

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ГАВРИЛЮК Світлана Володимирівна

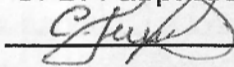
**Управління факторами конкурентоспроможності
підприємства / Management of the factors of
enterprise competitiveness**

спеціальність: 8.03060101 - Менеджмент організацій і адміністрування
магістерська програма - Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи
МОАм-21

С. В. Гаврилюк



Науковий керівник:
к.е.н., доцент Буяк А.Є.



Магістерську дипломну роботу
допущено до захисту:

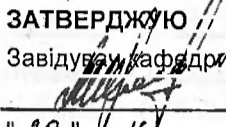
"07" липня 2017 р.

Завідувач кафедри

 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
 Кафедра менеджменту та публічного управління
 Освітній ступінь "магістр"
 спеціальність: 8.03060101 - Менеджмент організацій і адміністрування
 магістерська програма - Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри

 М. М. Шкільняк
 " 20 " 11 20 15 р.

**ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ГАВРИЛЮК Світлана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

**Управління факторами конкурентоспроможності підприємства /
 Management of the factors of enterprise competitiveness**

керівник роботи к.е.н., доцент Буяк А.Є.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.

3. Вихідні дані до роботи

Нормативно-правові акти України, монографічна література, періодичні видання, матеріали мережі Інтернет, статистичні матеріали досліджуваної організації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Визначити теоретичні основи управління факторами конкурентоспроможності підприємства, розробити аналіз тенденцій розвитку системи факторів конкурентоспроможності підприємства, запропонувати конкретні управлінські системи управління конкурентоспроможністю.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Теоретико-методичні основи управління стратегічним конкурентоспроможним маркетингом	Буяк А.С.	Григорук С.В.
2	Методи маркетингових досліджень з метою аналізу конкурентоспроможності	Буяк А.С.	Григорук С.В.
3	Роль маркетингу в розвитку підприємства	Буяк А.С.	Григорук С.В.

7. Дата видачі завдання 8 жовтня 2015 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами та складання плану роботи.	до 25.12.2015р.	
2	Написання теоретичної частини дипломної роботи (4 розділ роботи).	до 15.03.2016р.	
3	Написання аналітично-розрахункової частини дипломної роботи (2 розділ роботи).	до 20.05.2016р.	
4	Написання проектно-кошторисної частини дипломної роботи (3 розділ).	до 10.10.2016р.	
5	Представлення чотирьох варіантів дипломної роботи, перевірка та обговорення з нею керівником.	до 15.11.2016р.	
6	Допрацювання зрубажених та представлення чотирьох варіантів дипломної роботи. Відпрацювання структурних документів.	до 20.12.2016р.	
7	Перевірка дипломної роботи на відповідність темі у електронній формі.	до 01.02.2017р.	
8	Оформлення дипломної роботи та отримання допуску до захисту.	до 10.02.2017р.	
9	Захист дипломної роботи на захисті в державній академічній установі.	до 15.02.2017р.	

Студент Григорук С.В. Гаврилюк С. В.

Керівник роботи Буяк А.С. к.е.н., доцент Буяк А.С.



У К Р А Ї Н А

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ « СЛАВУТИЧ »

с. Великі Вікнини Збаразького району Тернопільської області
тел./факс (03550) 33500 , № тел. 33335 , Код ЄДРПОУ № 30828056
Р/р 26000184767 в АБ Укргазбанк МФО 320478
Індивідуальний податковий № 308280519062 № свідоцтва 200124091
Ел.адреса 30828056@ukr.net

«10» листопада 2015 р.
№ 80.

Зав.кафедри менеджменту та
публічного управління
д.е.н., проф. Шкільняку М.М.

Лист-замовлення

СТОВ «Славутич» зацікавлене у виконанні дипломної роботи на тему:
«Управління факторами конкурентоспроможності підприємства» та просить
доручити її виконання слухачці магістратури за спеціальністю «Менеджмент
організацій та адміністрування» гр. МОАм-11 Гаврилюк Світлані
Володимирівні.

Директор



Б.М.Довгаль

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу студентки групи МОАм-21

ГАВРИЛЮК Світлана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Управління факторами конкурентоспроможності підприємства / Management of the factors of enterprise competitiveness**

Виконану на матеріалах: **СТОВ „Славутич“**

Актуальність теми: *Визначається метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку, а також необхідністю вирішення низки теоретико-методологічних завдань, визначення ефективного підходу до управління конкурентоспроможністю.*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *Автором досліджені теоретичні основи управління факторами конкурентоспроможності підприємства; проаналізовано тенденції розвитку системи факторів конкурентоспроможності підприємства; запропоновано напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю.*

Практичне значення магістерської дипломної роботи: *Результати дослідження мають теоретичне і практичне значення для питань вдосконалення системи управління факторами конкурентоспроможності філіального підприємства. Рекомендації автора, прийнявши відповідні рішення і впровадивши в практику на СТОВ „Славутич“.*

Недоліки: *Виттєвих недоліків, які б впливали на зміст роботи, не виявлено.*

Загальний висновок: *Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням, містить конкретні кількісні та якісні дані по темі дослідження, відповідає вимогам Високої школи і заслуговує відмінної оцінки, а її автор,*

Гаврилюк С.В. – присвоєння кваліфікаційної категорії з менеджменту організації адміністративної діяльності СТОВ „Славутич“.

Рецензент **Горбук Ілля Арсенович**
(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

(прізвище, ім'я, по батькові)



(підпис)

16 січня 2017 р.



У К Р А Ї Н А

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ « СЛАВУТИЧ »

с. Великі Вікнини Збарзького району Тернопільської області
тел./факс (03550) 33500 , № тел. 33335 , Код ЄДРПОУ № 30828056
Р/р 26000184767 в АБ Укргазбанк МФО 320478
Індивідуальний податковий № 308280519062 № свідоцтва 200124091
Ел.адреса 30828056@ukr.net

«16» січня 2017 р.
№ 10.

Зав.кафедри менеджменту та
публічного управління
д.е.н., проф. Шкільняку М.М.

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Гаврилюк Світлани Володимирівни, слухачки магістратури за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування» гр. МОАм-21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Управління факторами конкурентоспроможності підприємства», зокрема елементи запропонованої в роботі методики факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства, мають практичну значимість та будуть запроваджені у діяльність СТОВ «Славутич».

Директор



Б.М. Довгаль

Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника к.е.н., доцент Буяк А.Є.
на дипломну роботу студентки групи МОАМ-21

ГАВРИЛЮК Світлана Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Управління факторами конкурентоспроможності підприємства /
Management of the factors of enterprise competitiveness**

Актуальність теми: *ІТЯ розглядається як ключова рольова в умовах конкурентної боротьби, підвищення новачка владарки вартісної інформації, а також варті в умовах інтенсивної конкуренції, опрацювання інших чинників саме підприємства*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *Досліджено на оптимізацію структури управління, системи управління конкурентоспроможності підприємства, впровадження систем управління конкурентоспроможності підприємства*

Практичне значення, магістерської дипломної роботи: *Результатами роботи користувачі можуть використати в управлінні підприємствами, а також в управлінні підприємствами, які працюють в умовах інтенсивної конкуренції*

Недоліки: *Сумнівне використання даних в аналізі, що впливає на результати роботи, що вказано*

Загальний висновок: *Робота виконана на задовільному рівні, має практичне значення на підприємстві, яке спеціалізується на виробництві продукції. Робота заслуговує на високу оцінку, а її автор Гаврилюк С.В. - це перспективний спеціаліст економіки підприємства, який працює в організації та підприємстві*

Науковий керівник

к.е.н., доцент Буяк А.Є.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

«30» січня 2017 р.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 120 сторінок, 3 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 70 найменувань.

Метою дипломної роботи є розвиток та обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління факторами конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є система управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження виступає комплекс теоретичних, методологічних та науково-практичних підходів до управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

Одержані висновки та їх новизна: наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу завдань, пов'язаних з управлінням системою факторів конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, факторна оцінка конкурентоспроможності, система факторів конкурентоспроможності.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Diplomarbeit enthält 120 Seiten, 3 Tabellen, 12 Zeichnungen, Liste der verwendeten Quellen aus 70 Titeln.

Ziel der Diplomarbeit Entwicklung und theoretischen Begründung der Bestimmungen und Erarbeitung von praktischen Empfehlungen zur Verbesserung der Effizienz der Verwaltung Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit.

Gegenstand der Forschung ist ein System-Management-Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Der Gegenstand der Forschung steht der Komplex von theoretischen, methodologischen und wissenschaftlich-praktischen Ansätze zur Verwaltung von Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Ergebnisse und Ihre Neuheit: die wissenschaftliche Neuheit der erhaltenen Ergebnisse besteht in der theoretischen Begründung und der praktischen Lösung der komplexen Probleme im Zusammenhang mit Ihrer Systemverwaltung Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Stichworte: Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, факторная Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit, das System der Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit.

АНОТАЦІЯ

Гаврилюк Світлана Володимирівна. Управління факторами конкурентоспроможності організації. – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування». – Тернопільській національній економічній університет. – Тернопіль, 2016.

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні основи управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз тенденцій розвитку системи факторів конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі запропоновані основні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 70 позицій, містить 9 додатків, 12 рисунків та 3 таблиці.

ABSTRAKT

Havryliuk Svitlana V. Management Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation. – Das Manuskript.

Diplomarbeit für den Bildungs-und Qualifikationsniveau der «Master» in der Fachrichtung 8.03060101 «Management von Organisationen und Verwaltung». – Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2016.

Im ersten Abschnitt beleuchtet die theoretischen und methodischen Grundlagen der Management-Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Im zweiten Abschnitt die Analyse der Tendenzen der Entwicklung des Systems Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Im Dritten Abschnitt vorgeschlagen, die Hauptrichtungen der Vervollkommnung des Systems der Verwaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Diplomarbeit besteht aus der Einleitung, drei Abschnitte, Schlussfolgerungen, die Liste der verwendeten Quellen aus 70 Positionen, enthält 9 Apps, 12 Zeichnungen und 3 Tabellen.

Зав. Кафедри менеджменту та
публічного управління
д.е.н., проф. Шкільняку М.М.

Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Гаврилюк Світлани Володимирівни, слухачки магістратури за спеціальністю «Менеджмент організацій і адміністрування» гр. МОАм-21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему: «Управління факторами конкурентоспроможності підприємства», зокрема елементи запропонованої в роботі методики факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства, мають практичну значимість та будуть запроваджені у діяльність СТОВ «Славутич».

Директор

Б.М. Довгаль

Зав. Кафедри менеджменту та
публічного управління
д.е.н., проф. Шкільняку М.М.

Лист-замовлення

СТОВ «Славутич» зацікавлене у виконанні дипломної роботи на тему: «Управління факторами конкурентоспроможності підприємства» та просить доручити її виконання слухачці магістратури за спеціальністю «Менеджмент організацій та адміністрування» гр. МОАм-11 Гаврилюк Світлані Володимирівні.

Директор

Б.М. Довгаль

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ...6	
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та визначальних його факторів.....	6
1.2. Аналіз сучасних концепцій управління факторами конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3. Дослідження системи факторів конкурентоспроможності підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	39
2.2. Система факторів конкурентоспроможності підприємства.....	49
2.3. Методика факторної оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	60
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ФАКТОРНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	74
3.1. Особливості формування системи факторів конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.....	74
3.2. Факторна оцінка конкурентоспроможності СТОВ «Славутич».....	82
3.3. Основні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю СТОВ «Славутич».....	94
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	115

Вступ

Актуальність теми дипломної роботи. Становлення ринкових відносин, перетворення, що відбуваються в економіці країни, потребують вирішення важливих питань у сфері управління діяльністю підприємства. Це, насамперед, означає посилення ролі економічних методів господарського управління, застосування нових методичних підходів у маркетингу, плануванні та управлінні виробництвом і збутом продукції.

