



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Брехунцова Олена Андріївна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузь знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”
за освітньо-професійною програмою “Менеджмент”

Науковий керівник:

д-р. екон. наук, доцент

Бабич М. М.

Рецензент:

Миколаїв – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття конкурентоспроможності та особливості управління нею на підприємствах.....	7
1.2. Складові конкурентоспроможності підприємства	13
Висновок до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	22
2.2. Визначення факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства.....	32
Висновок до другого розділу	37
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	
38	
3.1. Діагностика та оцінка рівня конкурентного середовища ТОВ “Сандора”	38
3.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ “Сандора”	47
Висновок до третього розділу	56
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ “SANDORA”	58
4.1. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств	58
4.2. Впровадження інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ “Sandora”	66
Висновок до четвертого розділу	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток підприємства відбувається під впливом несприятливих викликів зовнішнього середовища. Саме тому особливої уваги потребує розробка процесу управління конкурентоспроможністю підприємств на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому та розробка нових методів вдосконалення управлінських процесів.

Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Р. Фатхутдінов [62], М. Портер [73], Покропивний С.Ф. [20], Г. Азоєва [2], Л. Балабанова [7], З. Борисенко [9], М. Гельвановський [12], Ф. Глосин [13], Е. Горбашко [15], В. Дикань [18] М. Єрмолов [21], П. Зав'ялова [26], І. Ліфиц [47], О. Костусєва [37], Ф. Кошелупов [38], А. Маренич, І. Астахова [11], Л. Панасенко [54], Г. П'ятницька [53], Г. Скудар [60], А. Яновський [70], С. Ярошенко [71]. Разом з тим, незважаючи на досить ґрунтовне дослідження цієї проблеми, питання удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств залишаються актуальними, адже на сьогодні практичних, результативних кроків щодо їхнього втілення не достатньо. Причиною цього, на нашу думку, є відсутність єдиної державної стратегії управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств та ґрунтовних наукових досліджень впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на її діяльність.

Мета і задачі дослідження. Актуальність теми дозволила визначити мету дослідження: формування науково обґрунтованих рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення процесів системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств.

Для досягнення цієї мети були поставлені та розв'язані наступні завдання:

– досліджено теоретичні аспекти сутності поняття конкурентоспроможності та особливості управління нею на підприємствах;

- розглянуті основні складові конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- представлено зовнішні й внутрішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проведено емпіричний аналіз рівня конкурентного середовища ТОВ «Сандора»;
- проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Сандора»;
- розроблені рекомендації, щодо удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств;
- запропоновано впровадження інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сандора».

Об'єктом дослідження є процес розвитку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сандора».

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Sandora».

Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Як науковий інструментарій при проведенні дослідження використовувалися методи математичного, системного і статистичного аналізу, теорії оптимізації, економіко-математичного моделювання і абстрактно-логічного дослідження.

Гіпотеза дослідження ТОВ «Сандора» – це підприємство, яке найбільш динамічно розвивається на ринку харчових продуктів України, але не в повній мірі використовує зовнішні фактори управління конкурентоспроможністю та не має відділу відповідального за стратегічне управління інноваціями, тому використання сучасних методик аналізу конкурентних переваг та впровадження інноваційної бізнес-моделі управління конкурентоспроможністю дозволять підприємству утримати першість на ринку та розширити його частку як в Україні так і за кордоном.

Методи дослідження. Проведене дослідження в роботі спирається на наукові концепції та теоретичні досягнення вітчизняних вчених. У роботі застосовано цілий ряд спеціальних методів, які дозволяють одержати кількісну оцінку окремих аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства: діалектичний метод пізнання – при визначенні поняття конкурентоспроможності та особливості управління нею на підприємствах; економіко-логічні методи пізнання – у процесі систематизації та узагальнення складових конкурентоспроможності підприємства; метод аналізу і синтезу, порівняння, моделювання – в процесі діагностики та оцінки рівня конкурентного середовища ТОВ “Сандора”; метод факторного аналізу – під визначення факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для проведення комплексного аналізу застосовувались методи комп’ютерної обробки, аналізу та відображення інформації за допомогою програм Microsoft Excel. Наочне відображення динаміки показників розвитку об’єкта дослідження здійснювалось з використанням методу графічного зображення і табличного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою досліджень є законодавчі акти України, нормативно-правові акти, сучасні теорії управління конкурентоспроможністю підприємства, наукові концепції, періодичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, спеціальна економічна література, періодичні видання, фінансові данні та звіти ТОВ “Сандора”.

Наукова новизна одержаних результатів. Найважливішими результатами, що містять наукову новизну, є:

удосконалено:

– інноваційну бізнес-модель в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ “Сандора” за структурою “Канвас”, яка включає дев’ять основних блоків, які комплексно охоплюють усі бізнес-процеси досліджуваного підприємства та встановлюють шляхи досягнення цілей та місій підприємства, пропонують шляхи підвищення ефективності,

конкурентоспроможності підприємства та його здатність ефективно управляти інноваціями;

набули подальшого розвитку:

– науково-методичні підходи щодо покращення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що дозволить вирішити внутрішні проблеми, поліпшити якість продукції, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства та дасть йому можливість бути успішним у висококонкурентному середовищі.

Практичне значення отриманих результатів. Основні результати наукового дослідження пропонується використати при удосконаленні процесів системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Сандора». Найбільшу практичну цінність мають шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств та інноваційна бізнес-модель в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сандора».

Особистий внесок здобувача. У магістерській роботі автором самостійно сформульовані та обґрунтовані наукові положення, розробки, висновки і рекомендації отримані на основі проведеного дослідження практичних аспектів розвитку процесів системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Сандора». Аналітична частина роботи виконана на основі обробки статистичних даних діяльності ТОВ «Сандора».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 85 сторінках та складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування), 9 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності та особливості управління нею на підприємствах

У сучасному бізнес-середовищі посилюється конкуренція в усіх галузях економіки, тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається предметом вивчення як на теоретичному, так і на практичному рівнях. Контролювати ринок здатні лише підприємства, які планомірно розвивають конкурентні переваги, а оскільки це ресурсомістка діяльність, вона потребує логічного обґрунтування та ефективного управління.

Розробка та впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю залежить насамперед від природи даної економічної категорії. У літературі існує багато визначень поняття «конкурентоспроможність», деякі з них представлені в табл. 1.1.

Досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що існує група вчених, які розглядають це поняття з точки зору функцій менеджменту, а інші – з точки зору сукупності певних дій і засобів впливу, третя група – як процес управління.

Що стосується визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства та визначення природи його конкурентних переваг, то вчені дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише шляхом порівняння груп фірм, які виробляють один і той же продукт. При дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінити рівень конкурентних переваг по відношенню до фірми-лідера. Оскільки поняття конкурентоспроможності є відносним, фірма в межах регіональної групи виробників може бути визнана конкурентоспроможною, але на світовому ринку – ні.

Таблиця 1.1

Основні визначення «конкурентоспроможності підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Р. Фатхутдінов [62]	Реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари конкурентів.
М. Портер [73]	це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм
Покропивний С.Ф. [20, с. 350]	здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.
Г. Азоева [2]	здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією
Л. Балабанова [7]	Це відносна система дій, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
З. Борисенко [9]	Програма щоб працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання
М. Гельвановський [12]	Це їх реальна і потенціальна система дій що до розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів
Ф. Глисін [13]	Характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможність товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління
Е. Горбашко [15]	Характеризується комплексом заходів, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики конкурентоспроможності і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому
В. Дикань [18]	Програма розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності

Продовження табл. 1.1

1	2
М. Єрмолов [21]	Відносна характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
П. Зав'ялова [26, с. 213]	Це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові
І. Ліфиц [47]	План підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає) та тенденції його зміни
О. Костусева [37, с. 114].	Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами
Ф. Кошелупов [38, с. 82]	Потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби
А. Маренич, І. Астахова [11, с. 23].	Це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
Л. Панасенко [54]	Визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку. У широкому розумінні це зумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках третіх країн
Г. П'ятницька [53]	План реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами
Г. Скудар [60, с. 31].	Це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках
А. Яновський [70, с. 22].	Багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)
С. Ярошенко [71]	Підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників

Якщо вітчизняний ринок підприємства розвинений і привабливий для світових лідерів і вони активно постачають свою продукцію, порівняння з ними дасть можливість місцевим підприємствам з достатньою точністю визначити фактори конкурентоспроможності. Наявність іноземних підприємств змушує вітчизняних виробників активізувати розвиток конкурентних переваг. Якщо підприємство працює лише на внутрішньому ринку за відсутності сильних конкурентів, то слід зазначити, що різких факторів у формуванні реальних переваг немає.

Вважаємо, що система управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах:

1. Формування нового стратегічного мислення у менеджерів підприємства не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Ієрархічне та наскрізне управління: підприємство як відкрита система розглядається як частина вищої системи, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння часу як пріоритету в конкурентній боротьбі. Бостонська консалтингова група американських спеціалістів наголошує, що сучасні інновації – це конкуренція, що залежить від часу. Перехід від конкурентної переваги та якості до конкурентної переваги, якості та своєчасного реагування має стати вимогою для працівників ефективних компаній.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Формування стратегічних конкурентних переваг можливе через формування та розвиток інноваційно-активної особистості та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування світової тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх конкурентної стратегії залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що виглядає логічним і пов'язане з необхідністю розвитку інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успіху. Фахівці наголошують, що

сьогодні відмінності в економічних показниках підприємств-конкурентів можна інтерпретувати як наслідки асиметрії в знаннях між ними.

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основних принципах науки про управління, згідно з якими базовими елементами системи управління є мета, об'єкт і предмет, методологія і принципи, процес і функції управління.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації комплексу функцій управління, таких як порівняння, планування, організація, мотивація та контроль діяльності для формування конкурентних переваг та підтримки діяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. Загальний порядок управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (рис. 1.1).

Для реалізації стратегії сталого розвитку підприємства, заснованої на високих конкурентних перевагах у довгостроковій перспективі, керівництво має бути більш ініціативним, ніж конкуренти, які просто реагують на зміни умов, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємства. Необхідно безперервно проводити систематичні дослідження умов функціонування підприємства, запроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, для того, щоб механізми підвищення конкурентних переваг міг працювати максимально ефективно, підприємству необхідно орієнтуватися на ті підходи, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства найбільш ефективно та економічно, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.



Рис. 1.1. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

1.2. Складові конкурентоспроможності підприємства

Вихід на ринок з новими товарами, що цікавлять споживача, є лише початковим етапом в житті підприємства, в подальшому проводиться комплексна робота по управлінню його конкурентоспроможністю та розвитком у довгостроковій перспективі. Система управління конкурентоспроможністю є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, основною метою якої є забезпечення максимальної ефективності господарської діяльності.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та стійкості підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути направлено на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) впливів на конкурентоспроможність підприємства шляхом забезпечення захисту від них;

- використання позитивних зовнішніх ефектів для створення та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських рішень і дій – синхронізація з динамікою негативних і позитивних факторів конкуренції на даному ринку.

Підтримаємо думку авторів С. М. Клименко, О. С. Дубрової, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, що «складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;

- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;

- конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства» [33, с. 254].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення його життєздатності як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які реалізують його мету:

- власник підприємства, який за будь-яких обставин має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей і завдань підприємства стосовно економічних інтересів та фінансових можливостей власника;
- вищий менеджмент підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства, які утворюють ланцюжок цінностей підприємства);
- лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, які відповідають за ефективне виконання планів заходів щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, найняті на оплатній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- державні та відомчі структури управління та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного менеджменту, сучасна парадигма управління, а також основні положення теорії конкуренції та конкурентних переваг, принципи та прикладні інструменти, розроблені в

рамках сучасних управлінських підходів, зокрема процесного, системного та ситуаційного підходів.

О. Ликовий спеціалізується на проблемі конкурентоспроможності підприємств та виокремлює зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю: «до внутрішніх належать наступні: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж компанії. Проте не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії. Серед них виокремлюють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання» [36].

Для досягнення довгострокового успіху зусилля по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства мають здійснюватися в усіх сферах і в усіх аспектах його діяльності. Конкурентоспроможність є важливим показником стану підприємства, що визначає його перспективи подальшого розвитку та можливості досягнення стратегічних цілей і завдань. Підтримання або підвищення конкурентоспроможності також можна розглядати як одну з функціональних стратегічних цілей підприємства. Ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 1.2.

Система інтегрованої соціальної відповідальності повинна поєднувати соціальний, економічний, екологічний та інституційний менеджмент. Управління інтегрованою системою конкурентоспроможності підприємства включає такі дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностика конкурентоспроможності компанії та її конкурентів;
- впровадження SWOT-аналізу з точки зору основних зацікавлених сторін;

- розробка концепції та стратегії вбудованого управління конкурентоспроможністю компанії;
- реалізація конкурентної стратегії компанії.

Таблиця 1.2

Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [36]

Компонент	Пояснення
Виробничий	Ключове значення мають асортимент і номенклатура товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, наявність основних ресурсів, якість сировини та гнучкість виробництва
Маркетинговий	Дослідження та прогнозування ринку, система маркетингу, ціноутворення, реклама, обслуговування клієнтів
Фінансовий	Ключовими питаннями є рівень ліквідності, активності, прибутковості, платоспроможності підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, вкладення грошових коштів, загальний фінансовий стан підприємства
Інноваційний	Дослідження та розробки, використання запозичених НДДКР, ступінь інноваційності продукту, технології, ступінь використання інформаційних технологій
Кадровий та організаційно-культурний	Розмір і якість персоналу, тип керівництва, організаційні цінності, комунікації та процедури
Управлінський	Тип організації управління, гнучкість і раціональність, стиль і методи управління, адаптивність, гнучкість підприємства
Соціальної відповідальності	Створення на підприємстві спеціального підрозділу або посади з соціальної відповідальності; видача соціального звіту; соціальний аудит; наявність кодексів поведінки; навчання міжнародним ініціативам щодо соціальної відповідальності; соціальний захист працівників; розвинена соціальна інфраструктура; охорона праці та здоров'я; охорона навколишнього середовища та ресурсозбереження; екологічний моніторинг результатів виробництва; застосування міжнародних стандартів якості навколишнього середовища; соціальні інвестиції у розвиток місцевої громади

Політика управління конкурентоспроможністю повинна керуватися такими умовами:

- науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів;
- конкурентоспроможність продукції за ціною, якістю та ступенем задоволення потреб споживачів;
- ефективність використання виробничих ресурсів
- рівень фінансової стійкості підприємства.

З метою забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства на основі цих умов встановлюються етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:

- реалізація функцій менеджменту: планування процесів, управління технологіями та удосконалення продуктів;
- використання методів управління або способів впливу на підлеглих шляхом використання поєднання матеріальних і моральних стимулів;
- формалізація управлінських практик, що передбачає виготовлення для них конкретних інструкцій, розпоряджень і наказів;
- забезпечення управлінського впливу на основах керівництва.

Як вважає І.Ю. Гришова, одним найважливіших етапів є «оцінка конкурентних переваг підприємства, яка реалізується на основі аналізу сильних і слабких сторін та включає такі показники:

- потреба у капіталовкладеннях;
- широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни;
- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;
- сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;
- формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;
- постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок» [16, с. 50].

Аналіз проведений за результатами цих показників має значний вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства та його майбутній

розвиток. Пропонуємо розроблену нами схему базових принципів управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2) сформовану на основі досліджень Л. В. Балабанової [6, с. 56] та О. Г. Ликового [36].



