поліпшення діяльності. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовується переважно системний підхід до управління.

Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу.

Вказані методи відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

Конкурентоспроможність конкретного об'єкта бажано вимірювати кількісно, що уможливить управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, що характеризує корисний ефект даного об'єкта та об'єктів-конкурентів за нормативний строк їхньої служби й сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єктів [11; 43; 44; 53; 55; 78; 80].

Крім того, необхідно створити законодавчу базу, яка б стимулювала та спонукала вітчизняних виробників до створення великих підприємств, об'єднань, науково-технічні і виробничих господарчих формувань, які б включали повний цикл – від ідеї до серійно виробництва нових видів товарів та послуг і були б здатними протистояти зарубіжним конкурентам, утому числі транснаціональним корпораціям.

Існує два антагоністичні погляди щодо можливостей отримання конкурентних переваг (рис. 1.2).

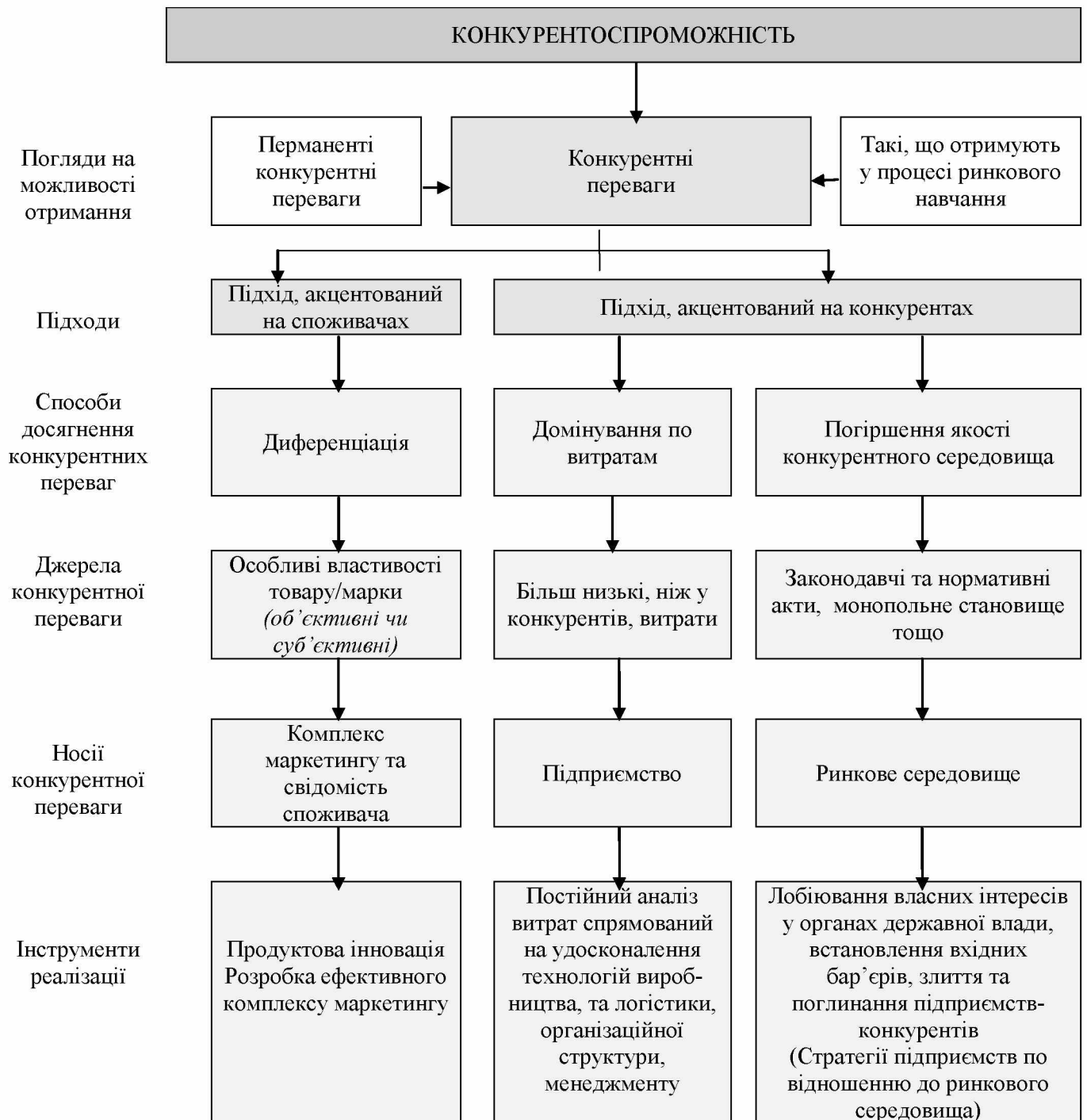


Рис. 1.2. Структура заходів посилення конкурентоспроможності підприємства [складено автором на основі 3; 6; 9; 17; 24; 41; 42; 45; 51; 64; 67; 80]

Згідно традиційного й найбільш поширеного погляду конкурентні переваги підприємство отримує у процесі роботи на ринку. Початкові невдачі не

повинні відлякувати підприємство від роботи на певному ринку. Працюючи за принципом «спроб та помилок» підприємство з часом досягне певних конкурентних переваг. Такого погляду дотримуються, наприклад, школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та деякі інші. В якості аргументів адепти даного погляду найчастіше наводять приклад японських автомобілебудівних компаній на американському ринку. Початкові невдачі на ньому спонукали японців до ще більш плідної праці, наслідком якої стало домінування на американському ринку малолітражних автомобілів та мотоциклетної техніки.

Іншої позиції щодо можливостей отримання конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати «школою перманентних переваг». Представники цієї школи, яка сформувалася у Європі, зокрема, у Швеції, вказують на те, що дійсно, певні конкурентні переваги можна отримати у процесі «ринкового навчання», проте стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовлені середовищем, у якому працює підприємство. Наприклад, Німеччина – лідер у прецизійній механіці завдяки природнім якостям інженерно-технічних працівників на німецьких заводах тощо [1; 7; 15; 16; 48; 49; 56]. Для отримання конкурентних переваг підприємства спочатку потрібно визначитися із підходами, які будуть застосовуватися для цього. Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство отримує конкурентні переваги у разі, якщо її товари краще, аніж товари конкурентів задовольняють потреби споживачів. В силу останнього, вважається, що даний підхід є більш задовільним з точки зору концепції маркетингу.

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних позицій підприємства. Потрібно відмітити лише, що у цьому разі, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємство не має, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції.

Носієм конкурентної переваги у даному випадку є підприємство, яке завдяки комплексу заходів досягає менших чим у конкурентів витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко.

Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства по удосконаленню технологій виробництва (потрібні, насамперед, технологічні інновації), науково – дослідні та дослідно конструкторські розробки, вдосконалення логістики, організаційної структури, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій постійно займаються аналізом витрат (cost-analysis) на усіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції. Важлива роль й маркетологів на даному етапі. Вони мають постійно займатися моніторингом ринку, відстежувати витрати підприємств-конкурентів, новітні технології, проводити функціонально-вартісний аналіз. Конкурентна перевага виробника з оптимальними витратами складається в близькості по ключових параметрах «якість – обслуговування – характеристики – привабливість» до конкурентів, з одного боку, і перевазі над ними по витратах, – з іншого [18; 27; 30; 47]. У зв'язку з тим, що наведені функції, як правило, у підприємства виконують різні відділи, працівники яких мають слабке уявлення щодо функцій інших підрозділів, координація даних функцій має багато у чому вирішальний вплив на ефективність діяльності підприємства на ринку [14; 54; 57; 62; 66].

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг у межах підходу, акцентованому на конкурентах, є застосування методів погіршення якості конкурентного середовища. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають створити її. З метою виявлення конкурентних переваг, оцінки конкурентної сили та конкурентоспроможності підприємства здійснюється порівняльна оцінка діяльності підприємства з конкурентами. Досягнення цієї мети забезпечується за

умови використання комплексного підходу до порівняльного аналізу. Порівняльний аналіз за важливими аспектами діяльності підприємства забезпечить визначення можливостей зміцнення конкурентної позиції підприємства, забезпечення довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності його діяльності.

Виявлені конкурентні переваги визначають конкурентоспроможність підприємства, забезпечують певну конкурентну позицію й тому мають важливе значення для визначення стратегії розвитку та конкурентної стратегії підприємства. Так, переваги по ресурсах та навичках і вміннях надають можливість підприємству пропонувати споживачам більш якісні товари широкого асортименту за меншими цінами та з рівнем сервісу вищим, ніж у конкурентів.

## **1.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства**

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умови його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Існує три основні шляхи отримання конкурентних переваг: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити саме ринкове середовище (рис. 1.3). Основні моменти аналізу конкурентоспроможності (вивчення ринку, вимог покупців, визначення технічних та економічних параметрів, що підлягають дослідженню, зіставлення по кожній із груп параметрів) продукції пов'язані з постійним вивченням ринку, – як до початку програми створення виробу, так і в ході його реалізації. Для того, щоб бути конкурентоспроможною підприємство повинна мати деякі конкурентні переваги (рис. 1.4).

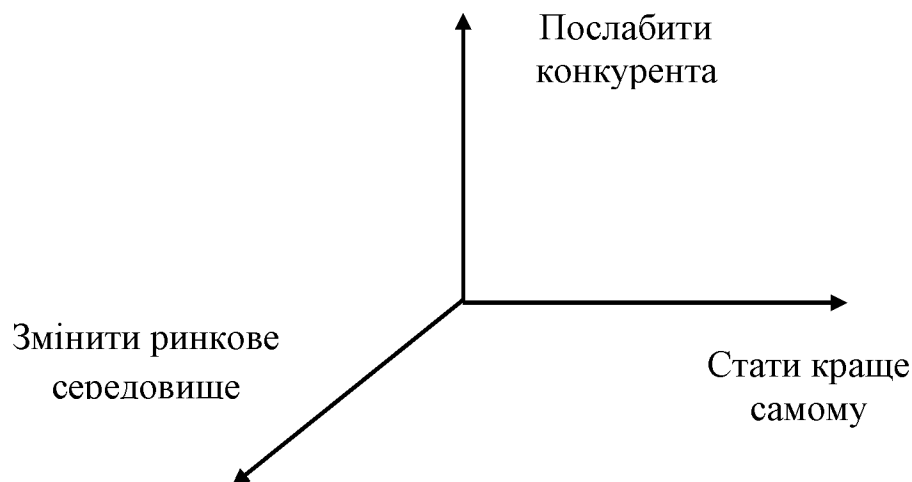


Рис. 1.3. Шляхи отримання конкурентних переваг [складено автором на основі 33; 71-73]

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Наприклад, покращення якості продукції, зменшення її собівартості. У другому випадку, діяльність підприємства спрямована на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних та напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці.