В цих умовах на підприємствах необхідно проводити роботу з дослідження ринку, прогнозування розвитку подій на ринку, глибокого аналізу стану та діяльності підприємства і на цій основі прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо реалізації маркетингової політики, спрямованих на забезпечення міцних конкурентних позицій.

Важливі аспекти формування та розвитку теоретичної, методичної і практичної бази для забезпечення конкурентоспроможності в умовах становлення ринкових відносин не дістали належного висвітлення. Потребують подальших досліджень питання створення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення стійких конкурентних позицій підприємств, дослідження факторів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, оцінки конкурентоспроможності підприємств із врахуванням впливу факторів конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження. Основною метою дослідження є розвиток та обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління факторами конкурентоспроможності шляхом розробки на цій основі методичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на досягнення та збереження стійких конкурентних позицій підприємств.

Завдання:

- розкрити поняття конкурентоспроможності організації,

- розглянути методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації, виявити їх переваги та недоліки;
- дослідити систему факторів конкурентоспроможності підприємства
- розглянути існуючі в науковій літературі концепції з управління факторами конкурентоспроможності підприємства;
- визначити понятійний апарат, що характеризує конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність товару;
- дослідити та оптимізувати структуру сучасної системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати систему факторів конкурентоспроможності підприємства; - обґрунтувати ієрархічну структуру системи факторів конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз факторів конкурентоспроможності підприємства,
- дати факторну оцінку конкурентоспроможності СТОВ «Славутич».
- здійснити обґрунтування напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю СТОВ «Славутич».

Об'єктом дослідження є система управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження виступає комплекс теоретичних, методологічних та науково-практичних підходів до управління факторами конкурентоспроможності підприємства

Методи дослідження. Реалізація поставленої мети і завдань здійснювалася шляхом використання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. При дослідженні застосовано діалектичний метод вивчення економічних явищ і процесів, їх взаємозв'язку і розвитку, а також системний підхід і ситуаційний аналіз. Для вирішення конкретних теоретичних і практичних завдань були використані наступні методи: структурно-логічний аналіз, індуктивно-дедуктивний метод, ситуаційний аналіз, структурно-функціональний підхід, методи наукової абстракції, теоретичних узагальнень, порівняння і систематизації, групування і класифікації, SWOT-аналіз,

математико-статистичні методи. Теоретичною і методичною базою дослідження є класичні наукові положення вітчизняної та зарубіжної економічної думки у сфері питань управління факторами конкурентоспроможності підприємств. В якості інформаційної бази дослідження використані матеріали підручників, монографій, статей і тез провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, публікації у друкованих та електронних економічних виданнях і першоджерела.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що: вперше: - запропоновано теоретико - методичний підхід до факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства, який передбачає визначення впливу кожного фактора, та формування комплексу ключових факторів конкурентоспроможності як основи для розробки адекватної конкурентної стратегії

Практичне значення роботи. Результати дослідження мають теоретичне і практичне значення для питань вдосконалення системи управління факторами конкурентоспроможності діючого підприємства. Рекомендації автора, в тому числі новий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства пройшли апробацію і впроваджені в практику управління на підприємстві: СТОВ «Славутич» (акт про впровадження № 10 від 16.01.2017 р.).

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління факторами конкурентоспроможності підприємства» у Збірнику тез доповідей, наукової конференції «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: Національна візія та виклики глобалізації» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016)

Структура роботи. Дипломна робота, зміст якої викладено на ... сторінках, складається з вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел із 70 найменувань, 7 додатків та містить 3 таблиць і 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та визначальних її факторів

Питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сьогоднішній день є особливо актуальним. Від конкурентоспроможності підприємств і галузей залежить конкурентоспроможність нашої держави на міжнародному ринку. Останні десятиліття, характеризуються переходом економіки України до ринкової системи господарювання, в суспільстві назріло розуміння необхідності професійного управління мікро - і макросистемами як основним фактором розвитку національної економіки. Проблема дослідження факторів конкурентоспроможності важлива як для економіки держави в цілому, так і для окремих підприємств. У сучасних умовах висока конкурентоспроможність підприємства є запорукою отримання високого та стабільного прибутку. Особливо важливим є створення стійких конкурентних переваг, і побудова на їх основі адекватної та ефективної ринкової стратегії.

На сьогоднішній день для вітчизняних підприємств виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності являє перманентну та гостру проблему. В Україні досі актуальне питання заміни технологій на більш сучасні, більш продуктивні та економічні. Ця проблема пов'язана не тільки з нестачею грошових коштів. Багато підприємств не використовують нові технології, так як «нова техніка й нові технології впроваджуються тоді, коли вони для підприємця дешевше, ніж зекономлена заробітна плата. Якщо ж вони виявляться дорожче, ніж мізерна заробітна плата, то її не використовували та не будуть впроваджувати» [2, с. 41]. Така позиція частини вітчизняних підприємців обумовлена високою рентабельністю робочої сили в нашій країні. Низька заробітна плата утримує керівництво підприємства від покупки дорогих, нехай і більш продуктивних технологій. Таким чином реалізується

екстенсивний підхід до організації виробництва, замість інтенсивного. Це також одна з проблем, що стоять на шляху підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

В контексті розгляду системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є питання оцінки конкурентоспроможності організації. Необхідно зазначити, що критерії такої оцінки можуть залежати від позиції, з якої вона виробляється. Наприклад, з позиції акціонерів корпорації конкурентоспроможність може бути виражена через стабільність отримання дивідендів по акціях, що їх можливий ріст і збільшення ціни реальної вартості акцій даного підприємства на фондовій біржі. З позиції інтересів регіональних органів управління та населення регіону, загальнонародних та загальнодержавних інтересів у якості параметрів конкурентоспроможності будуть виступати суми надходжень в державний бюджет, своєчасна виплата всіх податків і платежів, екологічна безпека виробництва і продукції. З позиції споживачів продукції, що випускається підприємством – задоволення споживачами співвідношенням ціни та якості продукту. З боку інвесторів і кредиторів – платоспроможність, стійкість функціонування та економічне зростання. З позиції інтересів трудового колективу – динаміка рівня заробітної плати, можливість довгострокової кар'єри на підприємстві.

В економічній теорії конкуренції і конкурентоспроможності накопичено велику кількість знань з питань конкуренції, розглядаються її види, надається опис стратегій конкуренції, в основі яких лежить вплив на параметри ринкової середовища через фактори конкурентоспроможності. Наявна сукупність знань являє собою фундамент для розвитку теорії конкуренції. При цьому не секрет, що теорія в більшості випадків вторинна по відношенню до практики і від неї відстає. Сучасному підприємству, що діє в умовах всебічної конкуренції, нічого не залишається, як самостійно орієнтуватися в реаліях швидкої зміни зовнішнього середовища. А зміни цього середовища найчастіше нелюбовні по відношенню до організації, змушують її працювати в режимі підвищеного стресу, однією з головних причин якого стає жорстокий характер конкуренції.

Виробник сьогодні змушений конкурувати не тільки з представниками своєї галузі та галузі, що виробляє товари-субститути, але і з виробниками часто ніяк не пов'язаних з ним галузей. Ця конкуренція йде за розподіл та перерозподіл бюджету споживача. Споживач умовно зважує ті цінності, які йому пропонуються, гроші, яких це коштує, і вибирає: цінність якого запропонованого блага для нього в даний момент. В таких умовах можливість залучення споживача полягає у впливі на ринок через фактори конкурентоспроможності.

В умовах розвиненої конкуренції підприємство стикається з питаннями забезпечення конкурентоспроможності, які в будь-якому випадку намагається вирішувати шляхом впливу на певні чинники. Перш ніж підійти впритул до розгляду цих питань, визначимося з основними поняттями дослідження.

Аналіз існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності показав відсутність принципових відмінностей у різних авторів. Це почасти пояснюється тим, що більшість авторів, які займаються даною проблематикою, при визначенні понять у даній сфері посилаються на праці М. Портера, П. Друкера, Б. Карлоффа, Р. А. Фатхутдінова та ін [52; 12; 20; 60]. Розглянемо існуючі визначення з метою їх уточнення і конкретизації.

Європейський Форум з проблем управління визначив, що конкурентоспроможність – це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів. Р. А. Фатхутдінов вказує на недолік цього визначення, який полягає в тому, що зазначена формулювання поняття стосується лише товару та враховує виключно цінові та нецінові характеристики [60]. З цією думкою слід погодитися, так як сучасні підходи до дослідження конкурентоспроможності припускають, крім товарних характеристик, вивчення так званих базових факторів конкурентоспроможності, таких як персонал підприємства, стан його активів, комплексу маркетингу і т. д.

В основі конкурентоспроможності підприємства лежить конкурентоздатність товару, однак зводити визначення тільки за товарними властивостями також вважаємо невірним. Замість наведеного, Р. А. Фатхутдінов пропонує наступне визначення: конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує ступінь реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [62, с. 23]. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. На наш погляд, наведене визначення сфокусовано в основному на змагальності підприємств і не включає змістову характеристику конкурентоспроможності. При цьому можна погодитися, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, будь то товар або підприємство. Вказане визначення є схожим на визначення поняття корисності: корисність блага визначається як його властивість задовольняти існуючу потребу. Різниця з наведеної формулюванням полягає в тому, що корисність аналогічних товарів можна порівнювати. Для більшої ясності слід більше конкретизувати визначення досліджуваного поняття.

Наступне формулювання характеризує конкурентоспроможність компанії як її здатність відповідати вимогам конкурентного ринку [56, с. 296]. Це визначення виступає швидше вступом до роз'яснення досліджуваного поняття, а не визначенням, і не дає ключ до його повного пояснення.

Деякі автори [67, с. 59] розглядають конкурентоспроможність через поняття компетентності: виражена компетентність полягає в тому, що фірма робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, що дозволяє фірмі залучати і зберігати споживачів. Такий підхід пояснює конкурентоспроможність як набір певних компетенцій, завдяки яким фірма може отримати ринкову перевагу. Це визначення, на наш погляд, більш конкретно, однак і воно робить можливим розуміння конкурентоспроможності тільки через призму категорії компетентність, яка в свою чергу вимагає пояснення.

Розглянемо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – здатність забезпечити високі споживчі, експлуатаційні, технічні якості своєї продукції в відповідності з ринковою ціною, ефективну маркетингову політику, розширення або збереження своєї ринкової частки, а також високий рівень основних показників господарської діяльності (продуктивність праці, рентабельність) [22, с. 99]. Це визначення видається більш чітким і конкретним, порівняно з вищенаведеними. Воно чітко роз'яснює, що таке конкурентоспроможність підприємства і за рахунок чого вона забезпечується. Зазначені економічні показники виступають у поданій формулюванні як показники конкурентоспроможності, за якими вже в якійсь мірі можна сказати – конкурентоспроможне підприємство чи ні.

Так, ефективна маркетингова політика виявляється в цілому ряді ознак-критеріїв, які в ухвалі не зазначено, що ускладнює повне розуміння досліджуваного поняття. Крім того, конкурентоспроможність не є статичним поняттям [52, с. 39] і важливо відстежувати зміни у динаміці. У зв'язку з цим, на думку дослідника, слід включити у визначення позитивну динаміку основних показників господарської діяльності. Крім того, технічні та експлуатаційні особливості продукції є частиною споживчих характеристик, і їх, на нашу думку, слід виключити. Це зробить визначення більш точним.

