

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво, архітектура та дизайн
(повне найменування факультету)
Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Дослідження конкурентоспроможності суб'єкта господарювання
(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БАД-УК/м

Спеціальності 076 Підприємництво
(код / найменування спеціальності)
торгівля та біржова діяльність

Освітня програма (спеціалізація)
економіка підприємства

Запара О.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Лівоцька Т.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Іванова М.І.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Будівництво архітектура та дизайн
Кафедра Будівництво, торгівля та біржова діяльність
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Будівництво, торгівля та біржова діяльність
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри А.М.Ткаченко

«12» 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Запара Олександр Миколайович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Дослідження конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) доц. Лівонко Тетяна Володимирівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» вересня 2023 року №374

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 07 грудня 2023

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) науково-методичні матеріали, законодавчі акти, дані держстату України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретико-методичні засади оцінки конкурентоспроможності ТОВ, Консорціум, Енергомашинобудівна Аналіз ринку та умови функціонування суб'єкта господарювання.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	завдання видав	Підпис, дата
4-3	Лівошко Т.В. доц. С.Є.Н.		(підпис)
нормоконтр	Бабко Т.А.		(підпис)

7. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)
1.	Закріплення та узгодження завдання	28.09.2023
2.	Вибір статистичних даних	03.10.2023
3.	Підготовка першого розділу	10.10.2023
4.	Підготовка другого розділу	24.10.2023
5.	Підготовка третього розділу	10.11.2023
6.	Здавання роботи на нормоконтр	27.11.2023

Студент(ка)

(підпис)

Александр Запоро

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Т.В. Лівошко

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 90 с., 11 рис., 11 табл., 64 літературне джерело.

Мета дипломної роботи: розгляд і оглядовий аналіз теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції суб'єкта господарювання, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління збутом продукції у невизначених умовах зміни ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність продукції, послуг на вітчизняному ринку на прикладі Товариство з обмеженою відповідальністю «Консорціум «Енергомашекологія». Предметом дослідження є теоретичні та методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції та послуг суб'єкта господарювання.

Методи дослідження – для вирішення поставлених у роботі задач була використана система наукового дослідження конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання, а саме: кількісні та якісні методи оцінки конкурентного положення на ринку, модель впровадження маркетингового управління діяльністю. Також використані аналітичні методи: порівняльний, економічний, фінансовий аналіз показників діяльності.

Короткий зміст роботи: розглянуто теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю продукції, проведено аналіз розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності комерційної діяльності ТОВ «Консорціум «Енергомашекологія». Оцінено рівень управління маркетинговою діяльністю.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАКЕТИНГ, УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ, ПІДПРИЄМСТВО, ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, АНАЛІЗ, КАПІТАЛ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Теоретичні аспекти конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.....	8
1.2 Методичні основи конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.....	14
1.3 Основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	36
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ.....	46
2.1. Економічна характеристика об'єкту дослідження.....	46
2.2 Аналіз основних показників конкурентоспроможності підприємства.....	56
2.3 Механізм управління збутом продукції.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	69
3.1 Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	69
3.2 Удосконалення системи управління збутом продукції.....	74
3.3 Ефективність запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Важливість теми дослідження обумовлюється необхідністю розгляду можливих змін щодо підходів ведення конкурентної боротьби та за умови сучасного розвитку ринку продукції і послуг в Україні.

Останнім часом, збільшилася конкурентна боротьба, що відбувається в умовах нестабільності економічного становища. Вона спонукає суб'єктів господарювання шукати нові підходи до формування власної конкурентної стратегії їхнього подальшого розвитку. Здатність виживання суб'єктів господарювання в умовах невизначеності ринкової економіки та військової агресії Росії залежить передусім від їх конкурентоспроможності продукції. Найголовнішими факторами, які визначають конкурентоспроможність продукції підприємств на ринку є ефективність їх функціонування, яка передбачає, зокрема, здатність відповідати високим вимогам стейкхолдерів та якісному задоволенню споживчого попиту.

Наразі, у світі відбувається перехід від індустріальної до інформаційної економіки із залученням високопрофесійних спеціалістів. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень підприємством неможливе без збирання та аналізу всебічної інформації про ринок і його суб'єктів, з урахуванням специфіки різних груп товарів та послуг. Саме повноцінна інформація дозволить визначити маркетингові можливості та загрози для підприємства. Із цього аналізу підприємство передбачає побудову стратегічних дій, їх послідовність щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, чи послуг.

Під час проведення дослідження важливим стає здатність зберігати та підвищувати рівень конкурентоспроможності власної продукції, щоб забезпечити можливість перспективного зростання частки на ринках у конкретних сегментах. У зв'язку зі зростанням конкуренції між підприємствами галузі за обмеженими сировинними ресурсами, ринковими позиціями та клієнтами, важливим стає вибір видів продукції та ринкових

сегментів, які є привабливими для розвитку, з метою формування перспективних маркетингових конкурентних стратегій.

Теоретико-методологічні питання розвитку конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності продукції на різних рівнях функціонування економічної системи розглянуті в наукових працях зарубіжних вчених: Р. Аміт, Ф. Котляр, М. Леви, М. Портера, Г. Чесбро.

Даний напрямок досліджень широко висвітлюється у працях вітчизняних науковців: І.В. Булах, М.М. Галелюк, С. Гаркавенко, О.О. Тарасова, А.М. Ткаченко, А.Д. Чернявський та ін.

Підвищення конкурентоспроможності продукції є важливим аспектом сучасного менеджменту суб'єкту господарювання та є актуальним напрямом дослідження при підвищенні ризику ведення бізнесу в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

На ринку економіки однією з фундаментальних економічних закономірностей є закон конкуренції, який визначає розвиток різних суб'єктів підприємницької діяльності в умовах конкуренції. Згідно з цим законом, в успішному функціонуванні ринкової економіки різні підприємства мають конкурентні переваги. Серед таких переваг можна визначити низькі ціни або високу якість продукції, визнаний бренд, високотехнологічний виробничий процес, унікальний продуктовий асортимент, ресурсозберігаючі та енергоефективні технології, вигідне місце розташування, висока кваліфікація персоналу, а також можливість функціонування в спеціальних зонах або офшорних територіях.

У сучасний період в Україні діє вітчизняне антимонопольне законодавство, яке володіє низкою корупційних ризиків, основна частина яких концентрується в Законі України "Про захист економічної конкуренції" [1]. Зазначений закон містить значну кількість термінів, які можуть бути розтлумачені Антимонопольним комітетом України (АМКУ) та Кабінетом Міністрів України за їх власним бажанням. Разом із іншими недоліками закону це призводить до упередженості та суб'єктивності при ухваленні державних рішень щодо захисту економічної конкуренції.

Закон про конкуренцію [5] в основному націлено на те, щоб на ринку залишались лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні ефективно використовувати обмежені ресурси та пропонувати продукцію, що відповідає попиту та відзначається конкурентоспроможністю в порівнянні з іншими.

На жаль, на сьогоднішній день, за наявності державного регулювання, ринкові конкурентні механізми втрачають свою ефективність в умовах

монопольного чи олігопольного статусу ринку та високого рівня лобіювання, що базується на корупції. Це забезпечує функціонування певних суб'єктів господарювання за допомогою впливових державних органів, кримінальних елементів та судових установ. У таких умовах підприємства на ринку конкуренції повинні постійно дбати про підвищення своєї конкурентоспроможності та розвиток конкурентних переваг в конкретних просторово-часових умовах.

На сьогодні висувують все більш жорсткі та комплексніші вимоги до підприємств різних видів економічної діяльності, глобалізаційні та інтеграційні тенденції, що зумовлює посилення конкуренції на усіх рівнях, як в національному та міжнародному ринку. За таких умов на підприємстві мають потребу у побудові нових підходів та сучасних систем управління конкурентоспроможністю, невід'ємними складовими яких є функції планування та діагностики. Вважається, що конкурентоспроможність підприємства необхідно піддавати регулярному, ретельному і систематично оцінювати та ідентифікувати, тобто діагностувати. При цьому неналежна увага акцентується на перспективне формування конкурентних переваг, та планування конкурентоспроможності. Потрібно зазначити, що планування та діагностика конкурентоспроможності підприємства, які є предметом дослідження у роботі, є взаємопов'язані, адже планування конкурентоспроможності продукції здійснюється за рахунок використання результатів ринку у цій сфері, а діагностика передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності та порівняння його із плановим. Спираючись на зазначене вище, робота побудована таким чином, щоб максимально ґрунтовно розкрити суть та властивості конкурентоспроможності продукції підприємства як явища, також на теоретико-методологічне, методико-прикладне та інструментальне забезпечення планування та діагностики конкурентоспроможності підприємства.

Основним рушійним механізмами ринкової економіки є конкуренція між суб'єктами господарювання. Конкуренція, є не що інше, як суперництво між

товаровиробниками за найсприятливіші, економічно вигідні умови виробництва та маркетингові механізми з реалізації продукції.

Механізмами впливу на ринок в цілому та його окремих конкурентів можна розрізнити на такі види конкуренції: чисту, функціональну, олігополістичну, монополістичну, предметну, видову, цінову, приховану цінову, недобросовісну та іншу [6].

Найбільше вплив на діяльність підприємства це міжгалузева та внутрішньогалузева конкуренція, яка базується на ключових факторах успіху або конкурентних переваг. Визначення механізмів та прийомів конкуренції надає підприємству з'ясувати поліпшення власної позиції у ринкових відносинах, розробити методи з формування основних факторів для успіху у виробничому потенціалі, які будуть відповідати вимогам галузевих переваг продукції на ринку.

Для укріплення позицій на ринку підприємство повинно розробити власні заходи конкурентоспроможності. Як показують різноманітні дослідження, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є направлений процес підтримання вже існуючих та розробка нових конкурентних переваг в межах існуючих та планованих методів для підприємства конкурентних ринків у динамічних умовах функціонування, який повинен гарантувати очікувані результати [6].

Конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку здійснюється за рахунок його управлінських систем та механізмів.

Термін «конкурентоспроможність», після переходу економіки України на ринкові відносини, став основним у визначенні обличчя підприємства та його оцінки ефективності діяльності. Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю продукції, що виробляється. Дана властивість характеризує зацікавленість продукцією для споживача, покупця або замовника, і отримання прибутку для виробника (постачальника, продавця).

Підприємство на сам перед надає значення аналізу власних сильних і слабких сторін, щоб оцінити реальні можливості для конкурентної боротьби й розроблення заходів і коштів, за рахунок яких можливо підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх. В процесі маркетингового дослідження, щоб можливо було оцінити конкурентоспроможність необхідно використовувати кількісні та якісні показники, які зазначають ступінь стабільності підприємства, його здатності випускати продукцію в оптимальному обсязі і яка буде користуватися попитом, та забезпечує підприємству одержання стабільних результатів.

Перелік показників повинен охоплювати наступне: ефективність виробничо-збутової діяльності (що базується на основі вивчення на продажі у ціновому та кількісному вираженні, завантаження виробничої потужності, кількості замовлень, обсягу інвестицій); ефективність капітальних вкладень, можливості зниження витрат на виробництво. А також, має важливе значення аналіз витрат обігу, з метою виявлення витрат, що не приносять прибутку у системі руху товарів від продавця до покупця. Оцінка якості допускає використання таких параметрів:

- кількість капітальних вкладень фактичних, та прогнозованих, як для всього підприємства, так і для окремої продукції;
- кількісний асортимент продукції, та його обсяги й вартість;
- кількість ринків збуту та їхніх сегментів для кожного виду продукції;
- перелік прийомів та заходів, якими підприємство забезпечую перевагу на ринку;
- впровадження інновацій на базі власних розробок;
- дотримання строків поставок.

Спираючись на наведені вище показники, їх можливо використовувати при плануванні економічної стратегії підприємства, асортиментної політики, та технічної бази. Основними умовами якого, це забезпечення конкурентоспроможності продукції:

- застосування науково обґрунтованих підходів до стратегії менеджменту; єдності розвитку техніки, технології та економіки, управління; застосування сучасних методів дослідження й розробок;
- вивчення взаємозв'язків функції управління процесом на всіх проміжках виробничого та життєвого циклу об'єкта;
- розроблення системи заходів, що забезпечують конкурентоспроможність низки об'єктів.

На сучасному етапі, для досягнення успіху в конкурентній боротьбі, виробникам необхідно не лише вивчати ринок та правильно оцінювати свою конкурентоспроможність, але також активно впливати на управління цією конкурентоспроможністю та ефективно формувати стратегічні напрямки для її підвищення.

Розробка механізму управління конкурентоспроможністю продукції є однією з найважливіших задач підприємства, і вирішення цієї задачі визначає можливість успішної експлуатації на ринку в умовах жорсткої конкуренції та досягнення позитивних результатів у сфері діяльності.

Важливу практичну значимість має аналіз механізму управління конкурентоспроможністю на найнижчому рівні, тому що управління конкурентоспроможністю здійснюється на самому виробництві. Підприємства володіють ресурсами, ініціативою та кадрами. Від цілеспрямованості виробників залежить в якій мірі вони можуть використовувати свій потенціал та можливості середовища, стратегії яку формує держава щоб досягати поставлених цілей та високого рівня конкурентоспроможності продукції.

Зазначені раніше конкурентоспроможні підприємства можна визначати як ті суб'єкти, які досягають своїх цілей у господарській діяльності, надаючи споживачам якісні товари та послуги. У свою чергу, механізми управління конкурентоспроможністю продукції представляють собою сукупність методів і засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на внутрішній потенціал підприємства та параметри зовнішнього середовища, якими можна

управляти, з урахуванням динаміки ситуації на ринку, з метою досягнення бажаної конкурентоспроможності.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції чи всього підприємства, необхідно провадження комплексного функціонування всіх елементів механізму ринкових відносин. Втрата будь-якої ланки порушить послідовність і призведе до втрати функціонування механізму управління підприємницькою діяльністю. Можна сказати інакше, що механізм управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві, не що інше, як розробка методів діяльності; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, проведення аналізу конкурентоспроможності та вироблення механізмів керуючого впливу на формування конкурентоспроможності.

Управління підприємства має будуватися на принципах безперервності і надійності, планованої стратегії, пропорційності та динаміки, наукових рішень та обґрунтованості прийнятих рішень, на основі особистих, колективних і державних інтересів управлінні. Також, постійного стратегічного управління та відображення специфічних умов господарювання підприємства при відображенню умов управління підприємством для розвитку стратегії конкурентоспроможності продукції на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускає підприємство та збільшення його кількісних показників на ринку, можливо досягнути за допомогою наступних шляхів:

- впровадити новий вид продукції;
- зменшити ціну на пропоновану продукцію або послуги;
- застосувати рекламні методи, щоб представити привабливіший вид товару;
- для розповсюдження товару залучити більшу кількість партнерів.

Виходячи з зазначеного вище, вірно та що головне вчасно прийняті рішення відіграють ключову роль в успішній діяльності підприємства. Саме

вони забезпечують вагомий вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

1.2. Методичні основи конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Діячі у питанні стверджують, що конкурентоспроможність забезпечує продуктивність використання різних матеріальних і нематеріальних ресурсів [12]. У разі акцент робиться на орієнтацію поповнення вибірки в побутовому потенціалі суб'єкта господарювання. Протестуйте оптимальне використання наявних ресурсів та не затримуйте гарантії успіху в конкурентній боротьбі. У основі лежить конкурентоспроможність підприємств та її зрілість до участі у конкурентній боротьбі [7].

Найбільш складним завданням у теорії та практиці менеджменту є розкриття сутності та вивчення механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції. Це можна здійснити через аналіз характеру конкурентної переваги або визначення ключових факторів успіху.

Ключові фактори успіху, також відомі як конкурентні переваги, представляють собою характерний перелік чинників у конкретній галузі, які забезпечують її перевагу перед іншими галузями. Наприклад, це може включати переваги в привертанні інвестицій завдяки вищій прибутковості або швидкості обороту капіталу, а також надавати певним підприємствам у цій галузі переваги перед іншими.

У змаганні за відповідь споживача ці фактори є змінними і еволюціонують у на особливості галузей, обслуговуваних сегментів ринку, а також залежать від часу та етапу «життєвого циклу» як галузі, так і підприємства.

Основи успіху характеризуються досить стабільними класифікаційними ознаками і дійсно обґрунтовуються на належному рівні науково-технічного розвитку виробництва та продукту, високорозвиненому

маркетингу та управлінню, ефективному організаційно-технічному рівні виробничих процесів, належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства, а також високому рівні кваліфікації персоналу та інших аспектах.

Для кожної галузі пропонуються вимоги до оптимальної комбінації ключових факторів успіху на ринку продукції. Успішне підприємство в будь-якій галузі може використовувати кожен із цих факторів як інструмент перемоги в конкурентній боротьбі. Однак важливо результат, що конкурентоспроможність продукції, заснована тільки на одному ключовому факторі успіху, є недостатньо надійною.

Таким чином, ключові фактори успіху досягають конкурентоспроможності об'єкта дослідження, яке може бути цією продукцією, виробництвом, підприємством, галуззю, державою тощо. Ці фактори взаємодіють і впливають на ефективність та високий рівень досягнення в конкретній сфері, сприяючи збереженню чи підвищенню конкурентної позиції об'єкта щодо інших учасників ринку чи конкурентів.

Економіст Майкл Портер вніс значний внесок у вивчення конкурентоспроможності, і його концепція "детермінант національного ромба" є важливою в цьому контексті. Ця концепція визначає роль ряду факторів, які впливають на конкурентоспроможність галузей, регіонів або окремих підприємств у межах країни [12].

Портер сформулював перелік запитань, відповіді на які дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності продукції в певній галузі країни. Його модель враховує різні аспекти, такі як структура галузі, наявність конкуренції, потужність постачальників та покупців, а також наявність для товарів із зовнішнього ринку.

Цей підхід дозволяє аналізувати конкурентоспроможність лише окремих підприємств, але й галузей та навіть національних економік у цілому [12].