Рис. 1.2. Базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Розглянемо більш детально кожен з базових принципів управління конкурентоспроможністю:

1. Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке відповідне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю і відповідати хоча б одному з практичних завдань.

2. Принцип системності управління – передбачає відноситься до будь-якого об'єкту як до системи; системний підхід враховує всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дає змогу комплексно встановлювати цілі, зважуючи фактори та спрямовуючи механізми управління на досягнення цілей.

3. Принцип наукової обґрунтованості управління – передбачає, що система управління конкурентоспроможністю повинна враховувати економічні закони та закономірності розвитку, застосування наукових підходів (зокрема процесних, системних, ситуаційних) та методів моделювання для підвищення стабільності системи управління.

4. Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, факторів) за їх ефективністю, актуальністю, масштабом, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому вони повинні спочатку інвестувати в найважливіші питання конкурентоспроможності.

5. Принцип багатоваріантності – передбачає генерацію альтернативних сценаріїв розвитку подій.

6. Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – передбачає, що альтернативам управлінських рішень за конкретними сценаріями надається порівнянне уявлення про реалістичність, прийнятність наслідків реалізації, відповідність наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризик і невизначеність, умови реалізації; вибір найбільш ефективного управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – передбачає, що необхідно продемонструвати сильні і слабкі сторони суб'єкта, що дає можливість розробити ефективну конкурентну стратегію та досягти переваг підприємства в певній сфері діяльності над своїми конкурентами.

8. Принцип ринкової орієнтації – передбачає, що розвиток підприємства має визначатися можливостями, які пропонуються змінами його зовнішнього середовища, зокрема розвитком попиту та потребами ринку.

9. Принцип цільової спрямованості – вимагає, щоб програми конкурентоспроможності компанії відповідали її конкурентній стратегії.

10. Принцип комплексності – передбачає включення та інтеграцію в єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, що міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства.

11. Принцип гнучкості – передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі докорінних змін його параметрів і появи принципово нових загроз і можливостей для розвитку підприємства.

12. Принцип етапності – передбачає, що процес формулювання та реалізації конкурентних стратегій підприємства повинен регламентуватися процедурно та вчасно.

13. Принцип соціальної відповідальності є пріоритетним, оскільки підприємство бере на себе відповідальність за вплив рішень на суспільство та навколишнє середовище. Врахування інтересів і відповідальна поведінка по відношенню до стейкхолдерів знаходять своє відображення в реалізації вбудованої стратегії управління конкурентоспроможністю компанії. Довгострокова політика соціальної відповідальності стає частиною бізнес-стратегії бізнес-лідерів. Соціальна відповідальність інтегрована в безперервний покроковий набір визначених взаємопов'язаних заходів у стратегічному управлінні. При поетапному підході соціальна відповідальність інтегрується в розробку та реалізацію стратегії компанії через інструменти та механізми, якими вона володіє.

Інтегровану систему управління конкурентоспроможністю фірми слід розглядати з точки зору структурно-функціональних взаємозв'язків, що відображають взаємодію органів усіх рівнів влади з формуванням соціально відповідальної поведінки відповідно до чинного законодавства та нормативно-правових документів. Збалансований підхід до інтегрованого управління передбачає врахування інтересів різних зацікавлених сторін у контексті стратегічної орієнтації компанії. Щоб досягти цього, необхідний постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення пріоритетів зацікавлених сторін і розробки детальної карти. У контексті стратегії фірми в цілому важливість кожної зацікавленої сторони та її окремих сегментів може

бути чітко видно. Такий підхід передбачає, що стратегічні пріоритети компанії охоплюють діяльність у соціальній сфері, трудових відносинах, охороні навколишнього середовища та безпеці виробництва. Розроблена стратегія являє собою формальний опис довгострокових цілей компанії та відповідальності за вплив прийнятих рішень на суспільство та навколишнє середовище.

Висновок до першого розділу

При визначенні ступеня конкурентоспроможності підприємства та визначенні природи його конкурентних переваг, то вчені дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише шляхом порівняння груп фірм, які виробляють один і той же продукт. При дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінити рівень конкурентних переваг по відношенню до фірми-лідера. Оскільки поняття конкурентоспроможності є відносним, фірма в межах регіональної групи виробників може бути визнана конкурентоспроможною, але на світовому ринку – ні.

Політика управління конкурентоспроможністю повинна керуватися такими умовами: науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів; конкурентоспроможність продукції за ціною, якістю та ступенем задоволення потреб споживачів; ефективність використання виробничих ресурсів; рівень фінансової стійкості підприємства. До базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться: єдність теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; ранжування об'єктів управління за їх важливістю; багатоваріантності; співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; наукової обґрунтованості управління; цільової спрямованості; ринкової орієнтації; комплексності; гнучкості; етапності та соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання.

Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.1). Розглянемо більш детально кожен з цих методів.

I. Формальні методи:

1.1. Модель «П'яти конкурентних сил М. Портера» – це модель, яка визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, які формують кожен галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Аналіз п'яти сил часто використовується для визначення галузевої структури для корпоративної стратегії. Модель Портера застосовна до будь-якого сегмента економіки, щоб зрозуміти рівень конкуренції в галузі та підвищити довгострокову прибутковість компанії.

1.2. Модель «продукт-ринок» – в її основу покладена запропонована І. Ансоффом матриця, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства та визначити характер його дій на ринку. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від рівня насиченості ринку та можливостей безперервного оновлення виробництва.

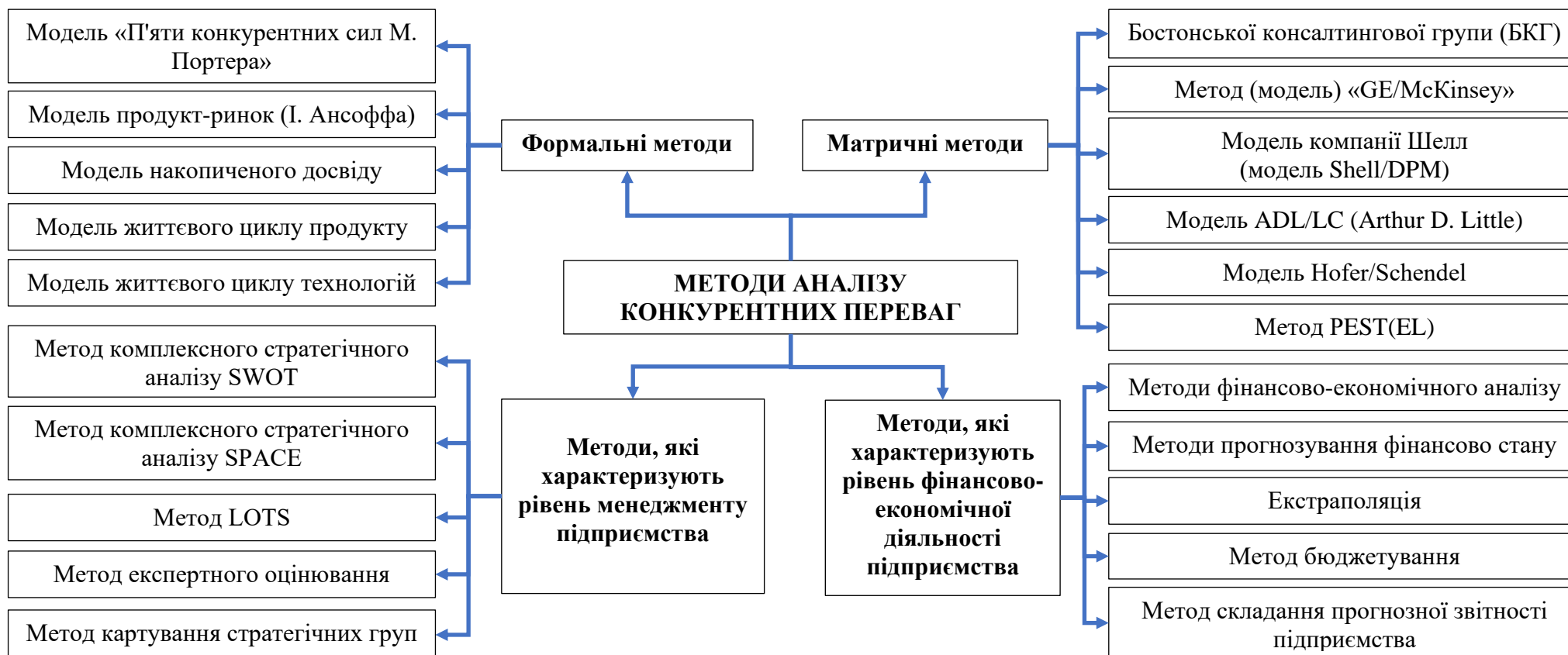


Рис. 2.1. Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Розроблено автором на основі [24, 32]

Напрямок розширення бізнесу підприємства залежить від типу ринку, на якому воно працює, і від реалізованих товарів. Якщо підприємство працює на зрілому ринку і реалізує готовий продукт, доцільно вибрати стратегію глибокого входження, якщо новий продукт є стратегією розробки нового продукту. Якщо підприємство працює на новому ринку і реалізує готовий продукт, доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо новий продукт є стратегією диверсифікації. Отже, напрямок розвитку даної моделі базується на товарно-ринкових характеристиках організації, що дозволяє їй розвиватися в межах однієї або кількох галузей. Однак часто пропонується доповнити матрицю І. Ансоффа іншим компонентом, який визначає регіон або країну, де планується ринок.

1.3. Модель накопиченого досвіду. Модель (крива) накопиченого досвіду використовується для формування конкурентної стратегії щодо мінімізації витрат. Її суть полягає в тому, що велика частка підприємства в певному секторі економіки призводить до більшого загального накопиченого випуску, а отже, до зниження собівартості одиниці продукції. Іншими словами, досягнення нижчих витрат, ніж у конкурентів, залежить від позиції підприємства у відповідному секторі економіки та на ринку.

1.4. Модель ЖЦП (життєвого циклу продукту, попиту). Модель дозволяє сформулювати стратегію у сфері «продукт-ринок» всередині підприємства. На основі моделі ЖЦП планується виробництво набору продуктів, які знаходяться на різних стадіях *життєвого циклу продукту* (дослідження, виникнення, впровадження на ринок, зростання, насичення, падіння) та формуються стратегії різних продуктів на різних етапах життєвого циклу. На осі абсцис (часу) відкладено 5 ступенів ЖЦП, а вісь ординат – обсяг реалізації (прибутку). ЖЦП визначаються для кожного продукту, оскільки тривалість окремих етапів і характер кривої залежать від комбінації факторів, які відрізняються для кожного продукту. Модель ЖЦП має певні обмеження: вона тавтологічна, тобто на основі темпів зростання продажів визначає фазу циклу, а потім використовує ці дані для передбачення продажів; життєвий

цикл заздалегідь визначає певну часову послідовність фаз, але на хід подій можуть активно впливати організація чи фактори зовнішнього середовища; ЖЦП не завжди виглядає традиційним, наприклад, може не бути фази впровадження або фази зрілості, тобто є перехід від зростання до ослаблення. Це ускладнює визначення фази попиту на продукт.

1.5. Модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій). Використання моделі ЖЦТ дозволить підприємству зберегти та закріпити свої конкурентні переваги в майбутньому. Модель базується на підході життєвого циклу, інтеграція якого в процес прийняття стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології та результати її використання, що сприяє оптимальному розподілу коштів та їх вкладенню в передові та перспективні технології виробництва.

II. Матричні методи (моделі):

2.1. Модель Бостонської консалтингової групи (БКГ) або матриця «Зростання – частка ринку» розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії

2.2. Матриця «General Electric (GE) / McKinsey» або матриця "Привабливість галузі – конкурентоспроможність" – це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Модель GE / McKinsey є матрицею, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії. Головною особливістю моделі МакКінсі є: використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та облік трендів розвитку галузі. На практиці матриця GE / McKinsey дозволяє відповісти на такі запитання:

– який із напрямків бізнесу слід розвивати компанії;

- у якому напрямі компанія зазнаватиме збитків у довгостроковій перспективі;
- які товари потребують підвищення конкурентоспроможності;
- які товари є пріоритетними у просуванні та розвитку;
- як найефективніше розподілити ресурси всередині компанії між відділами;
- у яких напрямках слід скоротити використання ресурсів компанії у зв'язку з їх непривабливістю.

2.3. *Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)* – інструмент, що дозволяє вибрати стратегію, що забезпечує баланс між надлишком і дефіцитом готівки. Для цього створюються та розвиваються нові перспективні види бізнесу, що базуються на сучасних наукових розробках. Ці розробки поглинатимуть надлишки грошової маси, що породжуються бізнесом, що у фазі фінансової зрілості.

2.4. *Модель ADL/LC*. Назва моделі походить від аббревіатури ADL – назви консалтингової фірми (Arthur D. Little) та скорочення LC (Life Cycle – життєвий цикл). Модель ADL/ LC є однією з найпоширеніших моделей, що використовують поняття життєвого циклу бізнес-одиниці або галузі. Тут передбачається, що будь-який бізнес послідовно проходить у своєму існуванні етапи народження, розвитку, зрілості та спаду. Аналіз позиції конкретного бізнесу проводиться в координатних осях "стадія життєвого циклу продукту" – "відносне становище на ринку (конкурентна позиція бізнесу)". Відповідно до моделі відносне становище бізнесу над ринком може бути провідним, сильним, помітним, міцним, слабким.

2.5. *Модель Hofer/Schendel* – основну увагу модель зосереджує на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матиці розвитку ринку, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору. У широкому сенсі, є тільки два оптимальних бізнес-набору на рівні корпорації: покупка нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продажу (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. Становище кожного

виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку та його ефективністю щодо конкурентів. Залежно від стадії розвитку ринку товарів можуть бути вибрані різні стратегії.

2.6. *Метод PEST(EL)* – простий та зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST(EL) аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. PEST(EL) аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування та складається на 3-5 років уперед, із щорічним оновленням даних.

III. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

3.1. *Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT* – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє описати реалістичний стан справ будь-якої компанії. Аббревіатура "SWOT" утворена з чотирьох англійських слів: "strengths, weaknesses, opportunities, threats". Вони перекладаються відповідно як "сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози". Перевагою SWOT-аналізу є проведення комплексного дослідження компанії, конкурентів та галузі загалом. Складання SWOT-аналізу полягає у перерахуванні всіх значущих аспектів бізнес-діяльності. Наприклад, «цінова перевага перед конкурентами» – це важливий аспект, який обов'язково має бути вказаний у SWOT-аналізі. Проте «регулярне проведення тим-білдингових заходів» безпосередньо не впливає на розвиток бізнесу, тому його не слід додавати до списку.

3.2. *Метод комплексного стратегічного аналізу SPACE* – це метод ситуаційного аналізу. SPACE-аналіз (strategic position and action estimation) призначений для аналізу стратегічного стану та оцінки дій організації. Метод SPACE полягає у тому, що з організації аналізуються чотири групи чинників. Кожен фактор оцінюється експертно у шкалі від нуля до шести. Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів кожної групи, потім відкласти отримані значення на осях координат.

Реалізація даного оцінного підходу дозволяє побудувати чотирикутник, який характеризує одну з чотирьох пропонованих стратегічних позицій організації-конкурента. Даний метод використовує підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, схожий на застосовуваний при проведенні SWOT-аналізу. Чинники стабільності обстановки частково характеризують чинники зовнішнього середовища, без чіткого виділення можливостей та загроз. Фактори конкурентної переваги, промислового та фінансового потенціалів є частиною аналізу внутрішнього середовища, представлені у SWOT-аналізі значно докладніше.