З урахуванням вищенаведених зауважень, пропонується наступне формулювання: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність забезпечити високі споживчі якості продукції у відповідності з ринковою ціною, розширення або збереження своєї частки ринку, а також високий рівень основних показників господарської діяльності та їх позитивну динаміку. Таке визначення конкурентоспроможності підприємства є найбільш конкретним і розкриває суть поняття. Воно розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що містить перелік орієнтирів, що характеризують конкурентоспроможність, враховує їх динаміку та її характер.

Як зазначалося раніше, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, що випускається. З цієї позиції буде не завжди коректним вживання терміна «конкурентоспроможність» самого по собі. Більш логічно буде вказувати

контекстуальну прив'язку – конкурентоспроможність товару конкурентоспроможність організації в цілому.

Слід також визначитися з змістом поняття «конкурентоспроможність товару». Конкурентоспроможність товару – це порівняльна характеристика споживчих і вартісних параметрів даного товару по відношенню до товару-конкуренту [60, с. 99]. Це формулювання, на нашу думку, потребує коригування, оскільки порівняльна характеристика є цілеспрямованою дією щодо з'ясування переваг досліджуваних товарів відносно один одного, тобто це елемент процесу аналізу. Конкурентоспроможність є властивістю товару, а рівень конкурентоспроможності характеризує ступінь ринкової успішності товару. Тому порівняльна характеристика параметрів товару є інструментом визначення рівня конкурентоспроможності, а не самим поняттям.

На наш погляд, більш коректним є наступне визначення: конкурентоспроможність товару – це його здатність бути успішно реалізованим на ринку товарів-конкурентів, обумовлена ступенем відповідності споживчих і вартісних характеристик товару перевагам споживачів на даному ринку і тим, наскільки повно він задовольняє потреби покупців порівняно з конкуруючими товарами. Таке визначення, на наш погляд, повно розкриває суть досліджуваної категорії.

Тепер перейдемо до розгляду поняття «фактори конкурентоспроможності». Насамперед, визначимося зі значенням категорії «фактор». Найбільш точним, на наш погляд, є визначення в. І. Осипова: «під факторами прийнято розуміти діючі сили, обставини, умови, вплив яких може призвести до зміни рівня будь-якого економічного показника» [48, с. 136]. При цьому фактори та об'єкти їх впливу виражаються конкретними економічними показниками. Показники, що виражають об'єкт впливу факторів, називаються результативними, а показники, що виражають фактори – факторними. Фактори виступають безпосередніми носіями, втіленням об'єктивно існуючих в економіці причинних взаємозв'язків [48].

М. Портер визначає фактор конкурентоспроможності як умова для

створення конкурентної переваги: «конкурентна перевага системи – наділена системою будь-яка ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу перед конкурентами» [51, с. 125]. Фактор конкурентоспроможності - це «... перевага фірми в якійсь галузі діяльності або у випуску товару, порівняно з конкуруючими фірмами» [51, с. 125]. Тобто, фактори конкурентоспроможності – це набір умов та характеристик товару, з яким він (товар) може конкурувати з іншими товарами. За рахунок раціонального використання факторів можна створювати конкурентні переваги, при цьому, не тільки на рівні товару, але і на рівні підприємства в цілому.

Конкурентна перевага – це перевага, висока компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, засноване на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності та ефективності використання конкурентного потенціалу» [53, с. 70]. Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує конкуруючі фірми.

Фактори можуть бути тактичними і стратегічними [52]. «Тактичний фактор конкурентної переваги фірми – конкретний компонент (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує чи буде перевершувати в найближчий період (не більше року) конкуруючі фірми. Стратегічний фактор конкурентної переваги фірми – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона може перевершити конкуруючі фірми після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого компонента фірми порівняно з конкуруючими фірмами» [52, с. 147].

До тактичних чинників слід відносити ті, які приносять відчутний результат в короткі терміни. Такими факторами прийнято вважати певні характеристики товару, рекламну політику, сервіс і т. д. До стратегічних відносяться фактори, що визначають ринкову позицію фірми в довгостроковій перспективі: стратегію маркетингу, інновації, застосовувані технології. Подальше дослідження факторів конкурентоспроможності підприємства

передбачає облік двох основних аспектів соціального та економічного. Соціальний аспект стосується одночасно двох сфер: трудового колективу (соціуму підприємства), від якого залежить більшість характеристик товару і який визначає конкурентоспроможність підприємства в цілому, а також суспільства в цілому, як параметра зовнішнього середовища підприємства, що включає групу споживачів товару, що випускається.

Таким чином, підприємство сприяє задоволенню потреб суспільства за рахунок створення такого продукту, який відповідає характеру споживчих переваг. Отже, дія соціальних факторів конкурентоспроможності поширюється за межі організації, хоча вони формуються, в основному, всередині підприємства та багато в чому визначаються якістю праці працівників всіх рівнів організаційної ієрархії.

Економічна складова факторів конкурентоспроможності представлена результативністю підприємства і виражається в конкретних економічних показниках: прибуток підприємства, рентабельність, частка ринку, приріст обсягу продажів, продуктивність праці і т. д. При цьому безпосередньо факторами є ті умови та причини, завдяки яким досягаються ці показники та їх динаміка.

Необхідно зауважити, що поділ факторів конкурентоспроможності на соціальні та економічні є умовним, так як вони взаємопов'язані і взаємозалежні один від одного. Саме тому і прийняте формулювання – соціально-економічні фактори конкурентоспроможності.

Для досягнення стану економічно розвиненого суспільства в Україні необхідно підвищувати частку підприємств, що виробляють високотехнологічну конкурентоспроможну продукцію. Це було б вигідно для виробників, для споживачів з точки зору формування ціни, і для держави в цілому, так як привело б до збільшення надходжень у Державний бюджет. Саме на ці цілі має бути спрямована державна політика протекціонізму, основне завдання якої - створити найбільш сприятливі умови для розвитку вітчизняного виробництва. Однак протекціонізм лише створює умови для розвитку

національного підприємництва, але не може сприяти підвищенню конкурентоспроможності української продукції. Ця задача повинна вирішуватися безпосередньо на кожному підприємстві та бути ініційована його керівництвом.

1.2. Аналіз сучасних концепцій управління факторами конкурентоспроможності підприємства

У практичній діяльності керівництво підприємства здійснює управління конкурентоспроможністю під впливом певних факторів: прийнятого стилю керівництва, рівня власної кваліфікації та кваліфікації фахівців, досвіду роботи, ступеня консерватизму і так далі. На нашу думку, існуючі підходи до управління конкурентоспроможністю можна класифікувати наступним чином: інтуїтивний підхід, хаотичний, спонтанний і систематизований. Перші три підходи не передбачають цілеспрямованість і послідовність здійснення дій для забезпечення конкурентоспроможності. Інтуїтивний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства базується на припущеннях про те, як слід діяти на ринку, і на прийнятті, виходячи з цих припущень, рішеннях. Цей підхід не передбачає проведення аналізу стану конкурентоспроможності організації. Хаотичний підхід застосовується також швидше несвідомо, без попереднього аналізу стану організації. Фактори конкурентоспроможності задіюються вибірково без урахування їх релевантності. Застосування даного підходу є ознакою «стресового» управління організацією. Спонтанний підхід передбачає періодичне дискретне управління конкурентоспроможністю, що також не дає стійких результатів, є наслідком нераціонального планування й розстановки пріоритетів.

Таким чином, зазначені три підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства об'єднує відсутність чіткого обґрунтованого плану дій щодо забезпечення конкурентоспроможності. Всі три підходи носять періодичний і нескоординований характер. Як показує досвід провідних зарубіжних країн,

управління організацією в цілому і, зокрема, її конкурентоспроможністю повинно носити систематизований, упорядкований і цілеспрямований характер.

Систематизований підхід дозволяє врахувати стан наявних ресурсів, ситуацію на ринку, перспективи зміни стану ринку, становище підприємства на ринку та його стратегічні цілі. Будь-яка система визначається як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. З позиції системного підходу управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати як цілісну структуру компонентів, що впливають на стан конкурентоспроможності організації. Ці компоненти можна досліджувати з точки зору внутрішніх і зовнішніх складових досліджуваної системи.

М. Портер [51] в управлінні конкурентоспроможністю включає кілька складових, що застосовуються в певній послідовності: вплив конкурентних сил на компанію, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, створення конкурентної переваги та розробку стратегії. Розробка та реалізація стратегії є головним завданням, при цьому вона повинна спиратися на детальний аналіз ринкової ситуації (у тому числі конкурентних сил) та створення конкурентного переваги.

Стан конкуренції в галузі визначається п'ятьма основними силами представленими на рис. 1.1.



Рис.1.1 Основні п'ять сил за М.Портером.

Примітка: складено автором на основі [53].

У сукупності ці сили визначають граничний потенціал прибутковості

галузі. При цьому які б не були в сукупності сили, мета стратегії підприємства – знайти та зайняти позицію в галузі, де компанія буде краще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них [53, с. 31].

Тиск цієї сили може бути відчутним для всіх протиборчих сторін, але для того щоб впоратися з ними, стратегія повинна бути заснована на ретельному аналізі походження кожної складової.

При необхідності пошуку відповіді на питання «...що робить галузь вразливою для входу на ринок?», або «...що визначає ринкову владу постачальників?», знання основних джерел конкурентного тиску забезпечує міцний фундамент для стратегічного плану дій. Це знання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, дати чітке обґрунтування його позиціонування у своїй галузі, зрозуміти, в яких областях стратегічні зміни дадуть найвищий позитивний ефект, а також визначити потенційні можливості та фактори загрози для підприємства в конкретній галузі.

Оцінивши сили, що впливають на конкуренцію в галузі, і їх джерела, керівництво підприємства може виявити сильні та слабкі сторони компанії. Після цього стає можливим складання плану наступальних дій, що включають наступне [53]:

- позиціонування компанії таким чином, щоб її можливості забезпечували надійний захист проти потужної конкуренції;
- вплив на розстановку сил за допомогою стратегічних маневрів, здатних поліпшити позиціонування компанії;
- прогноз зміни факторів конкурентного впливу та заходів реагування на цю зміну з метою отримати перевагу за рахунок вибору стратегії, найбільш відповідної нового конкурентного балансу, випередивши при цьому супротивників, які ще не розпізнали намічених змін.

Таким чином, Портер М. робить головною розробку адекватної стратегії. Саме ця складова, на його думку, являє собою головний аспект системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця точка зору є правильною та обґрунтованою. Розробка стратегії базується на попередньому

аналізі та прогнозі: «знання можливостей компанії і джерел конкурентного впливу дозволить виявити напрями, де компанія може піти на відкриту конфронтацію з конкурентами, а де уникнути її» [53, с. 45]. З цього можна зробити висновок, що метою конкурентної стратегії є чітке позиціонування підприємства на ринку, вплив на баланс конкурентних сил і ринкову стійкість: «мета корпоративної стратегії – знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде краще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку вплинути на них [53, с. 32]. Таким чином, М. Портер виділяє наступні складові процесу управління конкурентоспроможністю компанії:

- вплив конкурентних сил на компанію;
- виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін;
- створення конкурентної переваги;
- розробку стратегії.

Дана послідовність дій представляється стисненим алгоритмом для оцінки конкурентоспроможності підприємства, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, на основі чого буде розроблятися конкурентна стратегія.