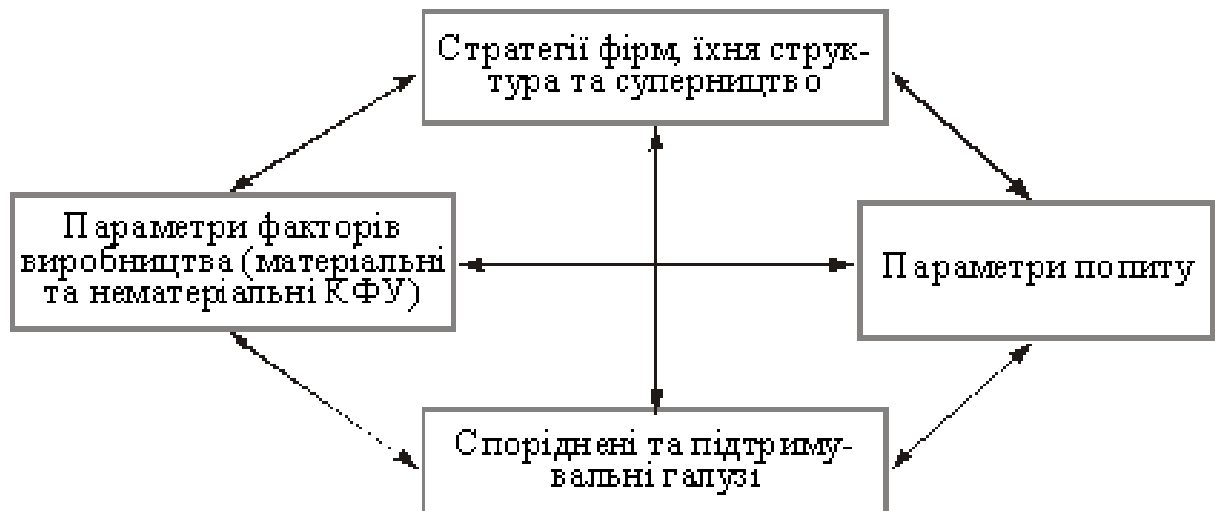


Рисунок 1.1 – Детермінанти «національного ромба» [12]

У блоці «стратегія фірм, їхня структура та суперництво»:

1. Чи відповідає організаційна структура компанії потребам певної галузі?
2. Які стратегічні підходи компанії ґрунтуються на прийнятих у країні організаційних нормах?
3. Чи напрямок надання послуг чи продукції у даній країні привабливою для людей?
4. Відповідають наміри інвесторів потребам збільшення конкурентоспроможності у вибраній галузі?
5. Яка кількість конкурентів даної продукції на внутрішньому ринку?

Так, у блоці «параметри факторів виробництва» виникають такі питання:

1. Чи виявляються фактори виробництва високо розвинутими у даній країні, і якщо так, то в яких сегментах ринку та для яких конкурентних стратегій ці фактори можуть бути використані?
2. Чи перевершує дана країна закордонні практики у створенні факторів виробництва для конкретної галузі, таких як науково-дослідні програми та вищі навчальні заклади?

3. Чи відображає невідгідне положення із визначеними факторами виробництва ситуацію, що склалася на міжнародному рівні?

У блоці «параметри попиту»:

1. Чи є покупці продукції у країні вимогливими? Якщо так, то у яких саме сегментах ринку?
2. Чи існують у країні незвичні потреби у продукції даної галузі, які, між іншим, можуть бути ініційовані в інших місцях?
3. Чи випереджають потреби покупців у даній країні потреби в інших країнах?
4. Чи існують у країні достатньо розвинуті канали розподілу та збуту, чи випереджають вони світові тенденції?

У блоці «аналіз споріднених і підтримувальних галузей»:

5. Чи має країна постачальні галузі світового рівня? Якщо так, то для яких сегментів галузі?
6. Чи має країна сильні позиції у важливих суміжних та підтримувальних галузях?

Для отримання відповідей на всі запитання необхідно провести глибокий аналіз ситуації у вивченій країні. Для цього використовується повний спектр підходів та методів для аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Детермінанти "національного ромба" важливі фактори, які впливають на конкурентне середовище, де функціонують організації всіх країн, що є об'єктом аналізу. Усі елементи взаємодіють між собою, сприяючи або обмежуючи конкурентні переваги продукції підприємств у певній галузі економіки.

Можливо виявити зворотний зв'язок: підвищення конкурентної функціональної перспективності та виробництва конкурентоспроможної продукції, обрання конкурентних стратегій, розвиток як окремих підприємств, так і відокремлених галузей, сприяють умовам підвищення конкурентоспроможності держави.

У стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність підприємства розглядається у двох аспектах [8]:

1. Конкурентоспроможність товару (продукції) визначається ступенем відповідності його характеристик, таких як технічні, економічні, екологічні тощо, вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку в конкретний момент часу.
2. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю конкурувати з іншими підприємствами у накопиченні та використанні виробничого потенціалу певного напрямку. Ця конкурентоспроможність виявляється у різних аспектах, таких як технології, ресурси, менеджмент (зокрема, стратегічне та поточне планування), навички та знання персоналу і т.д. Це проявляється у результативних показниках, таких як якість продукції, рентабельність, продуктивність і т.д.

Конкурентоспроможність продукції є показником успіху фінансово-господарської діяльності підприємств і є основним фактором, який визначає їхню прибутковість у довгостроковій перспективі при реалізації продукції в умовах сучасного розвитку світової, національної регіональної та економічної систем.

Забезпечення конкурентоспроможності вимагає постійного управління, яке неможливо реалізувати без проведення системної оцінки [8].

Для розуміння зазначених понять і їх взаємозв'язку, давайте розглянемо їх визначення:

1. Конкурентоспроможність продукції: Сучасність продукції конкурувати на ринку, забезпечуючи переваги в порівнянні з аналогічними продуктами інших виробників.
2. Конкурентоспроможність підприємства: Об'єм і якість виробництва, здатність підприємства ефективно конкурувати в галузі, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги.

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: Процес аналізу та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, враховуючи його потужність, ресурси, ефективність виробництва та позиції на ринку.

4. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства: Система стратегічного управління, яка включає розробку та впровадження заходів для підтримки та підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Взаємозв'язок між цими поняттями можна зобразити на рис. 1.2, що відображає на тісний зв'язок між конкурентоспроможністю продукції, підприємства, оцінкою цієї конкурентоспроможності та управлінням цим процесом.

Оцінка конкурентоспроможності служить базою для управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому.

Як видно з нашого розгляду вище, існує глибокий взаємозв'язок між оцінкою конкурентоспроможності підприємства та управлінням конкурентоспроможністю продукції суб'єкта підприємницької діяльності.

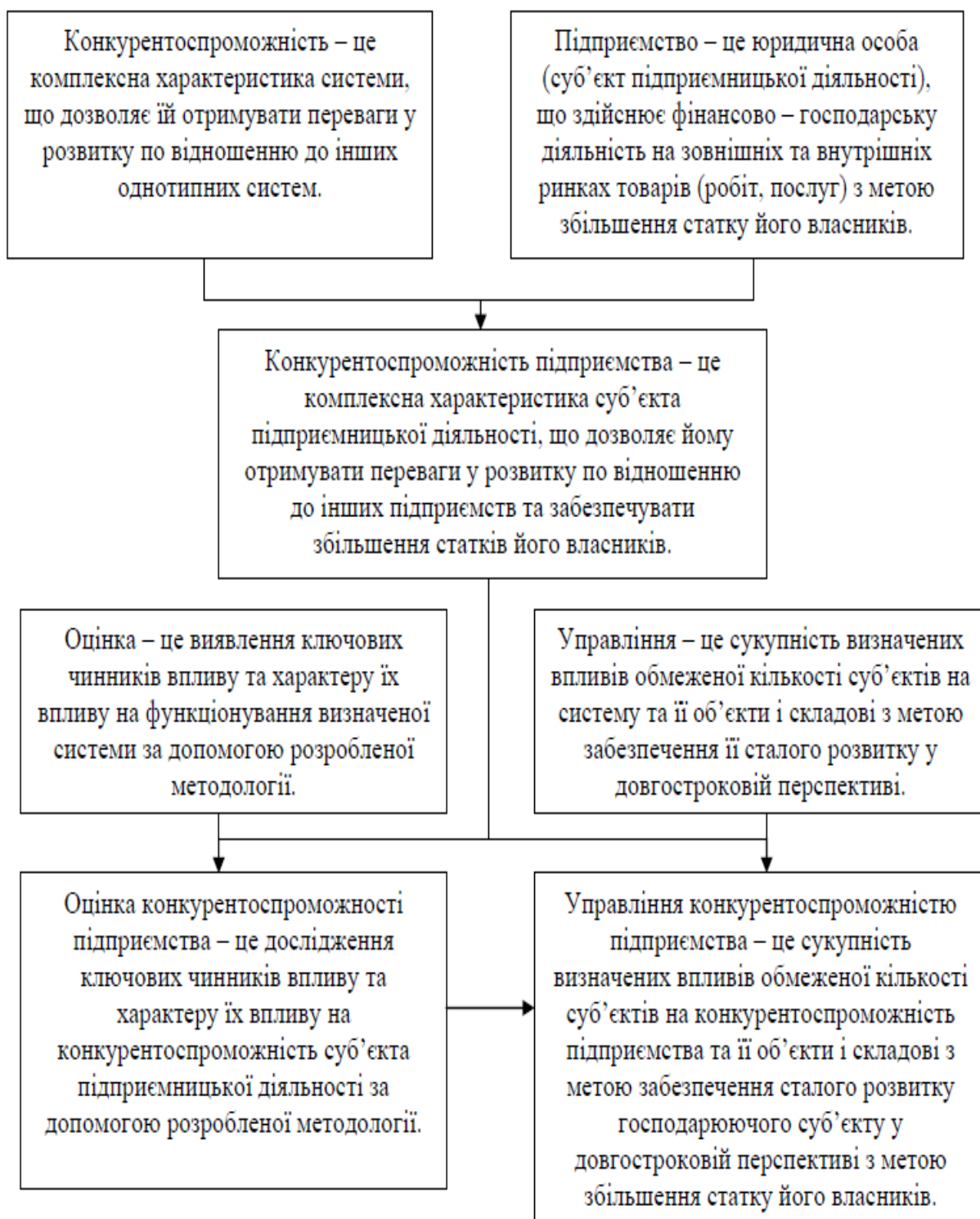


Рисунок 1.2 – Графічна інтерпретація визначення сутності та взаємозв'язку між термінами «конкурентоспроможність продукції», «конкурентоспроможність підприємства», «оцінка конкурентоспроможності підприємства» та «управлінням конкурентоспроможністю продукції підприємства» [9, 10, 11]

Цей взаємозв'язок досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, відображаючи основну мету його функціонування. Оцінка конкурентоспроможності виступає ключовим елементом управління конкурентоспроможністю продукції підприємства як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках товарів, робіт і послуг. Цей процес вимагає детального вивчення теоретичних та методологічних аспектів, щоб ефективно розкрити його сутність і забезпечити успішне функціонування підприємства. Розкриття теоретико-методологічних основ оцінки конкурентоспроможності представлено на рис. 1.3, який ілюструє комплексний характер цього процесу та його значення для сталого розвитку підприємства.



Рисунок 1.3. Теоретико – методологічні основи оцінки (дослідження) конкурентоспроможності підприємства [8]

Підкреслюючи, що прямий зв'язок між оцінкою (дослідженням) конкурентоспроможності підприємства та досягненням мети управління його конкурентоспроможністю, а також стратегічне забезпечення функціонування суб'єкта підприємницької діяльності в економічній системі досягається досягненням. Це підкреслює значення оцінки конкурентних позицій господарювання суб'єкта у розробці та реалізації стратегії його функціонування. Аналіз конкурентоспроможності стає інструментом, що забезпечує ефективність управління та досягнення стратегічних цілей. Вона також розуміти, що виробництво та підприємство може конкурувати на ринку, що є ключовим фактором успішного функціонування в економічній системі. Оцінка конкурентоспроможності є необхідним етапом у формуванні та реалізації стратегій забезпечення стійкого розвитку суб'єкта підприємницької діяльності.

У контексті розкриття складових оцінок конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, як показано на рис. 3, призначення такого оцінювання є отримання достатнього обсягу достовірної та об'єктивної інформації. Це необхідно для прийняття обґрунтованих управлінських рішень відповідно до управлінських потреб конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних динамічних змін у розвитку їхнього оточуючого середовища та зовнішніх і внутрішніх ринків товарів, робіт і послуг. Ця мета вимагає проведення оцінки на основі надійної інформації, яка включає фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Такий підхід дозволяє суб'єктам приймати об'єктивні рішення з управління для забезпечення адаптації до змін у бізнес-середовищі та максимізації конкурентних переваг. Отже, оцінка конкурентоспроможності стає стратегічним інструментом, спрямованим на забезпечення ефективного управління підприємством у змінних умовах ринкового середовища.

Враховуючи дослідження К. Зелгі [10] та Р.І. Жовновач [13], завдання оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства можна розглядати з наступних позицій:

1. Оцінка конкурентних позицій продукції на ринках збуту: аналіз ринкових умов та позицій продукції в контексті конкуренції.
2. Оцінка конкурентних позицій підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках товарів, робіт, послуг: вивчення конкурентоспроможності компанії в контексті її внутрішнього та зовнішнього портфеля продукції та послуг.
3. Оцінка конкурентних позицій регіону: аналіз конкурентного стану підприємства на регіональному рівні.
4. Оцінка конкурентних позицій сектору галузі: дослідження конкурентоспроможності в межах конкретного сектору господарства, до якого відноситься підприємство.
5. Оцінка конкурентних позицій галузі економічної системи країни: аналіз конкуренції в широкому економічному контексті національної системи.
6. Виявлення ключових зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства: аналіз чинників, що визначають успішність підприємства в конкурентному середовищі.
7. Оцінка резервів підвищення конкурентоспроможності та обсягів ресурсів для їх реалізації: визначення можливостей покращення конкурентоспроможності та доступних ресурсів для їхньої реалізації.
8. Оцінка перспектив забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності: дослідження майбутніх перспектив збереження конкурентоспроможності підприємства.

Вказуючи на різні об'єкти оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, можемо розглянути наступні об'єкти:

1. Економіка країни та регіону:
 - Економіка країни: оцінка стану та динаміки економіки країни, де знаходиться підприємство, важлива для розуміння макроекономічного контексту та його впливу на конкурентоспроможність.

- Економіка регіону: розгляд регіональних особливостей і факторів, які впливають на діяльність підприємства, після регіональних умов можуть визначати конкурентні переваги чи обмеження.

2. Галузь та сектор національної економічної системи:

- Галузь: Визначення того, до якої галузі економіки підприємство, дозволяє оцінювати конкурентні аспекти в межах конкретної галузі.

- Сектор: Розуміння позиції підприємства в рамках національного економічного сектору та взаємодії з іншими суб'єктами цього сектору.

3. Складові діяльність підприємства:

- Фінансово-економічна: Аналіз фінансового стану, рентабельності, ліквідності.

- Виробнича: Оцінка ефективності виробничих процесів та якості виробленої продукції.

- Організаційно-управлінська: Аналіз структури управління та оптимізація організаційних процесів.

- Маркетингова: Вивчення стратегії маркетингу, позиціонування продукції на ринку.

- Соціальна: Оцінка соціальної відповідальності та взаємодії зі спільнотою.

4. Якість продукції:

- Визначення та оцінка якості виробленої продукції, що включає технічні, функціональні, екологічні та інші аспекти.

Оцінка цих об'єктів надає повну картину конкурентоспроможності підприємства та дозволяє прийняти обґрунтовані стратегічні рішення для його розвитку.

У рамках оцінки конкурентоспроможності підприємства важливу роль впливають чинники впливу, які можна класифікувати як зовнішні та внутрішні відносно самого підприємства. На те, що існує кількість істотних чинників зовнішнього впливу на оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, ми вважаємо доцільним розподілити їх на три основні

підгрупи: рівень макрочинників - світової економіки та держави; мезочинники - рівень регіону та галузі; мікрочинники - рівень сектору галузі. Такий підхід дозволяє програмувати ключові чинники оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. рисунок 1.4).

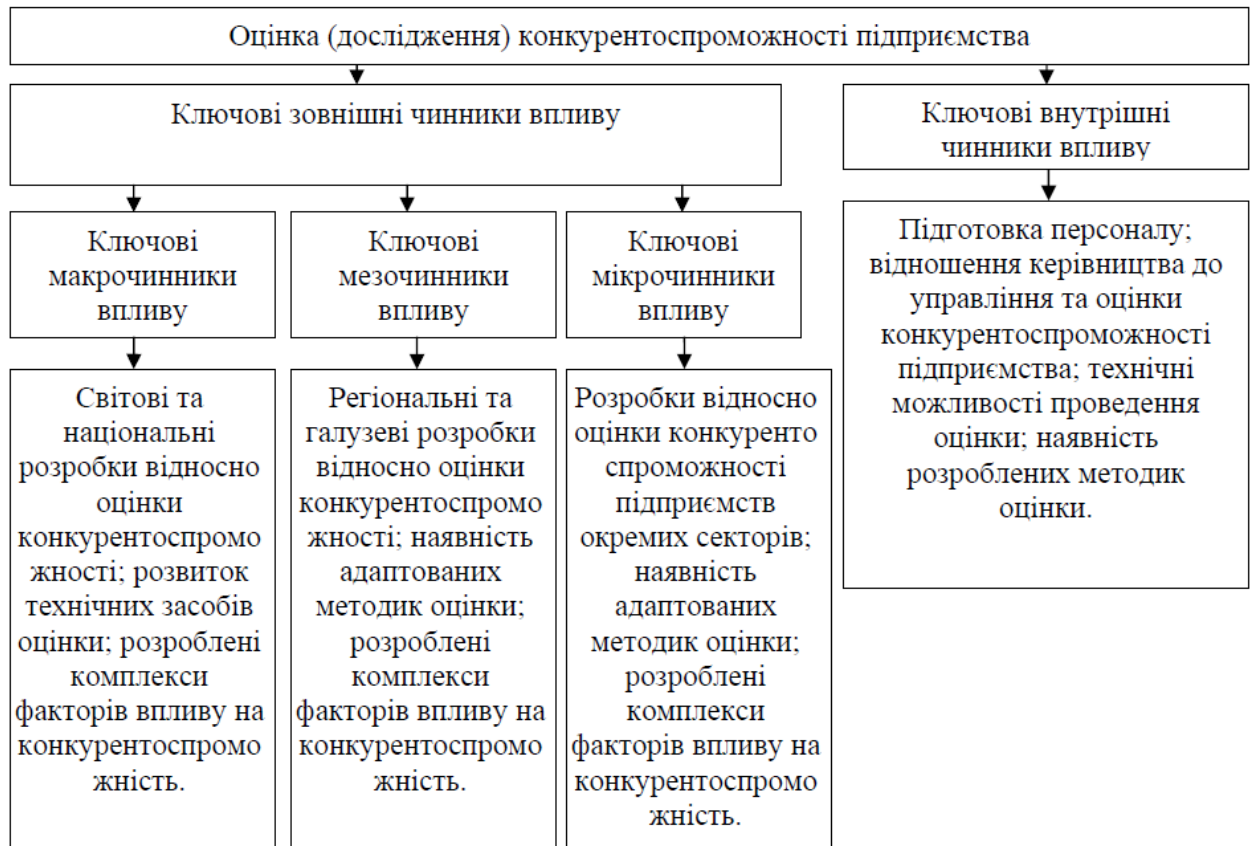


Рисунок 1.4 – Ключові чинники впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства [8]

Принципи оцінки конкурентоспроможності продукції включають підприємство такі основні принципи: об'єктивність; достатність; достовірність інформації; ефективність; гнучкість; адаптивність; адекватність представлення інформації; системність.