3.3. Метод LOTS – включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях та різного ступеня складності: від корпоративної місії компанії загалом до індивідуального проекту всередині підприємства. Обговорення включає 9 етапів та стосується: існуючого становища, стратегії, довгострокових цілей, короткострокових цілей, методів та об'єктів аналізу, кадрового потенціалу, планів розвитку, організації управління та звітність. Під час обговорення цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії та способи вирішення задач. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

3.4. Метод експертного оцінювання – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі експертних прогнозів. У методі експертної оцінки проводиться співбесіда зі спеціальною групою експертів (5-7 осіб) для визначення певних змінних, необхідних для оцінки предмета. До експертів слід віднести людей з різними типами мислення – метафоричним і словесним, що сприяє успіху проблеми. Зовнішні експерти можуть надати відгук про те, як найкраще мобілізувати резерви, залучити інвестиції, терміни досягнення цілей, критерії вибору найкращих рішень, методів управління конкурентоспроможністю тощо.

3.5. Метод картування стратегічних груп – це спосіб візуалізації конкуренції на галузевому ринку для відстеження змін у галузі.

Картографування стратегічних груп конкурентів дозволяє виявити бар'єри мобільності, ідентифікувати маргіналізовані групи, напрямок стратегічних змін, аналіз тенденцій та прогнозування реакцій гравців.

Після визначення параметрів, необхідних для визначення різних стратегічних груп галузі:

- вибираються найбільш релевантні характеристики продукції або галузей, з яких вибираються лише дві;
- складається карта з двома характеристиками;
- розраховуються обрані характеристики для товару або підприємства, після чого продукція або підприємства розміщуються на карті;
- об'єкти, що стоять один на одному, утворюють стратегічну групу;
- навколо кожної стратегічної групи малюється коло.

Розмір кіл відображає частку ринку, яку займає стратегічна група. Кожне коло може складатися як з одного достатньо великого підприємства на даному ринку, так і з кількох підприємств, що займають подібну стратегічну позицію. Метод відображення стратегічних груп, який використовується для оцінки конкурентних позицій, залишається на розсуд дослідника щодо вибору показників аналізу. Такими показниками можуть бути: ціна, якість, розмір діяльності, рівень вертикальної інтеграції, ширина номенклатури продукції тощо. Побудова ведеться по осі координат. Результатом методу є вибір конкурентної позиції компанії на ринку.

IV. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

4.1. Методи фінансово-економічного аналізу – це сукупність науково-методологічних засобів і принципів дослідження фінансового стану підприємства. Економічна теорія та практика мають різні класифікації економічного аналізу та фінансового аналізу зокрема.

4.2. Методи прогнозування фінансово стану – це дослідження та розробка ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства, альтернатив

реалізації фінансових стратегій, які забезпечують стабільне фінансове становище підприємства в майбутньому

4.3. *Екстраполяція* – це логіко-методологічна процедура поширення (перенесення) висновків, зроблених щодо будь-якої частини об'єктів чи явищ на всю сукупність (безліч) даних об'єктів чи явищ, а також на їхню іншу якусь частину; поширення висновків, зроблених на основі справжніх та/або минулих станів явища або процесу на їх майбутній (передбачуваний) стан.

4.4. *Метод бюджетування* – планування та розробка бюджетів, діяльність у рамках етапу планування бюджетного процесу, процедура складання та прийняття бюджетів, одна із складових системи фінансового управління, призначена для оптимального розподілу ресурсів господарюючого суб'єкта в часі.

4.5. *Метод складання прогностичної звітності підприємства* – це майбутній дохід, витрати і прибуток, які використовуються у фінансовій моделі, та майбутній фінансовий стан підприємства.

Систематизувавши методи управління конкурентоспроможності підприємства можна дійти наступних висновків:

1. Доцільно розділити сфери використання різних методів.
2. Методи, що характеризують рівень управління підприємством, дають змогу оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства за рахунок ефективності управління підприємством.
3. Не завжди достатньо застосовувати матричний аналіз для визначення стратегічного статусу підприємства при формулюванні та оцінці альтернатив його стратегії. Іноді виникає потреба в стратегічному аналізі на основі методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства.
4. Усі методи мають певні недоліки та переваги, що зумовлюють їх застосовність у вітчизняній підприємницькій практиці.
5. Позитивного ефекту від того чи іншого методу можна досягти завдяки наполегливій праці та творчості команди висококваліфікованих фахівців.

У ринковому середовищі, де встановлюються та розвиваються економічні відносини, перед кожним підприємством стоїть завдання оцінки своєї конкурентоспроможності. З метою зміцнення конкурентних позицій кожне підприємство прагне використовувати найефективніші методи оцінки та запропонувати ефективні шляхи його покращення. Сьогодні для успішної роботи промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес визначення сильних і слабких сторін компанії, він пропонує найкращі можливості для покращення її діяльності та виявлення її прихованого потенціалу.

Однак конкурентоспроможність як якісний показник діяльності підприємства потребує дослідження насамперед з точки зору управління ключовими факторами його формування. Постійно змінюються умови конкуренції, фактори успішної конкуренції та підходи до управління підприємством для забезпечення лідерських позицій. Якщо раніше для перемоги в конкуренції необхідно було організувати масове виробництво, і для бізнесу це було складним завданням, то з часом акцент перемістився на координати цінової конкуренції.

Вплив технологічних змін у середині двадцятого століття призвів до нецінової конкуренції та зосередженості на технологічних інноваціях. Одні підприємства створюють конкурентні переваги за рахунок доступу до недорогих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це лише забезпечення технологічного лідерства. Досвід компаній з різних держав показує, що в даний час існує як цінова, так і нецінова конкуренція. Для підприємства, яке прагне вийти на світові ринки, важливо розвивати всі фактори конкурентоспроможності, що дуже складно і передбачає реалізацію поетапного підходу.

2.2. Визначення факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система заходів для постійного вдосконалення продукції підприємства, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів маркетингу, покращення сервісу, реклами тощо. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це аспект управління, спрямоване на створення та збільшення конкурентних переваг підприємства.

Сьогодні, у зв'язку з появою кризових явищ, структурними змінами економіки всередині країни та за її межами, а також порушенням виробничих зв'язків, реструктуризація підприємств тощо набуває особливого значення в процесі управління та підвищення конкурентоспроможності економіки. Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільних умовах є виявлення комплексу факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Отже, визначимо, що мається на увазі під «фактором» взагалі.

Як зазначає О.С. Вертелева: «Фактор (від лат. factor – той, що робить, виробляє) – рушійна сила, причина якогось процесу або явища; істотна обставина в якомусь процесі або явищі» [11, с. 33]. Іншими словами, фактор – це причина, яка впливає на певний результат (наслідок). Отже, можна зазначити, що конкурентоспроможність є функцією певних причин і обставин, які частково впливають на рівень і характер конкурентоспроможності підприємства або повністю визначають її.

У аналізі економічної літератури ми визначили багато різних підходів до визначення переліку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, а також на досягнення ними конкурентних переваг. Якщо раніше конкурентоспроможність значною мірою залежала від наявності у підприємства трьох основних факторів виробництва – природних ресурсів, праці та капіталу – і розвитку самого виробництва, технологічні досягнення та сучасні процеси глобалізації призвели до появи нових факторів конкуренції.

Слід зазначити, що в економічній літературі найбільш поширеною класифікацією факторів є зовнішні та внутрішні. Виділення таких факторів є логічним, оскільки для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати не лише процеси та перетворення, що відбуваються безпосередньо на підприємстві, а й динаміку змін зовнішнього середовища. Основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено у рис. 2.2-2.3.

Під зовнішніми факторами мають на увазі сукупність економічних суб'єктів, економічних, соціальних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і факторів, що діють у глобальному оточенні та впливають на роботу підприємства.

Зазвичай оцінюється вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства у наступній послідовності: визначаються місії та завдань підприємства, проводиться етап діагностики або оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначаються фактори, що загрожують конкурентоспроможності підприємства; проводиться аналіз діяльності конкурентів; визначаються фактори, які з більшою ймовірністю досягнуть стратегічних цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час передбачити можливості, розробити план дій у надзвичайних ситуаціях і розробити заходи для перетворення загроз у будь-які прибуткові можливості. Для макроаналізу частіше використовує PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний, технологічний) або SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози та можливості, що стоять перед підприємством, та виявити недоліки, які можуть знизити ефективність роботи підприємства.

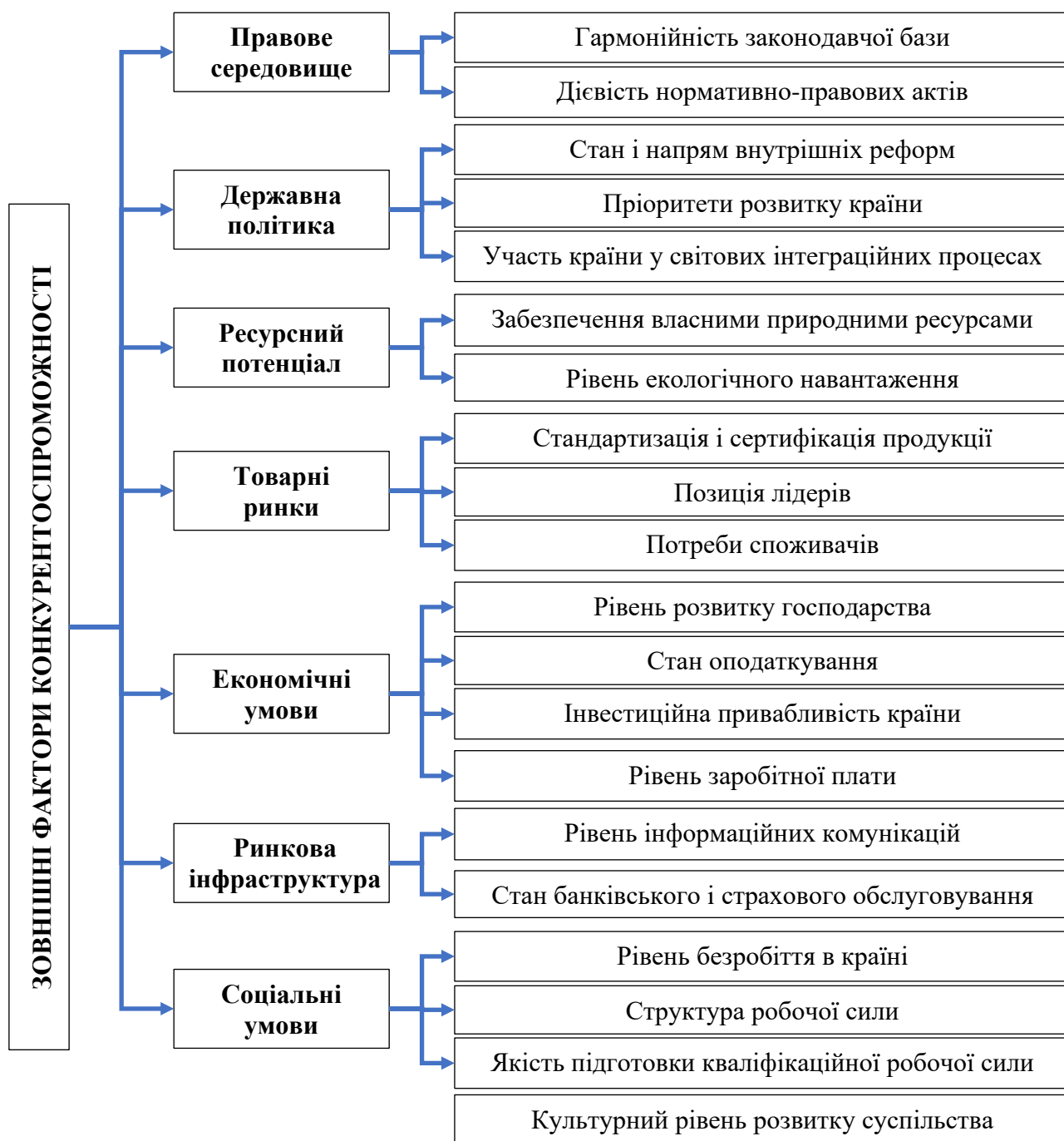


Рис. 2.2. Зовнішні фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства

Розроблено автором на основі [14, 28, 29, 34]

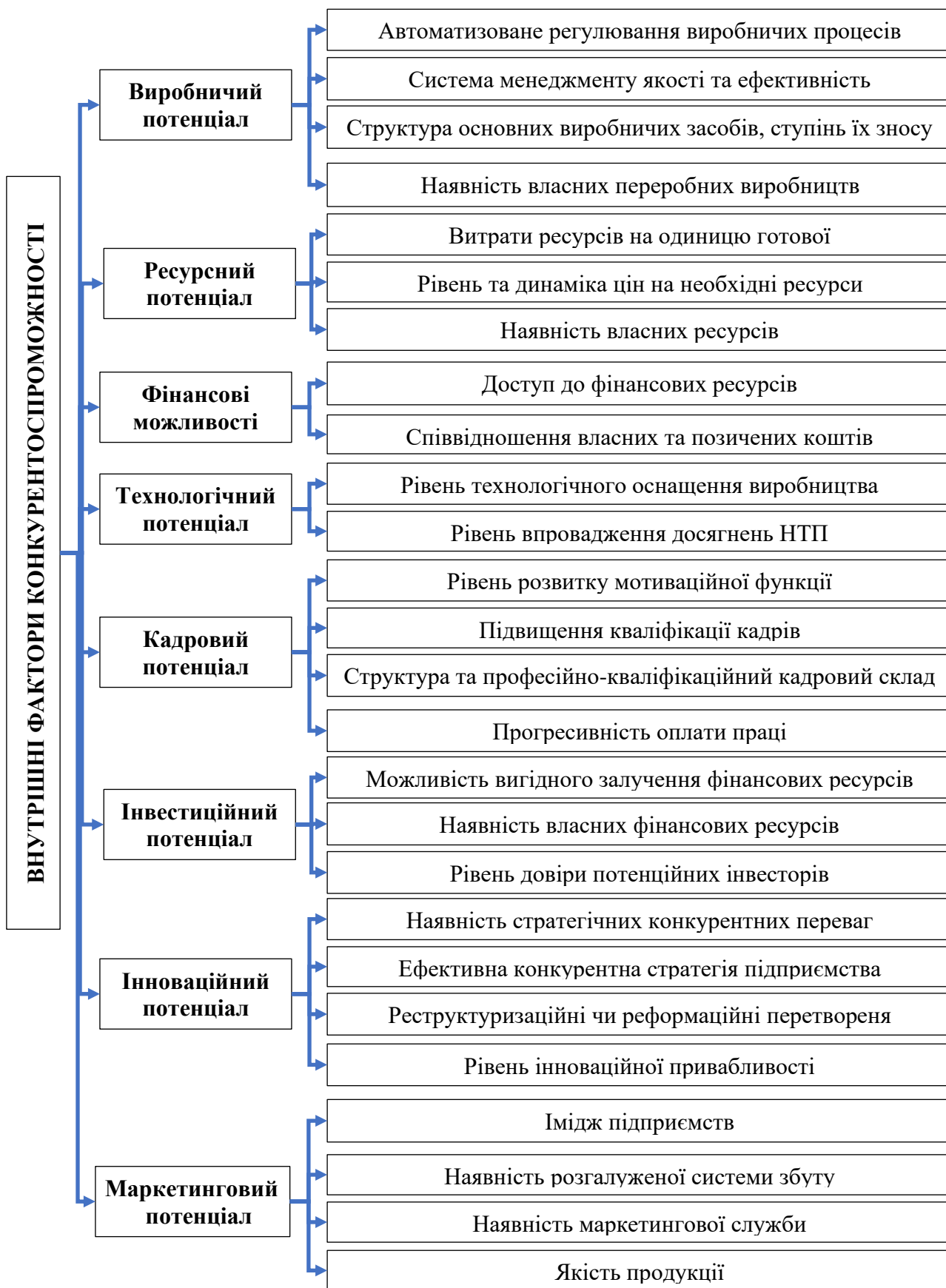


Рис. 2.3. Внутрішні фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства

Розроблено автором на основі [14, 28, 29, 34]

Внутрішні причини – це контрольовані причини діяльності компанії. Загалом вони включають:

1. Діяльність керівництва та адміністрації підприємства (організаційно-виробничі управлінські структури, професійний та кваліфікований управлінський персонал тощо).