М. Мескон, Альберт М. та Хедоурі Ф. [44] вказують наступні способи забезпечення конкурентоспроможності:

- зниження витрат виробництва нижче рівня витрат у конкурентів, тобто лідерство за мінімумом витрат;
- технічні характеристики продукції, (конструкція виробу дозволяє експлуатувати його з більш високими показниками);
- надійність виробу;
- міцність виробу;
- швидкість доставки;
- гарантований час доставки;
- «індивідуалізація» виробів на вимогу замовників;
- своєчасне впровадження продукції на ринок;
- гнучке регулювання обсягу виробництва;

- реалізація стратегій конкуренції – процес управління набором дій, спрямованих на забезпечення конкурентної переваги та досягнення цілей організації.

Із зазначеного переліку можна зробити висновок, що в систему управління конкурентоспроможністю даними авторами включаються конкурентні відмінності продукту та облік ринкової кон'юнктури. Крім того, зазначаються також стратегії конкуренції, зокрема, стратегія зниження витрат виробництва, стратегія диференціації продукту та стратегія ринкового фокусування.

Таким чином, в систему управління конкурентоспроможністю включені три складових:

- конкурентні відмінності продукту;
- ринкова кон'юнктура;
- стратегія конкуренції.

Під конкурентною відмінністю автори розуміють «високу компетентність організації в якій-небудь галузі, що дає організації найкращі можливості залучати і зберігати клієнтуру» [44, с. 688].

Р. А. Фатхутдінов включає в систему управління конкурентоспроможністю організації сукупність наступних компонентів: підвищення якості зовнішнього середовища, підвищення якості товарів і послуг, ресурсозбереження, підвищення якості сервісу і товарів організації, комплексний розвиток виробництва і охорону навколишнього середовища [60, с. 34].

Перераховані вище підходи передбачають включення до складу системи управління конкурентоспроможністю найбільш явних параметрів як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Частина з перерахованих компонентів являє собою фактори конкурентоспроможності, на основі яких можуть бути створені конкурентні переваги. В цьому переліку відсутня стратегічна складова. Питання забезпечення конкурентоспроможності розглядається з позиції конкретних параметрів. Проте береться до уваги ряд

факторів, вплив яких на рівень конкурентоспроможності є безперечним, та до того ж основоположним. Такими факторами можна вважати персонал підприємства, його корпоративну культуру, ділову репутацію на ринку. Соціальна складова присутня у вищевказаних підходах у вигляді охорони навколишнього середовища (вплив на суспільну думку) і поліпшення сервісу, але це лише окремі фактори, що можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності.

Відомо, що наукоємність сучасного виробництва з кожним роком все зростає, у зв'язку з чим зростають також і вимоги до персоналу підприємства. Персонал (а точніше кваліфіковані фахівці) визначає основу конкурентоспроможності, так як генерує ідеї, розробляє стратегії, організовує їх виконання, координує діяльність усіх підпорядкованих підсистем. Отже, взаємодіють із зовнішнім середовищем і залежать від неї, тобто: а) отримують з неї ресурси (входи) для свого функціонування – інформацію, матеріали, капітал, людські ресурси; б) після перетворення ресурсів у продукцію або послуги (виходи) надають останні в навколишнє середовище.

Таким чином, конкурентоспроможність забезпечується за рахунок соціальних і технічних компонент, впливу та використання параметрів зовнішнього середовища, а також планування конкурентоспроможних параметрів «виходу» – випуску конкурентоспроможної продукції (послуг), відповідного інформаційного забезпечення та ефективного зворотного зв'язку.

Під інформаційним забезпеченням в даному випадку розуміється постачання організації результатами професійно виконаних маркетингових досліджень, управлінських обстежень, кон'юнктурних прогнозів, інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє планувати і контролювати діяльність фірми. При цьому автор вказує не елементи системи управління конкурентоспроможністю, а умови, за яких можливе здійснення системного підходу до конкурентного управління організацією.

Основними етапами процесу управління факторами конкурентоспроможності є:

- а) всебічне дослідження зовнішнього середовища;
- б) ситуаційно-прогностична оцінка поточного стану підприємства;
- в) розробка багаторівневої стратегічно спрямованої структури цілей конкурентоспроможності підприємства.

Однією з визначальних системи управління конкурентоспроможністю є її постійне творче вдосконалення. При цьому вона повинна носити пошуково-дослідний характер і виходити з трьох основних складових: керуючої підсистеми, керованої підсистеми і неорганізаційного середовища.

В структурі управління конкурентоспроможністю особливо істотну роль відіграє інформаційно-аналітична підсистема. В її зміст входять: аналіз зовнішнього середовища (ризиків, загрози, можливості, позиціонування підприємства на ринку, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз переваг і недоліків виробленої продукції, аналіз стану забезпечують підсистем).

Однією з нових функцій цього сектора є продукування нових знань, які дають можливість отримувати завчасну інформацію, удосконалювати методологію прийнятих рішень, скорочувати розрив між новизною реальних проблем і застарілістю способів їх вирішення. На основі і в тісній взаємодії з цією складовою послідовно здійснюються стратегічне, тактичне і оперативне управління, що включає постановку цілей, моніторинг, формування планів, корегування, формування конкурентних стратегій. Підприємство розглядається як постійне поле пошуку внутрішніх резервів та їх джерел.

Зовнішнє середовище розглядається як невід'ємний елемент макросистеми. Вона включає ринкову кон'юнктуру, конкурентів, постачальників ресурсів і ділових партнерів, споживачів, існуючу систему формальних і неформальних інститутів і т. д. на відміну від існуючої в спеціальній літературі точки зору, зовнішнє середовище може розглядатися як один з можливих факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства за рахунок створення альянсів і кластерів.

Таким чином, в результаті розглянутого підходу ми отримуємо новий варіант графічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства,

зображеної на рис. 1.2.

Запропонований варіант моделі управління конкурентоспроможністю підприємства має ряд істотних переваг:

- чітко відображає функціональний зміст елементів, логіку зв'язків і цільові функції системи;
- вводиться уявлення про потенційно-творчому застосуванні елементів зовнішнього середовища як факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства;



Рис. 1.2. Модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Примітка: складено автором

- для опосередкованих джерел підвищення конкурентоспроможності розглядаються інтеграція економічних знань та продукування нових знань, а також методологічних прийомів, як основа прийняття інноваційних рішень;

- із запропонованої моделі випливає, що розвиток є складним, багаторівневим процесом якісних змін в елементах динамічної системи. Це дозволяє зробити висновок про те, що в сучасному розумінні системності, накопичення якісних змін недооцінюється. Не враховуються, наприклад, інверсійні явища і процеси, інтеграція яких у теорію і практику управління конкурентоспроможністю підприємства могла б суттєво підвищити їх ефективність.

На наш погляд, для того, щоб забезпечити практичну застосовність теорії забезпечення конкурентоспроможності, необхідно більш детальна та конкретна структуризація системи управління конкурентоспроможністю. Для її деталізації та уточнення складемо попередній перелік елементів даної структури, в яку пропонуємо включити:

- стратегічні цілі організації;
- фактори конкурентоспроможності виробленого товару (послуги);
- аналіз сильних і слабких позицій продукції;
- аналіз сильних і слабких сторін організації;
- інформація про позиціонування підприємства на ринку;
- стратегії конкуренції;
- зворотний зв'язок (відгук ринку);
- забезпечуючі підсистеми та їх стан;
- інформація про можливі ризики та загрози (вплив факторів зовнішнього середовища).

Представимо цей перелік складових системи управління конкурентоспроможністю у вигляді схеми (див. рис. 1.3).

У запропонованій схемі система управління конкурентоспроможністю включає дві базові підсистеми – аналітичну та стратегічну. Аналітична підсистема багато в чому підпорядкована цілям маркетингу. Напрямки аналізу охоплюють основні аспекти з'ясування рівня конкурентоспроможності на момент аналізу. В першу чергу, це аналіз зовнішнього по відношенню до організації середовища, метою якого є отримання інформації про стан факторів

організаційного оточення та їх ринкової політики.

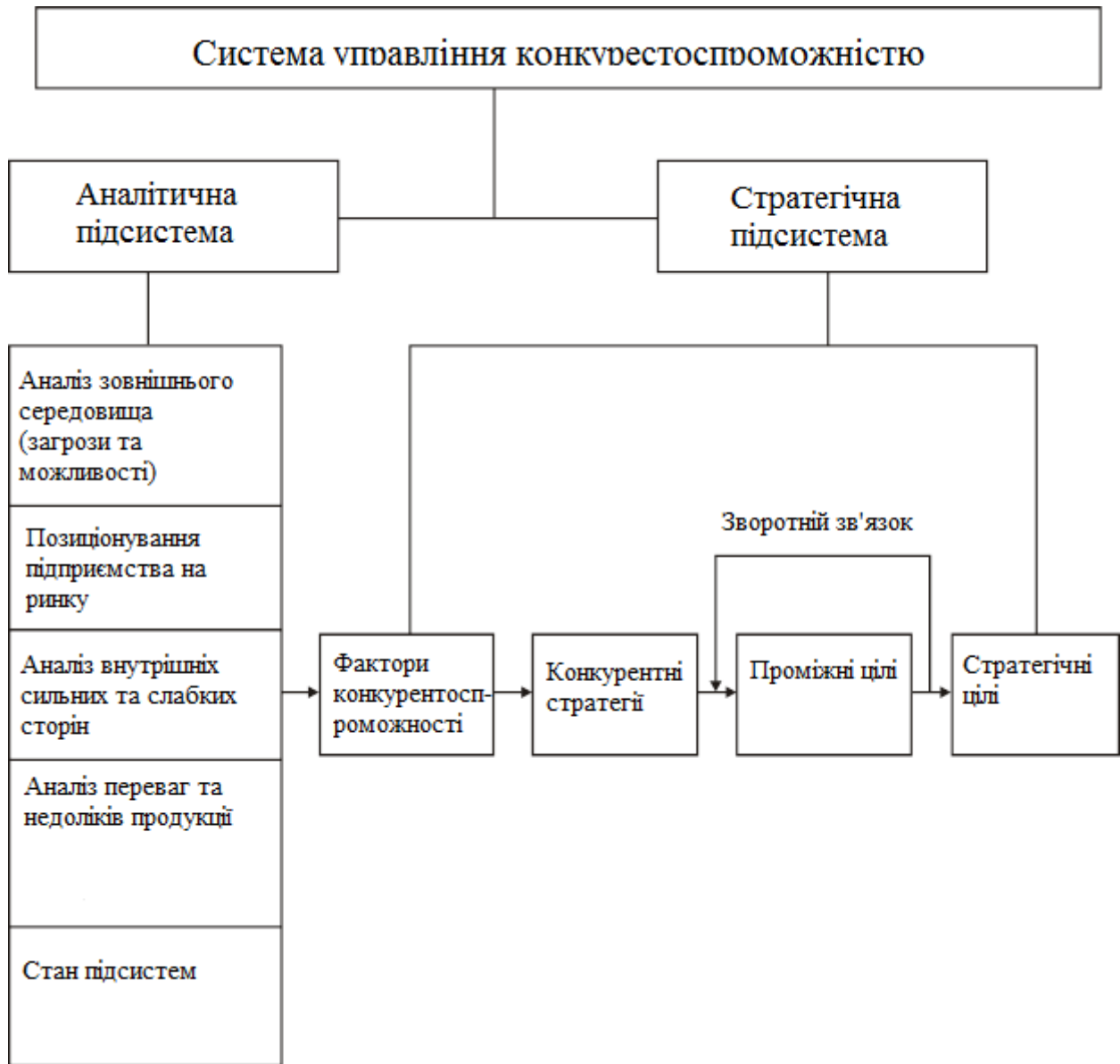


Рис. 1.3 Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Примітка: складено автором.