При оцінці конкурентних переваг (порівняно з іншими підприємствами, що працюють на даному ринку, а також переваг того чи іншого каналу збуту) беруться до уваги:

- частка ринку;
- охоплення збутовою мережею;
- кількість торгового персоналу;
- рівень підготовки торгових представників;
- підтримка продаж;
- величина рекламного бюджету та ефективність реклами;
- рівень запасів;

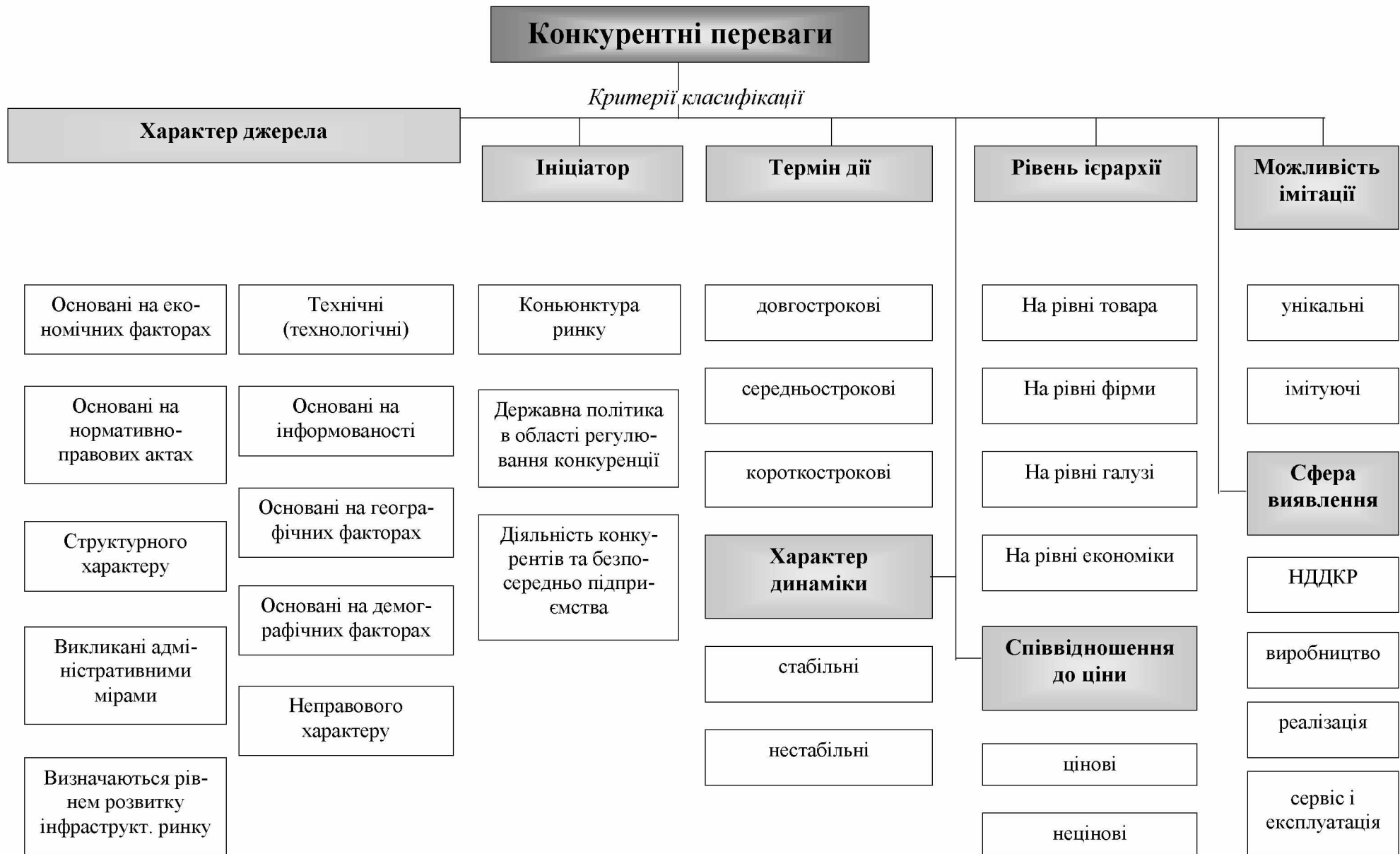


Рис. 1.4. Класифікація конкурентних переваг підприємства [складено автором на основі 19; 25; 34; 36; 50; 52; 58]

оперативність поставки, рівень торгових націнок, якість обслуговування клієнтів;

ступінь прихильності клієнтів до торгової мережі;

широта торгової гама [2; 13].

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, – собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і т. д.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення:

зміна складу, структури матеріалів, які використовуються (сировини, напівфабрикатів), комплектуючих виробів чи конструкції продукції;

зміна порядку проектування продукції;

зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування, монтажу;

зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню та ремонту,

цін на запасні частини;

зміна порядку реалізації продукції на ринку;

зміна структури та розміру інвестицій в розробку, виробництво та збут продукції;

зміна структури та об'ємів коопераційних поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;

зміна системи стимулювання постачальників;

зміна структури імпорту і видів продукції, що імпортується.

Методика оцінки рівня конкурентоспроможності як інтегрованого результату дії широкого кола факторів передбачає проведення кількох етапів розрахунків [26; 28; 29; 35].

На першому етапі визначається комплексний показник усвідомленої якості. Цей показник, на відміну від відомого комплексного показника якості, враховує підвищення технічного рівня і якості нового виробу лише в межах, які відповідають потребам споживача. Виконання завдань першого етапу передбачає, по-перше, вибір аналога і, по-друге, визначення вагомості параметрів нового виробу й аналога (сума вагомостей дорівнює одиниці). По-третє, – визначення параметричних індексів якості нового виробу по кожному показнику в порівнянні з аналогом і врахування значень «потреби споживача». При цьому параметричний індекс певного показника визначається як відношення числового значення показника аналога до його значення у нового виробу або навпаки.

Другим етапом визначення рівня конкурентоспроможності нового виробу є порівняння цін споживання нового виробу й аналога. Особлива увага приділяється ціні споживання товару, а не ціні його виготовлення (реалізації), оскільки, особливо для складних технічних виробів, експлуатаційні витрати (одна з складових ціни споживання) можуть у декілька разів перевищувати власне ціну реалізації. Отже, навіть при меншій ціні (за однакового рівня якості) товар може програвати у порівнянні з конкурентними товарами, якщо їх ціна споживання нижча за рахунок

менших експлуатаційних витрат.

Крім якісно-цінових факторів конкурентоспроможності існують й інші фактори, які можуть суттєво вплинути на її загальний рівень (товаропросування, сервісне супроводження товару).

Таким чином, очевидно, що точне визначення загального рівня конкурентоспроможності є неможливим без визначення відповідного рівня по «сервісних» факторах, що й здійснюється на четвертому етапі.

Аналіз впливу цих факторів на ступінь мотивованості споживача щодо купівлі дає змогу виділити найважливіші з них: умови доставки, сервісне обслуговування, умови оплати, реклама та імідж підприємства. Показниками, за якими слід оцінювати дані фактори, є: для умов доставки – термін доставки товару споживачеві та точність його дотримання; для сервісного обслуговування - гарантійний період, період забезпечення запчастинами при післягарантійному обслуговуванні, повнота технічного обслуговування; для умов оплати – наявність і розмір знижок та наявність, розмір і строк кредиту. Рівень реклами оцінюється за ступенем інформаційної забезпеченості споживачів [32;46; 54; 59; 61].

Зазначимо, що нульове значення чисельника приведе до того, що загальний рівень конкурентоспроможності повністю визначатиметься індексом якісно-цінової конкурентоспроможності, скоригованим на його вагомість. У свою чергу, нульове значення знаменника, яке робить формулу (1.1) математично некоректною, скоріше за все буде свідченням неправильно вибраного аналога, оскільки він, за умовою, має бути широко представленим (домінуючим) на ринку. А цього, очевидно, не може бути при нульових значеннях усіх названих показників. Як мінімум, він має бути відомим споживачам.

Очевидно, що виріб може бути визнано конкурентоспроможним, якщо виконується умова  $I_k^s \geq 1$ . Коли  $I_k^s$  є значно більшим від одиниці, це - свідчення не тільки високої конкурентоспроможності товару, але й певна ознака можливої заниженості ціни реалізації нового виробу. Нагадаємо, що її

було закладено в розрахунок її на рівні мінімально допустимої для підприємства-виробника ставки рентабельності продукції. В цьому випадку доречно збільшити ціну реалізації таким чином, щоб виконувалася умова:

$$1 \leq I_{\kappa\phi}^z \leq I_{\kappa}^z \quad (1.1)$$

де  $I_{\kappa\phi}^z$  – загальний індекс конкурентоспроможності, визначений з урахуванням зовнішнього маркетингового середовища і, зокрема, співвідношення попиту і пропозиції на ринку, місткості обраного сегмента ринку, еластичності попиту щодо ціни, тощо.

Безперечно, рішення щодо ціни прийматиметься менеджерами підприємства-виробника з огляду, в тому числі, і на обрану маркетингову стратегію виведення товару на ринок.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно зазначити, що:

1. Ідентифікація стратегічних конкурентних переваг, тобто стійких, довгострокових, потребує оцінки за фактором часу виявлених конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства, які забезпечуються тривалий час, належать до стійких переваг. Оцінка конкурентної позиції підприємства дозволяє визначити потужність та перспективи підприємства на ринку. Для визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства існують досить різноманітні методи. Різноманітність наукових підходів до визначення переліку оціночних показників конкурентоспроможності підприємства свідчить про дискусійність та складність цього питання. Найбільш поширеним є метод порівняльних переваг, згідно з цим методом порівняльна

оцінка діяльності підприємства з конкурентами здійснюється за показниками фінансового стану, ефективності використання ресурсів та оцінки маркетингової діяльності.

2. Запропоновані методичні підходи, охоплюючи більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, дають можливість виробникам уже на стадії проектування нового товару побачити його конкурентні переваги та слабкі місця, отже, й визначити основні акценти у подальшій роботі для їх усунення. Крім цього, вони дають змогу розрахувати оптимальні ціни, за якими можлива реалізація цього товару, й очікувану масу прибутку та визначити економічну доцільність інвестицій, необхідних для розробки й освоєння даного нового виробу, і, врешті-решт, прийняти рішення про доцільність або недоцільність його подальшої розробки. Навіть в останньому випадку припинення цих робіт на ранній стадії мінімізує непродуктивні витрати та запобігає погіршенню становища підприємства на ринку.