2. Система підтримки процесів. Модернізація обладнання та технологій, тобто заміна їх більш досконалішими, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, підвищує внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали та напівфабрикати. Значний вплив на конкурентоспроможність підприємства має якість сировини, повнота її переробки та кількість відходів.

4. Збут, обсяг і витрати на збут. Це суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств. Підприємство намагається здійснювати ефективний маркетинг за допомогою реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення обсягів продажів, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Підтримуємо І. С. Ладунка, що «внутрішні фактори – це такі, вплив яких на конкурентоспроможність повністю або частково залежить від самого підприємства, тобто ті, які перебувають в нього під контролем. У свою чергу зовнішні фактори – це ті, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства і являють собою сукупність економічних, соціальних та природніх умов, національних і міждержавних структур, а також інших зовнішніх умов, які діють у глобальному оточенні та впливають на діяльність суб'єкта господарювання» [45, с. 191].

Таким чином, саме вплив зовнішніх факторів, є ключовим у нестабільному середовищі, оскільки якщо внутрішні фактори підприємства можуть повністю контролювати, то зовнішні фактори значно ускладнюють його контроль. Тому, у разі впливу зовнішніх факторів підприємства піддаються прямим ризикам від постійних змін законодавчої бази,

недосконалості правового механізму господарювання, що регулює господарську діяльність та підвищення ціни ресурсів, зміни споживчих уподобань у бік економії коштів тощо. Таким чином відносини підприємств з партнерами, постачальниками та замовниками стають нестабільними, що безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність. При управлінні конкурентоспроможністю підприємства в нестабільних умовах, необхідно, перш за все, зосередитися на вивченні та зміні зовнішніх факторів впливу, а краще враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на ефективність роботи підприємства.

Висновок до другого розділу

На основі дослідження методів аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати методики за чотири напрямки: формальні методи, матричні методи або моделі, методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства та методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. З метою зміцнення конкурентних позицій кожне підприємство прагне використовувати найефективніші методи оцінки та запропонувати ефективні шляхи його покращення.

Проведена оцінка факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що саме вплив зовнішніх факторів, є ключовим у нестабільному середовищі, оскільки якщо внутрішні фактори підприємства можуть повністю контролювати, то зовнішні фактори значно ускладнюють його контроль. Тому, у разі впливу зовнішніх факторів підприємства піддаються прямим ризикам від постійних змін законодавчої бази, недосконалості правового механізму господарювання, що регулює господарську діяльність та підвищення ціни ресурсів, зміни споживчих уподобань у бік економії коштів тощо.

РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Діагностика та оцінка рівня конкурентного середовища ТОВ “Сандора”

ТОВ “Сандора” була заснована в 1995 році і є лідером на вітчизняному ринку соків вже більше 25 років. Згідно з незалежними дослідженнями, на частку “Sandora” припадає понад 47% усіх роздрібних продажів сокових напоїв та нектарів в Україні.

Сьогодні ТОВ “Сандора” є головним виробником сокових, газованих напоїв та нектарів. Як наслідок інноваційного розвитку фірми, удосконалення процесів виробництва, винахід нових продуктів та впровадження передових технологій.

Смакові переваги споживачів залишаються в пріоритеті для ТОВ “Сандора”. Лінійка асортименту налічує близько 300 продуктів може задовольнити потреби будь-якого споживача, якому притаманні різноманітні смаки та поєднання.

Торгові представництва ТОВ “Сандора” обслуговують більшу частину України. Компанія виробляє 25% своєї продукції для експорту та становить понад 60% усього експорту українських соків. Товари компанії продаються більш ніж в 20 країнах, такі як: Німеччина, Греція, США, Ізраїль, Великобританія, Польща, Швеція, Канада, і також в країнах недалекого зарубіжжя – Латвія, Молдова, Росія, Білорусія, Литва, Естонія, Киргизстан, Азербайджан, Грузія, Казахстан, Вірменія, Туркменія та Таджикистан.

Загальна потужність ТОВ “Сандора” складає 1,5 мільярда упаковок напоїв та продукції на рік.

У промисловому комплексі компанії є чотири заводи:

- Промислово-переробний комплекс № 1 – с. Миколаївське (Миколаївської області);
- Завод у с. Роднікове – розташований в АР Крим;

- Завод в с. Козачі Лагері – Херсонська обл.
- Виробничий комплекс № 2 – с. Мішково-Погорілово (Миколаївської області).

Підприємство має п'ятирівневу систему управління виробництвом:

1. Перевірка фруктів та овочів та відсіювання фруктів, які не відповідають певним стандартам якості;
2. Контроль якості осаду до та після асептичного пакування;
3. Перевірка всієї сировини на відповідність визнаним стандартам компанії та ГОСТ вимогам;
4. Під час розливу продукту готову тару кожні 20 хвилин знімають з виробничої лінії для аналізу якості продукту;
5. Впродовж 10 днів продукція на складах відстоюється, і проходить остаточний тест на якість готового продукту, якому потім надається 100% гарантія.

Для ТОВ «Сандора» основними постачальниками є:

- Заводи з переробки фруктів та овочів. Вони постачають цьому підприємству сировину для виробництва соку.
- ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (м. Обухів, Київська область) – постачальник картону, з якого підприємство виготовляє красиві кольорові упаковки та коробки для транспортування.
- Іспанські компанії, які вирощують виноград «Бобаль».
- Західноафриканські компанії, які вирощують маракуя та ананаси.
- Перські компанії, які вирощують гранату.
- Індійські компанії, які вирощують манго.
- ТОВ «Миколаївський цукровий завод» – який постачає цукор.

Посередниками у збуті цих товарів є фірми, оптові торговці, супермаркети та продуктові магазини. Споживачами даного продукту є діти від 1 до 6 років, школярі, підлітки та дорослі.

На сьогоднішній день портфель компанії складається із 17 торгових марок. До них можна віднести: соки, холодні чаї, газовані безалкогольні напої,

вина, енергетичні напої, чіпси. Понад 300 різних позицій становить структура асортименту товарів компанії «Sandora» (рис. 3.1).

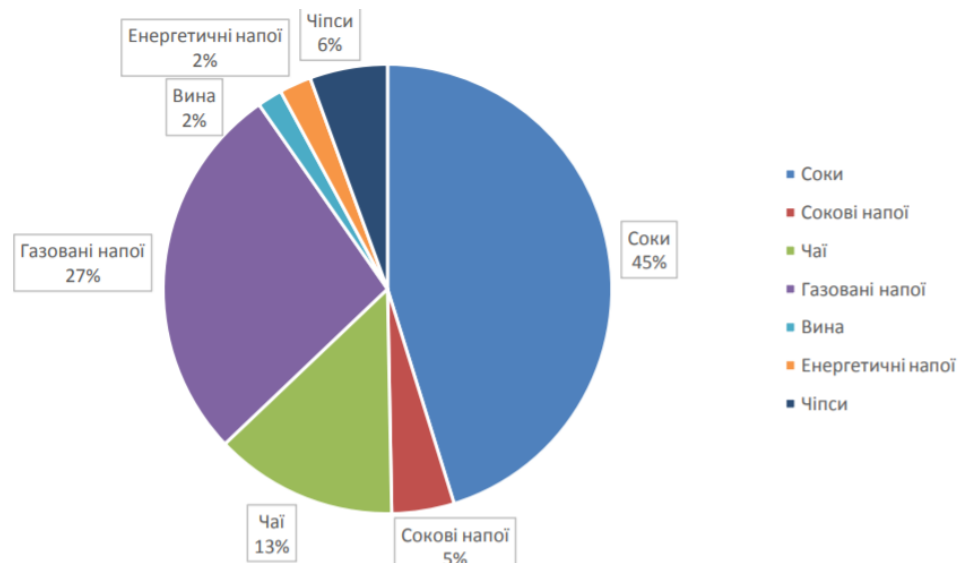


Рис. 3.1. Виробничий асортимент продукції ТОВ «Sandora»

Охарактеризуйте макрофактори, які безпосередньо впливають на компанію:

1. Географічні фактори. Певні види сировини в Україні є дефіцитні, але кліматичні умови на виробництво не впливають. Однак, як було видно з попередніх років, цей фактор сильно не впливає на діяльність фірми, а призводить лише до короткострокового зростання цін (наприклад, на фрукти та овочі).

2. Економічні фактори – це економічний стан країни (регіону); купівельна спроможність громадян; динаміка та структура споживання; фінансове, грошово-кредитне становище країни. Фахівцям з маркетингу необхідно слідкувати за основними тенденціями доходів покупців, оскільки загальна купівельна спроможність населення визначається поточними доходами, наявністю заощаджень та рівнем цін. Підвищення курсу валюти негативно впливає на діяльність компанії, змушуючи її шукати найбільш відповідну ціну, яка б сприяла невеликому зниженню попиту та збереженню

прибутку. Крім того, вищі витрати на виробництво та збут призводять до підвищення цін на продукцію і, отже, до зниження попиту.

3. *Науково-технічний прогрес* є потужною силою, яка впливає на всі технічні можливості підприємства. Науково-технічні фактори включають темпи та масштаби зміни науки, техніки та технологій; інтенсивність інновацій; інноваційний потенціал організації та її основних конкурентів; вимоги безпеки інновацій; і навички персоналу. Цей фактор є досить важливим для розвитку ТОВ «Сандора». Аналіз технологічного середовища свідчить про постійне вдосконалення технологій та виробництво нових соків.

4. *Політико-правове середовище* включає законодавчі фактори, що впливають на організацію. Політико-правові фактори – політичні інститути в країні та їх розвиток; стан законодавства, що регулює господарську та господарську діяльність; вплив зовнішньоекономічної політики на конкуренцію та попит на внутрішньому ринку; Вплив громадськості на характер рішень, що приймаються органами державної влади. Загалом вплив політичного фактора на ТОВ «Сандора» невеликий. Однак можна відзначити, що додаткова співпраця з такими підприємствами може приносити певний прибуток; митна політика також впливає на діяльність фірми.

5. *Культурні фактори* значною мірою визначають індивідуалізацію запитів споживачів по відношенню до товарів і послуг. Вони стосуються таких характеристик, як освітній рівень і професія, ступінь прихильності до основних традиційних культурних цінностей, ставлення до всесвіту, природи, суспільства, ставлення до себе, субкультурні схильності та референтні групи, життєва позиція, стиль і спосіб життя тощо. За роки існування ТОВ «Сандор» на ринку було багато позитивних відгуків, до того ж на підприємстві знайшлися лояльні покупці, які відзначають високу якість продукції за доступними цінами.

Українські споживачі давно були і залишаються прихильниками фруктових напоїв власного приготування, яких щорічно споживається понад 600 мільйонів, за даними Держкомстату. Проте активізація здорового

способу життя та розвиток культури споживання соків дають змогу очікувати переорієнтації споживчих переваг щодо напоїв на користь соків.

Ринок сокової продукції України на сьогоднішній день характеризується досить високим рівнем конкуренції, що зумовлено насамперед істотними відмінностями між реальною місткістю ринку та виробничою потужністю сокової галузі. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо розвинена культура споживання соків в Україні посилюють конкуренцію серед вітчизняних виробників цієї продукції.

На початку розвитку українських ринкових відносин виробники соків переважно вдавалися до демпінгу, виробляючи дешевий сік або знижуючи ціни, щоб конкурувати за споживачів. У міру покращення макроекономічної ситуації та збільшення купівельної спроможності населення, почали вживати інакші маркетингові інструменти, у тому числі створення сильних торгових марок, як потужний чинник для забезпечення прихильності споживачів. Однак потрібен час, щоб торгова марка перетворилася на справжній бренд, який стане збірним образом, тобто портретом компанії та самих напоїв, як додатковою цінністю для споживачів.

Конкуренція виробництва соків на ринку призвела до зміни лідерів. У 1997-98 роках лідерство утримували такі компанії як:

- 1) «Галичина» – 10,5-19,0% від загального обсягу продажів соків;
- 2) «Jaffa» – 12,3-7%.

У 2003-2005 роках найсильнішими вважалися компанії:

- 1) Миколаївська обл. «Сандора» – (ТМ «Sandora», «Садочок», «Дар», «Сандорик», «Natural drinks»).
- 2) Одеська обл. – «Вітмарк-Україна» – (ТМ «Jaffa», «Наш сік», «Sokko»).
- 3) Дніпропетровська обл. – «Ерлан» (ТМ «Соки Біола»).
- 4) Вінницька обл. – «Вінніфрут» (ТМ «Вінні»).
- 5) Закарпатська обл. – «Нідан+».
- 6) Одеська обл. – Одеський консервний завод дитячого харчування.
- 7) Київська обл. – «Вімм-Білл-Данн».

У 2020 році понад 80% ринку соків контролювали п'ять потужних компаній, у тому числі ТОВ “Сандора” (ТМ “Sandora”) з часткою 45%. Ця сильна компанія займає лідируючі позиції у сортовій структурі сокових напоїв. Наприклад, відповідно оцінки експертів, її частка у виробництві томатного соку становить – 34,6%, а виробництво ТОВ “Витмарк-Україна” (ТМ “Одеський консервний завод дитячого харчування”) – 18,0%, ПрАТ “Ерлан” (ТМ “Біола”) – 15,7% та ПАТ “Вінніфрут” (ТМ “Вінні”) – 9,1%. Частка галузі інших компаній становить 31,7% розливу томатного соку. Виноградний сік в здебільшого виробляє “Sandora”. У цьому сегменті українського ринку соків на малих і середніх виробників припадає 10% обсягів розливу галузі. У сегменті персикового соку “Вітмарк-Україна” займає 55%, а “Sandora” – 34%. Провідним лідером виготовлення вишневого соку є “Sandora” (51% виробництва галузі).

Загальний обсяг виробництва соків представлено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Обсяг виробництва соків ТОВ “Сандора” та конкурентів

Конкуренти	Відсоток частки на ринку	Виробництво сокових напоїв на добу (т)	Інтенсивність рекламної кампанії	Обсяг реалізації на добу, (млн грн)
ТОВ “Сандора”	47%	640	5	12,8
ТОВ “Витмарк-Україна”	23%	250	4	5,3
ПрАТ “Ерлан”	20%	400	3	8,2
ПАТ “Вінніфрут”	4%	100	3	2,1

Місія «Sandora» – забезпечити для своїх клієнтів і споживачів найкорисніші та найкращі напої, тим самим підвищуючи акціонерну вартість компанії та задоволеність співробітників. Після приєднання «Sandora» до сімейства «PepsiCo», лідер українського ринку соків представляє в Україні місію та цінності другого за величиною виробника харчових продуктів у світі – бути найкращою у світі харчовою компанією, орієнтованою на готові до вживання харчові продукти та напої.