До функцій оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства слід віднести наступні:

1. Забезпечуюча функція: Надання достатнього обсягу достовірної та об'єктивної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Інформаційна функція: Формування масивів даних щодо конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.
3. Пошукова функція: Виявлення комплексу проблем, пов'язаних з реалізацією потенціалу конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках товарів, робіт і послуг.
4. Контрольна функція: Контроль отриманих результатів у рамках забезпечення або підвищення конкурентоспроможності господаря реалізації його суб'єкта чи продукції.

Ідентифікація суб'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства-виробника про те, що кожна з цих груп має власні цілі, які вони залишають перед собою під час проведення оцінки конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на зовнішніх і внутрішніх ринках продукції, робіт і послуг (таблиця 1.1). Це істотно впливає на розробку та використання всіх груп суб'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідних методологічних підходів та методик проведення оцінювання, а також допомагає їх взаємодію та відношення до власника суб'єкта.

Розроблена або обрана методологія для оцінки конкурентоспроможності підприємства має визначальне значення. Ця методологія включає в себе підходи, методи, інструменти, методику, алгоритм, види та рівні проведення оцінювання. Важливо відзначити, що кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен адаптувати існуючі елементи методології або розробляти нові для врахування особливостей фінансово-господарської діяльності. Це необхідно для забезпечення або підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на зовнішніх і внутрішніх ринках продукції, робіт і послуг.

Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства повинно спиратись на використання відповідного методологічного підходу, де ключовими є:

Таблиця 1.1 – Суб'єкти оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група суб'єктів оцінки	Мета проведення оцінки
Власники підприємства	Оцінка потенціалу для сталого розвитку підприємства та забезпечення його довгострокового благополуччя.
Керівництво підприємства	Визначення конкурентної позиції підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках товарів передбачає оцінку його стану в контексті конкурентної обстановки. Цей аналіз включає внутрішні чинники, такі як якість товарів, ефективність управління, технологічна передовість, а також оцінку зовнішнього середовища, такого як попит на ринку та дії конкурентів.
Окремі підрозділи підприємства	Аналіз проблем, пов'язаних з підтримкою та підвищенням конкурентоспроможності підприємства та шляхів їх розв'язання.
Державні органи	Аналіз державних проблем у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки та її окремих галузей, а також оцінка ефективності прийнятих заходів для підвищення конкурентоспроможності економічної системи країни та її складових елементів
Органи місцевого самоврядування	Аналіз проблем у забезпеченні конкурентоспроможності регіональної економіки та оцінка ефективності впроваджених заходів для підвищення конкурентоспроможності економічної системи регіону та його окремих складових.
Конкуренти	Аналіз конкурентних позицій підприємства та виявлення його сильних та слабких сторін у контексті зменшення цих позицій на зовнішніх та внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг).
Контрагенти	Аналіз можливостей розвитку довгострокових економічних відносин з підприємством.
Потенційні інвестори	Аналіз можливостей інвестиційних вкладень у підприємство, враховуючи вибір періоду інвестування.
Інформаційно-консалтингові підприємства	Збір інформації щодо конкурентної позиції підприємства з метою подальшого передачі цієї інформації користувачам (покупцям) безоплатно або за плату.
ЗМІ	Збір інформації про конкурентну позицію підприємства для подальшої презентації перед користувачами.
Наукова спільнота	Виконання наукових досліджень та розробок в рамках оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності.

- Структурний. Даний підхід є структурним і зорієнтованим на оцінку конкурентних позицій підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг). Також, він фокусується на оцінці рівня конкуренції на цих ринках, включаючи вхідні бар'єри, монополізацію, реакцію на нових виробників, інновації та продукцію. Слід зауважити, що, не зважаючи на позитивні аспекти цього методологічного підходу, які включають отримання достовірної інформації щодо конкурентоспроможності об'єкта оцінювання та проблем забезпечення конкурентоспроможності на ринках збуту продукції, існує ряд недоліків. Зокрема, не враховується фінансово-економічний стан підприємства, що є базою для оцінювання; також спостерігається недостатня концентрація на вертикальних взаємовідносинах "національна економіка – галузь – сектор – підприємство".

- Функціональний, підхід зосереджений на фінансово-економічному стані підприємства та його продуктового асортименті, що є основою для оцінки конкурентоспроможності [14]. Незважаючи на позитивні аспекти цього методологічного підходу, такі як детальне вивчення внутрішніх проблем конкурентоспроможності підприємства, слід відзначити практично повну відсутність аналізу проблем конкурентоспроможності на ринках збуту, а також відсутність вивчення конкурентних взаємовідносин на вертикальному рівні "національна економіка – галузь – сектор – підприємство".

- Цільовий, підхід зосереджений на виявленні перешкод для досягнення цілей управління підприємством та його конкурентоспроможності. Серед переваг цього підходу варто відзначити чіткість виявлення проблем конкурентоспроможності підприємства та прямий зв'язок із управлінням суб'єктом підприємницької діяльності та його конкурентоспроможністю [15]. Однак слід зазначити деякі недоліки цього підходу, включаючи недостатнє дослідження конкурентних позицій підприємства на ринках збуту та рівня конкуренції на цих ринках. Також відзначається слабка увага до фінансово-економічного стану підприємства та

його продуктового асортименту, а також недостатня концентрація на вертикальних взаємовідносинах "національна економіка – галузь – сектор – підприємство".

- підхід акцентує увагу на перешкодах у реалізації функцій управління підприємством та його конкурентоспроможністю. Серед переваг цього підходу можна виділити високу результативність оцінки та легкість проведення оцінювання. Згідно зі сформованими недоліками цільового підходу, можна припустити їх наявність і у процесному підході [15].

- Системний підхід акцентує увагу на оцінці конкурентоспроможності підприємства як складової вертикальних взаємовідносин "національна економіка – галузь – сектор – підприємство". Підприємство розглядається як відкрита система і частина зовнішніх та внутрішніх ринків товарів (робіт, послуг). Серед переваг цього підходу слід відзначити високу ефективність та результативність проведення оцінки, врахування переважної більшості чинників впливу на конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, а також глибину та об'єктивність проведення дослідження. Однак недоліком цього підходу є складність врахування всіх основних зв'язків між елементами системи.

Відзначається доцільність використання системного методологічного підходу для дослідження всіх переваг конкурентоспроможності продукції підприємства, хоча виявлена незначна кількість недоліків у його додатку.

Один із ключових елементів методології оцінки конкурентоспроможності продукції суб'єктів підприємницької діяльності - це застосовані методи оцінювання. Важливо відзначити, що вибір конкретного методу чи методів оцінювання має визначальне значення для ефективності, результативності та об'єктивності проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства. Варто підкреслити, що існує значна кількість груп методів, кожна з яких має свої позитивні та негативні аспекти використання (див. Таблицю 1.2). У таблиці позначення "+" вказує на позитивні сторони групи методів, "-" - на негативні, а "+/-" - на нейтральні.

Таблиця 1.2 - Компаративна характеристика груп методів оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Групи методів	Доступ до інформації	Обсяги інформації	Об'єктивність	Складність	Однозначність	Можливість помилки
Аналітичні	+	+	+/-	-	+/-	+/-
Матричні	+/-	-	+/-	+	+/-	-
Індексні	+	+/-	+	-	+	-
Графічні	+/-	-	+/-	+	-	-
Комплексні	+	+	+	-	+/-	-

Отже, на підставі проведеної порівняльної оцінки, яка наведена в таблиці 1.2, можна використовувати варіант, що серед найбільш придатних групових методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності варто виділити індексні та комплексні методи. Здається доцільним об'єднати переваги цих двох груп методів шляхом розрахунку інтегрального показника.

Дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства використовує різноманітні інструменти, серед головних з яких можна виділити:

1. Економіко-математичне моделювання:

- Переваги: Дозволяє створити чітку модель функціонування системи конкурентоспроможності підприємства.
- Недоліки: Складність та обмеженість можливостей врахування всіх головних чинників впливу на систему.

2. Експертне оцінювання:

- Переваги: Дозволяє враховувати якісні та кількісні характеристики системи.
 - Недоліки: Часто несе у собі велику частку суб'єктивності.
3. Графічні інструменти інтерпретації результатів:
- Переваги: Наочно виявляють проблеми системи.
 - Недоліки: Не дозволяють виявити причини їх появи.

4. Системний аналіз:

- Переваги: Поєднує переваги інших інструментів, дозволяючи враховувати якісні та кількісні аспекти.
- Недоліки: Дещо складний, особливо для малих підприємств з недостатньою якістю підготовки управлінських кадрів.

Кожен інструмент має свої переваги та обмеження, і їх використання може бути обумовлене конкретними умовами та завданнями дослідження. Комплексний підхід, використовуючи різні інструменти, може допомогти отримати більш повний образ конкурентоспроможності підприємства.

Методика оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, розроблена та запропонована М. Портером, фокусується на галузі функціонування підприємства, його перспективах розвитку, характеристиці конкурентів та господарюванні суб'єкта для виявлення конкурентних переваг [9]. відрізняється на значні переваги, ця методика має ряд суттєвих недоліків: вона не враховує конкурентоспроможність на рівнях національної економіки та регіону, дефункціонує підприємство; зосереджується тільки на п'ять сил конкуренції, що обмежує якість отриманих інформаційних даних; і не входили в деталі фінансового стану суб'єкта господарювання та можливостей для його розвитку і ресурсів для забезпечення або підвищення конкурентоспроможності [9].

У рамках дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств була запропонована власна методика оцінки конкурентних позицій суб'єктів господарювання на ринках збуту продукції. Ця методика включає шість групових показників і враховує конкурентоспроможність національної економіки, базуючись на дослідженнях значної групи науковців [16]. Однак варто відзначити деякі недоліки цієї методики: необхідність її адаптації до реалій економіки України; складність отримання інформації для розрахунку показників; та демонструє урахування конкурентоспроможності регіону, галузі та сектора функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

Р.І. Жовновач [13], провівши детальне дослідження теоретичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємств та критично проаналізувавши методи визначення конкурентних позицій суб'єктів господарювання на ринках збуту продукції, розробив власну ієрархію показників конкурентоспроможності. У своїй методиці він визначав ключові показники, такі як фінанси, виробничий потенціал, персонал, технології та науково-дослідний потенціал, організацію та управління, маркетинг і ринкову активність.

Варто відзначити певні недоліки даної методики, серед яких можна виділити:

1. Неясність інтерпретації отриманих результатів оцінювання.
2. Довільність вибору показників для дослідження конкурентоспроможності підприємства.
3. Акцент лише на конкурентоспроможності окремого суб'єкта господарювання без врахування його відношення до країни, регіону, галузі та сектора економіки.

Кожен вчений може виділити ключові показники, які починають конкурентоспроможність продукції підприємства і повинні бути враховані при розрахунку інтегрального показника. Запропоновані для використання показники, орієнтовані на характеристику підприємства та його фінансового стану. хоча на достатньо обґрунтовану розробку методики, варто відзначити певні недоліки, такі як:

1. Не враховуючи у розрахунках вертикалі взаємовідносини "національна економіка – галузь – сектор – підприємство", що можна призвести до обмеженого розуміння конкурентоспроможності в контексті загальнонаціональної та галузевої динаміки.
2. Досить кількість показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можна обмежити повноту аналізу інших аспектів діяльності.

3. Слабке врахування наявних резервів і ресурсів для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, що може обмежити визначення потенційних шляхів покращення.

У рамках дослідження конкурентоспроможності продукції підприємств України розроблена та запропонована вченими власна методика оцінювання конкурентних позицій суб'єктів господарювання. Цей підхід акцентує увагу на найменших ключових аспектах, включаючи використання системного підходу в дослідженні, розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності та використання зваженої оцінки конкурентоспроможності з використанням балів та п'яти ключових показників. Хоча відзначається цікавий підхід науковців до дослідження конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, проте ми можемо вказати на певні недоліки в даному підході. таким чином, відзначається акцент на підприємствах одного сектора національної економіки, викликає врахування конкурентоспроможності економіки країни, регіону чи галузі, в якій функціонує суб'єкт господарювання. Також важливо відзначити обмежену кількість показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, неясність джерел інформації для проведення дослідження та можливість суб'єктивності в отриманих результатах оцінки [8].

Д.В. Яцковий, критикуючи існуючі методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємств, запропонував визначати конкурентну позицію суб'єкта господарювання на ринках збуту продукції шляхом розрахунку шести груп показників, включаючи переважно двадцять п'ять одиничних фінансово-економічних параметрів [17]. Однак у цій методиці варто виявити певні недоліки, такі як показ єдиного інтегрального показника для оцінки конкурентоспроможності підприємства, відповідності інтерпретації отриманих результатів дослідження, неврахування якісних

показників у процесах оцінки та акценту лише на підприємстві та його фінансово-економічній діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства потребує розробки відповідного алгоритму її проведення, що буде базуватись на використанні системного аналізу (рис. 1.5).

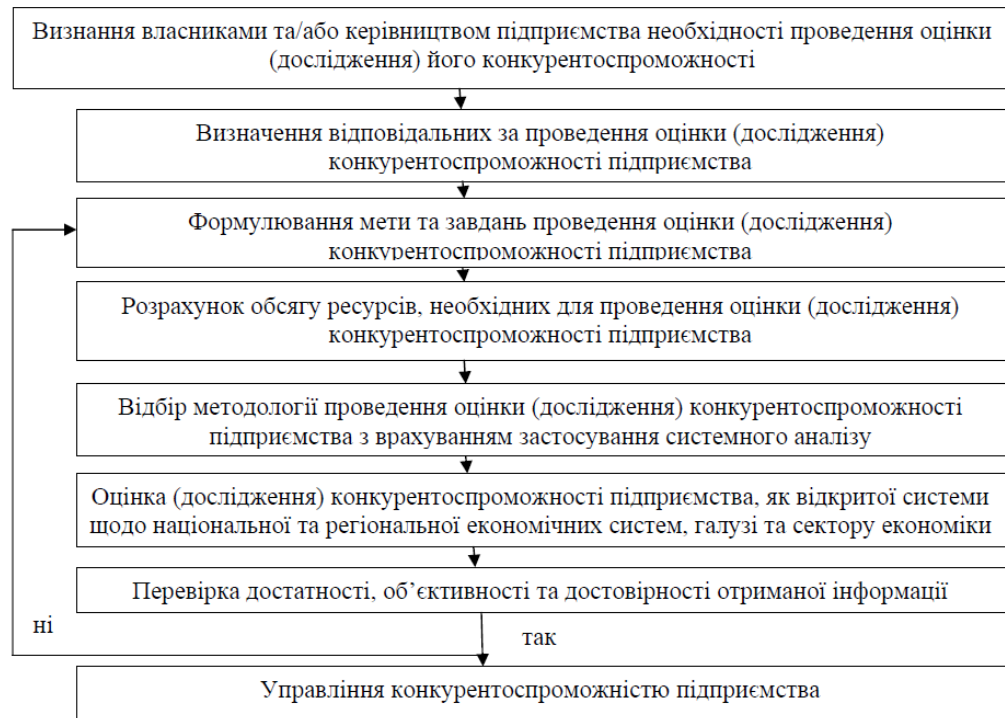


Рисунок 1.5 – Алгоритм проведення оцінки (дослідження) конкурентоспроможності підприємства на базі системного аналізу [8]

При аналізі методології оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства важливо відзначити наявність двох видів такої оцінки - тактичної (оперативної) та стратегічної. Кожен з цих видів є значущим для отримання достатньої, об'єктивної та достовірної управлінської інформації [18].

Під час оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства вирізняються різні рівні, включаючи:

- Національна економічна система.
- Регіональна економічна система.
- Галузь економіки.

- Окремий сектор певної галузі економіки.

Це дозволяє отримати комплексний погляд на конкурентоспроможність продукції, враховуючи широкий контекст національної, регіональної та галузевої ситуації, а також специфіку конкретного сектора економіки.

Отже, узагальнюючи критичний аналіз теоретико-методологічних засад оцінки конкурентоспроможності підприємства, відзначається необхідність розробки нових методичних підходів до проведення такої оцінки. Ці нові підходи повинні базуватися на використанні системного підходу та системного аналізу, з урахуванням усіх рівнів проведення оцінювання. При цьому, вважаємо доречним розраховувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ($I_{пкп}$):

$$I_{пкп} = 0,3 * П_{кд} + 0,1 * П_{кр} + 0,1 * П_{кг} + 0,1 * П_{кс} + 0,4 * П_{кп}, (1)$$

де, $П_{кд}$ – показник конкурентоспроможності держави (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності); $П_{кр}$ – показник конкурентоспроможності регіону (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності); $П_{кг}$ – показник конкурентоспроможності галузі економіки (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності); $П_{кс}$ – показник конкурентоспроможності відповідного сектору галузі економіки (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності); $П_{кп}$ – показник конкурентоспроможності підприємства (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності).