До цих факторів належать ділові партнери та постачальники, їх надійність і можливість побудови довгострокових виробничих контактів на взаємовигідних умовах; стан споживчого ринку, його ємність, задоволеність, динаміка попиту на вироблений товар, прихильність торгових марок конкурентів, рівень доходів і структура витрат і т. д.; аналіз конкурентів – хто наші конкуренти, скільки їх, хто є лідером ринку, яка їх цінова політика, частка ринку, їх ринкові стратегії. На ці запитання відповідає аналіз зовнішнього середовища.

Він необхідний також для виявлення можливих загроз і ризиків, дає інформацію для наступної складової аналітичної підсистеми – визначення позиції підприємства на ринку.

Даний аспект прояснить питання обсягу ринку досліджуваного підприємства, визначить його позицію на регіональних і локальних ринках. Також, ця інформація є вихідною для постановки цілей, пов'язаних із зміною ринкових позицій підприємства.

Далі доцільно провести аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, який спрямований на виявлення ринкових переваг перед конкурентами, а також на виявлення слабких сторін та «вузьких місць». Це дозволить порівняти позиції підприємства з позиціями конкурентів і дасть матеріал для розробки стратегій ринкової поведінки.

Аналіз переваг і недоліків продукції є продовженням аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін. Цей аналіз служить базою для розробки стратегій диференціації продукту, а також дозволяє розробити заходи щодо його поліпшення.

Стан забезпечують підсистем винесено окремим пунктом, незважаючи на те, що частково це питання вже було порушено.

Дану складову необхідно розглядати окремо, як особливо важливу, так як характер роботи та стан забезпечують підсистем надає пряме вплив на результати функціонування підприємства, а зокрема на рівень конкурентоспроможності продукції, безперервність виробництва, стабільність цін, закріплення на ринку.

До забезпечуючих можна віднести як складові внутрішнього середовища організації, так і зовнішньої. До внутрішніх слід віднести стан технологій, укомплектованість кадрами потрібної кваліфікації, службу контролю якості, логістики, роботу інформаційної системи і т. п. До зовнішніх – роботу постачальників (включаючи своєчасність поставок і стабільність цін або передбаченість їх зміни), укладення договорів з торговими організаціями.

Таким чином, аналітична підсистема спрямована на отримання та систематизацію інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень

про набір стратегій для зміцнення ринкових та конкурентних позицій підприємства.

Стратегічна підсистема включає набір цілей, пов'язаних з посиленням конкурентних позицій продукції та підприємства в цілому. Для створення можливостей здійснення процедури проміжного контролю визначаються також проміжні цілі, які дозволять реалізувати систему «зворотного зв'язку».

На основі даних аналітичної підсистеми опрацьовується структура факторів конкурентоспроможності продукту, що випускається, виділяються пріоритетні чинники. Далі йде розробка стратегій конкурентної поведінки організації на ринку. При цьому кожна стратегія передбачає розробку тактики, тобто набору дій, що дозволяють досягти намічених проміжних, а потім і кінцевих цілей. Система зворотного зв'язку буде показувати, як тактичні дії просувають підприємство до досягнення намічених результатів.

1.3. Дослідження системи факторів конкурентоспроможності підприємства

Проблеми управління факторами конкурентоспроможності в цей період зумовлені посиленням характером конкуренції. Постійні та стрімкі зміни характеру ринкового середовища змушують шукати все нові й нові фактори залучення уваги споживача до продукції, в результаті чого їх вибір на практиці не завжди носить системний характер. В теорії недостатньо чітко прописана комплексна система факторів конкурентоспроможності. У науковій літературі в основному представлена інформація про стандартному наборі факторів, що включає ціну, витрати, якість, диференціацію і так далі, тобто про фактори конкурентоспроможності товару. Про параметрах загально організаційної конкурентоспроможності також інформація є, але найчастіше вона представлена у вигляді часткового розгляду окремих питань управління конкурентоспроможністю. Наприклад, це може бути дослідження в області стратегій конкуренції або параметрів диференціації

товару в конкурентному середовищі. Але взаємообумовленість цих та інших системних складових опрацьована недостатньо повно. Ми вважаємо, що це є підставою для подальшого вивчення системи чинників конкурентоспроможності, їх конкретизації, вивчення взаємозв'язків та взаємозалежності факторів.

Уточнення та систематизація факторів конкурентоспроможності дозволить чітко визначити їх структуру, виділити окремі групи факторів, що дасть можливість в подальшому сформувати перелік показників результативності застосування кожного фактора, а також увійде в основу алгоритму факторної оцінки конкурентоспроможності організації.

Для того щоб визначитися з повним переліком факторів конкурентоспроможності, проаналізуємо існуючі підходи до цього питання. До типових факторів конкурентної переваги відноситься персонал підприємства, товар що випускається або послуга, якість товару, ресурсозбереження, якість сервісу товарів, розвиток виробництва. Не викликає сумнівів, що в основі конкурентоспроможності підприємства лежить конкурентоспроможність його продукції, але все ж, вони не ідентичні, тому надалі будемо їх розділяти. При цьому необхідно враховувати, що конкурентоспроможність підприємства також забезпечується системою для створення конкурентоспроможної продукції. На цій підставі нашим завданням є виявлення повного переліку чинників конкурентоспроможності та їх систематизація.

Л. С. Шевченко як умови підвищення конкурентоспроможності вказує: економію на масштабах виробництва (зниження витрат); диференціацію продукції; високий імідж власної торгової марки; ефективні збутові мережі; правовий захист своєї продукції з допомогою ліцензій і патентів; стабільний доступ до сировини на сприятливих для фірми умов; лідерство в області науково-технічних розробок і досвіду виробництва відповідної продукції [67]. У цьому переліку також проглядається змішаний підхід до факторів конкурентоспроможності підприємства й товару.

Приймаючи рішення по управлінню конкурентоспроможністю, необхідно

чітко представляти на які чинники необхідно впливати. Відсутність розмежувань у рівні факторів конкурентоспроможності може створити плутанину при виробленні конкурентної стратегії. Тому ще раз підкреслимо необхідність поділу факторів конкурентоспроможності товару та підприємства. При цьому рівень конкурентоспроможності товару впливає на рівень конкурентоспроможності організації, але не всі фактори конкурентоспроможності організації пов'язані безпосередньо з товаром.

Запропонований Л. С. Шевченко набір факторів у загальній масі ставиться з загальноорганізаційною конкурентоспроможністю. Крім того, деякі зазначені фактори включають в себе комплекс підлеглих факторів, а також деякі показники економічної результативності підприємства, отримані як результат дії окремих факторів. Так, першим чинником в списку вказується економія на масштабах виробництва (зниження витрат). Цей фактор побічно показує або збільшення прибутку за рахунок ефекту масштабу, або зниження витрат у структурі ціни, що також може призвести до зростання прибутку або збільшення обсягу продажу за рахунок зниження ціни. На наш погляд, слід розмежовувати показники результативності виробництва та фактори, які на них впливають, і тим самим забезпечують конкурентоспроможність. В даному випадку цим фактором є ціна товару.

Наступним чинником вказується диференціація товару. Диференціація означає виділення ключових конкурентних переваг товару в загальній масі товарів даного виду з метою зробити його більш впізнаваним для споживача. Основою диференціації як раз і є деякі характеристики товару, що визначають конкурентну перевагу. Отже, ці характеристики і є фактори конкурентоспроможності конкретного товару, а диференціація є способом конкуренції. Саме тому в науковій економічній літературі широко зустрічається опис диференціації як стратегії конкуренції, а не як фактора конкурентоспроможності. Тут ми маємо справу з неточним визначенням суті факторів конкурентоспроможності, внаслідок чого виникає певна невпорядкованість. При цьому слід погодитися, що високий імідж власної

торгової марки, ефективні збутові мережі, правовий захист своєї продукції з допомогою ліцензій і патентів, стабільний доступ до сировини на сприятливих для фірми умов, лідерство в області науково-технічних розробок і досвіду виробництва відповідної продукції можна розглядати як фактори конкурентоспроможності підприємства.

М. Портер пропонує наступний перелік параметрів конкурентоспроможності: низькі витрати виробництва, унікальність продукту з точки зору покупця, сфера конкуренції, ринок (широка мета), лідерство в області витрат виробництва, диференціація, концентрація на сегменті, зосередження на витратах виробництва, сфокусована диференціація, один сегмент (вузька мета).

Конкурентна теорія М. Портера отримала розвиток у широко відомій матриці конкурентних переваг Бостонської консалтингової групи БКГ [53]. Основними засобами конкуренції у матриці БКГ є: зниження факторних, головним чином трудових витрат шляхом переміщення капіталу в галузі і регіони з більш низькими витратами виробництва; ефект масштабу, тобто найбільшої економії на масштабах виробництва, або найбільш низьких витрат виробництва при невеликій диференціації продукту; фокусування і лідерство в сегменті; інноваційна диференціація. В даному переліку вбачаються стратегії фокусування, диференціації, концентрації, зниження витрат і т. д. При цьому в якості факторів можна виділити ціну, якість, унікальність продукту для споживача, впізнаваність продукту і популярність торгової марки за рахунок диференціації.

Н. Дойль вказує наступні фактори для реалізації стратегії диференціації:

- експлуатаційні показники: рівень основних робочих характеристик (наприклад, швидкість, ємність, точність);
- особливості - характеристики, що доповнюють основні робочі показники (наприклад, автомобіль має люк автоматичні склопідйомники, стереосистему, кондиціонер);
- надійність – вірогідність того, що у споживачів не виникне жодних проблем з використанням товару;
- відповідність – ступінь задоволення дизайном і робочими

характеристиками, відповідність специфікації та технічних умов;

- довговічність – очікуваний термін служби товару;
- операційні витрати – витрати, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього терміну його служби (установка, споживання енергії, трудові витрати, страхування);
- зручність обслуговування – наявність всього необхідного для обслуговування і ремонту товару;
- естетика – зовнішній вигляд товару [11, с. 115].

Даний перелік факторів складається з набору якісних характеристик товару. Оскільки в даний момент ми не прив'язані до якогось конкретного товару, доцільно обмежитись розумінням, що категорія якості є досить широкою, і набір характеристик якості дуже залежить від виду товару. Тому, щоб уникнути розпорошеності, об'єднаємо всі можливі критерії, що стосуються експлуатаційних і технологічних характеристик товару в єдине поняття якості товару, визначається як відповідність набору характеристик продукту певним затвердженим стандартам. В цьому разі віддається перевагу якості як визначальному фактору конкурентоспроможності товару. Як бачимо, тут бракує великої кількості факторів конкурентоспроможності товару, а фактори конкурентоспроможності підприємства взагалі не розглядаються.

М. Трейсі та Ф. Вірсема вказують конкурентні стратегії, застосовуючи які, компанії досягають позиції лідера ринку, надаючи споживачам найвищу цінність. В даному випадку ми можемо використовувати опис стратегій як перелік можливих конкурентних переваг. Відповідно до зазначеного підходу, компанії можуть застосовувати будь-яку з трьох стратегій, які називаються ціннісними дисциплінами [67]:

- функціональну перевагу: компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю. Вона працює над зниженням витрат і створенням ефективної системи надання споживчої цінності. Фірма обслуговує споживачів, яким потрібні надійні, якісні товари або послуги за низькими цінами без особливих зусиль;
- тісний зв'язок зі споживачем: компанія забезпечує вищу цінність за

допомогою точного сегментування ринків і подальшого точного пристосування своїх товарів (послуг) до потреб цільових споживачів. Вона спеціалізується на задоволенні унікальних споживчих потреб, встановлюючи тісні взаємовідносини із споживачами і збираючи детальну інформацію по їх особистих уподобаннях і звичках.