Компанія прагне отримувати дохід для своїх інвесторів, створюючи можливості для зростання та процвітання для своїх співробітників, ділових партнерів і суспільства в регіонах, де вона працює. І у всьому, що робить компанія, вона керується трьома принципами – чесністю, послідовністю та справедливістю.

«PepsiCo» є другим за величиною виробником продуктів харчування та напоїв у світі з діапазоном продажів понад 60 мільярдів доларів на рік. «PepsiCo» виробляє різноманітний та широкий асортимент продукції, включаючи 19 марок, річний роздрібний обсяг кожного перевищує 1 мільярд доларів. Основні напрямки бізнесу компанії – Frito-Lay (закуси), Quaker (зернові та крупи), PepsiCo (газовані та негазовані напої) та Gatorade (спортивні напої) – які представлені у більш ніж 200 країнах. Ключовим принципом «PepsiCo» є прихильність філософії сталого зростання під назвою «Performance With Purpose» (Відповідно до мети). «PepsiCo» прагне знайти баланс між збільшенням прибутків і покращенням світу, в якому ми живемо, надаючи клієнтам широкий асортимент харчових продуктів, працюючи над зменшенням впливу на навколишнє середовище та виховуючи культуру взаємодії та різноманітності серед наших співробітників.

ТОВ “Сандора” використовує стратегію лідера “компанія №1”. Це оборонна стратегія. Метою компанії є захистити своє домінуюче положення на ринку і якомога довше залишатися на цьому етапі.

Компанія використовує основний принцип оборони – “обдурити ворога, але не себе”. ТОВ “Сандора” також намагається виробляти найкращі товари, які існують на даному ринку, вони повинні виглядати найкращими в очах споживача та виділятися серед конкурентів, привертати до себе увагу. Компанія також намагається негайно заблокувати сильні ходи конкурентів, наприклад, коли у компанії-конкурента є новий продукт, ТОВ “Сандора” намагається зробити те ж саме, але з кращими якостями, щоб негайно заволодіти цільовою аудиторією.

Такі компанії-конкуренти як ТОВ “Витмарк-Україна”, ПрАТ “Ерлан” та інші використовують стратегії “компанії №2”. Ця стратегія є наступальною і її основним принципом є напад на лідера. Компанії роблять все можливе, щоб зменшити частку ринку лідера компанії. Вони намагаються знайти слабкість у лідера і напасти на нього. Дані компанії також використовують флангові стратегії. Вони намагаються розробити новий продукт, який буде відрізнятися від продукту лідера, але в той же час буде цікавий цільовій аудиторії.

Для аналізу конкурентоспроможності було обрано три основні торгові марки на ринку соків ТОВ “Сандора”, ТОВ “Витмарк-Україна” та ПрАТ “Ерлан” розглянемо порівняльну характеристику їх продукції у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика продукції різних виробників соків

Продукт	ТОВ “Сандора”	ТОВ “Витмарк-Україна”	ПрАТ “Ерлан”
Якість	Висока	Висока	Висока
Упаковка	0,5 л, 1л, 1.5 л, 2 л	1л, 1,5л, 3л	1 ,5 л
Ціна (1л)	30,5 грн.	27,3 грн.	28 грн.
Реклама на телебаченні / в місцях продажу / в журналах і газетах	+ / + /-	+ / - / +	+ / + / +

В табл. 3.3 показано результати опитування, які були проведені з випадковими покупцями соків. Оцінка проводилась за 10-ти бальною шкалою. Середній бал представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка продукції різних виробників соків

Продукт	ТОВ “Сандора”	ТОВ “Витмарк-Україна”	ПрАТ “Ерлан”
Якість	10,0	9,1	9,6
Упаковка	9,2	8,9	8,4
Ціна (1л)	8,5	9,8	8,7
Реклама:	8,7	7,2	7,4
Сума балів	36,4	35,0	34,1

За результатами опитування видно, що лідером є ТОВ “Сандора” із кількістю балів 36, на другому місці ТОВ “Витмарк-Україна” із кількістю балів 35 і на останньому місці ПрАТ “Ерлан”.

Для факторного аналізу конкурентоспроможності було обрано категорії: ціна, доступність, асортимент, естетика, упаковка та корисність. Оскільки саме ці критерії найбільше впливають на рішення покупця при придбанні товару. Опитування проводилося за допомогою анкети. Експерти склалися з групи з п'ятдесяти осіб різного віку та статтю (від 16 до 54 років). Дані фактори оцінювалися за 10-бальною шкалою (10 балів – максимум, 1 бал – мінімум). Середній бал представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Факторний аналіз конкуренту ТОВ “Сандора” з виробництва соків

Найменування критерія	ТОВ “Сандора”	ТОВ “Витмарк-Україна”	ПрАТ “Ерлан”
Внутрішній об'єм виробництва	7,5	6,1	7,0
Продуктивність праці	8,0	6,5	7,5
Рентабельність	8,2	7,5	7,9
Платоспроможність компанії	8,5	5,2	6,7
Асортимент	8,1	7,4	7,7
Конкурентоспроможність (всього балів)	40,3	32,7	36,8

Згідно з дослідженнями, ТМ “Sandora” є найвідомішим брендом. На нашу думку, приводом цього можуть слугувати багато чинників, але основними є:

- доступність соку (продається в будь-якому магазині);
- різноманітність (багато відмінних смаків);
- приємний, яскравий зовнішній вигляд.

ТОВ “Сандора” – це підприємство, яке найбільш динамічно розвивається на ринку харчових продуктів України. Основною специфікою

підприємства є виробництво соків та соковмісних напоїв, де ТМ “Sandora” міцно утримує перше місце в цій товарній категорії.

На основі аналізу господарської діяльності можна зробити висновок, що ТОВ “Сандора” займає 49% всього ринку соків України. Це, у свою чергу, свідчить про те, що така ситуація дасть змогу підвищити виробництво та якість продукції.

3.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ “Сандора”

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ “Сандора” було обрано наступні інструменти:

- модель “П'яти конкурентних сил М. Портера”;
- матриця “GE/McKinsey”;
- метод “Pest-аналізу”;
- метод “SWOT-аналізу”.

Модель “5 сил М. Портера” є ефективним методом для визначення найбільш детальної оцінки головних факторів та сил їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Модель містить п'ять головних факторів впливу:

- власне конкуренцією між підприємствами-операторами даної галузі;
- впливом (владою) постачальників;
- впливом (владою) споживачів;
- впливом (владою) виробників товарів-замінювачів;
- загрозою появи нових конкурентів (вплив потенційних конкурентів)

На рис. 3.2 представлені п'ять рушійних сил ТОВ “Сандора”: конкуренція серед існуючих фірм, товари-замінники, погроза появи на ринку нових компаній, постачальники і покупці. Виходячи з цього, можна розподілити перераховані вище сили по ступеню домінування.

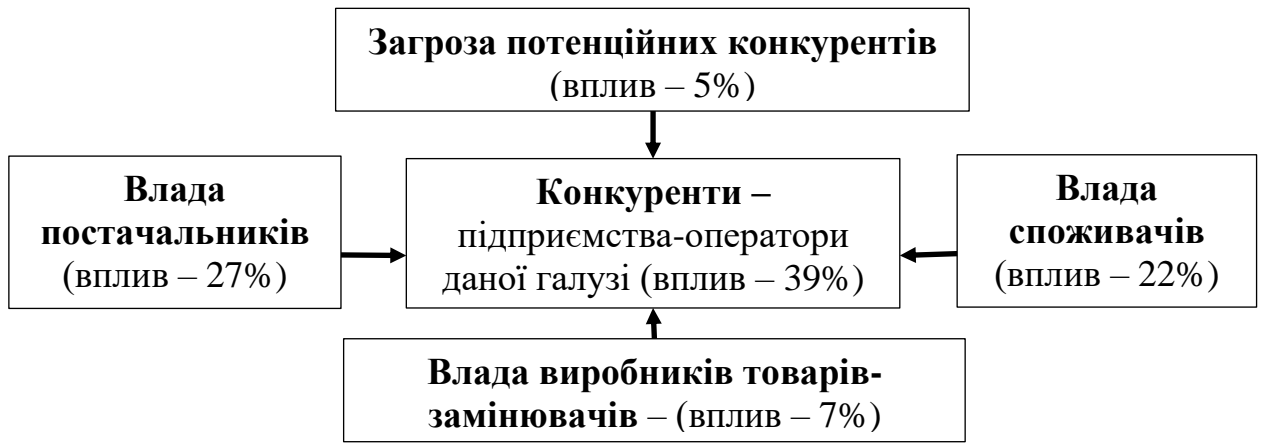


Рис. 3.2. П'ятифакторної моделі аналізу конкуренції для ТОВ “Сандора”

Найбільш важливою і впливаючою силою галузевої конкуренції для ТОВ “Сандора” є – власне конкуренцією між підприємствами-операторами даної галузі (39% впливу). Наступною за нею по значимості йде вплив постачальників (27% впливу) та влада споживачів (22%). Інші дві сили, хоч і мають вплив на конкуренцію у розглянутій галузі, але в порівнянні з перерахованими вище двома незначні (до 7%).

Можна зробити висновки, що це ТОВ “Сандора” займає досить вигідне становище на українському ринку соків (що є основним напрямом її діяльності). Нами пропонується основна стратегія маркетингу – боротьба з конкурентами для постачальників і споживачів. Підприємство в інтересах залучити більше клієнтів і завоювати їхню довіру. Одним із способів розробки маркетингової стратегії є створення позитивного іміджу (бренду) своєї торгової марки за допомогою реклами. Відгуки споживачів: також слід виділити відгуки про використання харчових товарів і послуг. Це допоможе задовольнити основні вимоги попиту та покращити пропозицію. Крім того, ТОВ “Сандора” має зосередитися на розширенні меж діяльності – вийти в неосвоєні регіони Європи. Це допоможе запобігти зростанню конкурентів завдяки інноваційним технологіям у харчовій промисловості.

Такий п'ятифакторний аналіз підприємством слід проводити з певною періодичністю, щоб уникнути небажаних перешкод для розвитку в конкурентному середовищі.

Матриця “GE/McKinsey” – це одна з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможного потенціалу. Ця модель передбачає створення матриці з двома головними параметрами: конкурентоспроможність підприємства і привабливість ринку. Конкурентоспроможність товару визначає конкурентоспроможність підприємства. Від місця продукту ТОВ “Сандора” на ринку залежить можливість підприємства вести конкурентну боротьбу. Для цього варто визначити критерії конкурентоспроможності товару (табл. 3.5) шляхом оцінки важливості факторів впливу на спроможність продукції (послуг) конкурувати.

Таблиця 3.5

Критерії конкурентоспроможності продукції ТОВ “Сандора”

Критерії конкурентоспроможності продукції	Частка факторів (100%)	Оцінка (1-10)	Результат (7,1)
Унікальність продукції	27%	10	2,7
Сила торгової марки, під якою продається товар	20%	7	1,4
Рівень задоволеності клієнтів	15%	9	1,35
Достатність ресурсів для функціонування підприємства	12%	5	0,6
Компанія гнучка та адаптована до змін ринку	9%	5	0,45
Насиченість галузі конкурентами з подібними продуктами	9%	4	0,36
Швидкість реакції конкурентів на роботу підприємства	8%	3	0,24

Другим визначальним параметром матриці “GE/McKinsey” є привабливість сегменту. Тобто, на основі оцінки галузі підприємство визначає для себе, чи варто робити великі інвестиції в розвиток діяльності на ринку соків та мати можливість отримувати прибуток (табл. 3.6).

Результати оцінок цих двох параметрів зводяться в матрицю “Привабливості галузі – конкурентної позиції” (рис. 3.3).

Таблиця 3.6

Критерії привабливості ринку соків ТОВ “Сандора”

Критерії привабливості сегменту	Частка факторів (100%)	Оцінка (1-10)	Результат (6,63)
Обсяг продажів на ринку соків	12%	8	0,96
Темпи розвитку та розширення ринку соків	10%	5	0,5
Кількість конкурентів у сегменті	10%	3	0,3
Рівень інвестицій в рекламу	5%	9	0,45
Потенціал для розширення асортименту	9%	6	0,54
Можливості поширення продукту	12%	7	0,84
Сила конкуруючих брендів	12%	4	0,48
Незадоволені потреби на ринку	13%	7	0,91
Потенціал для довгострокового зростання сегмента	12%	10	1,2
Уразливість галузі до факторів	5%	9	0,45

Привабливість галузі	Висока (8,0-10,0 балів)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4,0-7,9 балів)	Низький потенціал	Середній рівень (7,1; 6,7)	Високий потенціал
	Низька (0-3,9 балів)	Низький потенціал	Низький потенціал	
	Низька (0-3,9 балів)		Середня (4,0-7,9 балів)	Висока (8,0-10,0 балів)
Конкурентоспроможність товару компанії у виробництві й дистрибуції соків				

Рис. 3.3. Матриця “Привабливості галузі – конкурентної позиції”
ТОВ “Сандора”

Серед усіх конкурентів ТОВ “Сандора” має найбільшу частку ринку. Вона є лідером ринку не лише в Україні, а й у п’яти інших країнах. Експорт становить 25% загального обсягу продукції. Продукція компанії продається в більш ніж 20 країнах світу. Ця компанія більше не потребує рекламного просування, тому що її товари є найбільш впізнаваними серед схожих виробників даної продукції. Згідно з дослідженням ринку, цей продукт має 90% коефіцієнт розпізнавання, що є відмінним результатом.

Для ширшого дослідження ринку на якому працює компанія проведемо аналіз спрямований на виявлення політичних (Political), економічних

(Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), природних (Environmental) та законодавчих (Legal) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію ТОВ “Сандора”, тобто зробимо PEST(EL)-аналіз (табл. 3.7).

Для зміцнення конкурентоспроможності та підтвердження першості на ринку потрібно виходити за межі європейського ринку та збільшувати кількість споживачів. Для цього завжди необхідно досліджувати та аналізувати тенденції ринку та вимоги споживачів з метою покращення продукції, збільшення пропозиції; створити та налагодити зручну систему “зворотного зв’язку” з метою підвищення ефективності роботи з клієнтами; Створюйте розширену рекламу на основі відгуків постійних клієнтів і партнерів.

Таблиця 3.7

PEST(EL)-аналіз для ТОВ “Сандора”

Політична (Political)	Економічна (Economic)
1. Особливо актуальна проблема в Україні, яка відлякує інвесторів і змушує національні підприємства бути обережними. 2. Відсутність державної програми розвитку садівництва і овочівництва.	1. Стабільність валюти. 2. Значне зростання інфляції, що є жахливою умовою для інвестицій 3. Затримки з виплатами від деяких партнерів 4. Висока митна ставка на сировину з тропічних фруктів (до 300%). 5. Велика частка імпортованої сировини (70%) та дефіцит вітчизняної сировини для виробничих потреб
Соціальна (Social)	Технологічна (Technological)
1. Високий освітній рівень: фахівці харчової галузі здобувають освіту в Українському державному університеті харчових технологій у Києві та Одеській державній харчовій академії. 2. Одним із найважливіших менталітетів українського народу є його ставлення до праці 3. Позитивна тенденція до відновлення споживання соку.	1. Інноваційна діяльність підприємства: на сьогодні 80% соків розфасовують у тетрапаки. Цей тип упаковки використовується загалом у 165 країнах світу. 2. Науково-технічний прогрес у харчовій промисловості
Природні (Environmental)	Законодавчі (Legal)
1. Зниження плодючості овочів і фруктів. 2. Поганий стан українського садівництва.	1. Недосконалі стандарти регламентування виробництва соків

У процесі дослідження також було проведено SWOT-аналіз ТОВ “Сандора”. SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації. В основі цієї методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

Успішне застосування методології SWOT-аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не тільки оцінити можливості, виявити загрози, а й спробувати впровадити отриману інформацію в майбутні стратегії розвитку підприємства. У галузевому вимірі цей тип аналізу допомагає розробити багатокритеріальну модель та реалізувати комп'ютерну реалізацію (експеримент), отримати якісну та кількісну інтерпретацію, визначити напрямки подальшого розвитку моделі, а також її практичне використання в процесі розповсюдження продукції на ринку.