При цьому, критерії оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств пропонуються наступні:

- від 1 до 2 – критичний рівень конкурентоспроможності;
- від 3 до 4 – недостатній рівень конкурентоспроможності;
- від 5 до 6 – середній рівень конкурентоспроможності;
- від 7 до 8 – високий рівень конкурентоспроможності;

- від 9 до 10 – високий рівень конкурентоспроможності.

Відзначаємо, що показники Пкд, Пкр, Пкг, Пкс, Пкп розраховуються по типу показника Іпкп, тільки на базі ключових чинників впливу на конкурентоспроможність на визначеному рівні проведення її оцінки.

1.3. Основні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства

Причина труднощів утримання лідерства на ринку суб'єкта господарювання полягає у важкості та неприємності, пов'язаних із зміною наявної стратегії. Успіх це шлях до самозаспокоєння, який зупиняє процес пошуку та аналізу інформації, яка може змінити стратегію. Цікаво, що відповідно до опитування груп керівників підприємств теоретично готові конкурувати на вітчизняному ринку лише 20% підприємств, а на світовому — лише 6%. Практичні спроби досягти успіху мали ефективність не більше 50%. Основними причинами невдач стали залишати оперативне реагування на зміни в "правилах гри" на та недостатнє передбачення ризиків втрат діяльності на цьому ринку.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності продукції підприємств вважаються:

1. Підвищення якості ресурсів: Включає зниження кваліфікації кадрів, зростання витрат інших ресурсів тощо.
2. Зменшення тиску з боку споживачів: Спад інтересів споживачів або втрата їхньої довіри може призвести до втрати конкурентної позиції.
3. Старіння технологій: Старі технології можуть призвести до зниження ефективності та конкурентоспроможності.
4. Хибні цілі та завдання: Неправильно поставлені цілі та завдання можуть призвести до неефективного використання ресурсів та стратегічних помилок.

5. Втрата підприємства швидкої адаптації: Нemoжливість швидко реагувати на зміни в ринкових умовах або технологічному прогресі може призвести до втрати конкурентоспроможності.
6. Ослаблення внутрішньої конкуренції: Внутрішні проблеми та конфлікти в організації можуть призвести до зниження ефективності та конкурентоспроможності.
7. Коливання кон'юнктури ринку: Незатверджена економічна ситуація чи коливання попиту можуть вплинути на успішність підприємства.
8. Зниження конкурентного потенціалу: Втрата ключових ресурсів, партнерів чи ринків може призвести до падіння конкурентного потенціалу.
9. Відсутність чіткої стратегії: Неясна або відсутня стратегія може призвести до неспроможності підприємства ефективно конкурувати на ринку.

Передумови формування та зміни стратегій, пов'язаних з етапами розвитку економічних відносин. Кожне підприємство має постійно підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні. Це дозволяє підприємствам, проводячи систематичний аналіз макро- і мікроекономічної ситуації на ринку, розширювати свої конкурентні позиції. Такий підхід забезпечує тривале економічне зростання підприємства та утримання його високого конкурентного статусу [19].

Визначення адекватної ціни продукту є важливою конкурентною перевагою для промислових підприємств. Ця ціна повинна бути в межах купівельної ефективності населення, задовольняти потреби споживачів і сприяти досягненню прибутку підприємства. При встановленні ціни береться до уваги характер конкуренції на ринку, цінова політика конкурентів, рівень попиту на продукт, витрати на його продукцію та інші фактори [20].

Так, справді, у вітчизняній і зарубіжній літературі існує широкий спектр факторів, які вважаються ключовими для забезпечення конкурентних переваг організації. Різні науковці, незалежно від їхніх поглядів і специфіки

областей досліджень, обґрунтовують різні набори факторів, які впливають на конкурентоспроможність продукції підприємств.

Узагальнення точок зору вчених дозволили сформулювати перелік факторів, що впливають на конкурентоспроможність промислових підприємств і класифікувати їх за ознаками [21]:

- фактори, що знижують конкурентоспроможність промислових підприємств або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні) (табл. 1.3);
- фактори, що сприяють конкурентоспроможності промислових підприємств (зовнішні і внутрішні).
- Визначення конкурентоспроможності може варіюватися в залежності від підходів та теоретичних концепцій. Згідно з цим класичним визначенням Майкла Портера, конкурентоспроможність — це визначена сукупність факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалена через сукупність показників [23].
- Щодо конкурентоспроможності продукції підприємства, це може бути розглянуто як рівень його компетентності разом з іншими учасниками ринку. Оцінка йде за максимальними параметрами, такими як технологічний рівень, навички та знання персоналу, рівень стратегічного та поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість системи управління, виробництво продукції тощо.

Інші науковці розглядають конкурентоспроможність як комплексне поняття, яке включає такі аспекти, як [25]:

1. Спроможність пропонувати конкурентну продукцію: Здатність пропонувати продукцію, яка виходить вперед за якістю, ціною чи іншими факторами компенсується конкурентами.
2. Вміння розробляти стратегію: Здатність розробляти ефективні стратегії, спрямовані на досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 - Фактори зниження конкурентоспроможності продукції промислових підприємств [22]

Зовнішні	
Політика держави:	в економіці: загроза у вигляді відсутності підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, в інвестиційній діяльності підприємства; в законодавчій сфері: несприятливі зміни в законодавстві; відсутність державної політики в сфері законотворчості; в соціальній сфері: збільшення рівня впливу соціальних вимог; збільшення соціальних стандартів.
Споживачі:	зміни потреб; зростання рівня вимог; погіршення рівня життя.
Партнери та постачальники:	поведінка постачальників /партнерів; їх зникнення (недоступність); підвищення цін на їх продукцію, і в цілому їх диктат при дефіциті постачальників.
Інфраструктура ринку:	недосконалість або погіршення інфраструктури ринку
Науково-технічний прогрес:	виникнення і/або високі темпи інновацій: у виробництві - технології, нові знаряддя і предмети праці; в товарі, його властивостях; в організації маркетингу.
Конкуренти:	поведінка конкурентів на ринку: поява нових конкурентів із старим товаром; поява нових конкурентів із новим товаром; поява нових товарів у старих конкурентів; порушення антимонопольного законодавства: об'єднання, домовленість.
Внутрішні	
Виробництво:	значне збільшення зносу устаткування; старіння технології, знарядь і предметів праці.
Маркетинг:	негнучка цінова політика, чи її погіршення; негнучка асортиментна політика; звуження асортименту товарів; погіршення ефективності роботи (руйнування) системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування та реклами; відсутність стабільності в інноваційній діяльності, її неефективність; відсутність (припинення) НІОКР, їх неефективність.
Менеджмент:	неефективна система управління на підприємстві; необґрунтованість місії підприємства.
Кадри:	недосконала система мотивації праці; нездатність зберегти необхідний склад кваліфікованих кадрів; погіршення рівня корпоративної культури підприємства.
Фінансова і інвестиційна діяльність:	втрата фінансової стійкості; низька (погіршення) платоспроможність; слабка ділова активність; втрата інвестиційної привабливості.
Соціальна відповідальність:	- відсутність або зниження (значне) соціальної відповідальності підприємства.

Важливо виконати те, що концепція конкурентоспроможності може бути визначена різним чином у залежності від контексту та особливостей конкретного дослідження чи бізнес-сфери.

Так, визначення, обґрунтування та класифікація факторів і резервів, що впливають на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, є ключовим етапом для розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Фактори можна класифікувати за їх ступенем відносини від підприємства на зовнішні та внутрішні.

1. Зовнішні фактори:

- Ринкове середовище: Рівень конкуренції, попит на ринку, поведінка споживачів.
- Макроекономічні умови: Економічні тренди, ставки інфляції, зміни валютних курсів.
- Політичні та правові умови: Законодавство, стабільність політичної ситуації.
- Соціокультурні аспекти: Зміни у суспільних уподобаннях та цінностях.

2. Внутрішні фактори:

- Технологічний рівень: Ступінь використання сучасних технологій та інновацій.
- Людський капітал: Кваліфікація персоналу, рівень професійної підготовки.
- Управління: Якість стратегічного та оперативного управління.
- Виробничі процеси: Ефективність та оптимізація виробничих процесів.

Ця класифікація дозволяє підприємствам систематизувати та аналізувати фактори, які впливають на їхню конкурентоспроможність, і визначати стратегії їхнього конкурентного статусу на підвищення рівня.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства розглядається як довгостроковий і поступовий процес, що включає в себе пошук та реалізацію

управлінських рішень у всіх сферах діяльності. Цей процес повинен бути планомірним і відповідати обраній стратегії довгострокового розвитку [23].

Зміна моделей функціонування підприємства є основним напрямком для підвищення його конкурентоспроможності. Замість статичної моделі, яка передбачає фокусування на одній стратегії, промислові підприємства можуть розвивати динамічні моделі функціонування. Це дозволяє більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та ефективніше використовувати ресурси. Динамічна модель функціонування включає такі аспекти:

1. Активне управління: Замість статичного управління, де стратегія є стійкою і мало піддається змінам, динамічна модель включає активне управління, яке постійно адаптується до нових умов і викликів.
2. Інтеграція процесів: Застосування інтегрованих підходів до процесів виготовлення, реалізації та управління, що дозволяє оптимізувати взаємодію різних етапів виробництва та забезпечити ефективність.
3. Використання інформаційних технологій: сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів, підвищення точності управлінських рішень та підвищення ефективності виробництва.
4. Економічна взаємодія: Активна участь у системі технологічних та економічних взаємодій, що дозволяє підприємствам ефективніше пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі та ринкових умовах.
5. Диференціювання функціональних циклів: Розвиток різних підходів та методик розвитку функціональних циклів, що сприяє збільшенню різноманітності продукції та здатності задовольняти різні потреби ринку.

Цей підхід дозволяє підприємствам бути більш адаптивними, інноваційними конкурентними та спроможними в умовах швидко змінюються-середовища.

Справді, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є критичним завданням для України на сучасному етапі економічного розвитку. Для досягнення цієї мети потрібні не лише фінансові ресурси, але і політична воля для проведення останніх змін. Одним із ключових аспектів є відмова від застарілих форм господарювання та перетворення інституційної організації виробництва.

Для досягнення конкурентоспроможності підприємства необхідно відзначити ряд факторів, які можуть сприяти його успіху:

1. Інноваційна активність: Спрямована на впровадження новаторських рішень та технологій для підвищення якості продукції та ефективності виробництва.
2. Оптимізація управління: Впровадження ефективної системи управління, яка дозволяє швидко регулювати зміни ринку та керувати ресурсами.
3. Ринкові методи конкуренції: Відмова від створення перешкод для конкурентів та акцент на справжніх ринкових методах здобуття конкурентних переваг.
4. Стимулювання інноваційної активності: Зміна системи стимулів та мотивації, щоб підтримувати інноваційний розвиток.
5. Ліквідація перешкод: Держава повинна вирішувати системні проблеми, які обмежують розвиток конкурентного середовища та забезпечують чесні конкурентні умови.

Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств та економіки в цілому.

На основі цих аспектів визначено, що для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання можна використовувати різноманітні стратегії. Деякі з основних шляхів включають:

1. Виведення нових видів продукції: Розширення асортименту товарів чи послуг може призвести до залучення нових клієнтів та розширення ринкової частки.
2. Зниження ціни: Зменшення вартості може зробити її більш доступною для споживачів і сприяти конкурентоспроможності на ринку.
3. Рекламні заходи: Ефективна реклама може підвищити обізнаність про продукцію та посилити її популярність серед споживачів.
4. Торгові представники: Розширення мережі торгових представників може підвищити доступність продукції на ринку та збільшити обсяг продажу.
5. Інновації: Впровадження новаторських технологій чи покращення може позитивно вплинути на якість продукції та забезпечити перевагу над конкурентами.

Керівництво підприємства повинно систематично відслідковувати зміни в господарському середовищі та своєчасно адаптувати свої стратегії виробництва та маркетингу для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення успішного функціонування на ринку.

Висновки до розділу 1

Забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств на сучасному етапі економічного розвитку є надзвичайно важливим, вкрай необхідним і, безумовно, нагальним завданням для України.

Так, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства включає два основних аспекти:

1. Конкурентоспроможність товару (продукції):
 - Визначається ступенем відповідності товару чи продукції вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку.
 - Здійснюється оцінка за найважливішими характеристиками, такими як технічні, економічні, екологічні тощо.
 - Важливо враховувати динамічний характер ринкових вимог та забезпечувати адаптацію продукції до змін у вимогах споживачів.
2. Конкурентоспроможність підприємства:
 - Визначається рівнем його конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами.
 - Включає компетенцію підприємства у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, такого як технології, ресурси, менеджмент (стратегічне та поточне планування), навички і знання персоналу тощо.
 - Результатом є покращення якості продукції, підвищення прибутковості, ефективності та продуктивності.

Врахування обох напрямків дозволяє підприємству розвивати не лише конкурентоздатні продукти, але й зміцнювати його позицію відносно інших учасників ринку шляхом оптимізації внутрішніх процесів та використання конкурентних переваг.

Щоб оцінити, наскільки підприємство успішно конкурує на ринку, треба розглядати багато різних аспектів його діяльності. Наприклад, як вони

пристосовуються до змін на ринку, наскільки їхні товари відповідають потребам клієнтів, чи вони використовують нові ідеї та технології, а також як вони керують фінансами та персоналом. Важливо враховувати всі ці різноманітні аспекти, щоб утворити повний образ про те, наскільки успішно та конкурентоспроможності працює підприємство.

Дослідження треба проводити по факторам що впливають на позицію продукції підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ

2.1. Економічна характеристика об'єкту дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Консорціум «Енергомашекологія» (далі - «Підприємство» або ТОВ «КЕМЕ») засновано та діє на підставі Статуту, Законів України, постанов та нормативних актів.

Місцезнаходження Підприємства відповідно до установчих документів: 69000, Запорізька обл., м. Запоріжжя, провулок Кам'яний, 8 (офіс) 11/1.

Підприємство набуло прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації, має право від свого імені укладати договори, має свій логотип, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку зі своєю назвою, кутові та штампи, бланки, емблему, товарний знак та інші реквізити. Підприємство діє на основі статуту, який затверджено загальними зборами власників майна ТОВ «КЕМЕ». Підприємство є власником: майна, переданого йому засновником у власність; продукції, виробленої внаслідок господарської діяльності; іншого майна, набутого на підставах не заборонених чинним законодавством, одержаних доходів.

Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображено в балансі. Підприємство здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність у відповідності з діючим законодавством.

ТОВ «КЕМЕ» є платником податку на прибуток, податку на додану вартість, інших податків і зборів та обов'язкових платежів до бюджету відповідно до законодавства України.

Соціальні і трудові права працівників ТОВ «КЕМЕ» гарантуються діючим законодавством України. Працівники підприємства підлягають

соціальному забезпеченню у порядку і на умовах, передбачених діючим законодавством. Підприємство здійснює відрахування на соціальне забезпечення працівників у відповідності з діючим законодавством.

Управління поточною діяльністю здійснюється виконавчим органом – директором Підприємства. Директор призначається засновником. З директором укладається трудовий договір (контракт). Директор несе відповідальність за результати фінансово-господарської, контроль за фінансовою та господарською діяльністю виконавчого органу.

Припинення діяльності Підприємства може бути здійснено шляхом ліквідації або реорганізації, злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення рішенням засновника Підприємства, згідно чинного законодавства. Ліквідація Підприємства може здійснюватися ліквідаційною комісією, призначеною засновником Підприємства. Ліквідаційна комісія у випадках припинення діяльності, за рішенням господарського суду або законом про банкрутство, що призначаються цими органами.

При створенні підприємства ТОВ «КЕМЕ» засновники ставлять перед собою мету здійснювати діяльність, яка в майбутньому перетворюється в різні варіанти стратегії, як розвитку, так і покращення положення на ринку та збільшення рентабельності виробництва.

Метою діяльності підприємства є отримання максимального законного прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів засновників і членів трудового колективу. Для виконання поставленою мети Підприємство проводить наступні заходи та здійснює:

- підготовку виробничого процесу та планові заходи по збільшенню екстенсивного та інтенсивного використання обладнання;
- проводить виробничу підготовку, підбір, розстановку кадрів.
- проводить роботи по охороні праці, техніці безпеки, забезпечує дотримання законодавства по охороні праці;
- здійснює ремонт і технічне обслуговування виробничого обладнання та транспортних засобів;

- приймає участь в розробці проектів, виробничих завдань керівництва підприємства.

Для досягання своєї поставленої мети фінансово-господарської діяльності ТОВ «КЕМЕ» здійснює певні види діяльності, згідно Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД):

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природних і технічних наук (основний)

41.20 Будівництво житлових і не житлових будівель;

71.11 діяльність у сфері архітектури;

71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах тощо;

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Підприємство має право здійснювати будь-які види діяльності як перераховані вище, так і не перераховані, та які не суперечать меті та принципам діяльності товариства та прямо не заборонені чинним законодавством України.

Ефективна реалізація мети Підприємства без сумнівів залежить від того, якими ресурсами володіє підприємство, а саме матеріальних, трудових, фінансових та ін.

Підприємство є власником:

- майна, що передане йому в оперативне управління засновниками Підприємства, а саме основні засоби та обігові кошти, товарно-матеріальні цінності, вартість яких відображена в самотійному балансі Підприємства;

- продукція, вироблена в результаті господарської діяльності Підприємством;

- отриманих доходів, а також іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законодавством.

ТОВ "КЕМЕ" може володіти різноманітним майном, таким як будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно і

права на майно, включаючи права на інтелектуальну власність. Компанія має право, за згодою керівництва, здійснювати різні операції з цим майном, такі як продаж, передача іншим підприємствам, обмін, здача в оренду, надання безкоштовно у тимчасове користування або позику, а також списання з балансу.

За своєю діяльності ТОВ «КЕМЕ» виробляє і реалізовує на ринку України наступні види продукції: рукавні фільтри, електрофільтри, циклони та інші товари газоочисного обладнання, а також автоматизовані системи управління. Виконує проектні роботи з розробки технологічних рішень в системі газоочищення.