**РОЗДІЛ 2**  
**ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»**

**2.1. Організаційно–економічна характеристика «Назва підприємства»**

Аналіз розвитку людського потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності підприємства ми проведемо за даними «Назва підприємства», яке знаходиться у селі XXXXXXXXXX Семенівського району Полтавської області.

Засновником і власником підприємства є XXXXXXXXX. Серед Семенівського району та селища XXXXXX, підприємство «Назва підприємства» є лідером та основним товаровиробником сільськогосподарської продукції. «Назва підприємства» має лінійно-функціональний тип організаційної структури (Додаток А, Додаток Б). Дана структура забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Структура підприємства включає в себе сім виробничих підрозділів, сюди входять: автогараж, бджільництво, зернотік, плотня, охорона та тракторна бригада. Основним елементом продажу, є мед, який збирають з власних пасік, та продукція після його переробки. Так, наприклад, виготовляють воскові свічки, різноманітні на смак медівки, які є корисними для здоров'я та сприяють його покращенню при щоденному вживанні.

Аналізуючи дані табл. В.1, можна зазначити, що площа землекористування «Назва підприємства» є переважно орендованою і у 2020 р. складала 6347 га, з них 5712 га займає рілля (93,0 %). За період з 2016 по 2020 рр. на підприємстві площа земельних угідь зменшилась на 246 га (3,7 %). А у порівнянні з 2019 р. збільшилась на 450 га (7,6 %) така динаміка

була зумовлена коливанням пайових часток членів підприємства.

Проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів в «Назва підприємства» (табл. В.2). У 2020 р. порівняно з 2016 р., у «Назва підприємства» середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві збільшилась на 28 осіб (18,7 %) за рахунок як рослинництва, так і розвитку галузі тваринництва, а саме бджільництва, та становила 178 осіб. У галузі рослинництва кількість працівників збільшилась на 16 осіб (10,7 %). У 2020 р. чисельність працівників у тваринництві становила 12 осіб.

Проаналізуємо наявність основних засобів на підприємстві за допомогою табл. 2.1. Аналізуючи дані, спостерігається динаміка збільшення основних виробничих засобів у підприємстві на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2020 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

Таблиця 2.1

**Динаміка наявності основних засобів у «Назва підприємства»,  
2016–2020 рр., тис. грн. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+,-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	11529	10738	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	7970	8409	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	1199	2673	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	674	705	775	963	311	147,7
Всього	20220	21372	22525	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	6,2	6,6	6,6	8,2	2,2	135,4

Продовження табл. 2.1

Показники	Роки	2020 р. до
-----------	------	------------

						2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+,-)	%
Фондоозброєність праці	75,9	77,9	89,6	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,52	0,56	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	0,8	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	1,2	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів:							у 2,1 рази
товарної продукції	102,7	131,8	171,1	232,5	217,7	115,0	
прибутку (збитку)	2,9	5,5	11,1	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	10	5	9	10	-7	57,4

Важливою складовою економічного аналізу діяльності аграрного підприємства є оцінка фінансових результатів його діяльності (табл. 2.2).

Як свідчать дані табл. 2.2 у результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності у «Назва підприємства» у 2020 р. було отримано 100124 тис. грн чистого доходу від реалізації. Порівняно з 2016 р. розмір виручки від реалізації у господарстві зріс на 72197 тис. грн (у 3,6 рази). Розмір чистого прибутку у 2020 р. складав 19399 тис. грн, що на 18897 тис. грн (у 38,6 рази) більше рівня 2016 р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання підприємства. Собівартість реалізованої продукції підвищилась на 35192 тис. грн (у 2,5 рази), що є допустимою динамікою при збільшенні інших досліджуваних показників.

Щоб оцінити ефективність поєднання і використання ресурсів у процесі виробництва необхідно проаналізувати кінцеві результати діяльності господарства. Наявність певної суми прибутку та норма рентабельності свідчать про наявний потенціал розвитку підприємства у перспективі, а також ефективність його діяльності.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз фінансових результатів діяльності «Назва підприємства»,  
2016–2020 рр., тис. грн. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	27927	29358	80396	58962	100124	72197	зб. у 3,6 рази
Собівартість реалізованої продукції	24464	20232	49329	40467	59656	35192	зб. у 2,5 рази
Валовий прибуток	3463	9126	31067	18495	40468	37005	зб. у 11,7 рази
Чистий прибуток	502	5290	22264	4369	19399	18897	зб. у 38,6 рази

Тому розглянемо динаміку економічних показників діяльності господарства за допомогою даних табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Результати виробничо-комерційної діяльності «Назва підприємства»,  
2016–2020 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+;-)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022	108202	148087	151650	194478	56456,0	140,9
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1419,8	1090,4	1439,8	1513,8	1951,0	531,2	137,4

*Продовження табл. 2.3*

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	(+;-)	%
на 1 середньо-річного працівника	423,4	343,5	388,7	434,5	633,5	210,1	149,6
Чистий прибуток, тис. грн	14740	15373	16113	106125	128121	113381	зб. у 8,7 рази
у т. ч. рослинництва	12096	5204	9768	44320	63194	51098	зб. у 5,2 рази
тваринництва	-564	1780	-413	-109	2054	2618	зм. у 3,6 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,40	0,35	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,4	1,3	1,8	9,8	8,6	зб. у 8,1 рази
Рівень рентабельності%	16,7	12,1	21,0	57,7	60,7	44,0	x
Норма прибутку, %	11,8	11,0	10,3	41,1	38,5	26,7	x

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у «Назва підприємства» за досліджуваний період вартість валової продукції зросла на 56456 тис. грн (40,9 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %). Чистий прибуток за 2016–2020 рр. зріс на 113381 тис. грн (у 8,7 рази) у т.ч. у рослинництві на 51098 тис. грн (у 5,2 рази), а у тваринництві збиток зменшився на 2618 тис. грн (у 3,6 рази). Рівень рентабельності збільшився на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %.

Таким чином, ефективність сільськогосподарського виробництва у «Назва підприємства» залежить від ряду показників та умов його ведення. При раціональному використанні фондів та ресурсів із застосуванням нових технологій можна досягти високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції, зменшити її собівартість, що безпосередньо вплине на зростання прибутку підприємства.

## **2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»**

На «Назва підприємства» працює лабораторія якості, яка контролює спочатку всю сировину, що надходить на завод, а потім і готову продукцію. До речі, всі вироби, які відвантажуються споживачам, мають сертифікат якості, а заводська лабораторія пройшла акредитацію на технічну компетентність у проведенні випробувань сировини та готової продукції.

Помірні ціни й конкурентоспроможність продукції «Назва підприємства» сприяють встановленню і розширенню економічних зв'язків підприємства.

Для досягнення конкурентоспроможності потенційних можливостей «Назва підприємства» на міжнародному ринку потрібно мати переваги не тільки за рахунок ціни, якості, але й за рахунок впровадження нових ідей у виробничу сферу та у сферу управління. Цільове управління конкурентоспроможністю продукції – це процес ідентифікації, планування, формування, утримання на нарощування конкурентних переваг продукції на кожному етапі. Процес управління конкурентоспроможністю передбачає послідовне виконання усіх управлінських функцій, являє послідовну зміну етапів логічного розвитку управління конкурентоспроможністю, й базується на зворотному зв'язку кожного етапу й елементів управління, які реалізуються у його рамках. У роботі діагностику процесу управління конкурентоспроможністю

«Назва 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 й довгострокових цілей, оцінку забезпеченості

ресурсами процесу управління конкурентоспроможністю і загальну оцінку системи планування підприємства. Проаналізуємо рівень забезпеченості ресурсами «Назва підприємства» для виявлення можливостей досягнення поставлених цілей. Основними ресурсами для високої ефективності реалізації стратегій підприємства є: матеріально–технічні, фінансові, трудові й інформаційні. «Назва підприємства» 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.

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

Для «Назва 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 «Назва підприємства» має середній рівень конкурентної спрямованості організаційної структури. Проблему складає відсутність спеціалістів із розробки конкурентних стратегій; низьку відповідність конкурентним стратегіям; відсутність універсальної ланки, створеної під ціль; відсутність корпоративної культури, яка підтримує стратегію; 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. Г.1).

Аналіз мотивації персоналу системи «Назва підприємства» показав високий рівень умотивованості (4,1 бали), що свідчить про високу зацікавленість працівників у гарних результатах та показниках власної діяльності. Основними причинами опору змінам на «Назва підприємства» є наступні: небажання порушувати систему відносин й розстановку сил, яка склалася; невизначеність в майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги, високі витрати на зміни, невпевненість в необхідності проведення змін, сила звички, інерційність, страх невідомого (табл. Г.2). Проблемними ділянками «Назва підприємства» при є: низький ступінь оновлення асортименту; відсутність можливості індивідуального замовлення; низький ступінь використання ціни як інструмента маркетингової політики; низький ступінь узгодження ціни із іншими елементами комплексу маркетингу; неефективне використання можливостей збуту на усіх доступних сегментах ринку.

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

SNW–аналіз підприємств–конкурентів показав, що має більше слабких сторін (21 бали) «Назва підприємства», коли Конкурент має більше сильних сторін (24 бали) і навпаки, «Назва підприємства» найменше володіє сильними сторонами (13 бали), а конкурент – слабкими (9 бали). Проаналізуємо більш детально критерії підприємств–конкурентів за SNW–аналізом (табл. Г.3).

Таким чином можна зробити висновок, що «Назва підприємства» володіє слабшим внутрішнім конкурентним потенціалом за Конкурент. «Назва підприємства» має кращий персонал (4 бали), у порівнянні із 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 «Назва підприємства» дуже слабкий – 2 бали, а у конкурента це сильна сторона – 6 балів. Також «Назва підприємства» 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. Тобто його комплексний показник складає 1,15.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно із цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів й служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінки рівня конкурентоспроможності «Назва підприємства» у 2014–2018 рр. (табл. Г.4).