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести:

систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегічне управління;

визначення конкурентних переваг та встановлення стратегічних пріоритетів;

періодична діагностика сектора ринку та ресурсів компанії;

діагностика підприємства в цілому, а також окремих структурних підрозділів.

Детально SWOT-аналіз підприємства ТОВ “Сандора” представлено на рис. 3.4.

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
		#O	Можливості	#Т	Загрози
		1. Збільшення купівельної спроможності населення. 2. Зміна стереотипів. 3. Збільшення кількості реклами. 4. Випуск інших марок продукції. 5. Збільшення кількості садів. 6. Вихід на нові ринки. 7. Зменшення кількості безробітних. 8. Забезпечення високого рівня регіонального розвитку.		1. Вихід на ринок іноземних товарів 2. Велика кількість товарів замінників 3. Нестабільна економіка 4. Неєфективна політика уряду	
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	#S	1. Висока якість продукції 2. Довгий період функціонування на українському ринку 3. Визнання в Україні, а також в Європі 4. Налагоджена система постачання 5. Власне вирощування овочів та фруктів 6. Виробниче будівництво і випуск соків 7. Збільшення частки ринку 8. Задоволення потреб споживачів 9. Високий імідж компанії 10. Натуральність соку, без домішок і барвників	S 2,7 O 1 – закріплення зв'язків в регіонах. S 2 O 2 – підписання нових угод. S 9 O 6 – угоди з іноземними компаніями S 3 O 7 – стимулювання уряду. S 8 O 3 – зміна суспільних стереотипів.	S 1,3 T 1 – забезпечення більш якісного національного продукту. S 2,5 T 2 – збільшення платоспроможності споживача. S 4 T 3 – залучення іноземних інвесторів.	
	#W	1. Не вихід на закордонні ринки. 2. Не випуск різноманітного товару. 3. Велика кількість товарів замінників, погіршується конкурентна позиція. 4. Не має специфічних соків. 5. Розвиток інформаційних технологій.	W 2 O 4,5 – розроблення нової програми маркетингу W 1 O 6 – вихід на найближчий ринок з найкращим товаром W 3 O 4 – випуск нових видів соку у зв'язку з потужною виробничою лінією W 4 O 4 – створення чіткого розмежування між соком і товарами-замінниками	W 1 T 1 – створення нової маркетингової політики для виходу на Європейський ринок W 3 T 3 – закріплення угод у регіонах і підписання довготермінових контрактів W 2 T 2 – збільшення випуску товару W 5 T 3 – чітке формулювання основних переваг даної продукції	
	Сильні сторони				
	Слабкі сторони				

Рис. 3.4. Результати SWOT-аналізу ТОВ “Сандора”

З матриці SWOT-аналізу можна побачити, що використовуючи свої сильні сторони ТОВ “Сандора” може збільшити частку українського та міжнародних ринків. Збільшення капіталу може збільшити виробничі потужності компанії. На основі наукової бази підприємство може випускати новинки та збільшувати обсяги реалізації, а за рахунок залучення нової техніки можна знизити собівартість продукції і тим самим підвищити її рентабельність.

При цьому за допомогою своїх сильних сторін підприємство може боротися із загрозами ззовні, оскільки різноманітність торгових марок і брендів дозволяє уникнути скорочення цільової аудиторії, а за допомогою широкого асортименту продукції – зменшити кількість конкурентів на ринку. Використання науково-дослідного потенціалу підприємства для розробки та впровадження технологій, що знижують собівартість продукції, зробить її доступнішою для широкого загалу. Таким чином, підприємство не відчує зміни вікової структури населення, що супроводжується падінням обсягу реалізованої продукції. Заводи ТОВ “Сандора” мають вигідне розташування в Україні, що дає можливість знизити витрати на транспортування та знизити собівартість продукції без погіршення якості продукції.

Зі слабкими сторонами підприємства можна боротися за допомогою можливостей. Наприклад, запровадження нової маркетингової політики із системою знижок дозволить подолати недолік відсутності цієї системи в ТОВ “Сандор”. Крім того, нова політика маркетингу та просування зменшить вплив невикористання стимулів для кінцевих користувачів. Використання переваг розробки нових продуктів дозволить збільшити частку ринку безалкогольних напоїв. Зменшивши строки погашення дебіторської заборгованості, зменшить касовий розрив.

Найгіршими варіантами розвитку на підприємстві є: агресивна та чітко спланована маркетингова політика таких основних конкурентів, як ТОВ “Витмарк-Україна” (ТМ “Одеський консервний завод дитячого харчування”), ПрАТ “Ерлан” (ТМ “Біола”) та ПАТ “Вінніфрут” (ТМ “Вінні”) може зрушити

підприємство з лідируючої позиції. Процес “старіння нації” може призвести до зниження збуту продукції, що негативно позначиться на діяльності та фінансових результатах підприємства. Нестабільні інфляційні процеси в Україні можуть ще більше стримувати іноземних інвесторів від інвестування в підприємство. Не підтримка вітчизняного виробництва соків з боку держави може призвести до того, що вся сировина для виробництва буде закуповуватися за кордоном, що підвищить собівартість продукції та зробить її менш доступною для середнього класу населення.

Загалом ТОВ “Сандора” потрібно розглядати як одну з найпотужніших компаній на ринку напоїв в Україні. Це конкурентоспроможне, перспективне підприємство, яке завоювало довіру споживачів якістю продукції та іміджем.

Основні завдання, які має вирішити служба маркетингу ТОВ “Сандора”:

- сприяти постійному задоволенню потреб існуючих і потенційних споживачів;
- забезпечення інноваційного розвитку;
- сприяння зростанню продажів і зниження витрат виробництва.

ТОВ “Сандора” має функціональну маркетингову структуру, яка покладає завдання підрозділам на виконання певних маркетингових функцій. Для ефективного розвитку компанії необхідно контролювати такі впливи на її діяльність: технологічне вдосконалення виробництва, боротьба з конкурентами, рівень персоналу.

Виходячи з основного продукту підприємства – соків, попит на які відображає його ринкову позицію (стадія насичення) і для яких найбільш доцільним буде застосування стратегії стабілізації, що не потребує значних інвестиційних вкладів, захоплення ринку, а вимагає лише невеликої допоміжної реклами.

ТОВ “Сандора” – одне з найбільш динамічно розвиваються підприємств на ринку харчових продуктів України. Головною особливістю компанії є виробництво соків і сокових напоїв, де компанія займає перше місце в цій товарній категорії.

Висновок до третього розділу

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ “Сандора” показав що найбільш важливою і впливаючою силою галузевої конкуренції для ТОВ “Сандора” є – власне конкуренцією між підприємствами-операторами даної галузі (39% впливу). Наступною за нею по значимості йде вплив постачальників (27% впливу) та влада споживачів (22%). З матриці SWOT-аналізу можна побачити, що використовуючи свої сильні сторони ТОВ “Сандора” може збільшити частку українського та міжнародних ринків. Збільшення капіталу може збільшити виробничі потужності компанії. На основі наукової бази підприємство може випускати новинки та збільшувати обсяги реалізації, а за рахунок залучення нової техніки можна знизити собівартість продукції і тим самим підвищити її рентабельність.

Основними проблемами підприємства є:

- дефіцит вітчизняної сировини;
- погана державна підтримка забезпечення вітчизняною сировиною;
- відсутність міжнародного та регіонального представництва та захисту інтересів українського виробника соків;
- відсутні ефективні підходи до захисту внутрішнього ринку.

Основні рекомендації для ТОВ “Сандора”:

- впровадження у виробництво нових технологій, що дозволять знизити собівартість продукції та сформуєть більш доступні ціни для українського споживача;
- створення програми нової рекламної стратегії, спрямованої на публічний доступ;
- проведення опитування та дослідження думки споживачів з метою виробництва відповідної продукції;
- створення стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції з метою розширення її доступу на зовнішній ринок;
- просування на східноєвропейському ринку.

Згідно з результатами емпіричного аналізу, ТОВ “Сандора” може збільшити свою частку на українському ринку та отримати доступ до світових ринків, використовуючи свої сильні сторони. Розширити потужності виробництва підприємства можна за рахунок збільшення дозволеного капіталу. Корпорація може виробляти нову продукцію і збільшувати продажі на основі наукового обґрунтування, а залучення нових технологій може знизити собівартість виробництва і таким чином підвищити прибутковість.

РОЗДІЛ 4

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ “SANDORA”

4.1. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств

Організаційним механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є поєднання певних управлінських методів і прийомів, які дають можливість підприємству займати стійкі ринкові позиції, залучати та утримувати споживачів у реалізації основної мети своєї діяльності.

Основними цілями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства сьогодні мають бути:

- створення необхідних умов для зростання виробництва на основі самоокупності;
- забезпечення потреб населення вітчизняною продукцією;
- зменшення обсягів імпорту;
- підвищення експортної спроможності фірм.

Пріоритетними напрямками вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємства є:

- поєднання державної та приватної власності на засоби виробництва;
- розвиток інтеграції підприємств в організації виробничих, переробних і збутових процесів;
- свобода виробника вибирати, як продавати продукцію, яка може бути забезпечена як належною законодавчою базою, так і наявністю ринкових цінових умов для відшкодування витрат виробника.

Потрібний дієвий механізм страхування економічних ризиків за допомогою активних ф'ючерсних контрактів та опціонів, які утримуються на біржах, спеціально створених для цієї мети суб'єктами ринку. Необхідно також посилити діяльність державних та комерційних інформаційно-аналітичних центрів та служб, які збирають, обробляють та доводять до всіх

зацікавлених осіб достовірну інформацію про стан ринку в цілому, окремих його секторів та суміжних ринків.

Велике значення мають соціально виправдана та обґрунтована державна підтримка вітчизняних виробників та постійні державні програми підтримки внутрішнього ринку. Все більшого значення набуває державна підтримка конкурентного середовища, а також державний контроль за більш чистим виробництвом та безпекою продукції, що пропонується споживачам.

На основі теоретичного, методичного і емпіричного дослідження нами запропоновано напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств (рис. 4.1). Суть яких полягає у спільному здійсненні всіма рівнями економіки системи заходів, спрямованих на подолання факторів, що перешкоджають зміцненню конкурентоспроможних позицій вітчизняних підприємств.

Розглянемо шляхи вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю українських підприємств більш докладно.

1. Створення сучасної законодавчої бази, що складається з системи взаємопов'язаних законів, указів, наказів і директив, що супроводжуються ефективним механізмом виконання на всіх рівнях влади.

2. Комплексна система пільгового оподаткування. Для ефективного та стабільного функціонування ринку необхідна інтегрована система пільгового оподаткування. Ця система необхідна для того, щоб передбачити гнучкий перехід від практики державних дотацій та пільгового кредитування до практики пільгового оподаткування з урахуванням їхнього рівня розвитку та соціально-економічного статусу.

3. Розробка програми гнучких протекціоністських заходів для захисту вітчизняних товаровиробників. Враховуючи низький науково-технічний рівень виробництва, необхідно пов'язувати рівень митних зборів з рівнем рентабельності вітчизняних виробників. Позитивним є те, що скасування мит на нове імпортне обладнання, яке не має вітчизняного аналога, було б позитивним подією.



Рис. 4.1. Напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств

Розроблено автором на основі [62, с. 132; [44, с. 85].

4. *Удосконалення існуючої практики надання прямих державних субсидій та пільгового кредиту виробникам.* Пільгові кредити слід поділити на тимчасові та постійні. Тимчасові пільгові позики можуть надаватися на термін не більше двох років і лише на продукцію, виробництво якої скоротилося через несприятливі ринкові умови. Тимчасові пільгові кредити можуть стати стимулом для створення мережі малих високопродуктивних підприємств із застосуванням нових технологій. Постійні пільгові кредити мають використовуватися для підприємств, що працюють у

високотехнологічних галузях, для тих, хто на суміжних ринках розробляє та виробляє нове високопродуктивне обладнання для вітчизняних виробників.

5. *Створення сприятливого інвестиційного клімату для виробників* передбачає:

- звільнення від оподаткування коштів, що направляються інвесторами на реконструкцію матеріально-технічної бази підприємств, створення нових потужностей і технологій, організацію нових робочих місць;

- переважне право інвестора на придбання майна позичальника у разі невиконання останнім своїх зобов'язань;

- державні гарантії для великих інвесторів;

- розробка та видання нової методологічної рекомендації щодо оцінки інвестиційних проектів, яка офіційно затверджена, науково обґрунтована та відповідає міжнародній практиці та стандартам;

- створення дорадчих інформаційно-аналітичних установ щодо узагальнення та аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду залучення інвестицій;

- створення органу нагляду за реалізацією пріоритетних інвестиційних проектів;

- розробка нормативно-правових актів щодо захисту прав інвесторів;

- усунення адміністративних бар'єрів для інвестування в регіон;

- організація системи громадського порядку інвестування в регіон, що сприяє підтримці конкуренції.

6. *Створення регіональної інноваційної системи*, що посилює інноваційні конкурентні переваги підприємств. Найуспішнішими в конкурентній боротьбі будуть ті підприємства, які можуть бути лідерами інновацій. Інноваційна ефективність фірм визначається показниками регіональної інноваційної системи. Вона повинна включати: інноваційні промислові компанії, малі інноваційні організації, науково-дослідні інститути, вищі навчальні заклади, технопарки, інноваційно-технологічні центри, центри трансферу технологій.

Інноваційна система регіону також передбачає підсистеми, компоненти, інноваційну інфраструктуру, технології, процеси та процедури. Взаємодія всіх компонентів дасть можливість для промислових інновацій.

Важливою передумовою функціонування інноваційної системи в регіоні є посилення ролі держави у таких сферах: гарантування довгострокової політики; сприяння виробництву базових знань і стратегічних технологій; створення інфраструктури та сприятливого інституційного середовища для діяльності недержавних підприємств.

Підвищення ролі недержавних підприємств потребує розвитку технологій на основі місцевих досліджень та комерціалізації результатів досліджень. Бізнес має зосередитися на підвищенні чутливості виробництва до інновацій, розвитку бізнес-інкубаторів для малих підприємств та зміцненні підприємництва, що базується на знаннях.

Слід звернути увагу на необхідність забезпечення (з точки зору юридичних та економічних прав, залучення до державних контрактів, інфраструктури тощо) балансу суб'єктів інноваційного процесу: великих підприємств та малого бізнесу. Для цього необхідно прийняти законодавчі та управлінські акти для сприяння малому бізнесу. Водночас великим підприємствам необхідно визнати, що участь багатьох малих фірм у проектах значно підвищує ефективність діяльності.

Однією з головних змін у вдосконаленні механізмів розповсюдження та передачі знань може бути сприяння комерціалізації інновацій через безкоштовне ліцензування комерційного використання винаходів.

7. Комплекс заходів, які стимулюють створення великих акціонерних і приватних компаній, що охоплюють увесь ланцюжок руху товару від виробника до споживача, повинен включати:

- усунення законодавчих перешкод для злиття;
- запровадження статутних правил торгівлі;
- спрощений механізм передачі підприємств-банкрутів в управління або власність фірм, які ефективно працюють у суміжних секторах ринку;

– скасування податків на кошти нових власників підприємств для погашення заборгованості, придбаної або отриманої підприємством.