Для виконання відповідних функцій підприємства, на Підприємстві створені та функціонують наступні функціональні підрозділи:

1. Планово-економічний відділ;
2. Бухгалтерія;
3. Відділ маркетингу і продаж;
4. Проектно-технічний відділ;
5. Виробничо-технічні відділи.;
6. Відділ охорони праці.

Головним органом управління компанії і управління діяльністю підприємства здійснюється зборами засновників та керівного складу, що вирішують наступні питання:

- визначення основних напрямків діяльності;
- внесення змін до статуту;
- затвердження річних результатів діяльності;
- розподіл прибутку.

Директор компанії та керівники підвідомчих підрозділів здійснюють наступні функції:

1. чіткий розподіл праці;
2. додержання дисципліни і порядку
3. повноваження і відповідальність;

4. використання мотивації високопродуктивної праці;
5. забезпечення рівної справедливості для всіх;
6. впевненість у постійності і стабільності роботи;
7. дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом;
8. заохочення ініціативи.

Система управління на Підприємстві забезпечує ефективність і конкурентоздатність функціонування і характеризується мінімалістичним числом рівнів управління.

На підприємстві сформовано штатний розклад працівників, на основі якого відбувається розрахунок місячного фонду заробітної плати працівників по окремому підрозділу з урахуванням необхідної їх кількості та розрядності робіт.

ТОВ «КЕМЕ» притаманні риси функціональної та лінійно - штабної структури управління, а саме створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. Ефективність управлінського процесу, готовність до ефективної діяльності колективу підприємства, відносини між співробітниками залежать від багатьох чинників: безпосередніх умов праці, професійних якостей кадрових працівників, рівня управлінського складу та інше. Місце, що займає керівник в ієрархії управлінських структур, а також можливості впливу на підпорядковані підрозділи підприємства та особисто на працівників розкриваються в процесі управління, тому роль керівника організації виявляється в його здатності реалізувати цілі вищих управлінських структур шляхом здійснення покладених на нього функцій.

Генеральний директор представляє підприємство в установах та організаціях, вирішує всі питання щодо діяльності фірми, має повноваження розпоряджатися майном підприємства, укласти договори та видавати розпорядження. Також він відповідає за управління персоналом, включаючи

прийняття та звільнення працівників, застосування заохочень та стягнення. Генеральний директор несе повну відповідальність за діяльність та збереження майна підприємства в межах своїх повноважень.

У підпорядкуванні керівника знаходяться:

- Директор економіки (відділ з експорту, відділ по обслуговування клієнтів, відділ маркетингу, магазини, їдальня);
- Технічний директор (керівництво виробництвом та реалізація технічних проектів);
- бухгалтерія;
- заступник директора з виробництва;
- начальник відділу кадрів (відділ кадрів, адміністративно-архівний відділ);
- відділ охорони праці;

Фінансово-економічний відділ проводить оформлення договорів, фінансові розрахунки із замовниками і постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, палива, матеріалів.

Директор економіки та маркетингу має такі права та обов'язки:

- розробляє схеми, методи і технології просування видання на ринок;
- розробляє і забезпечує організацію створення нової мережі збуту (пошук ринку збуту, укладення, ведення договорів на реалізацію, побудова відносин з оптовими, роздрібними торговельними підприємствами);
- організовує, розподіляє і контролює роботу співробітників відділу;
- приймає участь в ціноутворенні, визначати способи обґрунтування ціни, визначати форми розрахунків за договорами;
- координує організацію робіт з доставки або відвантаження продукції покупцям.;
- контролює оплату продукції покупцями;
- звіти за обсягами продажів і здавати їх безпосереднього керівника.

Технічний директор:

- повинен керувати роботою з оперативного регулювання ходу виробництва, забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з плановими завданнями та договорами постачання.
- коригуванням на протязі планового періоду, розробкою та упровадженням календарно-планових нормативів для оперативного планування виробництва.
- організовує оперативний контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами тощо, а також за здійсненням підготовки виробництва нових видів виробів;
- організовувати і контролювати за роботою цехів;
- розробляти та здійснювати заходи щодо підвищення якості продукції, систематичний аналіз її технічного рівня;
- здійснювати керівництво розробкою виробничих планів і календарних графіків випуску продукції на підприємстві і в його підрозділах.

Підприємство для досягнення своєї мети, запроваджує такі взаємовідносини між усіма учасниками виробничого процесу, які б могли забезпечити стабільно високі показники функціонування, пристосування виробничої системи до динамічних змін зовнішнього середовища, нормальне функціонування внутрішнього. При цьому, важливе значення відіграє погодження цілей та дій кожного учасника виробничого процесу з метою і потребами основної діяльності підприємства, динамічне виявлення та регулювання відхилень.

Бухгалтерія відповідає за облік засобів підприємства та проведення господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами. Головний бухгалтер забезпечує організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та контроль за ефективним

використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Він організовує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, а також веде облік витрат на виробництво, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій. Головний бухгалтер забезпечує точність і надійність фінансової звітності підприємства та дотримання нормативів ефективного використання

Для виконання аналізу фінансово-економічних показників було зібрано необхідні дані ТОВ «КЕМЕ» за 2020-2022рр. Для наглядного сприйняття наведемо динаміку зростання середньої вартості сукупного капіталу у вигляді діаграми (рис. 2.1).

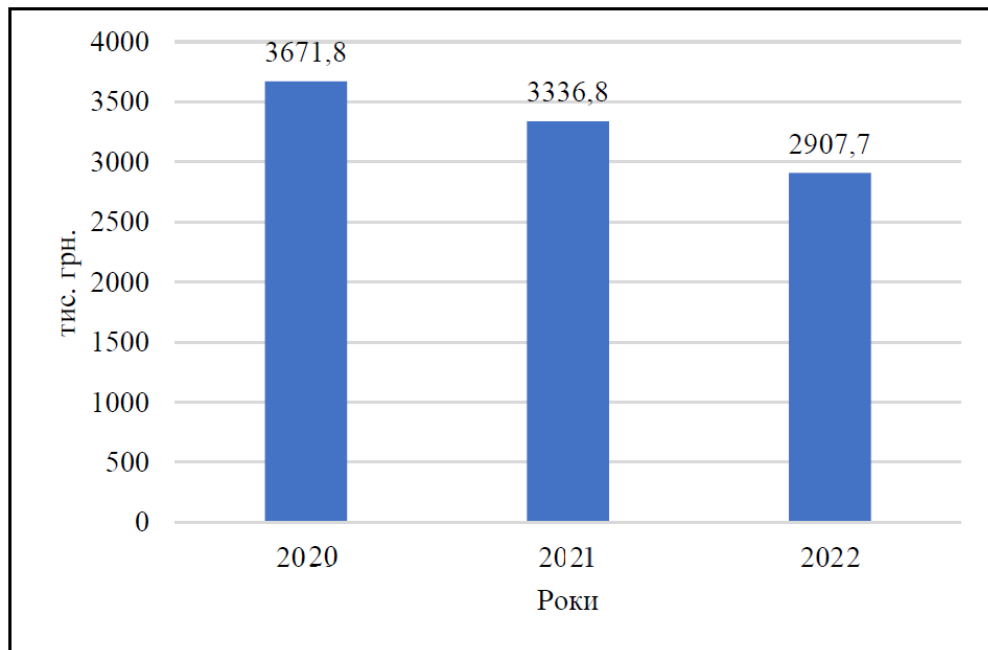


Рисунок 2.1 – Динаміка середньої вартості сукупного капіталу

Аналізуючи економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «КЕМЕ» можна зробити наступні висновки. Середня вартість сукупного капіталу у 2022 р. зменшилася на 20,81% порівняно з 2020 р. та на 12,86% порівняно з 2021 р. Це було зумовлене зменшенням оборотних активів.

Також зменшується й середня вартість власного капіталу, зокрема за останні три роки на 514 тис. грн. або 37,91% та складає на кінець звітного

року 842 тис. грн. Зменшення вартості власного капіталу є досить негативним. Адже, це свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства. Зареєстрований капітал протягом 2020-2022 рр. був незмінним. На рисунку 2.2 наведемо динаміку середньої вартості власного капіталу.

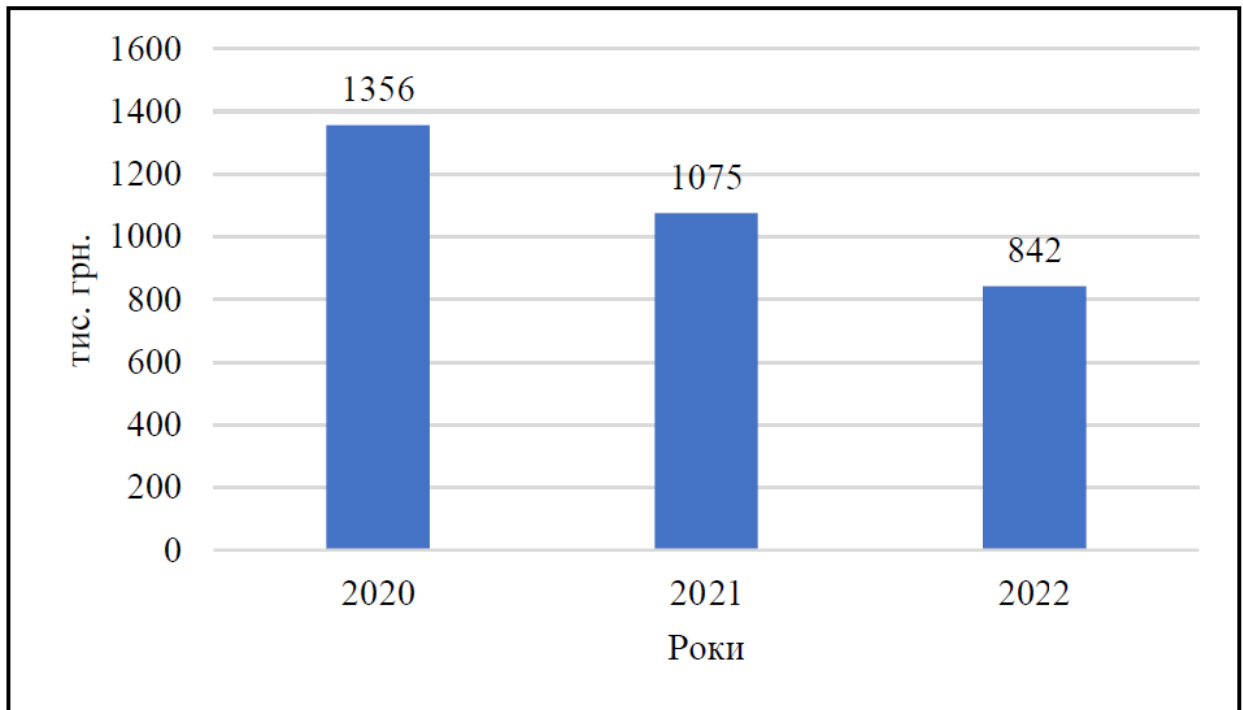


Рисунок 2.2 – Динаміка середньої вартості власного капіталу

Позитивним є зростання середньорічної вартості основних засобів, які на кінець 2022 р. складають 2533,3 тис. грн., що на 5,77% більше від 2020 р. та на 4,76% більше за 2021 р. Таке зростання обумовлено купівлею нової техніки для виробництва та оновленням матеріально-технічної бази підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 р. склала 18 осіб, що на 10 осіб менше від 2021 р та 2020 р. У 2022 р. скорочення персоналу ТОВ «КЕМЕ» зумовлено складною економічною ситуацією, тому керівництво зменшило частину штату, та почала використовувати трудові ресурси на «аутсорсінг».

Позитивним є зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2022 р. тобто до 11265,1 тис. грн. або 28,63% порівняно з 2020 р. та на 10,27% порівняно з 2021 р. Це було досягнуто завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню її вартості, а також зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації виробництва.

Собівартість реалізованої продукції під впливом збільшення виробництва та підвищення цін на комплектуючі у 2022 р. зросла і склала 10401,9 тис. грн., що на 33,47% більше за 2020 р. та на 10,19% більше від 2021 р. Динаміку економічних показників наведемо на рисунку 2.3.

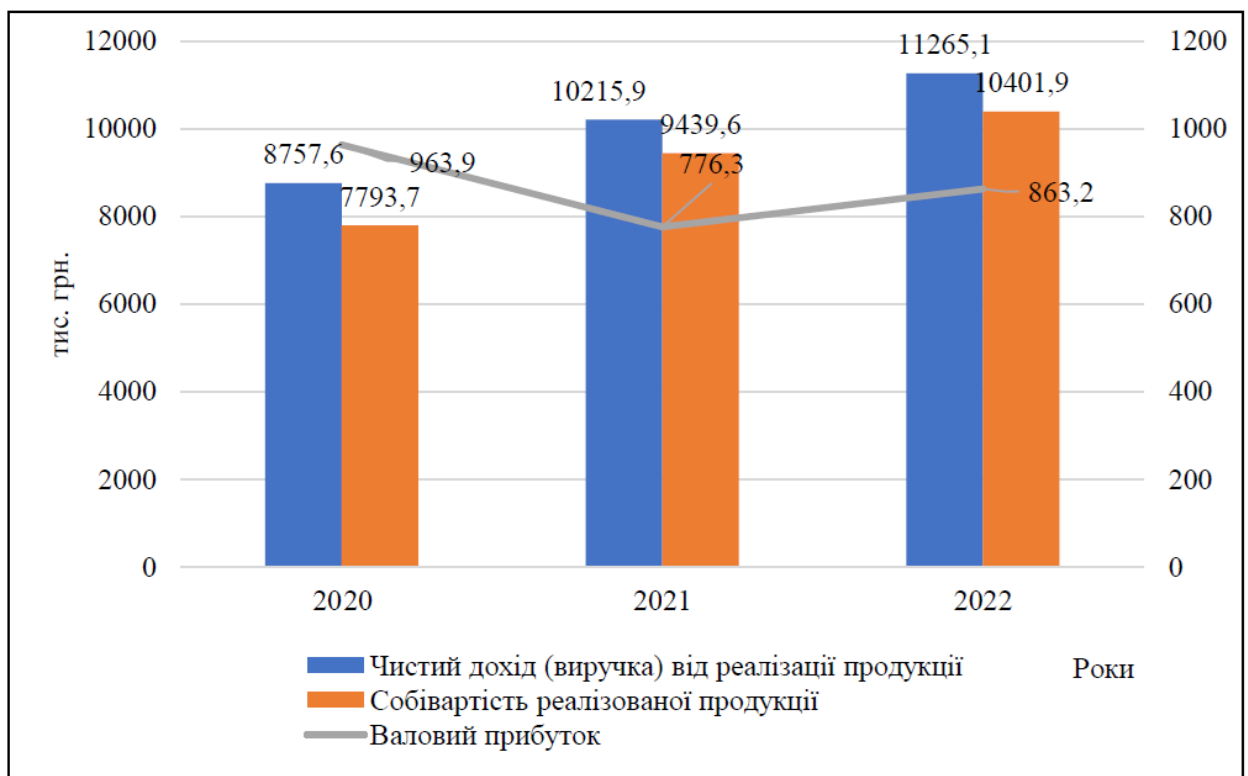


Рисунок 2.3 – Динаміка економічних показників

Завдяки перевищенню чистого доходу від реалізації продукції над її собівартістю вдалося наростити обсяги валового прибутку. Його розмір у 2022 р. склав 863,2 тис. грн., що на 10,45% більше від 2020 р. та на 11,19% більше за 2021 р. Що стосується чистого прибутку, то він має позитивні зміни. Так, протягом 2020-2022 рр. підприємство здійснювало прибуткову

діяльність. У 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 453,3 тис. грн., у 2021 р. прибуток зріс до 771,1 тис. грн., а в 2022 р. чистий прибуток склав 573,2 тис. грн.

Зростання чистого прибутку свідчить про більш ефективну господарську діяльність підприємство. Також зріс показник фондівіддачі, який характеризує ефективність використання основних засобів. Його значення у 2022 р. склало 4,45 грн./грн., що на 0,79 грн./грн. більше за 2020 р. та на 0,22 грн./грн. більше від 2021 р.

Слід відмітити, що показники рентабельності мають додатне значення. Так, як у ці роки здійснювало прибуткову діяльність, тобто ресурси підприємства використовувались ефективно, хоча їх забезпеченість зменшується. В 2022 р. показники рентабельності власного капіталу значно підвищились завдяки виходу підприємства на новий рівень господарювання.

Отже, провівши аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності за 2020-2022 рр., можемо стверджувати, що підприємство на даний момент має стабільне фінансове становище. З кожним роком підприємство покращує майже всі показники своєї діяльності. Розмір чистого прибутку також має позитивну динаміку. Але протягом 2020-2022 рр. підприємство значно зменшило забезпеченість оборотними коштами, що в майбутньому може негативно відобразитися на його конкурентоспроможності та можливостях господарювання.

2.2. Аналіз основних показників конкурентоспроможності підприємства

На основі проведених теоретичних досліджень та отриманих аналітичних матеріалів підприємства ТОВ «КЕМЕ» проведемо аналіз його конкурентоспроможності. Для цього скористаємося модифікованою методикою, де інтегральні показники за складовими конкурентоспроможності розрахуємо за методикою середньої геометричної величини. Цей підхід передбачає використання інтегрального показника,

який базується на трьох складових: ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю.

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрінгтона, яка має вигляд:

$$S = \sqrt{A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n},$$

де $A_1, A_2 \dots A_n$ – показники, що рекомендовані до аналізу при здійсненні аналізу конкурентоспроможності за кожною підсистемою.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності виробничої діяльності використаємо наступну формулу:

$$S_{\text{вир.}} = \sqrt{B_1 \text{ грн.} \times \Phi_{\text{в}} \times K_{\text{прид.}} \times M_{\text{від.}} \times T_{\text{прод.}} \times K_{\text{об.з.}} \times T_{\text{з.пл.}}}$$

де B_1 грн. – витрати на 1 грн. продукції;

$\Phi_{\text{в}}$ – фондівіддача; 73

$K_{\text{прид.}}$ – коефіцієнт придатності основних фондів;

$M_{\text{від.}}$ – матеріалівіддача;

$T_{\text{прод.}}$ – темпи зміни продуктивності праці;

$K_{\text{об. з.}}$ – оборотність запасів;

$T_{\text{з.пл.}}$ – темпи зміни середньої заробітної плати.