- лідируюча позиція по товарах: пропозиція безперервного потоку новітніх товарів (послуг), що призводить до швидкого застаріння як власних колишніх товарів і послуг, так товарів і послуг конкурентів.

З даної системи також можна виділити такий перелік факторів конкурентоспроможності: функціональна (експлуатаційна) перевага товару, низька ціна за рахунок низьких витрат, високу якість при ціні нижче, ніж у конкурентів, якість обслуговування, тісний контакт зі споживачем, детальне вивчення потреб споживача, висока ціна при високій якості товару й обслуговування, довгочасний контакт з споживачами; новизна товару, зниження тривалості життєвого циклу товару за рахунок його постійного оновлення.

Цікавий і широковідомий підхід до створення споживчої цінності запропонований американськими авторами Б. Миттэллом і Д. Шес [67]. На їхню думку, зона цінності має три складові (або «3 р's»):

- реалізація продукту (performance);
- ціна (price);
- персоналізація (personalization).

Реалізація продукту включає у себе три елементи: якість, інновацію та індивідуалізацію.

Персоналізація як елемент «зони цінності» включає три блоки:

- доступність компанії споживачам, забезпечувану з допомогою таких каналів доступу, як магазин і торгові точки, телефон, пошта, факс, інтернет;
- швидку реакцію компанії на запити, потреби і проблеми споживачів, професійне обслуговування клієнтів персоналом компанії;
- побудова довгострокових відносин між компанією і споживачем.

У результаті реалізації всіх трьох складових «зони цінності» створюються додаткові цінності для споживача. Вони розширюють «зону цінності», додаючи переваги до її основних елементів. Додаткові цінності - це те, що допоможе компанії відрізнятись від конкурентів, тому, можна сказати, що цей підхід відображає стратегію диференціації. Дана концепція представляється обґрунтованою і системною. При цьому зазначені в ній фактори для створення конкурентних переваг об'єднані під взаємопов'язані змістові групи, що створюють умови для диференціації продукту на ринку:

- якість, індивідуалізація, інновація;
- ціна – справедлива ціна та ціна, яка створює додаткову цінність для споживача;
- широка мережа доступу до компанії: торговельні точки, телефон, Інтернет, факс, пошта;
- кваліфікований персонал, що контактує з клієнтами, якісний і швидкий сервіс, довгострокові відносини зі споживачем.

Таким чином, вивчивши дане питання, можна зробити висновок, що фактори конкурентоспроможності більшістю авторів не групуються по своїй приналежності до товару чи підприємства. Крім того, не існує єдиного переліку факторів. Кожен автор зосереджується на кількох факторах, які найбільш повно відповідають характеру описуваних сторін конкуренції. Також часто зустрічається відсутність розмежувань між факторами і стратегіями конкуренції. Єдиного підходу до опису факторів конкурентоспроможності підприємства немає.

У той же час зазначається тенденція до розвитку системи факторів конкурентоспроможності, її ускладнення. Так, є фактори, що чинять сильний вплив на рішення споживача про покупку, і, в той же час, вони не є зримими: це репутація фірми та її продукту, спосіб комунікації з клієнтом, етика і естетика продажу. Конкурентна перевага 21 століття відрізняється від конкурентної переваги 20 століття в п'яти ключових аспектах:

1. Від відчутних переваг до невідчутним;

2. З однієї точки до багатьох переваг;
3. Від шаблонних переваг до творчо продуманим і індивідуалізованим;
4. Від стійкого переваги до тимчасового;
5. Від зовнішніх до внутрішніх джерел переваги» [67, с. 116] .

Невідчутні переваги – більше, ніж бренд. Вся завдання полягає в тому, щоб продемонструвати клієнту цінність нематеріальних переваг [67]. При цьому, загальновідомо, що не існує чіткої системи критеріїв якості керівництва, так як дана категорія є складною, багатокомпонентною і функціонально різноманітною. В ситуації на сучасному ринку обстановці загальної конкуренції, від керівників усіх рівнів потрібно щось більше, ніж просто виконання традиційних управлінських обов'язків.

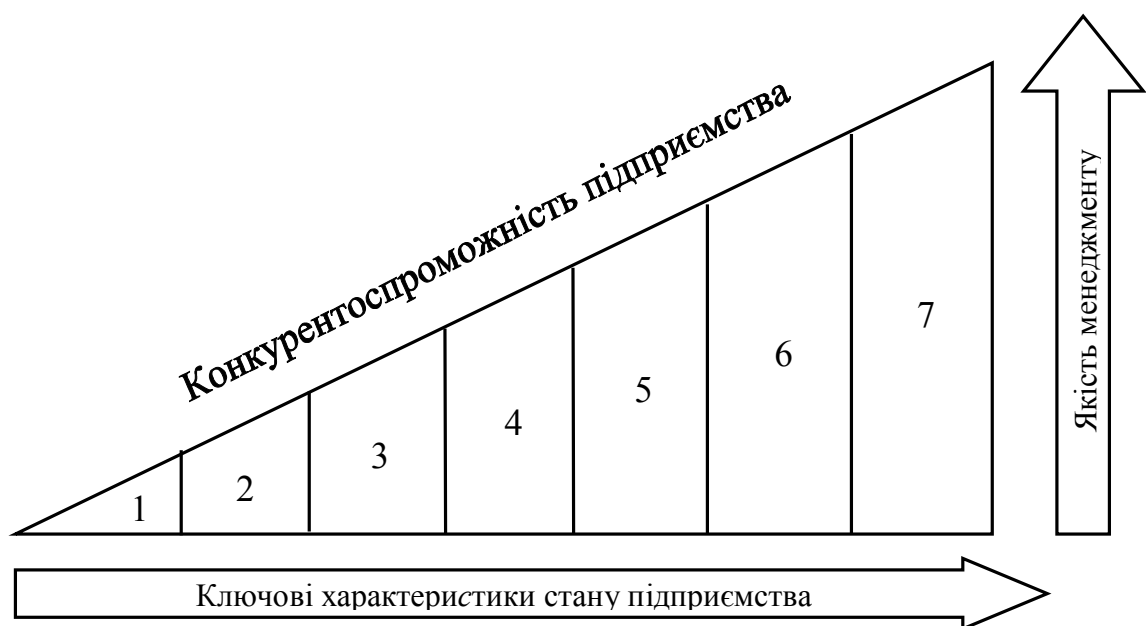
Продукт праці управлінських працівників не має форми специфічних речових результатів. Кінцевим продуктом управлінської праці вважається сукупність управлінських рішень і вплив, який вони справляють на об'єкт управління. Специфіка управлінської праці в тому, що його результати, як правило, відокремлені в часі і просторі від моменту і місця його витрат. Вони лише в кінцевому підсумку невіддільні від результатів функціонування всієї організації [69].

Через особливу важливість даної категорії, незважаючи на її узагальнений характер, пропонуємо якість керівництва підприємством включити в список факторів конкурентоспроможності поряд з персоналом в цілому. Адже саме цей фактор є базовим і визначальним для успіху організації на ринку, забезпечення її конкурентоспроможності. Управлінці на підприємстві визначають, на які інші фактори впливати для реалізації наміченої стратегії, керують ресурсними потоками, приймають рішення.

Відповідність рівнів управління і факторів конкурентоспроможності добре представлено в теоретичній концепції А. М. Кроткова Ю. і Я. Яленевой [36] (див. рис. 1.4). Виходячи з наведеної схеми, можна отримати уявлення про деяку ієрархічності показників конкурентоспроможності. Можна також співвіднести виділяються рівні з відомою схемою – пірамідою управління, в

якій виділяється три основних рівня керівництва: нижчий, середній і вищий (Топ-рівень). Нижчому рівню відповідає оперативне управління, і на цьому рівні забезпечується конкурентоспроможність продукції. Середньому рівню відповідає тактичний рівень управління конкурентоспроможністю, який оцінюється за допомогою інтегрального показника фінансово-господарського стану підприємства.

На вищому рівні здійснюється стратегічне управління і йому відповідає зростання вартості підприємства. Також з схеми видно, за рахунок яких показників забезпечується конкурентоспроможність на кожному рівні.



1. Платоспроможність
2. Прибутковість
3. Стратегічність управління
4. Адаптивність системи управління
5. Фінансова і управлінська прозорість
6. Керованість бізнесу
7. Інвестиційна привабливість

- Оперативний рівень управління КС
- КС продукції
- Тактичний рівень управління КС
- Інтегральний показник фінансово-господарського стану підприємства
- Стратегічний рівень управління КС
- Зростання вартості підприємства

Рис. 1.4 Ключові характеристики стану підприємства.

Примітка: складено автором

На рис. 1.4 показана взаємозалежність характеристик підприємства і його конкурентоспроможності.

Так, конкурентоспроможність продукції складається, за схемою, з платоспроможності та прибутковості. З цим можна не погодитися, так як обидва ці показники характеризують швидше фінансовий стан підприємства, ніж його продукцію, хоча непрямою характеристикою конкурентоспроможності продукції все ж є, так як рівень прибутку та прибутковості залежить від характеристик продукту. Тактичний рівень конкурентоспроможності визначається стратегічністю і адаптивністю системи управління, фінансової та управлінської прозорість і керованість бізнесу. З цими положеннями можна погодитися, але, кожна з складових сама по собі є комплексною характеристикою підприємства і не містить конкретних орієнтирів-критеріїв, за якими можна визначити механізм забезпечення конкурентоспроможності на тактичному рівні. Ця група параметрів знаходить вираз в інтегральному показнику конкурентоспроможності. Інтегральний підхід до оцінки конкурентоспроможності багатьма авторами вважається занадто узагальненим, і його застосування представляє інтерес скоріше для сторонніх оцінювачів, ніж для фахівців підприємства, які зацікавлені в зростанні конкурентоспроможності.

Стратегічний рівень у зазначеній схемі характеризується інвестиційною привабливістю, завдяки якій досягається зростання вартості підприємства. Це положення видається вірним, так як висока конкурентоспроможність організації обов'язково виражається у зростанні її вартості.

Наведена на рис. 1.4. схема є цікавою як зразок для побудови ієрархії критеріїв конкурентоспроможності, з допомогою якої можливе застосування системного підходу до розгляду всієї сукупності факторів конкурентоспроможності. Це також дозволить зробити цю систему впорядковану та уникнути перерахування всієї групи факторів. Така схема, на наш погляд, дозволяє наочно представити взаємозв'язок, взаємообумовленість і системність усієї сукупності факторів конкурентоспроможності.

Згрупуємо всі вищевказані фактори конкурентоспроможності:

1. Фактори конкурентоспроможності товару: сам товар (послуга), ціна і

цінова політика, ціна споживання, якість і експлуатаційні характеристики, сервіс і післяпродажне обслуговування, унікальність (диференціація), естетика і зовнішній вигляд, новизна (інновації), персоналізація товару;

2. Економіко-технологічні фактори конкурентоспроможності підприємства: низькі витрати виробництва, ефективність збутової мережі, ліцензії і патенти, розвиток виробництва та інновації, застосовувані технології, матеріальне забезпечення, доступ до джерел сировини, фокусування;

3. Соціальні фактори конкурентоспроможності підприємства: якість керівництва підприємством, а також персонал підприємства в цілому, як фактор, що забезпечує реалізацію всіх вищеперелічених: прикладний досвід, досвід навчання, відданість роботі, лідерство, спогади, сторонні інтереси, ноу-хау, професійні навички, відносини, бренднейм, торгові марки, імідж торгової марки, імідж організації і ділова репутація, спосіб комунікації з клієнтом, етика і естетика продажу, бази даних, сервіс і післяпродажне обслуговування, реклама і PR.