У першу групу об'єднані показники, що характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві. В другу групу об'єднані показники, які відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства у майбутньому (табл. Г.5). До третьої групи належать показники, що дозволяють отримати уявлення щодо ефективності управління збутом продукції на ринку (табл. Г.6). У четверту групу входять показники конкурентоспроможності продукції (КТ) і його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності із її призначенням. Якість

продукції оцінюється комплексним методом й для «Назва підприємства» становить  $KT = 1,15$ , як розраховано раніше.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності досліджуваного підприємства здійснюється в три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства (табл. Г.4–Г.6) та переведення показників у відносні величини (бали).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами (наведений нижче).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію і показника. Звідси, конкурентоспроможність може бути визначена методом середньозваженої арифметичної (2.1):

$$KKO = 0,15 \times EP + 0,29 \times FP + 0,23 \times EZ + 0,33 \times KT, \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

EP – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

FP – значення критерію фінансового положення підприємства;

EZ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином (2.2–2.4):

$$EP = 0,31 \times B + 0,19 \times \Phi + 0,4 \times Pn + 0,1 \times Pn, \quad (2.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівдачі;

$R_p$  – відносний показник рентабельності товару;

$P_p$  – відносний показник продуктивності праці.

$$EP = 0,31 \times 10,8 + 0,19 \times 3,01 + 0,4 \times 3,38 + 0,1 \times 71,86 = 12,46$$

«Назва підприємства» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва.

$$\Phi P = 0,29 \times Ka + 0,2 \times Kn + 0,36 \times Kl + 0,15 \times Ko, \quad (2.3)$$

де  $Ka$  – відносний показник автономії підприємства;

$Kp$  – відносний показник платоспроможності підприємства;

$Kl$  – відносний показник ліквідності підприємства;

$Ko$  – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$\Phi P = 0,29 \times 0,26 + 0,2 \times 0,582 + 0,36 \times 0,05 + 0,15 \times 3,28 = 0,70$$

$$EZ = 0,37 \times Pn + 0,29 \times Kz + 0,2 \times Km + 0,14 \times Kn, \quad (2.4)$$

де  $R_p$  – відносний показник рентабельності продаж;

$Kz$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$Km$  – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$Kr$  – відносний показник ефективності реклами.

$$EZ = 0,37 \times 26,04 + 0,29 \times 0,16 + 0,2 \times 0,89 + 0,14 \times 0,15 = 9,89$$

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

$$KKO = 0,15 \times 12,46 + 0,29 \times 0,70 + 0,23 \times 9,89 + 0,33 \times 1,15 = 4,72$$

Отже, проведені комплексні розрахунки конкурентоспроможності «Назва підприємства» показали, що підприємство є одним із лідерів в даній галузі.

Таблиця 2.4

**Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності «Назва підприємства» в середньому за 2020 рік [розраховано автором]**

Конкурентоспроможність за показниками	«Назва підприємства»	Конкурент	Відхилення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	12,46	18,03	-5,57
Фінансового положення (ФП)	0,70	1,20	-0,5
Збуту продукції (ЕЗ)	9,89	11,9	-2,03
Якості продукції (Кт)	1,15	1,10	0,05
Коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО)	4,72	6,15	-1,43

Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні із іншими аналогічними підприємствами.

**2.3. Виявлення факторів впливу на управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»**

«Назва підприємства» необхідно визначити деякі альтернативні стратегії для подальшого кращого його функціонування. Отже, можна розглянути три стратегії: корпоративна (стратегія скорочення); конкурентна (стратегія лідерства по витратах); функціональна (стратегія виробництва).

Кожну стратегію треба проаналізувати та отримати відповідні висновки, які будуть впливати на процес прийняття рішення щодо вибору тієї чи іншої стратегії, яка найкращим чином підійде «Назва підприємства».

Визначення стратегії для підприємства залежить від його стану на конкретний момент часу. Спочатку необхідно сформулювати мету підприємства, його цілі. Стратегія підприємства складається з корпоративної, конкурентної, функціональної стратегії.

Метою «Назва підприємства» є збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції. Для визначення цілей «Назва підприємства» необхідно побудувати «дерево цілей». Для того, щоб визначити, що необхідно покращувати на «Назва підприємства», треба провести актуальний та необхідний профіль, в якому відображаються критерії підприємства та бали починаючи від 1 – це сильний і закінчуючи 5 – слабкий.

Актуальний профіль показує, що ми маємо на сьогоднішній день, що потрібно поліпшувати, а що залишити на тому ж рівні. Після побудови з'єднуються всі критерії за балами. І в побудові все, що ми маємо будемо позначати літерою «X» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Актуальний профіль «Назва підприємства», 2020 р. [авторська розробка]**

Критерії	1	2	3	4	5
Виробництво		X			
Фінанси		X			
Збут товару		X			
Конкурентоздатність	X				
Кадри		X			
Імідж		X			
Маркетинг			X		
Якість продукції		X			
Форма підприємства		X			
Цінова політика	X				
Номенклатура				X	
Рентабельність		X			

Технологія		X			
------------	--	---	--	--	--

Після побудови актуального профіля, можна сказати, що у «Назва підприємства» непогано організована система виробництва, воно являється конкурентоздатним, виходячи з вище наведеного профілю, ціни середні, краще ніж в основних конкурентів, наприклад, Конкурент. Дуже погана номенклатура. Підприємство користується новими технологіями. Добре організована політика збуту та просування товару на ринок.

Після визначення головних критеріїв «Назва підприємства» можна провести необхідний профіль цього ж підприємства, який буде відображати всі ті критерії, які необхідно покращити до певного рівня. Після якого можна буде зробити висновок. Все, що необхідно покращити позначаємо літерою «О» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Необхідний профіль «Назва підприємства» [авторська розробка]**

Критерії	1	2	3	4	5
Виробництво		O			
Фінанси	O				
Збут товару	O				
Конкурентоздатність	O				
Кадри					O
Імідж	O				
Маркетинг					O
Якість продукції	O				
Форма підприємства					O
Цінова політика	O				
Номенклатура					O
Рентабельність	O				

Технологія	О				
------------	---	--	--	--	--

По проведенню актуального і необхідного профілю можна зробити висновок, що існуючі критерії актуального профеля необхідно поліпшити такі показники як: фінансовий стан, збут товару на ринок. Також необхідно поліпшити імідж підприємства більш ефективно розробити маркетингові стратегії, а також поліпшити якість продукції. Головною метою підприємства є розробка номенклатури нових видів товарів і розширення асортименту продукції. Для здійснення розробки номенклатури і збільшення рентабельності виробництва «Назва підприємства» необхідно впровадити нові технології по розробці нової продукції. Як видно, за критеріями необхідного профілю, що в «Назва підприємства» гарний критерій цінової політики і конкурентоспроможності тому що, вони займають силу 1.

Розрізняють 4 типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- 1) стратегія ліквідації – здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;
- 2) стратегія «збору врожаю» – використовується відносно до безперспективного бізнесу, і не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Ця стратегія припускає скорочення витрат на закупівлю, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу існуючого продукту і продовжує скорочувати виробництво;
- 3) стратегія скорочення – ґрунтується на тім, що підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу.
- 4) стратегія скорочення витрат – основною ідеєю є пошук можливостей і проведення способів скорочення витрат.

Для «Назва підприємства» таку стратегію розробляти не потрібно, тому що підприємство гарно функціонує і головна його мета – це розширення асортименту і частки ринку. Дане підприємство поки не збирається скорочувати виробництво, а навпаки розширювати. Підприємство має

прибуток і середні витрати.

Стратегію скорочення витрат можна було б використовувати в тому випадку, якби підприємство продавало один зі своїх підрозділів бізнесу або ж дійсно надумало скорочуватися, тоді ця стратегія мала б зміст. Для «Назва підприємства» дану стратегію не слід розробляти, тому що в реалізації цієї стратегії підприємства завжди несуть витрати.

Конкурентна стратегія – стратегія лідерства по витратами. Досягнення лідерства за витратами означає низькі витрати виробництва стосовно конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії підприємства. При використанні цієї стратегії дуже важливо, щоб підприємство не піддавалося ризику створення дуже дешевого товару, що може викликати недовіру покупця до даного товару. Для «Назва підприємства» така стратегія необхідна, тому що вона приведе до досягнення мети підприємства. Тому для розробки стратегії необхідно виділити основні шляхи, по яких підприємство може досягти переваги у витратах:

- 1) спрощення розробки товару;
- 2) використання більш простої, менш капіталомісткої або більш раціональної технології;
- 3) пошук шляхів усунення використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- 4) перенос виробничих потужностей ближче до споживачів (постачальникам), тому що постачання матеріалів і розвантаження продукція також впливають на витрати;
- 5) усунення непотрібних дій і витрат, пов'язаних з великою кількістю модифікацій товару.

Якщо дотримувати всі шляхи досягнення низьких витрат, то «Назва підприємства» досягне переваг за рахунок постійної економії. Використання стратегії виробництва за низькими витратами, як захист від впливу конкурентів може бути у випадку, коли:

1. підприємство з низькими витратами знаходиться в кращій позиції

для наступаючої конкуренції за рахунок ціни. Це перевага також несе прибуток вищий середнього по галузі. Низькі витрати – гарний захист на ринку, де сильна цінова конкуренція;

2. підприємство з низькими витратами частково зберігає рівень прибутку, тому що сильні покупці рідко здатні змінити ціну;

3. підприємство може знизити ціну, щоб зробити більш важким завоювання клієнтів для нових конкурентів.

Низькі витрати дозволять «Назва підприємства» не тільки встановити низькі ціни, але й одержати максимальний прибуток. Менш успішні підприємства будуть задавлені більш сильними. Конкурентну стратегію лідерства за витратами можна використовувати у випадку, коли:

1) цінова конкуренція серед продавців дуже сильна;

2) існує кілька способів диференціації продукту з метою залучення покупця (розходження між торговими марками не мають значення для покупця), але розходження в ціні для покупця істотно;

3) існує велика кількість покупців, що мають серйозну причину для зниження ціни.

Конкуруючі підприємства можуть знайти прості недорогі методи копіювання навичок лідера за витратами. Розробляючи таку стратегію «Назва підприємства» може завоювати велику частку ринку, залучити максимальну кількість покупців, тим, що знизить ціну на товар і зменшить витрати.

Функціональна стратегія – виробництво. В основу формування виробничої стратегії було покладене виконання таких вимог:

1) використання існуючого виробничого потенціалу; підвищення продуктивності й ефективності виробничого процесу;

2) впровадження нових методів виготовлення продукції і технології;

3) впровадження системи керування якістю виробництва.

Для визначення характеристик процесу виробництва необхідно провести вибір у таких областях (табл. 2.7).