8. *Послідовні антимонопольні заходи* включають обмеження цін на продукцію та послуги для природних монополій, надання кредитів на конверсію частини підприємств та надання для цього пільгового оподаткування інвесторам, підтримання конкурентного середовища на ринку енергоносіїв та її продукції, запроваджуючи гнучкі та диференційовані мита з країни та заохочуючи інтеграцію виробників.

9. *Контроль використання всіх видів ресурсів.* Основні завдання контролю полягають у забезпеченні:

– контроль законності, доречності, повноти, своєчасності та цільового призначення ресурсів;

– контроль законності та доцільності надання державних фінансових та майнових гарантій для забезпечення угоди;

– виявлення резервів у формуванні фінансових ресурсів, формулювання пропозицій щодо скорочення нестійких видатків, дефіциту бюджету та дефіциту платіжного балансу;

– контроль за збереженням, правильним зберіганням і утриманням, законністю і правильністю використання, доцільністю та ефективністю управління матеріальними цінностями (ресурсами), ефективністю використання паливно-енергетичних ресурсів, утримання та дотримання законодавства та раціональне використання засобів мобілізаційного резерву тощо.

10. *Заходи щодо підтримки попиту на вітчизняну продукцію:*

– стимулювання вітчизняних підприємств до зниження енергоємності виробництва та впровадження нових технологій виробництва, зокрема для розвитку альтернативної енергетики;

– підтримка вітчизняних виробників продукції для споживчого сектора (виробництво побутової техніки; обладнання для сфери послуг);

– розробка системи гарантованих державних контрактів;

– встановлення пріоритетів для зміцнення внутрішнього співробітництва в регіоні з метою встановлення прямих зв'язків між виробниками та споживачами, зменшуючи таким чином витрати на посередництво та транспортування;

– просування іміджу виробників побутової техніки, зокрема, доцільно забезпечити пільговий ефірний час на регіональному телебаченні для просування вітчизняної продукції місцевих брендів;

– розробка регіональних комплексних програм (фінансованих за рахунок місцевих бюджетів та інвестиційних ресурсів) реконструкції житлових об'єктів з чітким переліком пріоритетів реконструкції/будівництва; надати підприємствам області пільгове кредитування на закупівлю вітчизняної металопродукції.

11. Активна інтеграція у світовий ринок. Для подальшої інтеграції у світовий економічний простір Україні необхідно провести внутрішні реформи для покращення іміджу на міжнародній арені. Це дасть змогу нашій державі стати рівноправним учасником міжнародних економічних відносин та зайняти належне місце у світовій економіці, але лише шляхом реалізації низки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національних підприємств на світовому ринку. З огляду на це, зовнішня та регіональна політика держави, а також стратегія зовнішньоекономічної діяльності українських суб'єктів господарювання мають бути спрямовані на зміцнення позицій України в системі міжнародного поділу праці; підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та розширення ринків збуту; удосконалення структури експорту та досягнення стійкого економічного зростання, покращуючи тим самим добробут населення.

12. Створення інформаційної бази для українського ринку. В умовах прискореного та всебічного зростання глобального впливу та розвитку глобальної інформатизації успішний розвиток нації та держави зумовлений ефективністю національної інформаційної системи, координованої Українською державою. Відповідні державні органи на основі чинної

нормативно-правової бази забезпечують розвиток інформаційних ринків, інформаційних послуг і технологій, сприяють розвитку інформаційної галузі та забезпечують просування вітчизняних інформаційних продуктів як вітчизняних, так і на зовнішніх ринках. З розвитком інформаційних технологій у всіх сферах суспільного життя зростає значення державних структур в організації національної інформаційної безпеки, у збереженні та розвитку суверенних інформаційних ресурсів, а також в організації національного протистояння в інформаційних війнах та нейтралізації прояви комп'ютерного тероризму. Це завдання, які можна організувати лише на національному та національному рівнях.

13. Використання комп'ютерного моделювання, щоб зробити підприємство більш прозорим і таким чином привабливим для інвесторів. При управлінні економічними процесами і замовники, і виконавці завжди шукають найкращі, у певному сенсі, оптимальні рішення. Для цього достатньо серйозно використовується математичний апарат для побудови математичних моделей, що відповідають економічним системам і процесам, а також методи їх вирішення. Таким чином, математика є важливим інструментом для економістів. Але, на жаль, економісти не завжди можуть використовувати свої дані, наприклад, у вигляді таблиць, для виконання економіко-математичного завдання для математиків і програмістів. Тому дуже важливо використовувати різні варіанти математичних моделей і методів розв'язання економічних задач, розширювати їх і ускладнювати. Комп'ютерне моделювання зіграло важливу роль в ефективному застосуванні цього підходу, а також надало широкий спектр можливостей для аналізу та прийняття рішень.

14. Формування на основі регіону кластерів конкурентоспроможності, тобто пов'язаних із технологічною ознакою, і сконцентрованих на одній території організацій і компаній, що взаємодіють один з одним, дасть змогу придбати додаткові конкурентні переваги.

Удосконалений механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає систему управління, цілі та завдання управління.

Залежно від ситуації цілями підприємства можуть бути підтримання конкурентоспроможності на цьому рівні, підвищення конкурентоспроможності або відновлення конкурентоспроможності. Це специфічна багатофункціональна і багатокомпонентна система, що складається з сукупності взаємопов'язаних блоків, що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що утворюють певну цілісність.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен включати керуючу систему, цілі та завдання управління. При цьому залежно від ситуації цілями підприємства може бути підтримка конкурентоспроможності на зазначеному рівні, підвищення конкурентоспроможності або її відновлення. Він являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що утворюють певну цілісність.

Удосконалений механізм управління конкурентоспроможністю підприємства покращує рівень конкурентоспроможності підприємства та дає йому можливість бути успішним у конкуренції. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств сприятиме створенню “портфелю ресурсів”: мобільна робоча сила з сучасними компетенціями; впровадження продуктивних інноваційних технологій у ключові виробничі процеси; контроль конкурентних позицій на ринку (володіння світовими брендами, наявність контрактної бази, сучасних каналів збуту), правова, транспортно-комунікаційна, торговельна інтеграція у світовий економічний простір.

4.2. Впровадження інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ “Sandora”

Бізнес-модель – це спрощене відображення механізму здійснення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукту (реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт), який є цінним для споживача та забезпечує прибуток.

Г. Хаммел зосередив увагу на цінності бізнес-моделей в контексті інновацій. Бізнес-модель розглядається ним як основа концепції інноваційного бізнесу. За словами цього автора, особливо в сферах сучасних секторів, нові бізнес-моделі руйнують старий порядок більше, ніж нові технології. Використання радикальних інновацій, що відкривають абсолютно нові можливості на ринку, можна розглядати як інноваційну бізнес-концепцію. Підприємства які бажають використовувати їх для революційних змін, повинні розуміти бізнес-модель як набір багатьох взаємодіючих елементів. Г. Хаммел пропонує структуру такої моделі з чотирма найважливішими елементами: базова стратегія; стратегічні засоби; зв'язок і стосунки з клієнтами; вартість мережі [65].

В результаті останніх досліджень і практики в цій галузі в західній науковій думці виникла сучасна концепція менеджменту, заснована на розробці та впровадженні успішної бізнес-моделі підприємства, яка, на відміну від класичних бізнес-моделей, може бути оцінена з позиції ефективності.

Отже, бізнес-модель – це загальне уявлення про те, як інноваційна концепція створить економічну цінність для покупця, підприємства, акціонерів і партнерів. Бізнес-модель будується навколо різних компонентів бізнесу, включаючи підприємництво, стратегію, економіку, гроші, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії сталого зростання.

Основними перевагами інноваційних бізнес-моделей в системі управління організацією перед традиційними є конкурентні інструменти. На відміну від класичних методів інновацій в одній або двох сферах економічного механізму підприємства (наприклад, цінова або технологічна політика), впровадження нових бізнес-моделей суттєво змінить більшість його елементів, зокрема вибір цільової потреби потенційного споживача, механізму управління прибутком та спосіб їх стійкого поєднання.

Не випадково аналіз бази даних, створеної на основі регулярних рейтингів найінноваційніших компаній року міжнародною консалтинговою

фірмою BCG (разом з діловим тижневиком Business Week), показав, що підприємства, які впроваджують інноваційні моделі бізнесу-бізнесу показали кращу рентабельність порівняно з конкурентами в рейтингу, обмеживши свої інновації впровадженням нових продуктів або технологій.

У сучасних умовах багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Підприємства, які використовували застарілі бізнес-моделі, банкрутують, втрачають гроші, залишають ринок. І навпаки, низка бізнес-моделей, які не були актуальними до кризи, виявилися високоефективними під час кризи та надали їхнім підприємствам нові можливості для зростання та розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і повільність у визначенні нових бізнес-моделей, повільність переходу до них можуть завдати підприємству істотної фінансової шкоди, в тому числі втратити можливість в принципі залишатися в бізнесі.

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами вимог і потреб споживачів, тому розробка бізнес-моделі має базуватися на достовірних прогнозах стану та кон'юнктури ринку не лише в короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі. При цьому важливо не тільки правильно визначити потребу, а й правильно оцінити спроможність цільового сегмента та його ресурсний потенціал, зрозуміти склад і виділити ключові ланки бізнес-процесів, щоб зробити їх ефективними. Вміти налагоджувати взаємовигідні відносини з партнерами, знаходити способи привернути увагу споживачів, побудуйте інноваційну бізнес-модель.

Необхідно виходити з того, що інноваційна бізнес-модель – це спосіб ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стійкість і швидке зростання підприємства. Стійкість бізнес-моделі досягається баченням ключових аспектів створення нової цінності (інновації).

Успішна бізнес-модель буде базуватися на інноваціях, починаючи з ідеї нової споживчої цінності (товару, послуги), способу її створення і закінчуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами, щоб забезпечити

генерування доходу від реалізації споживчої вартості, яке відбуватиметься протягом тривалого періоду часу та дасть фірмі швидке зростання. Стійкість бізнес-моделі та темпи зростання підприємства залежать від того, як довго інновація може забезпечити більшу додану вартість продукту чи послуги підприємства, ніж конкуренти.

Концептуальні бізнес-моделі суб'єктів підприємницької діяльності базуються на фундаменті, що описує пріоритети цих суб'єктів у створенні унікальних конкурентних переваг та ключових факторів успіху бізнесу. Специфіка бізнес-моделей визначається вибором підприємцем або власником бізнесу окремих елементів (компонентів, компетенцій, функцій, ресурсів, факторів, інститутів, цінностей, процесів, потоків тощо), а також їх поєднанням. У сучасній літературі основні теоретико-методологічними підходами до розробки сучасної бізнес-моделі виділяють: компетентнісний підхід, функціональний підхід, ресурсно-факторний підхід, інституційний підхід, маркетинговий та процесний підхід.

Використання бізнес-моделювання передбачає реалізацію інтегрованого економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанту стратегічного розвитку підприємства, зокрема розмежування етапів формування та розвитку бізнес-моделі за індивідуальними факторами, умовами та характеристиками.

На основі результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне побудувати інноваційну бізнес-модель ТОВ “Sandora” за структурою “Канвас”, яка розроблена швейцарським бізнес-теоретиком Олександром Остервальдером та бельгійським ученим професором Ів Пін’є (рис. 4.2).

Запропонована інноваційна бізнес-модель ТОВ “Сандора” включає дев’ять основних блоків, які комплексно охоплюють усі бізнес-процеси досліджуваного підприємства та встановлюють шляхи досягнення цілей та місій підприємства.

1. Ключові	4. Ключові види діяльності	3. Ціннісна пропозиція	9. Взаємовідносини з клієнтами	2. Цільові сегменти
<p>З 90-х років минулого сторіччя, надійними партнерами компанії є фірми «Tetra Pak» і «CARGILL»/«WILD».</p> <p>У 2007 р. компанія приєдналася до сім'ї «PepsiCo» ПАО «Вім-Білль-Данн Україна».</p> <p>Пропозиція: Диверсифікація постачальників. Аналіз надійності постачальників. Контроль партнерів. Удосконалення форм передачі даних. Покращення захисту інформації. Внесення до контрактів пунктів про нерозголошення інформації.</p>	<p>Виробництво фруктових і овочевих соків (основний). Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.</p> <p>Пропозиція: Оновлення продукції. Зростання частоти оновлення. Закупка нового обладнання або модернізація наявного. Проведення заходів оптимізації технологічного процесу. Скорочення термінів амортизації.</p>	<p>Соки, нектари, морси ТМ Сандора, Холодний чай ТМ Lipton Ice Tea, Sanday Ice tea, газований соковий напій "ФруТонус", вина "Золота Ольвія", "Святкова колекція".</p> <p>Пропозиція: Отримання міжнародних сертифікатів якості. Зростання швидкості виявлення та усунення недоліків виготовленої продукції. Реалізація заходів корпоративної соціальної відповідальності.</p>	<p>Підтримуються довгострокові партнерські взаємовідносини відповідно встановленої в компанії класифікації в каналів збуту. Контролюється робота торгових команд з ключовими клієнтами.</p> <p>Пропозиція: Впроваджувати автоматизоване обслуговування, щоб швидко обробляти заявки клієнтів, та встановити перший миттєвий контакт з клієнтом. Програми лояльності для постійних клієнтів.</p>	<p>Продукція компанії представлена в понад 20-ти країнах світу. Вік споживачів до 40 років, житель міста, освіта вища, рівень доходів вище за середній.</p> <p>Пропозиція: Проведення PR заходів. Проведення семінарів. Участь у виставках. Створення представництв. Залучення більшої кількості агентів, дилерів.</p>
	<p>8. Ключові ресурси</p> <p>Матеріальні ресурси (виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби). Інтелектуальні ресурси (торговельна марка, закрита інформація, захищені права власності, партнерська та клієнтська бази даних). Персонал. Фінанси.</p> <p>Пропозиція: Збільшення кількості інновацій в асортименті. Навчання персоналу. Зростання обсягів продажу нового товару. Аналіз витрат на інновації. Автоматизація фінансових операцій.</p>		<p>5. Канали збуту</p> <p>Первинний ринок – дилери-посередники. Вторинний ринок – посередники, що здійснюють реалізацію продукції кінцевим споживачам.</p> <p>Пропозиція: Оптимізація процесів, пов'язаних з ланцюжком поставок. Оптиміальні системи закупівель, допоміжні сервісні підприємства (європейські поставки, експорт, міжнародний кліринг, логістика, інформаційні технології; онлайн-сервіс, CRM).</p>	
7. Структура витрат		6. Грошові потоки		
<p>Виробничі витрати. Адміністративні витрати. Логістичні витрати. Фінансові витрати та ін.</p> <p>Пропозиція: Створити тенденцію до зменшення витрат.</p>		<p>Доходи від реалізації продукції.</p> <p>Пропозиція: Резервування грошових коштів. Оптимізація структури кредиторської заборгованості. Інвестиційне проектування. Використання лізингу обладнання, нерухомості. Удосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю. Автоматизація фінансових операцій.</p>		

Рис. 4.2. Інноваційна бізнес-модель в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ "Sandora"

Основними особливостями сучасного економічного середовища є загострення конкуренції між вітчизняними та іноземними виробниками, поява нових видів підприємницьких ризиків, які мають не тільки економічний, а й соціально-політичний характер, періодичні коливання на фінансових ринках, зміна швидкості і напрям руху капіталу тощо.