Взаємозв'язок усіх трьох груп факторів представимо схематично, враховуючи порядок і залежність факторів (див. рис. 1.5).

Ми вважаємо, що соціальні чинники є головною забезпечуючою основою для реалізації економіко-технологічних факторів, результатом застосування яких буде вироблений товар із заданими характеристиками, що відповідають певним стандартам по кожному фактору конкурентоспроможності товару.

Кінцевими результатами застосування факторів можуть бути: зростання ринкової вартості акцій, підвищення дивідендів за акціями, позитивна динаміка прибутку, висока рентабельність, зростання вартості підприємства (бізнесу). Крім того, за цими показниками можливо відстеження результативності застосування факторів конкурентоспроможності.

Запропонована структура факторів орієнтована на облік динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

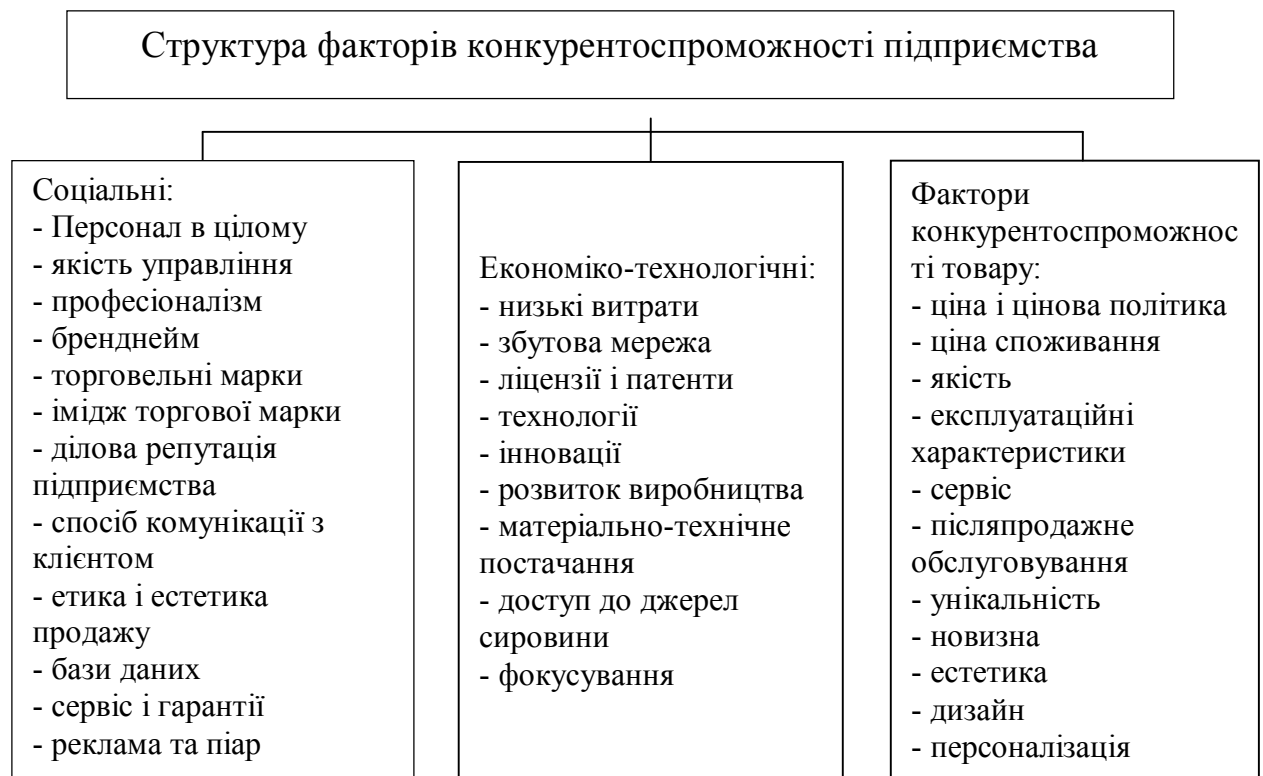


Рис. 1.5 Структура факторів конкурентоспроможності підприємства.

Примітка: складено автором

Крім вищесказаного, можна говорити про певну ієрархічність факторів конкурентоспроможності підприємства. Уявімо групи факторів конкурентоспроможності підприємства у вигляді ієрархії, із зазначенням характеру управлінських процесів і застосуємо піраміду управління (див. рис. 1.6).

Як видно з рисунка, на нижчому рівні здійснюється оперативне управління, результатом якого є виробництво товару з заданими параметрами якості за певною ціною. На середньому рівні управління здійснюється тактичне керівництво. Реалізація тактики провадиться за рахунок відповідних технологій, маркетингу, інновацій, реклами, цінової політики і т. д.

Вищий рівень реалізує стратегію підприємства, результати якої виражаються в економічних результатах – прибутку, рентабельності, ринкової вартості акцій, дивіденди. Досягнення високих економічних результатів призводить до підвищення інвестиційної привабливості підприємства і зростання його вартості. Простежуючи ієрархію чинників

конкурентоспроможності, слід мати на увазі, що піраміда управління відображає також скалярну ланцюг, завдяки якій здійснюються прямі і зворотні зв'язки в організації.

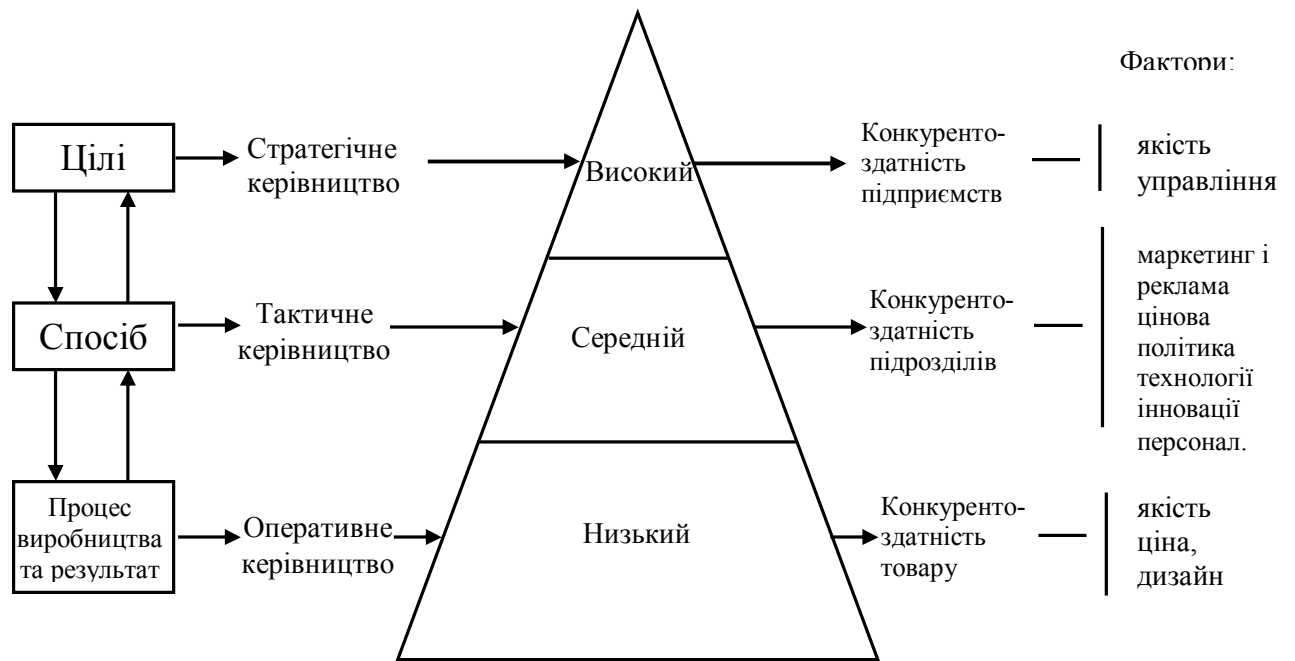


Рис. 1.6 Ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємства.

Примітка: складено автором.

При цьому вищий рівень керівництва визначає цілі підприємства та їх розподіл за рівнями, також визначає тактику досягнення цілей. Середній рівень реалізує заплановану тактику, при цьому, делегуючи оперативні повноваження на нижчий рівень управління, де займаються безпосередньо організацією процесу створення продукту.

Кожному рівню керівництва відповідає свій рівень факторів конкурентоспроможності. Але, при цьому, визначальна роль в управлінні конкурентоспроможністю відводиться вищого управлінського апарату, якому відповідає фактор якості керівництва.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження поняття, сутності конкурентоспроможності підприємства і окремого товару, концепцій управління факторами конкурентоспроможності можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це багатопланова та складна категорія, яка визначається цілим набором факторів. Проведений аналіз літератури показав множинність підходів до вивчення даного поняття, а також виявив великі розбіжності в систематизації факторів конкурентоспроможності.

2. Існуючі теоретико-методологічні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства відрізняються недостатньою повнотою, є занадто загальними. Аналіз існуючих концепцій і удосконалення теоретико-методологічних підходів до проблеми дали можливість побудувати та обґрунтувати укрупнену модель управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. В результаті дослідження зроблено висновок, що можлива класифікація існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю за характером прийняття рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, серед яких запропоновані інтуїтивний, хаотичний, спонтанний і систематизований підходи.

4. На основі аналізу теоретичних джерел складена узагальнююча структура факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на три групи: економічні, соціальні фактори конкурентоспроможності підприємства та фактори конкурентоспроможності товару.

5. Фактори конкурентоспроможності підприємства, на наш погляд, можна представити у вигляді ієрархії за принципом взаємообумовленості: фактори конкурентоспроможності підприємства в цілому, фактори конкурентоспроможності підрозділів підприємства та фактори конкурентоспроможності товару.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Складність проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства обумовлена наявністю великого різноманіття підходів до цього питання. Те спільне, що їх об'єднує – це загальновизнане положення, що в основі конкурентоспроможності підприємства, лежить конкурентоспроможність товару (послуги). Але існуючі підходи до оцінки конкурентоспроможності у різних авторів відрізняються. В ситуації, що склалася на даний період часу у цьому питанні, полягає в тому, що наявні концепції впливу на конкурентоспроможність організації розглядаються через управління факторами конкурентоспроможності та через стратегії конкуренції.

Згідно Р. А. Фатхутдинову «...оцінка рівня конкурентоспроможності різних об'єктів являє собою дуже складну роботу, так як: по-перше, в конкурентоспроможності фокусуються всі показники якості та ресурсомісткості роботи всього персоналу за всіма стадіями життєвого циклу об'єктів; по-друге, в настоящий час відсутні міжнародні документи (за аналогією зі стандартизацією інших об'єктів) з оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів...» [62, с. 272]. Автор вказує на необхідність оцінки конкурентоспроможності організації на основі показників конкурентоспроможності товарів з урахуванням значущості ринків, на яких вони були реалізовані, і рентабельності організації. Основна проблема полягає у відсутності єдиної методики оцінки конкурентоспроможності, що управління-практику суттєво ускладнює завдання для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В економічній літературі немає єдиного, загальноприйнятого

методологічного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства: «Оцінка може проводитися на різних рівнях (макро-, мезо-, мікро-) і для різних цілей; по-друге, виробляючи оцінку, підприємство передбачає затратити певні фінансові, трудові та часові ресурси і, залежно від цього вибирає метод оцінки» [64, с. 111]. З цієї причини актуальним є питання вивчення наявних методик оцінки, і вироблення узагальнюючого підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В. Р. Шинкаренко і А. С. Бондаренко [69, с. 112] представили аналіз методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності, згрупували їх і представили в таблиці (див. дод. А). Пропонований авторами аналіз представляється цінним з точки зору групування методів оцінки, в результаті чого можна відразу визначити, чи підходить методика визначення конкурентоспроможності держави, галузі, підприємства чи товару. Крім того, автори вказують критерії-орієнтири визначення конкурентоспроможності, а також недоліки кожної групи і роблять висновок про доцільність застосування методики.