**Характеристики процесу виробництва [авторська розробка]**

Характеристика процесу	Варіант
Тип переробної системи	Проектний
Питома вага власних комплектуючих	Закупівля сировини за рубежом
Ступінь стадій процесу	Усі задачі проекту робляться за власні кошти
Ступінь спеціалізації праці працівників	Основний персонал включає у себе: маркетологів, виробничий персонал

Календарно-оперативне планування. Головними завданнями календарно-оперативного планування у проектному виробництві є:

- 1) забезпечити своєчасний випуск різних замовлень і виробів;
- 2) забезпечити рівномірне і максимальне завантаження всіх площ за короткий виробничий цикл.

Процес виконання замовлень на «Назва підприємства» складається з таких етапів:

- 1) оформлення замовлення (включає розрахунок повної собівартості і ціни, складання відповідних договорів);
- 2) виробничий процес виконання проекту.

Стратегія планування сукупного обсягу виробництва. Ця стратегія характеризується високою трудомісткістю виробничої системи, для ефективного функціонування необхідна висококваліфікована робоча сила і створення запасів або портфеля замовлень для підприємства не тільки «Назва підприємства», але й іншого буде коштувати дуже дорого. Стратегія планування виробництва, це різниця між обсягом виробництва і чисельністю робочої сили буде компенсуватися шляхом організації наднормованої роботи, складанням індивідуальних графіків режиму праці.

Керування запасами - відповідає за керування запасами на «Назва підприємства» є менеджер по закупівлі, що приймає рішення під час видачі замовлення. Якість керування матеріально-технічними запасами впливає на маркетинг, фінанси, виробничу функцію. Для спрощення роботи

менеджера «Назва підприємства» необхідно ввести комп'ютерну систему по керуванню запасами. Для розробки системи керування проектами необхідно користуватися методом критичного шляху, по використанню якого проекти розглядаються як мережі окремих видів робіт, на виконання яких потрібен час і які можуть затримати виконання інших робіт. Використання цього методу для розробки календарного графіка робіт з проекту необхідно передбачити використання таких етапів аналізу:

- 1) визначення цілей, що пов'язані з періодом часу на виконання проекту, його вартістю і якістю, наявністю робочої сили й устаткуванням;
- 2) визначення тривалості кожного виду роботи;
- 3) аналіз почерговості виконання робіт і складання сітьового графіка, що відбиває цю почерговість;
- 4) визначення критичного шляху у проекті з огляду на всі перерви й оптимізацію сітьового графіку;
- 5) побудова календарного сітьового графіка на основі оцінок тривалості робіт і отриманої сітки.

Для оптимізації процесу встановлення тривалості виробничого циклу на «Назва підприємства» необхідно розробити типову структуру виробничого циклу проекту. Забезпечення якістю. Керівник «Назва підприємства» повинен організувати створення системи якості продукції, повинен контролювати її функціонування і створення її з керівниками проекту, які роблять усе для виправлення недоліків. Система якості підприємств України регулюються стандартам ДСТ 180 9000. Згідно з цими стандартами була розроблена система якості підприємства:

- 1) при прийнятті замовлення керівництво «Назва підприємства» повинно проаналізувати вимоги споживача до якості продукту. Результати аналізу контролюються;
- 2) система якості керує якістю продукції, починаючи з етапу проектування по закінченню проектування нова продукція повинна забезпечуватися всією необхідною документацією;

3) при закупівлі сировини і матеріалів, необхідних для виготовлення кінцевої продукції, перевіряються документи на постачання, здійснюється контроль якості постачання;

4) важливою вимогою існуючої системи якості є ідентифікація і простежування продукції. Для цього підприємство веде картотеки, у які заноситься інформація про місце розташування і стан кожної одиниці продукції;

5) технологічні процеси, устаткування і персонал повинні бути атестовані. Також необхідно вибрати критерії якості роботи. На підприємстві повинна діяти система входного, операційного і прийомного контролю;

6) продукція, що не відповідає установленим вимогам, повинна документально враховуватися у випадку неможливості виправлення недоліків ізолюватися з метою попередження її подальшого використання;

7) процеси повинні бути атестованими, а устаткування – перевіреною.

## **Висновки до розділу 2**

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

1. «Назва підприємства» спеціалізується на виробництві аграрної продукції. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз «Назва підприємства» знаходиться в полі формування стратегії подолання слабких сторін завдяки можливостям зовнішнього середовища. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія стабільності. В цілому «Назва підприємства» має високий рівень конкурентоспроможності.

2. «Назва підприємства» доцільно підвищувати конкурентний потенціал всіх слабких сторін: фінанси, організацію управління і маркетинг.

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

3. Найоптимальнішою є конкурентна стратегія, бо вона приведе до досягнення мети «Назва підприємства». Також можна застосувати функціональну стратегію, тобто стратегію виробництва, розробити виробничий цикл. За рахунок цієї стратегії керівник зможе контролювати її функціонування.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

#### **3.1. Оцінка та прогнозування ефективності управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»**

Оцінку та прогнозування ефективності управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства» доцільно провести з використанням методу бенчмаркінгу. Бенчмаркінг являється комплексним багатофункціональним методом стратегічного планування. Хоча бенчмаркінг має вже достатньо довгу історію свого розвитку, він постійно еволюціонує та завойовує все більшу популярність у вітчизняних підприємств. Достоїнством бенчмаркінгу є те, що він направлений не тільки на пошук і визначення відмінностей між конкурентами, виявлення лідерів та причин їх успіху на ринку, але і формує нову філософію стратегічного планування. Він дозволяє не тільки керівникам, але і всьому колективу підприємства відійти від найскладніших стереотипів.

Для більшості підприємств бенчмаркінг – це не новина, так як він відтворюється в рамках конкурентного аналізу. Однак бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою та упорядкованою функцією, ніж метод або підхід конкурентного аналізу. Це необхідна функція успіху будь-якої підприємства. Таким чином бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, який обмежується вивченням конкурентів – їх продукції, витрат та технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин з клієнтами та постачальниками. Все це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства.

Бенчмаркінг показує керівнику, де на його підприємстві або на ринку виникли проблеми з витратами та якістю. Є досвід використання бенчмаркінга для встановлення стратегії успіху підприємства. При цьому в

центрі уваги стоять такі питання:

- 1) хто, яке підприємство знаходиться на вершині конкуренції?
- 2) чому власне підприємство не є найкращим?
- 3) що повинно бути змінено або збережено на підприємстві, щоб стати найкращим?

При здійсненні бенчмаркінга співробітники працюють в командах, які складаються з представників різних підприємств. Найважливішою складовою діяльності співробітників і підприємства є планування з орієнтацією на створення цінності, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології та культури підприємницької діяльності. На цьому етапі застосовується бенчмаркінг конкурентоспроможності та стратегічний бенчмаркінг. Спочатку необхідно вибрати підприємство-конкурента «Назва підприємства», таким підприємством є Конкурент. Як відомо, ці два підприємства спеціалізуються на виробництві аграрної продукції, зокрема кукурудзи на зерно, яка і представляє найбільший інтерес для здійснення бенчмаркінга.

Після вибору конкурента та виду продукції, які конкуруються, наступним кроком є визначення найбільш важливих характеристик, які, з точки зору бенчмаркінга конкурентоспроможності, є визначальними: якість продукту; дизайн упаковки; асортиментні позиції; ціна продажу; екологічність; рекламна кампанія; престижність; смакові якості.

Наступна задача це створення чек-листа, в який за визначеними характеристиками продукту необхідно включити бальну оцінку кожного з них. Ми вибираємо для бальної оцінки шкалу від 1 до 4 (при цьому 1 – мінімальна оцінка, а 4 бала - максимальна) – табл. 3.1. Попередній аналіз чек-листа показує, що продукт Конкурент в цілому випереджає продукт «Назва підприємства» на 3 бали (29 балів – 26 балів = 3 бали). Основними характеристиками, які забезпечують переваги «Назва підприємства» являються: ціна продукції, це говорить про те, що «Назва підприємства» встановлює нижчу ціну за свого конкурента.

**Чек-лист порівняльних оцінок характеристик конкурентоспроможності  
кукурудзи на зерно «Назва підприємства» та Конкурент, 2020 р.**

**[розраховано автором]**

№	Найменування характеристик	Експертна оцінка (бал)	
		«Назва підприємства»	Конкурент
1	Якість	3	4
2	Обсяг партії	3	4
3	Доставка	4	4
4	Ціна	4	3
5	Екологічність	4	4
6	Можливість кредиту	2	2
7	Надійність партнерства	4	4
8	Розташування	3	4
	Всього балів	26	29

Однакові значення мають такі характеристики: доставка (обидва підприємства мають парк грузового автотранспорту, що здійснює доставку; екологічність, підприємства використовують екологічно чисті технології, тому екологічність на вищому рівні; надійність партнерства: обидва підприємства є престижними, тому ми проставили по 4 бали кожному; щодо можливості кредиту, то підприємства майже ніколи не віддають продукцію в борг, тому мають по 2 бали.

В останніх характеристиках Конкурент випереджає «Назва підприємства»: якість у Конкурент краще, ніж у «Назва підприємства», але «Назва підприємства» також дуже якісний; обсяг партії: більший у Конкурент, є більше елеваторних потужностей і кращі умови довготривалого зберігання; розташування: у «Назва підприємства» воно трохи гірше, ніж у Конкурент (до автомобільних і залізничних шляхів).

«Назва підприємства» повинно покращити свої характеристики до рівня Конкурент, а саме: покращити якість продукції; зробити кращі умови зберігання.

Наступним кроком нашої задачі є побудова схеми, яка складається з

концентричних окружностей, розділених на рівні сектори вихідними з центру променями, кількість яких відповідає характеристикам, приведеним у чек-листі. На кожному промені наноситься шкала від 0 до 4 (або максимальне значення в балах яке ми визначаємо при використанні методу експертних оцінок). Далі, позначивши кожний промінь відповідною характеристикою з чек-листа, наносимо на нього точки, відповідні приведеному в листі кількості балів. Для будь-якого підприємства проблема конкурентів є дуже серйозною. З одного боку, наявність конкурентів створює на ринку ситуацію змагальності, стимулює діяльність підприємства, що прагне зайняти лідируюче положення. З іншого боку – будь-яке підприємство намагається перемогти конкурента, випередити його в процесі конкурентної боротьби, завоювавши на ринку ustaleni позиції і, по можливості, витискуючи з нього конкурентів. Основні напрямки дослідження конкурентів:

- 1) дослідження конкурентної арени;
- 2) пошук основних конкурентів підприємства;
- 3) вивчення основних, пріоритетних конкурентів за такими характеристиками, як конкурентоспроможність товару, маркетингу, підприємства;
- 4) вивчення чинників конкурентоспроможності підприємства;
- 5) аналіз конкурентних позицій підприємства на основі зіставлення його потенціалу з потенціалом конкурентів.