Результати розрахунків занесемо до таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності виробничої діяльності.

Показник	Позначення	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Витрати на 1 грн продукції	B_1 грн	0,946	0,974	0,951
Фондовіддача	$\Phi_{\text{в}}$	3,66	4,22	4,45
Коефіцієнт придатності основних фондів	$K_{\text{прид}}$	0,76	0,76	0,73
Матеріалівіддача	$M_{\text{від}}$	1,38	1,47	1,6
Темпи зміни продуктивності праці	$T_{\text{прод}}$	6,03	13,76	6,12
Оборотність запасів	$K_{\text{об з}}$	11,09	25,43	36,04
Темпи зміни середньої заробітної плати	$T_{\text{зп}}$	13,21	25	20
$S_{\text{вир}}$		2,6	3	2,5

Показник конкурентоспроможності виробничої діяльності є позитивним із зростаючою тенденцією.

Для оцінки конкурентоспроможності комерційної діяльності використаємо формулу:

$$S_{\text{ком.}} = \sqrt{P_r \times \text{Обгот.} \times T_d \times T_{kr}^4},$$

де P_r – рентабельність реалізації;

Обгот. – оборотність запасів готової продукції;

T_d – середній термін погашення дебіторської заборгованості;

T_{kr} – середній термін погашення кредиторської заборгованості.

Результати розрахунків наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності комерційної діяльності

Показник	Позначення	2020	2021	2022
Рентабельність реалізації	P_r	5,18	7,55	6,67
Оборотність запасів готової продукції	Об гот пр	10,11	6,99	6,20
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	T_d	8,82	8,27	9,63
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	T_{kr}	13,90	9,73	8,16
$S_{\text{ком}}$		5,9	4,9	7,6

Показник конкурентоспроможності комерційної діяльності є позитивним із зростаючою динамікою.

Наступним кроком є оцінка конкурентоспроможності фінансової діяльності, яка здійснюється за формулою:

$$S_{\text{фін.}} = \sqrt{P_a \times K_l \times K_{\text{авт.}} \times \Phi L_4},$$

де P_a – рентабельність активів;

Кл – загальна ліквідність;

Кавт. – коефіцієнт автономії;

ФЛ – показник фінансового левериджу.

Результати розрахунку наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності фінансової діяльності.

Показник	Позначення	2020	2021	2022
Рентабельність активів	Р а	12,35	23,11	25,83
Загальна ліквідність	К п	2,59	2,36	2,18
Коефіцієнт автономії	К авт	0,59	0,54	0,62
Показник фінансового левериджу	ФЛ	0,69	0,87	0,61
S фін		1	1	1,73

За експертною шкалою вищенаведені показники переводимо у бальні оцінки, надаємо їм вагового значення, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових при оцінці конкурентоспроможності ТОВ «КЕМЕ » (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Консорціум «Енергомашекологія».

Показник	Бал	2020	2021	2022
S вир	3,5	2,6	3	2,5
S ком	3,0	5,9	4,9	7,6
S фін	3,5	1	1	1,73
S інт	10	3,17	3	3,94

Використаємо шкалу оцінок для аналізу отриманих результатів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Шкала оцінки конкурентоспроможності.

Оцінка	Узагальнений показник	Надана характеристика
Високий	8,0 – 10,0	характеризується позитивною динамікою
Достатній	2,0 – 7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку.
Низький	0 – 1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими.

Таким чином, відповідно до вищенаведеної шкали, конкурентоспроможності рівень ТОВ «КЕМЕ» є не досить достатнім. Адже отримані результати є досить низькими та віддаленими від високого рівня конкурентоспроможності. Підприємству потрібно внести зміни в існуючий стан для того, щоб покращити свої лідерські позиції на ринку, отримати більший прибуток за рахунок ефективної системи впровадження нових підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції.

Можливими шляхами удосконалення існуючої на підприємстві системи маркетингу та підвищення конкурентоспроможності можуть бути:

- удосконалення організаційної структури управління;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції;
- підвищення рівня організації робіт за проектами та компетентності учасників проекту;
- раціональний розподіл ресурсів, належне забезпечення виконання робіт на всіх етапах, впровадження нових систем мотивації і залучення клієнтів.

Шляхи практичної реалізації цих та інших заходів розглянемо у наступних розділах. Для того щоб підвищити рівень конкуренції на ринку треба провести оцінку всіх складових конкурентоспроможності продукції.

2.3. Механізм управління збутом продукції

Проведення життєвого циклу Підприємства визначено, що воно не є новачком на ринку, завжди досліджує новинки асортименту продукції конкурентів, перепрофілює виробництво та випускає подібну продукцію з удосконаленням якостей, слідкує за поведінкою споживачів. Все це свідчить про захисну маркетингову поведінку. Також можна сказати, що ТОВ «КЕМЕ» впроваджує стратегію реалізації продукції спираючись на бізнес-модель конкурентів - лідерів на світовому ринку. Таким чином управління маркетингом на підприємстві можна представити у вигляді схеми (рис. 2.4).

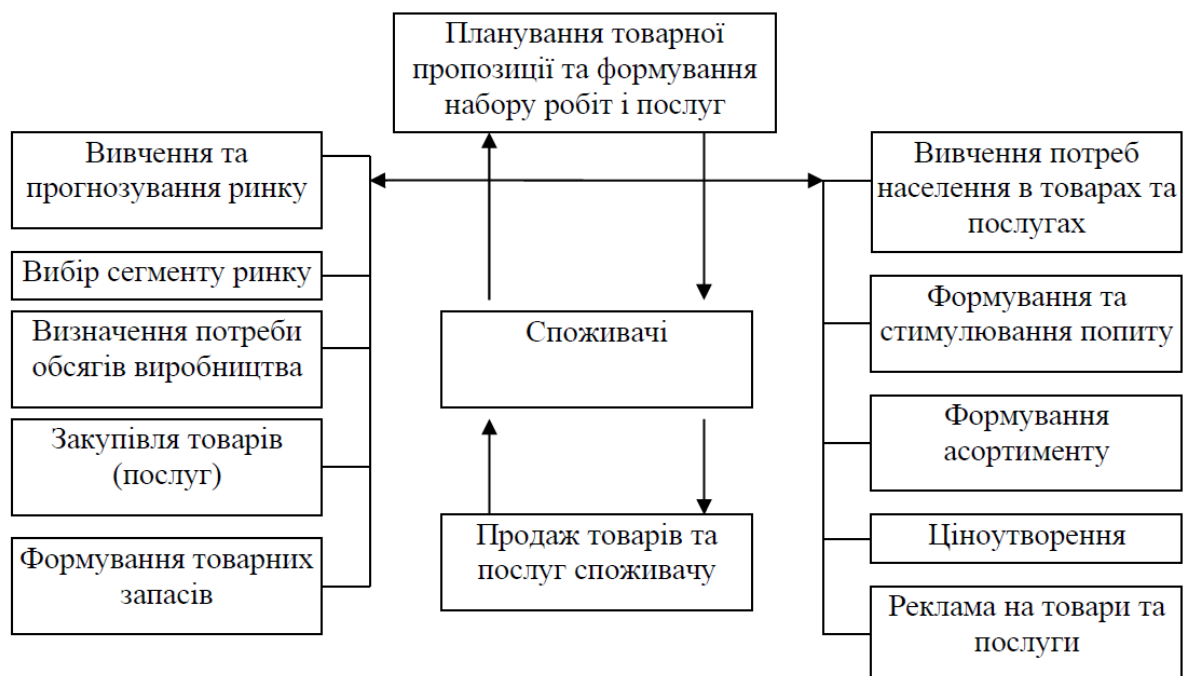


Рисунок 2.4 – Модель провадження маркетингу

При здійсненні господарської діяльності ТОВ «КЕМЕ» вирішує два завдання в одній концепції: задовольняє мінливі та зростаючі потреби клієнтів в товарах та послугах і забезпечує формування прибутку. Тобто у

процесі управління реалізацією продукції, підприємство здійснює наступні функції:

- постійне моніторингове ринку продукції та послуг
- впровадження технічних, організаційних нововведень, освіта та підвищення кваліфікації працівників;
- визначення обсягу товарообігу та його структури;
- збалансування виробничих потужностей з кількістю товарообігу;
- організація закупівлі і збуту товарів;
- сервісне обслуговування;
- забезпечення належних умов праці;
- стратегічне і поточне планування;
- облік і звітність;
- постійна оптимізація ціноутворення.

Аналіз показав що ТОВ «КЕМЕ» є вузьконапрвленим підприємством, однак з кожним роком його спеціалізація поглиблюється, тому на підприємстві проявляються елементи стратегії маркетингового фокусування (зосередження зусиль на одному із сегментів ринку та на певних видах продукції).

ТОВ «КЕМЕ», наразі, фокусує виробничі зусилля на продукції і послугах декількох видів, оскільки орієнтація на вузьку спеціалізацію може змінити кон'юнктури ринку, звести нанівець переваги від зміни існуючої стратегії. Таким чином, для ефективного розвитку і збільшення обсягів діяльності, необхідна постійна розробка нових стратегічних маркетингових альтернатив поточної діяльності.

В той же час, на ТОВ «КЕМЕ» є недостатнім стратегія реалізації продукції та управління конкурентоспроможністю. За своєю сутністю це має бути цілеспрямованим процесом, який базується на принципах:

- комплексності;
- системності;
- постійне оновлення і розвиток конкурентних переваг підприємства;

- врахування впливу зовнішніх умов;
- необхідності оптимізації надходжень грошових потоків.

Чинна система управління маркетингом не може розглядатися як система формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу. Існуюче провадження маркетингу не планує жодних конкурентних стратегій, що впливають на ефективність господарської діяльності підприємства, або інших заходів, які визначають конкурентну позицію та ринковий статус підприємства

Підходи, що існують з провадження маркетингу не передбачають розгляд конкурентоспроможності продукції ТОВ «КЕМЕ» як результату реалізації сукупності переваг по відношенню до конкурентів на ринку. Можна відзначити, що на даному підприємстві здійснюється систематичний пошук методів покращення ефективності господарської діяльності, проте їх треба краще деталізувати за наступними рівнями:

- прийняття управлінських рішень;
- реалізації рішень;
- відповідності конкретних дій прийнятим рішенням.

Так, на рівні вибору рішень, з методів реалізації продукції, недостатньо здійснюється аналіз процедур їх прийняття, до того ж без належного обґрунтування:

- відсутність більш глибокого аналізу ринкової ситуації;
- відсутність порівняння з конкурентами;
- відсутність систематизація чинників формування ринкової кон'юнктури.

На рівні реалізації рішення також недостатньо здійснюється аналіз і контроль над вже досягнутим рівнем ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства, немає результатів зв'язку із впливом зовнішніх чи внутрішніх чинників. Характеризуючи провадження маркетингу на ТОВ «КЕМЕ» можна побачити, що його ринкова поведінка є адаптаційною властивістю бізнес-моделі.

На рівні дій на підприємстві також недостатньо здійснюється регламентація і виконання рішень за всіма маркетинговими напрямками ведення активності.

Виходячи з представленої характеристики, можна зробити висновок, що важливим напрямком має стати формування і використання конкурентного потенціалу з методів реалізації продукції. Має бути забезпечено створення загальної стратегії маркетингу з чітким визначенням цілей і задач усієї маркетингової діяльності, що потребує посилити роботу за цим функціональним напрямком:

- визначення найвигідніших і перспективних ринкових сегментів;
- визначення товарних груп і асортименту послуг, що володіють найбільшим попитом серед клієнтів;
- прогноз обсягів продажів, і тенденцій до змін в часі по всьому життєвому циклу діяльності компанії;
- визначення оптимальних каналів та методів збуту;
- формування іміджу підприємств і шляхів його просування на ринку;
- моніторинг виробничих, фінансових, технологічних та інших напрямів роботи компанії.

Основним завданням є переорієнтація виробничої діяльності ТОВ «КЕМЕ» відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на клієнта. Працівники, що виконують маркетингові функції мають аналізувати виробничі та фінансові можливості підприємств і на цій основі розробляти маркетингову стратегію. Тому таким напрямком формування та розвитку маркетингової діяльності ТОВ «КЕМЕ» має стати орієнтація на поєднання інфраструктурними елементами ринку, що забезпечить стабільні умови розвитку підприємства, за представленням у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Переорієнтація провадження методів реалізації продукції для ТОВ «КЕМЕ».

Сфера маркетингової діяльності	Ключові напрями переорієнтації
Збут продукції	- укладання договорів на постачання продукції; - забезпечення виконання планів постачання в термін договору; - внутрішній облік і звітність відвантаження продукції та виконання послуг; - визначення конкурентоспроможності продукції.
Обслуговування реалізованої продукції	- організація сервісного обслуговування реалізованих об'єктів
Планування	- розробка прогнозів кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту споживачів; - розробка номенклатури продукції; - координація стратегічних, поточних і оперативних планів; - визначення виробничої потужності й оптимального обсягу виробництва продукції.
Кон'юнктура ринку	- аналіз і прогнозування платоспроможного попиту; - аналіз відповідності продукції та виробничих послуг, вимогам споживача по якості, технічним параметрам, ціні; - аналіз тенденції удосконалювання технології у конкурента; - аналіз комерційних чинників, що впливають на обсяг продажів; - розрахунок ємності ринку; - розробка стратегії маркетингу по кожному із видів пропозиції; - координація комерційних дій усіх підрозділів підприємства; - створення інформаційного банку даних про потенційні ринки; - аналіз структури й ефективності збутової інфраструктури; - вивчення запитів споживачів продукції; - аналіз сильних і слабких сторін підприємства і конкурентів; - організація рекламної кампанії; - організація участі в різних виставках, ярмарках та інших заходах з презентацією своєї продукції; - аналіз ефективності реклами; - розробка пропозицій по удосконалюванню продукції відповідно до нових вимог споживачів і світових досягнень в області технології, дизайну, технічних і економічних параметрів.

Важливим напрямом маркетингової діяльності Підприємства має стати просування його продукції та послуг, зокрема за рахунок застосування реклами та інших заходів просування. Дослідження показали що ТОВ «КЕМЕ» також не доопрацьовує за використанням маркетингового

посередництва. Маркетингові посередники – юридично незалежна від виробників та споживачів сторона, вони пов’язані між собою договірними відносинами. Незважаючи на те, що посередники беруть за свої послуги певну винагороду, їх участь у каналах розподілу товарів надає виробникам, продавцям і покупцям товарів та послуг таких переваг:

- постійно перебуваючи у ринковій атмосфері, вивчаючи та аналізуючи кон’юнктуру ринку, особливості попиту і пропозиції на товари та послуги, посередники можуть орієнтуватися на виробників за асортиментом, якістю товарів і послуг;
- діючи в конкретному секторі ринку та спеціалізуючись на певному асортименті товарів і послуг забезпечують прискорення оборотності виробничого і торговельного капіталу;
- застосовують багато заходів з рекламування товарів, формують імідж фірми, підвищують конкурентоспроможність товарів, розширюють канали збуту;
- окремі посередники можуть брати на себе фінансові гарантії виконання платіжних та інших зобов’язань сторін, що сприяє збільшенню товарного обміну, підвищує його надійність, збільшує обсяги транзитних поставок.

Можна відзначити, що ТОВ «КЕМЕ» у провадженні принципів реалізації продукції недостатньо залучає маркетингових посередників, що необхідно виправити шляхом залучення професійних платформ.

Таким чином, якщо зробити висновки, то ТОВ «КЕМЕ» приділяє недостатні зусилля з провадження методів підвищення обсягу реалізації продукції, тому компанії слід істотно активізуватися у даному напрямі, щоб збільшити свій потенціал на ринкових позиціях, або не втратити існуючих.

Висновок до розділу 2

Підприємство для досягнення своєї мети, запроваджує такі взаємовідносини між усіма учасниками виробничого процесу, які б могли забезпечити стабільно високі показники функціонування, пристосування виробничої системи до динамічних змін зовнішнього середовища, нормальне функціонування внутрішнього середовища. Шляхами удосконалення існуючої на підприємстві системи маркетингу та підвищення конкурентоспроможності можуть бути:

- удосконалення організаційної структури управління;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції;
- підвищення рівня організації робіт за проектами та компетентності учасників проекту;
- раціональний розподіл ресурсів, належне забезпечення виконання робіт на всіх етапах, впровадження нових систем мотивації і залучення клієнтів.

Дослідження показали що Підприємство не доопрацьовує за використанням маркетингового посередництва. Маркетингові посередники – юридично незалежна від виробників та споживачів сторона, вони пов'язані між собою договірними відносинами та допомагають посилити управління збутом продукції на ринку. В умовах підвищеного ризику та незахищеності ринку треба впроваджувати всі заходи щоб покращити стратегію розвитку виробничої діяльності суб'єкта господарювання.

Аналіз конкурентної боротьби показав, що основні причини погіршення конкурентоспроможності продукції підприємств, які

спеціалізуються на інжинірингу та виготовленні власної продукції, включають у себе:

1. Погіршення якості ресурсів. Зниження кваліфікації кадрів та зростання витрат на виробництво.
2. Зменшення тиску від споживачів. Втрата інтересу споживачів до продукції.
3. Старіння технологій. Застарілі методи та технологічні рішення.
4. Хибні цілі та завдання. Невірно обрані стратегії та цілі розвитку.
5. Втрата швидкої адаптації. Неспроможність ефективно реагувати на зміни в середовищі.
6. Ослаблення внутрішньої конкуренції. Внутрішні проблеми та конфлікти на підприємстві.
7. Коливання кон'юнктури ринку. Непередбачувані зміни у вимогах ринку.
8. Зниження конкурентного потенціалу. Втрата здатності конкурувати ефективно.
9. Відсутність чіткої стратегії. Неясне напрямки розвитку та відсутність планів.

Ці фактори взаємодіють та можуть призвести до загального погіршення позицій підприємства на ринку.

Щоб знизити ці негативні наслідки треба проводити моніторинг стратегічних планів та контролювати процес їх виконання по всіх етапах реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.