У такому мінливому середовищі особливо важливо забезпечити ефективне функціонування суб'єктів господарювання, про що свідчить зростання ринкової вартості підприємства. Це стало можливим завдяки створенню інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Фактично одним з основних факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства є його здатність ефективно управляти інноваціями.

Висновок до четвертого розділу

До основних шляхів вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю українських підприємств відносяться: створення сучасної законодавчої бази; комплексна система пільгового оподаткування; розробка програми гнучких протекціоністських заходів для захисту вітчизняних товаровиробників; удосконалення існуючої практики надання прямих державних субсидій та пільгового кредиту виробникам; створення сприятливого інвестиційного клімату для виробників; створення регіональної інноваційної системи; комплекс заходів, які стимулюють створення великих акціонерних і приватних компаній; послідовні антимонопольні заходи; контроль використання всіх видів ресурсів; заходи щодо підтримки попиту на вітчизняну продукцію; активна інтеграція у світовий ринок; створення інформаційної бази для українського ринку; використання комп'ютерного моделювання; формування на основі регіону кластерів конкурентоспроможності. Таким чином, удосконалений механізм управління конкурентоспроможністю підприємства покращує рівень конкурентоспроможності підприємства та дає йому можливість бути успішним у конкуренції.

Запропонована інноваційна бізнес-модель ТОВ “Сандора” за структурою “Канвас”, яка розроблена швейцарським бізнес-теоретиком Олександром Остервальдером та бельгійським ученим професором Ів Пін’є включає дев’ять основних блоків, які комплексно охоплюють усі бізнес-процеси досліджуваного підприємства та встановлюють шляхи досягнення цілей та місій підприємства. Фактично одним з основних факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства є його здатність ефективно управляти інноваціями.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне і методичне узагальнення розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства на вітчизняних підприємствах. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки теоретичного і практичного спрямування.

1. При розгляді поняття конкурентоспроможності та особливості управління нею на підприємствах виявлено, що існує група вчених, які розглядають це поняття з точки зору функцій менеджменту, а інші – з точки зору сукупності певних дій і засобів впливу, третя група – як процес управління. Що стосується визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства та визначення природи його конкурентних переваг, то вчені дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише шляхом порівняння груп фірм, які виробляють один і той же продукт. При дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінити рівень конкурентних переваг по відношенню до фірми-лідера.

2. В результаті дослідження складових конкурентоспроможності підприємства виявлено, що політика управління конкурентоспроможністю повинна керуватися такими умовами: науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів; конкурентоспроможність продукції за ціною, якістю та ступенем задоволення потреб споживачів; ефективність використання виробничих ресурсів; рівень фінансової стійкості підприємства. До базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства відносяться: єдність теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; ранжування об'єктів управління за їх важливістю; багатоваріантності; співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; наукової обґрунтованості управління; цільової спрямованості; ринкової орієнтації; комплексності; гнучкості; етапності та соціальної відповідальності.

3. На основі дослідження методів аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати методики за

чотирма напрямками: формальні методи (модель «П'яти конкурентних сил М. Портера»; модель «продукт-ринок»; модель накопиченого досвіду; модель ЖЦП; модель ЖЦТ), матричні методи або моделі (модель БКГ, матриця «GE / McKinsey», модель Shell/DPM, модель ADL/LC, модель Hofer/Schendel, Метод PESTEL), методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, метод LOTS, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп) та методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансово стану, екстраполяція, метод бюджетування, метод складання прогнозової звітності підприємства). З метою зміцнення конкурентних позицій кожне підприємство прагне використовувати найефективніші методи оцінки та запропонувати ефективні шляхи його покращення.

4. Проведена оцінка факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що саме вплив зовнішніх факторів, є ключовим у нестабільному середовищі, оскільки якщо внутрішні фактори підприємства можуть повністю контролювати, то зовнішні фактори значно ускладнюють його контроль. Тому, у разі впливу зовнішніх факторів підприємства піддаються прямим ризикам від постійних змін законодавчої бази, недосконалості правового механізму господарювання, що регулює господарську діяльність та підвищення ціни ресурсів, зміни споживчих уподобань у бік економії коштів тощо.

5. В результаті емпіричного аналізу конкурентоспроможності підприємства проведена діагностика рівня конкурентного середовища ТОВ «Сандора». Це підприємство, яке найбільш динамічно розвивається на ринку харчових продуктів України. Основною специфікою підприємства є виробництво соків та соковмісних напоїв, де ТМ «Sandora» міцно утримує перше місце в цій товарній категорії. Підприємство використовує стратегію лідера «компанія №1». Це оборонна стратегія. Метою компанії є захистити своє домінуюче положення на ринку і якомога довше залишатися на цьому етапі. ТОВ

“Сандора” займає 49% всього ринку соків України. Це, у свою чергу, свідчить про те, що така ситуація дасть змогу підвищити виробництво та якість продукції.

6. Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ “Сандора” показав що найбільш важливою і впливаючою силою галузевої конкуренції для ТОВ “Сандора” є – власне конкуренцією між підприємствами-операторами даної галузі (39% впливу). Наступною за нею по значимості йде вплив постачальників (27% впливу) та влада споживачів (22%). З матриці SWOT-аналізу можна побачити, що використовуючи свої сильні сторони ТОВ “Сандора” може збільшити частку українського та міжнародних ринків. Збільшення капіталу може збільшити виробничі потужності компанії. На основі наукової бази підприємство може випускати новинки та збільшувати обсяги реалізації, а за рахунок залучення нової техніки можна знизити собівартість продукції і тим самим підвищити її рентабельність.

7. В межах проведеного дослідження було удосконалено механізм управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. До основних шляхів вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю українських підприємств відносяться: створення сучасної законодавчої бази; комплексна система пільгового оподаткування; розробка програми гнучких протекціоністських заходів для захисту вітчизняних товаровиробників; удосконалення існуючої практики надання прямих державних субсидій та пільгового кредиту виробникам; створення сприятливого інвестиційного клімату для виробників; створення регіональної інноваційної системи; комплекс заходів, які стимулюють створення великих акціонерних і приватних компаній; послідовні антимонопольні заходи; контроль використання всіх видів ресурсів; заходи щодо підтримки попиту на вітчизняну продукцію; активна інтеграція у світовий ринок; створення інформаційної бази для українського ринку; використання комп'ютерного моделювання; формування на основі регіону кластерів конкурентоспроможності. Таким чином, удосконалений механізм управління конкурентоспроможністю підприємства покращує рівень

конкурентоспроможності підприємства та дає йому можливість бути успішним у конкуренції.

8. В результаті магістерського дослідження було запропоновано впровадження інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю ТОВ “Sandora” за структурою “Канвас”, яка розроблена швейцарським бізнес-теоретиком Олександром Остервальдером та бельгійським ученим професором Ів Пін’є. Запропонована інноваційна бізнес-модель ТОВ “Сандора” включає дев’ять основних блоків, які комплексно охоплюють усі бізнес-процеси досліджуваного підприємства та встановлюють шляхи досягнення цілей та місій підприємства. Фактично одним з основних факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства є його здатність ефективно управляти інноваціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіхіна Т. В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. В. Аверіхіна, Л. В. Пейчева // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 17(1). – С. 12-15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2018_17\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2018_17(1)_4)
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Новости, 2006. – 267 с.
3. Акіліна О. В. Проектний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Акіліна, І. І. Кислицька // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. – 2019. – № 15. – С. 29-36. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2019_15_7
4. Андреева А. О. Підходи до управління діловою активністю та фінансовою конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Андреева. // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_78
5. Бабаченко Л. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. Бабаченко, Х. Ковшун, Ю. Портна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 3. – С. 45-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpeu_2019_3_6
6. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. – 147 с.
7. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2010. 448 с.
8. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу [Електронний ресурс] / О. С.

Балабаш // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2019. – № 5. – С. 31-43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2019_5_4 будівельного підприємства [Електронний ресурс] / Н. Верхоглядова, О. Кононова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 4. – С. 47-58. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_4_6

9. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики : Підручник / З.М. Борисенко. – К. : Таксон, 2015.. 704 с.

10. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / О. В. Вараксіна, Т. Є. Іщейкін, О. М. Онупко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2020. – № 5. – С. 24-28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_6

11. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 33–48.

12. Гельвановский, М. Что такое конкуренто-способность? URL: <http://eifg.narod.ru/gelvanovsky5.htm> (дата звернення: 01.11.2021).

13. Глисин Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Ф. Глисин, Г. Воронина // Экономист. – 2014. - № 6. – С. 17-21.

14. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику [Електронний ресурс] / Ю. О. Головчук // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2020. – № 1. – С. 63–69. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2020_1_12 [x13

15. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности : учебное пособие. Санкт- Петербург : ГУЭФ, 2010. – 207 с.

16. Гришова І.Ю. Вплив інституціональної структури на розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І.Ю. Гришова, В.О. Непочатенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013.

– № 2. – С. 47-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>

17. Джур О. Є. Дослідження та розробки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства космічної галузі [Електронний ресурс] / О. Є. Джур // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2(1). – С. 93-101. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2\(1\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(1)__20)

18. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентной устойчивости предприятия : монография. Харьков : Основа, 2011. 160 с.

19. Діденко Є. О. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Діденко, Г. М. Когут. // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_57

20. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2014. – 528 с.

21. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. – М. : Мысль, 2010. – 229 с.

22. Євтушенко Н. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко // Економічний простір. – 2020. – № 156. – С. 129-135. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_156_25

23. Железняк К. Л. Маркетингові дослідження – інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / К. Л. Железняк, К. А. Компанець // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 46(1). – С. 83-87. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46\(1\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(1)__16)

24. Желіховська М.В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства / М.В. Желіховська // Вісник ХНУ. – 2015. – № 6. – Т. 1. – С. 75-79.

25. Жовновач Р. І. Концептуальні засади формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач // Науковий вісник Херсонського державного

університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 15(1). – С. 51-55. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(1)_14)

26. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 496 с.

27. Замула О. В. Впровадження концепції сталого розвитку в систему управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Замула, А. І. Тучкова. // Ефективна економіка. – 2020. – № 12. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_73

28. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус. // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104

29. Калюжна Ю. П. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] / Ю. П. Калюжна // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 75-80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2014_1_11 [x11

30. Капелюшна А. А. Формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / А. А. Капелюшна, М. О. Панченко // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 4(3). – С. 13-15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4\(3\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4(3)_5)

31. Кахович О. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку [Електронний ресурс] / О. О. Кахович, С. О. Гавриленко Д. О. Мащенко // Економічний простір. – 2019. – № 141. – С. 76-88. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_141_8

32. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>

33. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

34. Кобелєв В. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення [Електронний ресурс] / В. М. Кобелєв, В. І. Болтенко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2015. – № 60. – С. 60-64. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_60_15

35. Ковтуненко К. В. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки [Електронний ресурс] / К. В. Ковтуненко, О. В. Ковальчук, Д. П. Живодер // Економіка. Фінанси. Право. – 2020. – № 12(4). – С. 9-12.

36. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Ликового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

37. Костусєв О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусєв, М. Пугачова // Конкуренція. – 2017. – № 4. – 114 с.

38. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2019. 152 с.

39. Кравченко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / О. М. Кравченко, М. В. Кула, Д. В. Левицький // Економіка. Фінанси. Право. – 2021. – № 2(1). – С. 13-16.

40. Красноруцький О. О. Побудова комплексного механізму управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства в умовах еволюції ринкових відносин [Електронний ресурс] / О. О. Красноруцький, С. І. Міненко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2020. – № 3. – С. 18-24. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_3_5

41. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності [Електронний ресурс] / В. В. Кривіцька, В. В. Зянько. // Ефективна економіка. – 2020. – № 8. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_47

42. Крикун К. В. Економічні інструменти управління ефективністю і конкурентоспроможністю виробництва (підприємства) [Електронний ресурс] / К. В. Крикун, С. Л. Оліферук, К. І. Шевчук, Н. Б. Сердюченко // Будівельне виробництво. – 2018. – № 64. – С. 47-49. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/buvu_2018_64_16

43. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / С. Крупіна, Н. Яблонська // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 4. – С. 133-143. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_4_13

44. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеєв, В. Г. Шинкаренко та ін. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2013. – 248 с. [x2]

45. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. – 2016. – №5. – С. 189-194.

46. Лисенок В. В. Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Лисенок // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. – 2017. – № 1. – С. 53-58. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_1_12

47. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг Москва : Юрайт-М, 2011. 221 с.

48. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 2006. – № 5 – С. 23-27. [x25]

49. Мельник Ю. М. Соціальна складова інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Мельник // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. – 2015. – № 1. – С. 59-63. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_1_12

50. Михайленко О. В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Михайленко, К. Г. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія :

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 13(2).
– С. 114-117. – Режим доступу:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13\(2\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13(2)__26)

51. Муравський В. Автоматизація калькулювання для оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. Муравський // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 4. – С. 217-231. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_4_19

52. Осипенко С. М. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг [Електронний ресурс] / С. М. Осипенко, Т. В. Романчик, О. М. Тесніков, І. О. Куруч // Бізнес Інформ. – 2021. – № 9. – С. 243-249.

53. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. Київ : Логос, 2012. 568 с.

54. Панасенко Л. М. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Панасенко, О. О. Коваль // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 2. – С. 58-64. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_2_9

55. Писаренко С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / С. В. Писаренко, В. В. Бенях, К. А. Снігерьова // Економічний форум. – 2018. – № 3. – С. 134-140. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_23

56. Радченко О. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / О. П. Радченко, А. С. Вигоняйло. // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_6_21

57. Савенко В. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / В. І. Савенко, І. С. Нестеренко, В. В. Ключова // Шляхи підвищення ефективності будівництва в

умовах формування ринкових відносин. – 2019. – Вип. 42. – С. 66–76. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_9

58. Савченко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті забезпечення економічної безпеки [Електронний ресурс] / М. В. Савченко, О. В. Шкуренко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2019. – № 3. – С. 156-159. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_3_28

59. Сахно І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: стратегічний аспект [Електронний ресурс] / І. В. Сахно // Інтелект ХХІ. – 2020. – № 3. – С. 98-102. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_3_21

60. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 2009. – 496 с.

61. Ужва А. М. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Ужва, О. В. Довгаль // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Т. 4, № 1. – С. 102-108. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_14

62. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2012. – 892 с.

63. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА, 2012. С. 132. [x1]

64. Фролова Л. В. Вплив засобів електронної взаємодії зі споживачем на управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Фролова, К. О. Іванчук. // Ефективна економіка. – 2019. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_13

65. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб., 2011. 288 с.

66. Христенко О. В. Інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Христенко, Ю. С. Горбенко, Т. В. Озерчук // Держава та регіони. Серія : Економіка та

підприємництво. – 2018. – № 5. – С. 82-90. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_5_14

67. Чебанова Н. В. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Чебанова, Л. Є. Ревуцька // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 73-79. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_1_14

68. Шаповал О. А. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Шаповал, Д. Ю. Хоменко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2019. – № 5. – С. 153-156. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_5_30

69. Школа В. Ю. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку [Електронний ресурс] / В. Ю. Школа, В. А. Омеляненко, Т. В. Касьяненко // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 44. – С. 32-36. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_44_8

70. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 2006. – № 5. – С. 21-23.

71. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 2008. – № 1(2). – С. 37-39

72. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Яценко, А. В. Герасименко, В. Д. Чайчевський // Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. – 2016. – Вип. 97. – С. 136-145. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2016_97_18

73. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.