Дослідження конкурентної арени здійснюється на основі її структури. Відповідно до цього підходу досліджується, по-перше, привабливість галузі в довгостроковій перспективі; по-друге, вивчаються конкурентні позиції підприємства та його продуктів порівняно з іншими підприємствами, що функціонують у даній галузі (рис. 3.1). Організація такого дослідження перебаचाє не тільки виявлення й оцінку діючих конкурентів (А), вале й перспективи привабливості галузі, що визначаються:

Б – можливостями появи нових конкурентів;

В – зміною позицій постачальників, які можуть переглядати умови

поставок, диктувати ціни;

Г – зміною позицій покупців, споживачів щодо товару, послуги, підприємства;

Д – появою на ринку замінників продукту, альтернативних товарів і послуг.

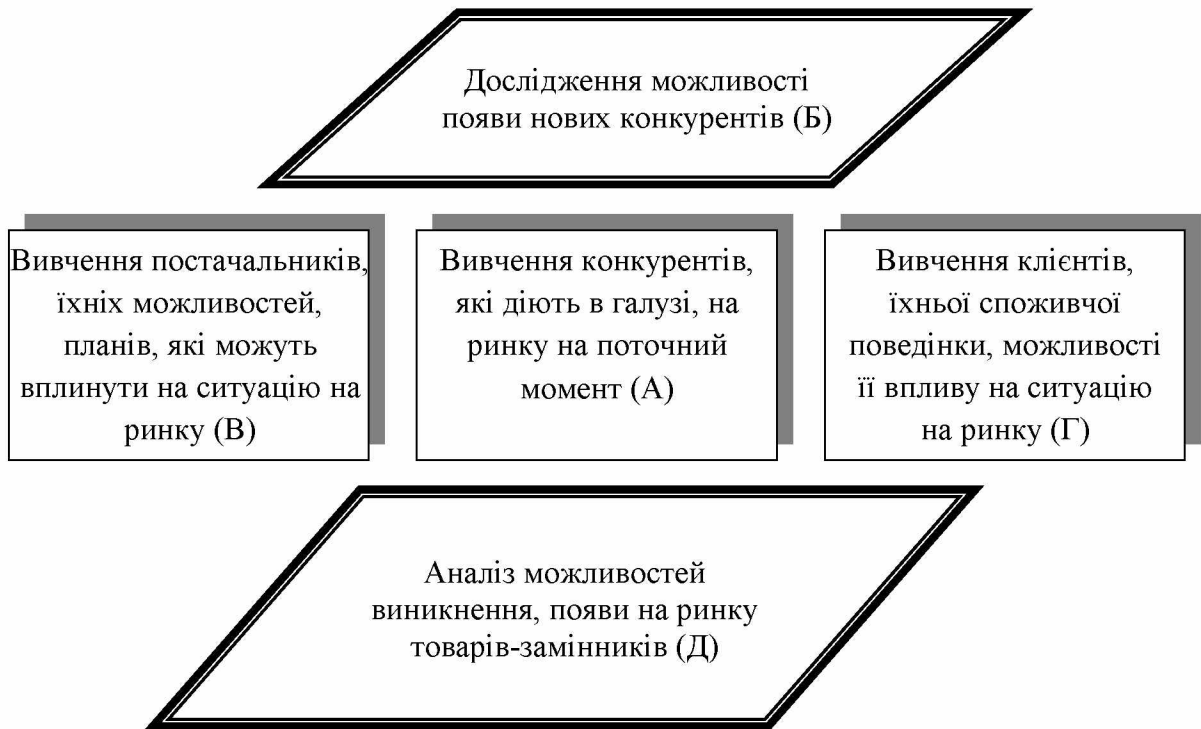


Рис. 3.1. Системний аналіз об'єкта маркетингового дослідження конкурентів [складено автором]

Виходячи із запропонованої вище структури об'єкта, очевидно, що при організації маркетингового дослідження конкурентної арени (можливо використання опитувань, фокус-груп) необхідно закласти у програму проведених робіт аналіз усіх можливих ситуацій на ринку. Вивчати потрібно не тільки діючих конкурентів, але й позиції постачальників і споживачів, можливості появи альтернативних товарів і послуг.

Щодо «Назва підприємства», то на ринку аграрної продукції з'явилося багато нових конкурентів, і звичайно, покупці змінюють свої погляди на вибір постачальника кукурудзи на зерно, але все одно повертаються до використання перевірених постачальників.

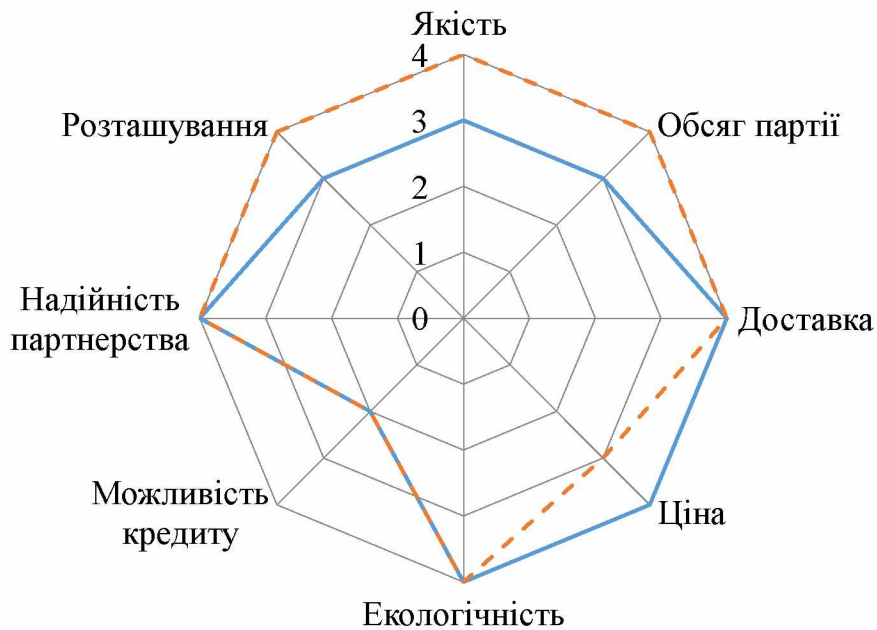


Рис. 3.2. Конкуреноспроможність «Назва підприємства» (на прикладі кукурудзи на зерно), 2020 р. [складено автором]

Як свідчать результати маркетингових досліджень, основними споживачами кукурудзи на зерно є зернотрейдери.

### **3.2. Стратегія управління конкуреноспроможністю «Назва підприємства»**

Пошук основних конкурентів підприємства, оцінка їхніх можливостей здійснюються в процесі маркетингових досліджень за такою схемою:

- 1) попереднє визначення переліку всіх реальних і потенційних конкурентів підприємства;
- 2) максимально можливий збір інформації про всі аспекти їхньої діяльності за допомогою різноманітних методів маркетингових досліджень і маркетингової розвідки (із статистики, рекламних джерел, матеріалів конференцій, опитувань споживачів, у процесі відвідування підприємств-

конкурентів тощо);

- 3) оцінка потенційних можливостей підприємств-конкурентів, їхньої схильності до експансії на ринку;
- 4) постійний моніторинг конкурентів, систематичне накопичення даних про їхню діяльність на ринку;
- 5) прогнозування поведінки реальних і потенційних конкурентів на ринку на основі зібраної в процесі маркетингових досліджень інформації;
- 6) організація, при необхідності, спеціальних акцій маркетингової комерційної розвідки.

Для того, щоб знайти основних конкурентів «Назва підприємства» керівникам цього підприємства необхідно зібрати ту інформацію, з якої буде видно всі аспекти діяльності підприємства-конкурента за допомогою маркетингових досліджень. Також потрібна інформація щодо діяльності підприємства-конкурента на ринку. Роблячи таку характеристику «Назва підприємства» може визначити основних конкурентів. «Назва підприємства» за допомогою такої схеми визначило основних конкурентів.

У процесі роботи виявляються основні, пріоритетні конкуренти підприємства, вивченню яких приділяється першорядна увага. Пріоритетні конкуренти визначаються залежно від обраної підприємством стратегії (наприклад, для лідера пріоритетними конкурентами є інші лідери на ринку; для претендента – лідери і т.д.). Основними напрямками пошуку пріоритетних конкурентів є такі:

- 1) дослідження конкурентоспроможності продуктів;
- 2) дослідження конкурентоспроможності маркетингової діяльності;
- 3) вивчення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

При вивченні конкурентоспроможності продукту його порівнюють з товаром конкурента за цілим рядом атрибутивних ознак: призначення; надійність; економічність використання матеріальних, енергетичних та інших ресурсів; екологічність; безпека; технологічність ремонту; післяпродажне обслуговування та інші. Що стосується аналізу конкурентоспроможності

маркетингової діяльності та її зіставлення з аналогічною діяльністю пріоритетних конкурентів, то порівняння здійснюється за елементами комплексу маркетингу: продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту. Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається за цілим рядом показників її потенціалу: виробничого і науково-технічного; фінансово-кредитного; товарно-збутового; соціально-економічного.

У дослідженні проблем конкуренції і конкурентів виступає аналіз, вивчення чинників конкурентоспроможності підприємства. При оцінці чинників конкурентоспроможності велике значення мають дані маркетингової розвідки, інформація, отримана з відповідних джерел.

Завершальним аспектом вивчення конкурентів є аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку та їх зіставлення з позиціями конкурентів. Такий аналіз передбачає здійснення таких операцій:

1. визначення конкурентних позицій (тобто порівняльних характеристик основних ринкових параметрів підприємства та його товару щодо конкурента) підприємства на основі вивчення її потенціалу;
2. визначення конкурентних позицій основних, пріоритетних конкурентів підприємства (визначення їхнього потенціалу, прогнозованої діяльності);
3. зіставлення конкурентних можливостей підприємства та його конкурентів (пріоритетного конкурента) на основі побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Ряд показників, що включаються у багатокутник конкуренції можна одержати з внутрішньої інформації підприємства, а також дані маркетингової розвідки щодо конкурентів. Інші показники (наприклад ефективність реклами, імідж підприємства тощо) можуть бути отримані виключно на основі результатів проведених маркетингових досліджень.

Соціально-економічне значення підвищення якості й конкурентоспроможності продукції полягає в тім, що заходи такого

спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання за умови ринкових відносин. Соціально-економічна ефективність підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції полягає у такому:

1) високоякісна й конкурентоспроможна продукція завжди повніше та ліпше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній;

2) підвищення якості продукції є специфічною формою виявлення закону економії робочого часу: загальна сума витрат суспільної праці на виготовлення і використання продукції більш високої якості, навіть якщо досягнення такої зв'язане з додатковими витратами, істотно зменшується;

3) конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стійкість підприємства, а також одержання нею максимально можливого прибутку;

4) багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому, яка зображена на рис. 3.3.