3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Найбільш ефективним механізмом впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності продукції є створення системи, що базується на стандартах професійного управління – PMP (Project Management Professional – професійне управління проєктом). Одним із класичних прикладів науково-практичних і методологічних підходів розроблення та розповсюдження стандартів управління є розвиток теорії й практики тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM). На базі цієї системи розроблені та впроваджені майже в усіх країнах світу міжнародні стандарти якості ISO 9000, які постійно доповнюються, розвиваються та розширюються (або оновлюються). Система нерозривно пов'язана із бізнес-процесами і маркетинговими цілями компанії (рис. 3.1).

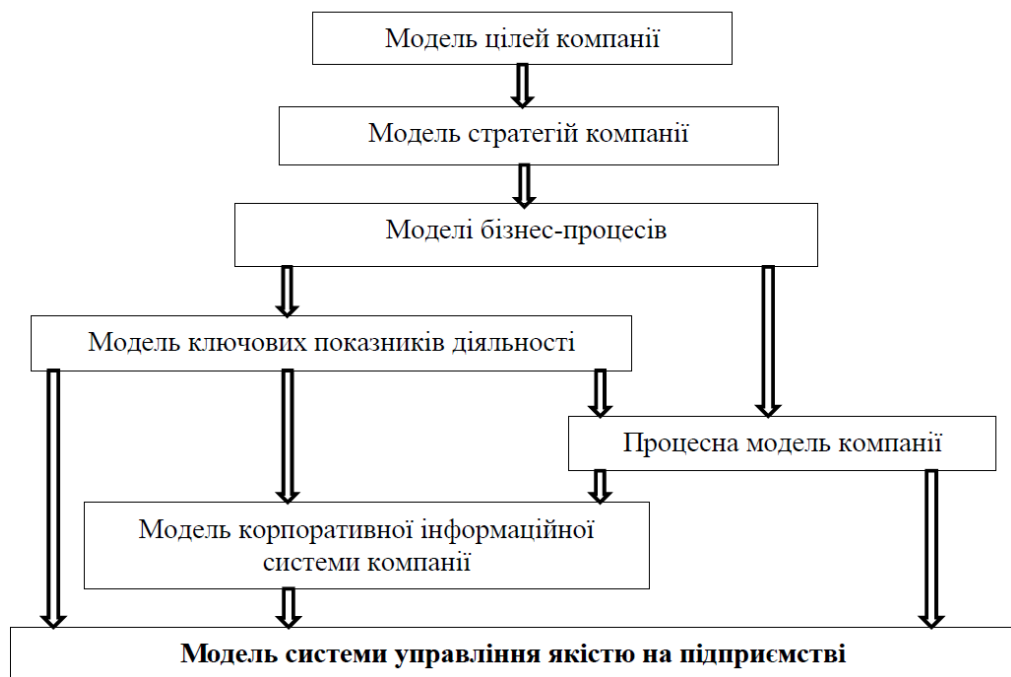


Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок необхідних компонентів для побудови системи управління якістю і конкурентоспроможністю

Система управління якістю тісно пов'язана із забезпеченням конкурентоспроможності.

Висока якість продукції при реалізації повинна забезпечуватися за рахунок:

- орієнтації на споживача, прагнення виправдати всі його вимоги та очікування;
- постійного вивчення та аналізу нових технологій, впровадження їх у проектах;
- застосування методології управління, розробленої на основі міжнародних стандартів та кращих світових практик в області маркетингового менеджменту;
- періодичної перевірки знань усього персоналу, задіяного в системі управління конкурентоспроможністю;
- застосування найновішого програмного забезпечення для колективної роботи;
- застосування системи індикаторів для вимірювання та вдосконалення бізнес-процесів;
- розробки та впровадження корпоративних стандартів, які регламентують встановлені в компанії вимоги до процесів та виконання робіт;
- розробки програми якості для кожного реалізованого бізнес-напрямку;
- накопичення та використання бази знань багаторічного досвіду з реалізації складних комплексних завдань.

За рахунок удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «КЕМЕ» можна досягти зниження витрат на збут продукції. Необхідно виділити чинники, які є вагомими економічними резервами підвищення результативності використання збутових витрат відповідно на кожному етапі їх утворення. Так, оптимізація витрат на управління збутом може здійснитися такими процедурами.

Покращення формування витрат, пов'язаних з управлінням збутом у ТОВ «КЕМЕ», може бути досягнуто за допомогою застосування прогресивних прийомів та методів організації виробництва. Це забезпечує мінімізацію витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу, витрат на оплату консультаційних послуг та судові витрати. З розвитком науково-технічного прогресу можна досягти автоматизації ручної обробки інформації та зниження чисельності працівників. Для гнучкого реагування на зміни виробникам слід акцентувати увагу на використанні передових методів організації праці. Це включає в себе диференціацію заробітної плати в залежності від результатів діяльності. Такий підхід дозволяє стимулювати працівників до досягнення кращих результатів і ефективніше використовувати їх потенціал.

Оптимізація витрат на маркетинг. Оптимізація маркетингових витрат є етапом в управлінні підприємством та може призвести до підвищення ефективності маркетингових заходів. Нижче наведено кілька ключових кроків та стратегій для оптимізації витрат на маркетинг:

1. Аналіз ефективності витрат: Системний аналіз результатів маркетингових заходів є ключовим етапом. Визначте, які канали та найбільше сприяють досягненню мети підприємства. Зосередьте увагу на тих інструментах, які принесли найкращий результат.
2. Сегментація та визначення цільової аудиторії: Ретельно визначте свою цільову аудиторію. Це дозволяє направляти зусилля та ресурси на тих, хто найбільше отримує ваш продукт чи послугу.
3. Використання цифрового маркетингу: Цифрові канали можуть бути більш ефективними та витратити менше ресурсів за допомогою традиційних. Спрямована реклама в Інтернеті, контент-маркетингу та соціальних мережах дозволяє точно взаємодіяти з аудиторією.
4. Бюджетування: Ретельно визначте бюджет на маркетинг та вибирайте ті інструменти, які підходять під цей бюджет. Розробіть бюджет відповідно до поставлених маркетингових цілей.

5. Застосування технологій та аналітики: Використовуйте технології для автоматизації та аналізу маркетингових завдань. Велика увага має бути приділена використанню аналітичних інструментів для вимірювання результатів.
6. Стратегія контент-маркетингу: Створення якісного та цікавого контенту є ключем до залучення уваги аудиторії. Це може сприяти зменшенню витрат на рекламу через ефективну органічну присутність.
7. Стратегія управління взаємодіями з клієнтами: Збереження існуючих клієнтів може бути більш вигідним, ніж користування новими. Розробіть стратегії лояльності та управління взаємодіями з клієнтами.

Завдяки цим стратегіям підприємство може досягти оптимального результату між балансом маркетингу та обмеженням витрат.

Оптимізація транспортних витрат. Оптимізація транспортних витрат є елементом ефективного логістичного управління, особливо у сфері постачання та збуту продукції. Для досягнення цієї мети підприємство може використати ряд стратегій та підходів:

1. Маршрутизація та логістика: Ретельно розроблена маршрутизація може допомогти зменшити витрати на транспортування. Використовуйте спеціалізовані програмні рішення для планування ефективних маршрутів та контролю над логістикою.
2. Об'єднання вантажів: Спробуйте об'єднати вантажі для максимізації завантаження транспортних засобів. Це може зменшити витрати на перевезення на одиницю товару.
3. Вибір оптимального виду транспорту: Ретельно проаналізуйте, який вид транспорту (автомобільний, залізничний, морський, повітряний) є оптимальним для конкретних потреб. Для довгих відстаней можна ефективніше використовувати залізницю чи морський транспорт.
4. Використання технологій для моніторингу: Сучасні технології, такі як системи GPS та системи моніторингу, можуть допомогти в

реальному часі відслідковувати рух вантажу та ефективно вирішувати проблеми, які можуть виникнути під час транспортування.

5. Використання інформаційних систем: Використовуйте інтегровані інформаційні системи для ефективного управління логістичними процесами та моніторингу витрат.
6. Перегляд контрактів та умов з перевізниками: Оптимізуйте умови з перевізниками. Можливо, варто переглянути контракти та умови доставки для отримання більш вигідних умов.
7. Впровадження екології: Враховуйте аспекти екологічності при виборі транспортних засобів та маршрутів. Деякі екологічно чисті варіанти можуть бути вигідні в довгостроковій перспективі.

Ці стратегії дозволити підприємствам не лише оптимізувати транспортні витрати, але й підвищити загальну ефективність логістичного ланцюжка.

Пошук оптимального рівня обслуговування. Пошук оптимального рівня обслуговування (рівня сервісу) є завданням для підприємства, що дозволяє забезпечити задоволення потреб клієнтів і, таким чином, підвищити конкурентоспроможність. Це включає в себе оптимізацію витрат на обслуговування при збереженні високого рівня задоволеності споживачів. Оптимальний рівень обслуговування може бути досягнутий шляхом розробки ефективної системи управління збутовою діяльністю, враховуючи специфіку ринку та попиту.

Таким чином, запропонована маркетингова стратегія може бути ефективно реалізована у ТОВ «КЕМЕ». У процесі розробки конкурентної стратегій стає очевидним, що насамперед, ТОВ «КЕМЕ» необхідно визначити стратегічні пріоритети розвитку, обґрунтувати організаційний механізм реалізації стратегій в існуючому середовищі, який забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Створення загальної стратегії для ТОВ «КЕМЕ» - це процес визначення найкращих напрямків використання можливостей підприємства для успішного розвитку і забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Це складний процес, оскільки компанія діє в непередбачуваному середовищі. Для цього необхідно постійно вивчати ринок, передбачати зовнішні та внутрішні чинники, аналізувати конкурентів і створювати можливі моделі поведінки на ринку. Отже, саме застосування на практиці вище перелічених шляхів удосконалення системи управління проектами на ТОВ «КЕМЕ» допоможе усунути наявні в ній недоліки та перейти на новий рівень розвитку, покращити показники діяльності, стати більш успішним та завоювати прихильність споживачів.

3.2. Удосконалення системи управління збутом продукції

На основі проведених досліджень визначається важливе завдання для забезпечення конкурентоспроможності продукції. Це включає:

- Виявлення, систематизація і аналіз всіх складових конкурентного потенціалу.
- Розробка методики для визначення кількісних характеристик взаємовпливу цих елементів та створення на цій основі методологічної бази для управління конкурентоспроможністю.

Мета управління конкурентним потенціалом полягає у максимізації його ефективного використання для досягнення конкурентних переваг. Це включає в себе оптимальне використання ресурсів, навичок, технологій та стратегій підприємства. Проте, важливо враховувати, що ця мета досягається краще в стабільних умовах зовнішнього середовища. У стабільних умовах компанія може планувати свої дії, раціонально використовувати ресурси та ефективно адаптуватися до змін на ринку. Навпаки, в нестабільних умовах, коли зовнішнє середовище швидко змінюється, управління конкурентним потенціалом стає складнішим завданням. Підприємство повинно бути

готовим до швидких змін, гнучко реагувати на нові умови та шукати інноваційні стратегії. Отже, максимізація конкурентного потенціалу вимагає не лише ефективного внутрішнього управління, але й гнучкості та здатності адаптуватися до змін у навколишньому середовищі.

Для ефективного використання та розвитку конкурентного потенціалу при постановці і розв'язанні оптимізаційних задач в управлінні необхідно дотримуватися наступних основних принципів:

1. Орієнтація на основні цілі: Усі управлінські рішення повинні бути спрямовані на досягнення основних цілей виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства.
2. Чітке формулювання критерію оптимальності: Необхідно чітко визначити критерії, за якими визначається оптимальність в конкретному випадку.
3. Оптимальне функціонування локальних потенціалів: Кожен з елементів конкурентного потенціалу повинен функціонувати оптимально, з урахуванням динамічності системних показників та обмеженості ресурсів.
4. Саморегулювання та саморозвиток: Система управління повинна мати можливість саморегулюватися та самовдосконалюватися відповідно до змін у внутрішньому середовищі.
5. Довгострокова реалізація алгоритму оцінювання: Оцінювання конкурентного потенціалу повинно бути орієнтоване на довгострокову реалізацію, враховуючи тривалі періоди.
6. Можливість оцінювання за допомогою економіко-математичних методів: Важливо мати можливість та доцільність використання економіко-математичних методів для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства.

Окрім цього, одним із перспективних шляхів зростання ТОВ «КЕМЕ» є удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю на інноваційній основі. Інноваційні перебудови на сучасному етапі розвитку

суб'єктів господарювання можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність сучасних підприємств, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є однією з основних складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємства. Тому сучасні економічні умови вимагають інтенсивних інновацій у сфері маркетингу, ефективної організації досліджень та розробок, інновацій, зменшення інноваційних ризиків, стратегічного управління маркетингом кожного підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового сектору в нашій державі сьогодні знаходиться на стадії формування. Основні фактори, що обмежують впровадження стратегічного управління маркетингом на українських підприємствах:

- невизначеність ринкового середовища управління;
- високі витрати на організацію планування та реалізації стратегії, зокрема, дослідження ринку та здійснення стратегічних змін;
- відсутність кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;
- небажання вищого керівництва вирішувати проблеми стратегічного розвитку.

Тому доцільно представити вибір стратегічних альтернатив в маркетингу для ТОВ «КЕМЕ» на рисунку 3.2.

Для цього необхідно здійснити наступні заходи:

- визначити досягнутий рівень розвитку збутової діяльності підприємства
- дослідити стратегії маркетингу які використовує підприємство
- розробити стратегічні заходи щодо покращення управління маркетингом
- визначити основні орієнтири руху підприємства - короткострокові та довгострокові.



Рисунок 3.2 – Вибір маркетингових стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності

Кожна із стратегічних альтернатив має окремі заходи по реалізації, які описані у табл. 3.1.

Одним з результатів є те, що за результатом проведеного SWOT аналізу можна порадити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, на базі стратегії внутрішніх змін, про стимулювати стратегічний розвиток підприємства, окреслити стратегію потенційних переваг.

Стратегія розвитку підприємства (можливості + сильні сторони) – ТОВ «КЕМЕ» варто розширити свою діяльність у сторону збільшення продажів власного обладнання, спираючись на зв'язки власного дистриб'ютора та

сучасне виробниче обладнання, що дозволяє виготовляти товари необхідної якості. Напрацьована клієнтська база на внутрішньому ринку та підтримка дозволить відчувати себе вільно на ринку та забезпечить фінансову стабільність у коротко- та середньостроковому плануванні. Щоб забезпечити стабільну наявність людських ресурсів рекомендується стимулювати роботу відділу персоналу за для залучення висококваліфікованих працівників.

Таблиця 3.1 – Альтернативи управління конкурентоспроможністю.

Характеристика досягнутого рівня розвитку	Стратегічне управління маркетингом
Стратегія диференціації – ТОВ «КЕМЕ» не є лідером за інноваційними технологіями, обмежене у фінансових ресурсах, відстає у технологіях.	Стратегія диференціації – пропонувати товари з кращими за конкурентів якостями;
Цілі розвитку встановлюються від досягнутого і коригуються за зміни умов.	Стратегія зростання
Класична – асортиментний ряд продукції ТОВ «КЕМЕ» недостатньо широкий в межах кожної номенклатури продукції.	Диференціація товару – поглиблене розширення асортименту продукції.
Стратегія вузької спеціалізації (фокусування на одному сегменті ринку).	Стратегія диверсифікації – розширювати асортимент продукції
Виробнича диверсифікація – наразі підприємство не поглиблює асортимент продукції	Максимально розширити асортиментний ряд основної продукції
Не є новачком ринку, досліджує новинки конкурентів, випускає подібну продукцію, слідкує за поведінкою споживачів.	Імітаційна інноваційна стратегія

Стратегія внутрішніх змін (можливості + недоліки) – ТОВ «КЕМЕ» варто оптимізувати загальновиробничі витрати шляхом диверсифікації сфери постачальників сировини та матеріалів, перейти від екстенсивної політики набору персоналу до інтенсивної, а саме: переманювати вже готових

професіоналів з наявних у регіоні підприємств замість набору недосвідчених осіб та навчання їх «з нуля».

Фактори, що стримують стратегічний розвиток (загрози + недоліки) – основними факторами, що стримують стратегічний розвиток та можуть стати загрозою у майбутньому є проблеми з робітничим персоналом, що пояснюється тим, що вагома кількість робітників виїхало з України до країн ЄС та значна залежність від впровадження законодавчих екологічних актів, що стимулюють підприємства інвестувати у модернізацію газоочисного обладнання .