На рівень якості й конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових чинників. Досягти необхідного рівня якості та конкурентоспроможності реалізовуваних на відповідних ринках товарів можна різними способами. Сукупність найважливіших конкретних способів (чинників) підвищення якості та конкурентоспроможності всіх видів продукції зображено на рис. 3.3. За змістом і спрямуванням їх можна об'єднати в чотири взаємопов'язані групи: технічні, організаційні, економічні та соціальні. З-поміж технічних способів (чинників) підвищення якості продукції визначальне місце належить постійному вдосконаленню проектування техніко-технологічної бази підприємства. Це зумовлюється тим, що належні підвалини технічного рівня та якості виробів формуються в процесі їхнього проектування. Саме в цьому циклі здійснюється комплекс лабораторно-дослідних і конструкторських робіт, спрямованих на забезпечення необхідних техніко-економічних параметрів зразків продукції.

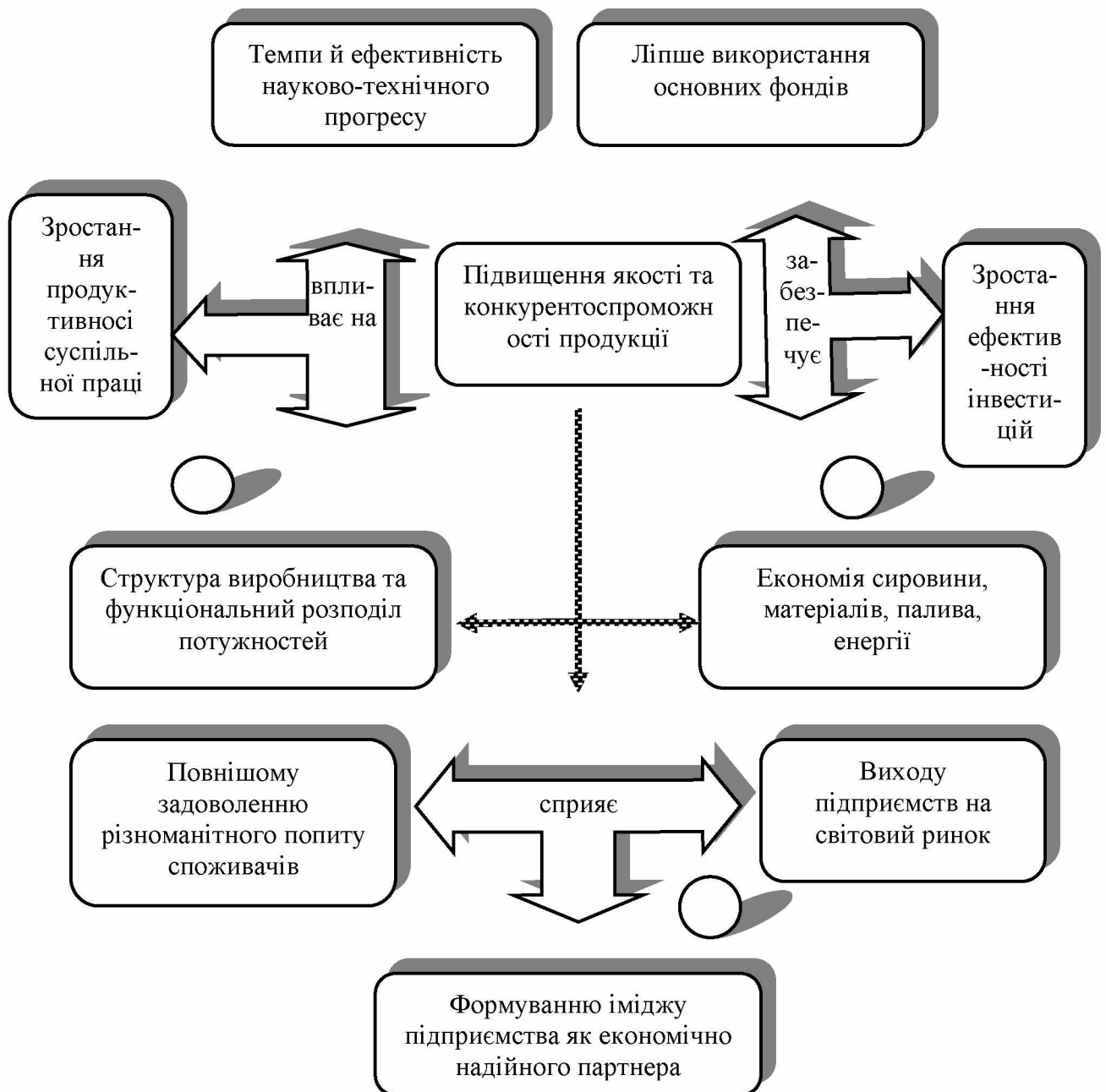


Рис. 3.3. Багатоспрямований вплив підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на виробництво та імідж підприємства [складено автором]

Досягнення запроєктованого рівня якості будь-якої продукції можливе лише за умови високої технічної оснащеності виробництва, застосування найновішої технології, суворого дотримання технологічної дисципліни представлено на рис. 3.4. Для підвищення конкурентоспроможності продукції, «Назва підприємства» необхідно:

- 1) зменшити витрати на виробництво продукції. Низькі витрати –

гарний захист на ринку, де сильна цінова конкуренція. Якщо підприємство несе низькі витрати, то воно частково зберігає рівень прибутку;



Рис. 3.4. Основні способи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції «Назва підприємства» [складено автором]

- 2) зменшити собівартість виробляємої продукції;
- 3) знизити ціну. Якщо керівники «Назва підприємства» знизить ціну

на продукцію, то воно досягне того, що новим конкурентам буде важко завойовувати клієнтів;

- 4) покращити якість продукції;
- 5) розробити кращий дизайн упаковки;
- 6) частіше проводити рекламну політику на підприємстві.

За рахунок визначених вище показників я вважаю, що у «Назва підприємства» підвищиться рентабельність товару, продажу, конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність пов'язана не з відмінними характеристиками товару, а з його привабливістю для клієнтів, що роблять покупку. В якості споживачів товарів або послуг, які випускаються підприємством, можуть виступати приватні особи, або інші підприємства. Підприємство-виробник сприяє отриманню споживачем прибутку, а отже, домагається високої конкурентоспроможності своєї продукції шляхом зниження витрат споживача, або за допомогою підвищення його доходу. Якщо перші можуть бути знижені за допомогою зниження ціни споживчого товару, зменшення вартості його доставки, установки, налагодження, скорочення вартості експлуатації продукту, то підвищення доходу споживача може відбутися за рахунок підвищення цін на його готову продукцію, у випадку використання комплектуючих, які дозволяють підвищити якість або, які дали можливість випускати принципово нову продукцію.

У прямому зв'язку із засобами підвищення конкурентоспроможності існує два основних методи ведення конкурентної боротьби – цінова і нецінова конкуренція. Перша з них складається з того, що конкуруючі підприємства намагаються залучити споживача за допомогою встановлення більш низьких, ніж у суперника, цін. Іншими словами, при цінній конкуренції підприємства наперегоні знижують витрати споживача на придбання товару, тим самим збільшую його прибуток від купівлі. А значить, в кінцевому рахунку, підвищується запас конкурентоспроможності своєї продукції.

На досягнення тієї ж кінцевої мети орієнтована і нецінова конкуренція. Але в цьому випадку підприємства змагаються не у зниженні витрат споживача, а у підвищенні споживчої вартості товару. Цього можна досягти багатьма способами: підвищенням якості товару, створення принципово нового виду продукції, покращенням сервісу, активізацією реклами та ін.

Багаточисленні маркетингові дослідження показали, що, роблячи покупку, більшість покупців орієнтуються на критерій «ціна / якість». Розуміння, що таке «гарна якість» у різних людей сильно відрізняється: для одних – це надійність, для других – обсяг партії, для третіх – можливість кредитування. Але алгоритм вибору у більшості випадків однаковий. Людина зважує, «чи задовольняє якість» запропонованого йому товару за даною ціною.

Таким чином, конкурентоспроможність товару і приватними особами оцінюється тим вище, чим частка неоплаченої, отриманої споживачем даром корисності. Іншими словами, відбувається той пошук вигідної покупки, що і у підприємств-споживачів, з тією важливою відмінністю, що вигода розуміється людиною значно складніше і багатопланово, ніж організацією.

Кожен виробник прагне випустити товар, який має більшу цінність для споживача. Адже саме величина споживчої вартості визначає сумарні розміри отриманого ним прибутку та запасу конкурентоспроможності.

Випустити продукцію з високою споживчою вартістю, однак, не легко. Ця продукція повинна бути дешевою, високоякісною, щоб відрізнялася новизною і одночасно мала відпрацьовану конструкцію, у сполученні з гарними дизайном та функціональністю, бути вигідною для виробництва. Описати таку продукцію легко, а ось практично виготовити майже неможливо. Він складається з того, що прагнення добитися найкращих характеристик товару в одних відношеннях змушує в якійсь мірі поступитися іншими достоїнствами. Наприклад, дешевий товар звичайно поступається по якості іншому товару.

В реальному житті досягти найвищих показників по всьому спектру

властивостей неможливо. Причини цього носять об'єктивний та суб'єктивний характер. Успіх підприємства на ринку, таким чином, залежить не тільки від її готовності покращити свою продукцію, але і від обґрунтованості вибору тих властивостей, які підлягають удосконалюванню.

### **Висновки до розділу 3**

На основі представлених досліджень у третьому розділі є змога запропонувати напрями ефективного управління конкурентоспроможністю «Назва підприємства»:

1. По деяким видам продукції, зокрема кукурудзі на зерно, «Назва підприємства» поступається за конкурентоспроможністю конкурентам. Основними характеристиками, які забезпечують переваги «Назва підприємства» являються: ціна продукції, це говорить про те, що «Назва підприємства» встановлює нижчу ціну за свого конкурента. Однакові значення мають такі характеристики: доставка; екологічність; надійність партнерства. Конкуренти випереджають «Назва підприємства» по якості; обсягу партії, що пояснюється наявністю і станом елеваторних потужностей, умовами довготривалого зберігання; розташуванням. «Назва підприємства» повинно покращити свої характеристики: покращити якість продукції й умови зберігання.

2. Багато характеристик підприємств (розмір, ступінь спеціалізації, організаційна структура і ін.) в більшості диктуються особливостями тих товарів (послуг), які вони виробляють, і відповідно запитами тих споживачів, на які вони орієнтовані. Діючи на ринку, підприємство весь час повинне вибирати, продукцію з якими характеристиками вона бажає виробити. І, як наслідок, вона повинна безупинно формувати власний вигляд, слідкувати за тим, щоб він був оптимальним для того бізнесу, яким займається. Лише у цьому випадку підприємство досягне успіху в сучасних ринкових умовах.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу за темою «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (на матеріалах «Назва підприємства» Семенівського району Полтавської області) доцільно зробити такі висновки:

1. Ідентифікація стратегічних конкурентних переваг, тобто стійких, довгострокових, потребує оцінки за фактором часу виявлених конкурентних переваг. Конкурентні переваги підприємства, які забезпечуються тривалий час, належать до стійких переваг. Оцінка конкурентної позиції підприємства дозволяє визначити потужність та перспективи підприємства на ринку. Для визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства існують досить різноманітні методи. Різноманітність наукових підходів до визначення переліку оціночних показників конкурентоспроможності підприємства свідчить про дискусійність та складність цього питання. Найбільш поширеним є метод порівняльних переваг, згідно з цим методом порівняльна оцінка діяльності підприємства з конкурентами здійснюється за показниками фінансового стану, ефективності використання ресурсів та оцінки маркетингової діяльності.

2. Запропоновані методичні підходи, охоплюючи більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, дають можливість виробникам уже на стадії проектування нового товару побачити його конкурентні переваги та слабкі місця, отже, й визначити основні акценти у подальшій роботі для їх усунення. Крім цього, вони дають змогу розрахувати оптимальні ціни, за якими можлива реалізація цього товару, й очікувану масу прибутку та визначити економічну доцільність інвестицій, необхідних для розробки й освоєння даного нового виробу, і, врешті-решт, прийняти рішення про доцільність або недоцільність його подальшої розробки. Навіть в останньому випадку припинення цих робіт на ранній стадії мінімізує непродуктивні витрати та запобігає погіршенню становища підприємства на ринку.

3. «Назва підприємства» спеціалізується на виробництві аграрної продукції. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз «Назва підприємства» знаходиться в полі формування стратегії подолання слабких сторін завдяки можливостям зовнішнього середовища. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія стабільності. В цілому «Назва підприємства» має високий рівень конкурентоспроможності.

4. «Назва підприємства» доцільно підвищувати конкурентний потенціал всіх слабких сторін: фінанси, організацію управління і маркетинг. Підприємству слід приділити увагу наступним напрямкам діяльності у сфері контролю конкурентоспроможності: відсутність здійснення оцінки ефективності реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю; неефективна маркетингова система інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; відсутність діагностики конкурентних ризиків у діяльності підприємства; відсутність системи виявлення і підтримки конкурентних переваг підприємства у сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки заходів щодо коректування і уточнення планів й завдань у сфері управління конкурентоспроможністю; відсутність практики розробки пропозицій із підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

5. Найоптимальнішою є конкурентна стратегія, бо вона приведе до досягнення мети «Назва підприємства». Також можна застосувати функціональну стратегію, тобто стратегію виробництва, розробити виробничий цикл. За рахунок цієї стратегії керівник зможе контролювати її функціонування

6. По деяким видам продукції, зокрема кукурудзі на зерно, «Назва підприємства» поступається за конкурентоспроможністю конкурентам. Основними характеристиками, які забезпечують переваги «Назва підприємства» являються: ціна продукції, це говорить про те, що

«Назва підприємства» встановлює нижчу ціну за свого конкурента. Однакові значення мають такі характеристики: доставка; екологічність; надійність партнерства. Конкуренти випереджають «Назва підприємства» по якості; обсягу партії, що пояснюється наявністю та станом елеваторних потужностей і умовами довготривалого зберігання; розташуванню. «Назва підприємства» повинно покращити свої характеристики, а саме: покращити якість продукції; зробити кращі умови зберігання.

7. Багато характеристик підприємств (розмір, ступінь спеціалізації, організаційна структура і ін.) в більшості диктуються особливостями тих товарів (послуг), які вони виробляють, і відповідно запитами тих споживачів, на які вони орієнтовані. Діючи на ринку, підприємство весь час повинне вибирати, продукцію з якими характеристиками вона бажає виробити. І, як наслідок, вона повинна безупинно формувати власний вигляд, слідкувати за тим, щоб він був оптимальним для того бізнесу, яким займається. Лише у цьому випадку підприємство досягне успіху в сучасних ринкових умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96–ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 01.03.2022).
2. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436–ІV / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 01.03.2022).
3. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694–XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 01.03.2022).
4. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 р. № 236/96–ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.03.2022).
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210–III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 01.03.2022).
6. Барабась Д. О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання. *Маркетинг: теорія і практика*: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 19–20.
7. Барабась Д. О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності. *Проблеми науки*. 2020. №11. С. 52-55.
8. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск 2. Том 2, 2017. С. 130-135.
9. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения

конкурентоспособности организаций и продукции. *Креативная экономика*. 2015. № 4 (48). С. 72–85.

10. Бельтюков Є. А., Безнощенко Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства із позиції процесного підходу. *Економіка: реалії часу і перспективи*. 2014. №15. С. 13–15.

11. Беляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск 4, Т. 2, 2020. С. 43-52.

12. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4 (22). С. 52–58.

13. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. ULR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31) (дата звернення: 01.03.2022).

14. Вакульчук І.О. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 5. С. 157–159.

15. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (1). С. 84–89.

16. Варава Л.М., Варава А.А., Арутюнян А.Р. Організаційно–економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 3. С. 96–101.

17. Віколов О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 78–80.

18. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

19. Головка–Марченко І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності

поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 67–73.

20. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкин С. С. Управління потенціалом підприємства в рамках розвитку інноваційної моделі підприємництва. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 350-351.

21. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкин С. С. Управління потенціалом підприємства в контексті стратегій партнерської взаємодії держави та бізнесу. Студентська наукова конференція «Стратегічні імперативи менеджменту в умовах сучасних викликів»: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (Львів, 09-10 грудня 2021 р.) Кафедра менеджменту: Тези доповідей / Смолинець І.Б. (відп. ред.). Львів: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2021. С. 70-71.

22. Гук О.В., Пономар Н.В. Формування системи управління технологічною конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 90. С. 139–148.

23. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.

24. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 9. С. 202–205.

25. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.

26. Діденко Є. О., Ткаченко А. Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в

умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. 2014. №4 (13). С. 43–52.

27. Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84–87.

28. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2016. 160 с.

29. Дядюк М. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Agricultural and resource economics*. 2016. Vol. 2, № 4. С. 95–105.

30. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 58–64.

31. Живко З. Б., Кредісов В. А., Гнатенко І. А., Гальонкін С. С. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 37–43.

32. Зайкіна Г.М. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Агросвіт*. 2014. № 11. С. 28–32.

33. Зось–Кіор М. В., Калюжний С. О. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності. Соціально–компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: [матеріали міжнар. наук.–практ. конф. (18 лютого 2020 р.)] / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2020. С. 60–62.

34. Зось–Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.

35. Калюжний С. О. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів

підприємницької діяльності. Збірник матеріалів Всеукраїнської студентської науково–практичної конференції «Теорія і практика сучасної науки очима молоді» (ХНТУСГ, м. Харків, 26 березня 2020 року). Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 10–12.

36. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6 (180). С. 392–404.

37. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.

38. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 133–143.

39. Кулешова Г.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 1. С. 176–179.

40. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Випуск 12. Частина 3. С. 231–235.

41. Малик О. В., Стахова М. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №16. 2017. С. 468–473.

42. Мельник Т.С. Удосконалення теоретико–методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки його конкурентного статусу. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2015. Вип. 9. С. 19–29.

43. Мельник Ю.М., Опанасюк Ю.А., Тачмурадов Б.Б. Система управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2014. № 2. С. 92–102.

44. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92.

45. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

46. Николук О.М. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства: теоретико–методологічні основи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ. 2016. 314 с.

47. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 168–176.

48. Петренко К.В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності депресивних регіонів в умовах глобалізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 85–90.

49. Полозова Т. В. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2018. 675 с.

50. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. ек. наук: спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків, 2014. 20 с.

51. Романко О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 58–62.

52. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142–148.

53. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління*

*розвитком*. 2015. № 4. С. 48–54.

54. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2014. Вип. 1. С. 287–293.

55. Терехов Д. С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

56. Ткачук Г. Ю. Засади управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Вісн. ЖДТУ. Сер.: екон. науки*. 2015. № 3 (33). С. 345–350.

57. Фіголь С. І. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 23. С. 271–278.

58. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 73–79.

59. Черкас В.В. Основи управління конкурентоспроможності потенціалу підприємства та методи її забезпечення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 92. С. 71–74.

60. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 432–438.

61. Чижова О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори формування. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 100–102.

62. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18.

63. Шацька З. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на засадах системно–ситуаційного підходу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 6. С. 88–93.

64. Шматко О. В., Фонта Н.Г. Моделі та інформаційні технології управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Системи обробки інформації*. 2015. Вип. 4. С. 158–162.

65. Якименко Н. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі. *Вісн. Хмельниць. нац. ун–ту. Сер.: Економіка*. 2015. № 1. С. 51–55.

66. Якименко-Терещенко Н. В., Николаеш Я. Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. Випуск 2, 2018. С. 32-35.

67. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 270–274.

68. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability. Issues*. 2017. № 7(2). P. 287-300.

69. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. № 1. P. 129-135.

70. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10. № 2. P. 336-348.

71. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in

construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. № 3.2. Special Issue 2. P. 131-134.

72. Kuksa I., Vasyurenko L., Litvinov A., Lytvynova O., Shtuler I., Zos-Kior M., Naholiuk O. Adaptive accounting of production activities of transnational companies in the conditions of globalization. *Accounting*. 2020. № 6. P. 913–922.

73. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos-Kior M., Dovbush V. Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 49-66.

74. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 192-198.

75. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10. Issue 4. P. 1605-1609.

76. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). P. 403–414.

77. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. № 12. P. 228-234.

78. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises

responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.

79. Stadnichenko V., Horda A., Galonkin S. Organizational and economic mechanism of potential management of a competitive enterprise. Аграрна освіта: минуле, сучасне, майбутнє: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 100-річчю ЛНАУ 15–16 лист. 2021 р. Слов'янськ, 2021. С. 315-316.

80. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515.

81. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10. № 1. P. 571-583.

# Додатки