Стратегія потенційних переваг (Загрози + сильні сторони) – Ця стратегія описує захисні дії ТОВ «КЕМЕ» у випадку виникнення загроз. Так, якщо, наприклад українські підприємства відмовляться від закупівель, то за рахунок таких своїх сильних сторін, як клієнтська база та наявність дистриб'ютора за кордоном компанія зможе залишатись на рівні рентабельності скоротивши виробництво. Варто зазначити, що скоротити виробництво доведеться лише у випадку, якщо не було досягнуто успіхів у починаннях, які зазначені вище, як то наприклад збільшення частки у структурі виробництва. Таким чином, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, ТОВ «КЕМЕ» варто розширити свою діяльність у сторону розширення ринку, у тому числі й за рахунок експорту. Для цього підприємство має зробити наступне, що представлене у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиція по розширенню ринку за рахунок експорту

Етап	Крок	Короткий опис кроку
1	2	3
ЕТАП 1		Оцінка власних можливостей та експортне планування
1	1.1	Визначити відповідність потребам ринку
1	1.2	Визначити, чи має компанія можливість змінити свій товар у відповідності до потреб ринку (якщо необхідно)

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
1	1.3	Прорахувати максимальні обсяги поставок, що може забезпечити компанія
1	1.4	Визначити можливості швидкого масштабування на випадок, якщо закордонний попит на товар чи послугу компанії швидко ростиме
1	1.5	Перевірити, чи відповідатиме ціна товару ринку
1	1.6	Визначити, чи є можливість «перекинути» персонал на розвиток експортної діяльності, чи ж потрібно буде наймати нових співробітників для розвитку експорту
1	1.7	Забезпечити наявність фінансових ресурсів
1	1.8	За можливістю відвідати закордонний ринок/взяти участь у торгових виставках
1	1.9	Упевнитись, що фахівці компанії володіють іноземними мовами
ЕТАП 2		Вивчення потенційних ринків
2	2.1	Проаналізувати та визначити, куди імпортується, де споживається найбільша кількість обладнання і які ринки ростуть найдинамічніше
2	2.2	Оцінити масштаби ринку обладнання у аналізованому регіоні
2	2.3	Проаналізувати географічну структуру ринку. Визначити, чи є окремі регіони/міста, на яких варто зосереджуватись.
2	2.4	Визначити, якими є бар'єри до експорту і наскільки складно експортувати на окремий ринок
2	2.5	Визначити, хто є основними конкурентами та чи є продукт конкурентним
ЕТАП 3		Оцінка продукту на відповідність вимогам ринку
3	3.1	Перевірити, чи необхідно включити яку-небудь додаткову інформацію до вже наявної на етикетці
3	3.2	Визначити, яким повинен бути дизайн етикетки та чи має інформація бути викладена чи відформатована особливим чином
3	3.3	Перекласти інформацію на упакованні на інші мови
3	3.4	Визначити, які формулювання «продати до»/використати до»/»виставляти до»/»найкраще вжити перед» використовуються на цільових ринках.
3	3.5	Перевірити, чи є розмір упаковки товару та матеріалів до неї прийнятним для відповідних органів влади на цільовому ринку

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
3	3.6	Упевнитись, чи є упаковка достатньо міцною, щоб витримати транспортні та температурні перепади
ЕТАП 4		Визначення ціни
4	4.1	Визначити конкурентні ціни на продукцію, з урахуванням таких даних: 1. базова ціна продажу 2. витрати на транспортування, страхівку, документацію та сертифікацію 3. ціна «на місці» (базова ціна “плюс” витрати на транспортування, страхівку, документацію) 4. місцеві імпорتنі збори та податки (якщо застосовуються) 5. прибуток дистриб'ютора: % 6. прибуток оптовика: % 7. прибуток роздрібного торговця: % 8. збори роздрібного торговця 9. ПДВ: % 10. ціна роздрібного продажу
ЕТАП 5		Визначення каналів експортних продажів та пошук партнерів
5	5.1	Визначити, якими каналами продажу продають товари цільової категорії державним підприємствам
5	5.2	Визначити, які типи каналів продажу приваблюють приватних покупців
ЕТАП 6		Просування продукту на новому ринку
6	6.0	Обрати ефективні канали просування продукту чи послуги з огляду на цільовий ринок та аудиторію
6	6.1	Розробити власний веб-сайт
6	6.2	Забезпечити присутність компанії у соціальних мережах
6	6.3	Забезпечити присутність у міжнародних та національних базах даних
6	6.4	Приймати участь у торгових виставках
ЕТАП 7		Підготовка до продажу
7	7.0	Підприємству варто вже на перших етапах визначити, які документи потрібні для входження на ринок, а також скільки часу знадобиться для доставки товару споживачеві.
7	7.1	Сформулювати експортні цінові пропозиції
7	7.2	Чітко визначити умови платежу і переконатися, що вони узгоджуються з загальним бізнес планом ком

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
ЕТАП 8		Отримання необхідних для експорту документів та підготовка договору
8	8.1	Узгодити відповідність документації до вимог клієнтів і митниці, в тому числі: Рахунки-фактури Страхові документи. Сертифікати походження Сертифікати здоров'я
ЕТАП 9		Страхування вантажу
9	9.1	Подбати про захист від неплатежу, втрати або псування товарів шляхом залучення страхового брокера або через експедиторську компанію

Разом з тим, реалізація таких пропозицій з маркетингового забезпечення зростання конкурентоспроможності вимагає відповідного механізму впровадження.

3.3 Ефективність запропонованих заходів

На теперішній час ринкових відносин та господарювання компанією необхідно виконати шляхи для посилення управління конкурентоспроможності продукції, що пропонується на споживчий ринок, адаптуватись до ринкових відносин, та посилити стратегічну орієнтацію не тільки на внутрішній ринок, а й на виконання експорту.

Впроваджена стратегічно-орієнтована система має вирішувати практичні завдання та науково-методичні:

- удосконалення та впровадження нових концепцій управління потенціалом підприємства по випуску продукції, як складним об'єктом діагностики, виконання прогнозування та оцінки;
- розроблення та впровадження інструментів для оцінки власних конкурентних переваг;

- удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю продукції, що виготовляється або збувається компанією;
- розробка мотиваційних механізмів та заходів для стимулювання маркетингу;
- визначення методів управління впроваджень на підприємстві;
- формування та реалізація стратегії конкурентоспроможності продукції.

За умови динамічного ринку за посилення конкуренції та нестабільного стану економіки, як зовнішньої так і внутрішньої, рекомендовано ТОВ «Консорціум «Енергомашекологія» застосовувати стратегічно-адаптивні системи управління конкурентоспроможності продукції, що надасть змогу:

- Забезпеченні високої якості управління конкурентоспроможності продукції, що зумовить досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- Досягнення у підвищені надійності системи управління в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх чинників
- Підвищення інваріантність системи управління конкурентоспроможності продукції, по відношенню да аналогів конкурентів;
- Вдосконалити адаптацію системи на підприємстві
- Виробити гнучкість та мобільність систему управління конкурентоспроможності продукції підприємства.

За рахунок основного напрямку розвитку компанії, що до орієнтування на експортні позиції, необхідно спрогнозувати очікування збільшення валового виробництва та залучення висококваліфікованого персоналу. Виконати вивчення ринку для запропонованої продукції до найближчих держав таких, Молдова, Румунія, Болгарія. За рахунок впровадження законодавчих постанов на покращення екологічної ситуації на зниження викидів в атмосферу, прогнозується на 2023-2024 рік встановлення близько 100 нових та виконання реконструкції уже існуючих систем газоочищення.

Маючи на підприємстві потужність виробництва та впровадження нових систем управління конкурентоспроможності продукції можливо розраховувати на зростання валового прибутку на 20 000 000 грн.

Висновок до розділу 3

Спираючись на потенційні можливості компанії ТОВ «КЕМЕ» можна дійти висновків, що при впровадженні методів практичних та методологічних підходів з управління та створення систематичного контролю, може бути досягнуто ефективну модель управління якістю та конкурентоспроможністю продукція. Основними механізмами впровадження можна зазначити наступні позиції:

- Створення бази управління проектами та впровадженням якісного контролю за виконанням термінів на базі програмного забезпечення Project Management Professional;
- Розробку системи якості контролю розробки та в подальшому виготовленні розробленої продукції;
- Гнучку орієнтацію на ринок з підвищенням якості, та зменшенню собівартості, за рахунок впровадження новітніх технологій та механізацій;
- Розвиток маркетингового сегменту компанії з залученням професійних груп та спеціалістів.
- Оптимізація витрат на маркетинг та покращення формування витрат пов'язаних зі збутом продукції.
- Оптимізація транспортних витрат
- Пошук оптимального рівня обслуговування з покращенням послуг з сервісного обслуговування.

Крім цього, зважаючи на економічні складнощі на внутрішньому ринку України, є необхідним розширення ринків за межами держави, що в подальшому сприятиме до збільшення ринку збуту продукції та значне отримання прибутків.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи була досягнута поставлена мета – виконано дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства на основі її взаємозв'язку з маркетингом ринку. Також проведено аналіз ТОВ «Консорціум «Енергомашекологія», визначено його конкурентоспроможність продукції на період 2020-2022 рр. та розроблено заходи щодо її підвищення. За результатами виконання роботи можна зробити висновки про наступне.

Так, у першому розділі, при дослідженні теоретико-методичних засад конкурентоспроможності продукції підприємства було встановлено, що конкурентоспроможність можна охарактеризувати як у широкому, та і у вузькому розумінні, вона є основою конкурентоспроможності ринку національної продукції, послуг, робіт і в сучасних умовах істотно залежить від широкого кола факторів, які відображають взаємодію у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність продукції підприємства є відносним поняттям, що й визначає широкий інструментарій для її оцінювання та аналізу. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства поділяють на групи за їх методологією, проте на практиці як правило застосовують формалізовані інструменти, де відображені різноманітні аспекти результатів господарської діяльності підприємства. Досліджуючи роль маркетингу у формуванні конкурентоспроможності підприємства, було визначено, що базовим підґрунтям виступає бізнес-модель підприємства, оскільки вона є первинною ланкою та утворює взаємозв'язок з усіма елементами ринкової взаємодії. Визначено, що основні напрямки маркетингових заходів зростання конкурентоспроможності продукції пов'язані із провадженням асортиментної політики, політикою якості, розподілу та збуту, ціновою політикою та комунікаційною політикою підприємства. Метою маркетингових заходів є формування та підтримка

переваг щодо умов задоволення попиту чи потреб, а також створення позитивного іміджу і забезпечення лояльності стейкхолдерів.

У другому розділі дослідження був проведений аналіз діяльності ТОВ «КЕМЕ», який виявив, що підприємство відзначається стабільною виробничо-господарською діяльністю. Це було підтверджено розрахунками економічних та фінансових показників. Хоча підприємство має деякі негативні тенденції, такі як зменшення середньої вартості власного капіталу та оборотних коштів, варто відзначити позитивні моменти. Наприклад, відбувається зростання середньорічної вартості основних засобів та зниження вартості дебіторської заборгованості. Отже, хоча є певні виклики, підприємство має свої сильні сторони і може використати певні позитивні тенденції для подальшого розвитку. Слід також відмітити зростання чистого прибутку та показників ефективності використання ресурсів, що свідчить про більш ефективну господарську діяльність підприємства. Таким чином, підприємство має стабільне фінансове становище, покращує свої фінансові результати, проте певні тенденції в майбутньому можуть негативно відобразитися на його конкурентоспроможності та можливостях господарювання.

Аналіз маркетингової діяльності на підприємстві підтвердив відсутність постійних принципів формування конкурентних переваг і потенціалу щодо нових видів продукції. Також виявлено відсутність конкурентних стратегій і інших систематичних заходів для підсилення конкурентних позицій та ринкового статусу ТОВ «КЕМЕ». Отже, для уникнення втрат на існуючих ринках або розширення впливу на нові ринки, підприємству слід прийняти заходи у сфері маркетингу.

Дослідження перспектив функціонування продукції та послуг підприємства на ринку, проведене через аналіз елементів його бізнес-моделі, підтвердило наявність відпрацьованих бізнес-процесів та ринкових механізмів. Виявлено, що підприємство діє на іншому ринку, що пояснює деякі недоліки в маркетинговій діяльності на цьому ринку. Проведення

SWOT-аналізу та визначення ключових факторів успіху показало, що успішне функціонування ТОВ «КЕМЕ» та його подальший розвиток багато в чому залежить від існуючих умов функціонування, і таким чином, незважаючи на недоліки у маркетинговій діяльності, ТОВ «КЕМЕ» характеризується стійким ринковим положенням, проте для нього є актуальним питання формування системи управління конкурентоспроможністю, оскільки дана проблема має важливе значення для його успішного функціонування.

Таким чином, у третьому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті напрями підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «КЕМЕ». Під час аналізу конкурентоспроможності виявлено, що вона є прийнятною, але не досягає потенційного рівня. Запропоновано ряд маркетингових заходів для поліпшення ринкових позицій, спрямованих на підвищення прибутку через ефективну маркетингову стратегію. У якості таких заходів було визначено:

- пропозицію щодо розширення ринку збуту на експорт;
- запровадження комплексної маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю;
- формування заходів з системного управління якістю на підприємстві;
- та інші маркетингові заходи підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства, оскільки їх застосування має усунути наявні недоліки, сприяти підвищенню конкурентоспроможності та посиленню ринкових позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2269–VIII від 13.02.2020 : веб-сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 14.05.2021).
2. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Закон України № 436–IV від 16.01.2003 року – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 19.04.2021 р.).
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 28.04.2021 р.).
4. Закон України «Про Антимонопольний комітет» від 19.04.2020 № 3659-XII: веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 20.05.2021).
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» №236/96-ВР від 11.12.2019 р.: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 08.05.2021).
6. Папіж Ю.С. «Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення», Матеріали міжнар. наук.-практ. Конф , 13 – 14 листоп. 2014 р., м. Дніпропетровськ
7. Шершньова З. Є, Стратегічне управління, Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
8. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства. Електронне науково фахове видання «Ефективна економіка» №6, 2019/
9. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – New York: The Free Press, 1980. – 397 p.

10. Zelga K. The importance of competition and enterprise competitiveness/ K. Zelga //World Scientific News. – 2017. – № 72. – pp. 301-306.
11. Altomonte C., Aquilante T., Ottaviano G.I.P. The Triggers of Competitiveness. / C. Altomonte, T. Aquilante, G.I.P. Ottaviano. – Brussels: The EFIGE Cross-Country Report. The Bruegel Blueprint Series, Bruegel, 2012. – 80 p.
12. Schwartz Peter. The art of the long view. — N-Y: Doubleday, 1991.
13. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р.І. Жовновач // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2011. – № 19. – С. 106-114.
14. Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства/ Т.В. Швед, І.С. Біла // МДУ. Економіка і суспільство. – 2017. – № 8. – С. 405-410.
15. Шатілова О.В. Особливості оцінювання конкурентоспроможності продовольчо-зернового підприємства на основі системного підходу/ О.В. Шатілова, В.І. Когут // Ефективність та результативність розвитку підприємств. – 2017. – №41. – С. 151-163.
16. Siudek T., Zawojcka A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research/ T. Siudek, A. Zawojcka //Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia. – 2014. – №. 1. – pp. 91 – 108.
17. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства/ Д.В. Яцковий //Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №. 4. – С. 183-188.
18. Кобелєв В.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення/ В.М. Кобелєв, В.І. Болтенко// Вісник НТУ «ХП». Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2015. – № 60 (1169). – С. 60-64.
19. Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк // Науковий вісник Національного університету біоресурсів

- і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» / редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. – 2011. – Вип. 168. – Ч. 1 – С. 194-203.
20. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» – 2016. – Випуск 10. Частина 2. – С. 117-120.
 21. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, Д. С. Лізягіна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 1.
 22. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : Монографія. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
 23. Портер М. Международная конкуренция; пер. с англ. [Текст]; под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
 24. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.
 25. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. –147 с.
 26. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Харків, 2001. – 19 с.

27. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 – С. 20-21.
28. Дашко І.М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в ринкових умовах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018. – № 6.
29. Азоев Г. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Азоев, А. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. – 256 с.
30. Методика організації науково-дослідної роботи / [Г. Артем-чик, В. Курило, М. Кочерган]. – К., 2000. – 146 с.
31. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників / М. Батрак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 1. – С. 122.
32. Благун І. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. Благун, Л. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2012. – № 3 (15). – С. 3–11.
33. Васильков В. Організація виробництва : [навч. посібник] / В. Васильков. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.
34. Гавва В. Потенціал фірми: формування та оцінювання : [навчальний посібник] / В. Гавва, Е. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
35. Гаркавенко С. Маркетинг : [підручник] / С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – К.: Лібра, 2007. – 720 с.
36. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Інвестування за ESG-принципами як визначальний чинник впливу на конкурентоспроможність металургійних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, - 2021, №4.- С-66-72

37. Внутрішній економічний механізм фірми : [навч. посібник] / [М. Грещак, О.Гребешкова, О. Коцюба]; за ред. М. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
38. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціноутворення органічної продукції. Причорноморські економічні студії. 2020. №49. С. 83-87.
39. Гріфін Р. Основи менеджменту : [підручник] / Р. Гріфін ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич – Львів : БаК, 2001. – 624 с.11. Про стандартизацію і сертифікацію : Декрет Кабінету Міністрів України від 10 травня 1993 р. № 46-93 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
40. Рада конкурентоспроможності України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.compete.org.ua> (дата звернення 11.05.2021).
41. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». 2021. №1. С. 59-65.
42. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р. Дименко // Економіка розвитку. – 2011. – № 3 (39).
43. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 7. С . 490-497.
44. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
45. Стадник В. В., Йохна В. М., Соколюк Г. О. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 7-11
46. Должанський І. Конкурентоспроможність фірми : [навч.посібник] / І. Должанський, Т. Загородна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

47. Донець Л. Основи підприємництва : [навчальний посібник] /Л. Донець, Н. Романенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.
48. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 172-178.
49. Тупчий Ю.І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають. Регіональні перспективи. 2013. № 4-5. С. 74-76.
50. Фіщук О.М. Організаційно-економічні фактори формування конкурентоспроможності : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.02. Інститут аграрної економіки УААН. К., 2014. 19 с.
51. Економіка виробничого підприємництва : [навчальний посібник] / за ред. Й. Петровича. – 3-тє вид., випр. – К. :Т-во «Знання», КОО, 2002. – 405 с.
52. Черешнюк О.М., Саченко С.І. Економічна експертиза взаємовідносин підприємства з споживачами. Приазовський економ. вісник. 2017. № 2. С. 159-163.
53. Файчук О.М. Оцінка виробництва конкурентоспроможної продукції за технічними параметрами. Економіка АПК. 2014. №10. С. 134-139.
54. Економічна теорія: Політекономія : [підручник] / за ред. В. Базилевича. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 615 с.
55. Економічний аналіз : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит»] / за ред. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2003. – 680 с.
56. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.

57. Amit R. Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41-49.
58. Chesbro, G. Open business model. IP. Management / Trans. from English. VN Egorova. M.: Generation. 2008. 352 p.
59. Gorevaya E., Khayrullina M. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. Procedia Economics and Finance. 2015. No. 27. pp. 344-350.
60. Gyenge, Balázs, et al. A New Strategic Marketing Management Model for the Specificities of E-Commerce in the Supply Chain. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2021. 16.4. p. 1136-1149.
61. Kotler, Philip, Waldemar Pfoertsch, and Uwe Sponholz. The Current State of Marketing. H2H Marketing. Springer, Cham, 2021. p. 1-28.
62. Kotler, Philip. A framework for marketing management. Pearson Education Limited, 2016. 348 p.
63. Levy M. Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems / M. Levy, P. Powell. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2005.
64. Lisna I.F., Pivavar I.V., Ponomarenko O.O. Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 333–339.