Так, перша група методик заснована на аналізі порівняльних переваг. В основі даної групи лежить теорія міжнародного поділу праці, теорія порівняльних переваг М. Портера та методи порівняльного аналізу. Критеріями для оцінки тут є: рівень витрат виробництва, обсяг виробництва і реалізації продукції, норма прибутку, частка ринку, рентабельність та ін.

До недоліків даного підходу автори відносять:

1) недостатню аргументацію і комплексність критеріїв оцінки, які більшою мірою характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності, і не відображають процес взаємодії виробника з зовнішнім середовищем і здатність підприємства до адаптації;

2) статичність одержуваних оцінок, так як не аналізується процес розвитку конкурентних переваг. Автори роблять висновок про доцільність застосування даного підходу для оцінки конкурентоспроможності на макрорівні (конкурентоспроможність країни) [69].

На наш погляд, такі підходи все-таки застосовуються до підприємств, за наявності мети зайняти лідируючі позиції в галузі або в регіоні. Однак слід погодитися з авторами аналізу, що ці підходи спираються на недостатній вибір критеріїв оцінки, які дійсно швидше характеризують ефективність управління виробництвом, ніж рівень конкурентоспроможності.

В основі наступної групи методів лежить теорія рівноваги фірми та галуз, теорії факторів виробництва (праця, земля, капітал і підприємницькі здібності) [69]. Суть цього підходу в тому, що якщо фірма знаходиться в стані рівноваги, то у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан. Фахівці вказують на такі недоліки цієї групи: даний підхід відображає більшою мірою об'єктивно сформовані зовнішні умови, ніж вплив внутрішніх факторів; теорія рівноваги відповідає умовам досконалої конкуренції, що мало відповідає реальним господарським умовам і тому знижує достовірність оцінки конкурентоспроможності. З цією оцінкою не можна не погодитися: чиста (досконала) конкуренція є радше теорією, ніж реальністю. Крім того, стан конкурентоспроможності визначається, в даному випадку, як внутрішня рівновага і як найбільш бажаний стан. Але, оскільки чиста конкуренція практично неможлива в сучасних умовах, то, отже, і досягнення рівноваги також неможливо.

Третя група – методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Теоретичні та методичні основи підходу становлять: теорія ефективної конкуренції, методи порівняльного аналізу, індексні методи, інтегральні методи оцінки. До недоліків даної групи методів автори відносять умовність виділяються групових показників, що ускладнює аналіз і обґрунтованість інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності [69]. Для їх застосування необхідна об'ємна специфічна інформаційна база для оцінки та значні обсяги розрахунків. На наш погляд, цю групу методів можна застосовувати для підприємства, однак при зазначених недоліках буде дуже ускладнена робота з результатами оцінки.

Четверта група методів заснована на теорії якості товарів і передбачає

вимірювання та зіставлення різних параметрів продукції, перелік яких залежить від виду оцінюваної продукції. Оцінка проводиться на основі споживчої цінності продукції виходячи із зіставлення відповідних параметрів продукції з продукцією конкурентів, або з еталоном. Послідовність оціночних дій така: виявляються критерії задоволення запитів споживачів, встановлюється їх ієрархія та порівняльна значущість, потім проводиться безпосередньо оцінка. Застосування цього методу можливо тільки для оцінки конкурентоспроможності продукції. При цьому, в даному методі конкурентоспроможність продукту ототожнюється з конкурентоспроможністю підприємства. Якщо застосовувати їх тільки для оцінки конкурентоспроможності товару, то це представляється можливим тільки в разі випуску гомогенного продукту. Якщо ж продукт є диференційованим, то втрачається порівняльність об'єктів порівняння. З цим, на наш погляд, слід погодитися, так як, наприклад, при випуску якісного товару можливе застосування невідповідного маркетингового підходу до його позиціонування та просування на ринку, що не сприяє для високого конкурентного положення компанії. Отже, не можна ототожнювати конкурентоспроможність продукції і організації в цілому.

П'ята група методик оцінки конкурентоспроможності представлена матричними методами. В їх основі лежить концепція життєвого циклу товарів, технологій та ринків, яка передбачає проведення аналізу конкурентних переваг: SWOT, GAP, LOTS, PIMS. Дана група припускає використання моделі БКГ; моделі GE Маккінсі – порівняння привабливості ринку і відносної конкурентоспроможності; моделі Shell/DPM – порівняння галузевої привабливості і конкурентоспроможності; моделі Hofer-Schendel – аналіз еволюції ринку; моделі ADL/LC – аналіз життєвого циклу галузі. Зміст матричних методик ґрунтується на дослідженні позиціонування групи підприємств у певній параметричній системі. Для кожної позиції визначений варіант подальших дій з коригування ринкового становища або по його утриманню. Крім того, за результатами позиціонування можливо робити

висновки про відносну конкурентоспроможність, перспективи розвитку та інвестування, або про їх відсутність. В якості недоліків зазначаються: надмірна спрощеність у виборі, обґрунтуванні та аналізі критеріїв оцінки конкурентоспроможності; відсутність однозначної кількісної оцінки, а також неможливість поглибленого аналізу причин здатності або нездатності підприємств витримувати конкуренцію; більшою мірою даний підхід орієнтований на вибір виду бізнесу, який слід інвестувати, ніж для оцінки і аналізу конкурентоспроможності [40].

Остання шоста група – інтегральні методи, що представляють собою комплексний підхід, що поєднує теорію якості товарів та теорію порівняльних переваг. Тут застосовується інтегральний показник конкурентоспроможності, що характеризує відносну конкурентоспроможність продукції на основі співвідношення групових показників відповідно нормативних, технічних і цінових параметрів. В якості переваги методу авторами вказується його простота в застосуванні, а також те, що він дає однозначну кількісну оцінку конкурентоспроможності [69]. Недоліки: метод практично не застосовується для підприємств, що випускають диференційовану продукцію; застосування експертних оцінок не виключає суб'єктивного підходу до оцінки конкурентоспроможності; інтегральна оцінка не дає можливості для виявлення факторів конкурентоспроможності. Автори роблять висновок, що методики даної групи можна застосовувати для експрес-оцінки двох порівнянних підприємств, але для якісної оцінки конкурентоспроможності необхідний більш детальний аналіз, який може показати не тільки галузеве положення підприємства, але і стан його конкурентоспроможності за конкретними показниками.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності підприємства найбільш придатними є методи, засновані на теорії ефективної конкуренції (група 3), а також ряд методів, які не були включені в таблицю, яка аналізується. Незважаючи на комплексний аналіз застосовуваних сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності, дослідники не розглянули деякі

відомі на сьогодні методи, у зв'язку з чим вважаємо за необхідне їх також розглянути.

Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності заснований на використанні одиничних (технічних та економічних) параметрів аналізованої продукції і потреб (або зразка-вироби) та їх зіставленні. При цьому способі оцінки можна встановити, чи досягнуто аналізованою продукцією необхідний рівень параметрів у цілому, за якими параметрами не досягнуто, які з них найбільш сильно (в ту або іншу сторону) відрізняються від базових. Даний метод можна віднести до групи 3 з раніше розглянутої таблиці (методи, засновані на теорії ефективної конкуренції).

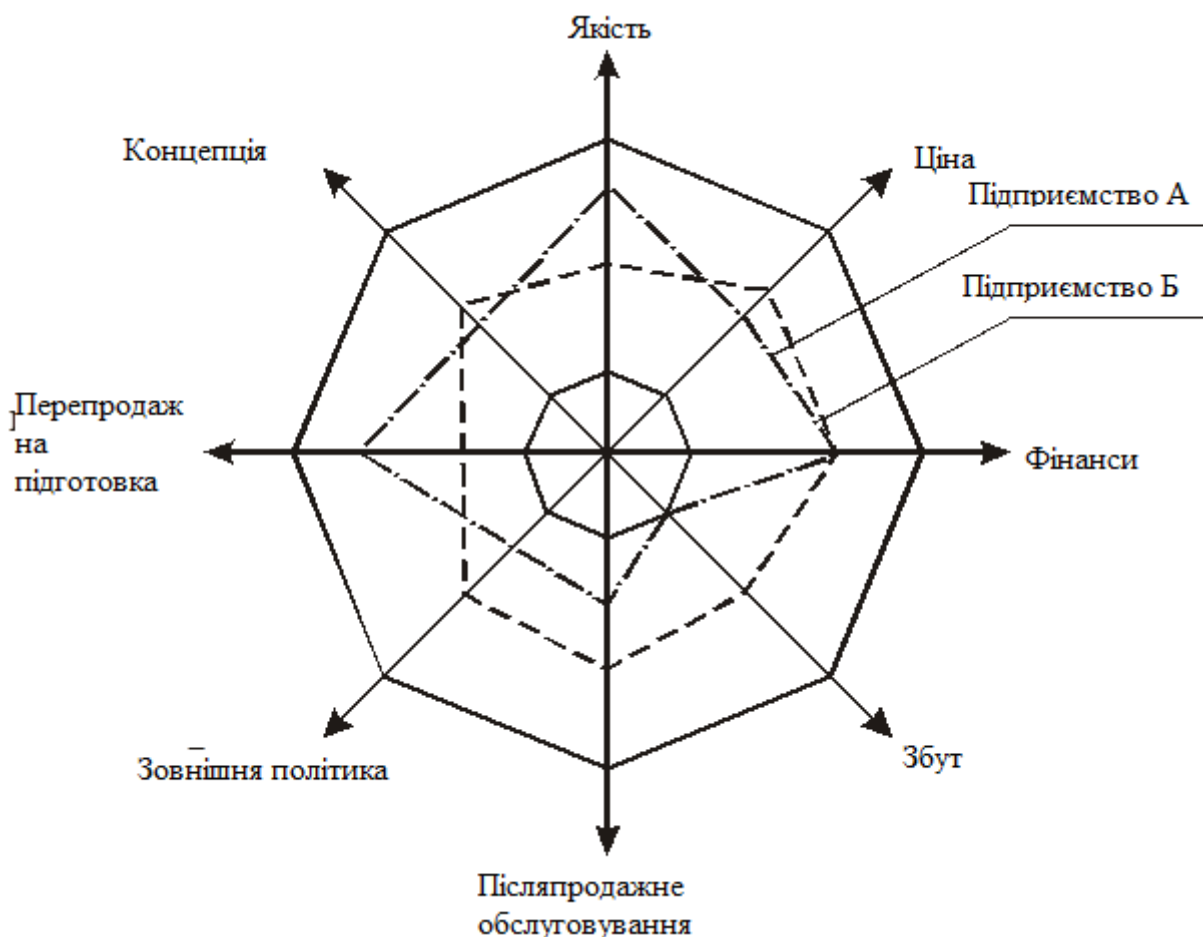


Рис. 2.1 Багатокутник досягнення конкурентоспроможності.

Примітка. Складено автором на основі [60].

Наступний підхід – методика застосування багатокутника конкурентоспроможності. Це графічний спосіб оцінки конкурентоспроможності, в якому всі конкурентні переваги і недоліки досліджуваних підприємств-конкурентів зображуються у вигляді багатокутника (див. рис. 2.1) [60].

Як видно з рис. 2.1 оцінка проводиться за вісьмома факторами в заданому масштабі, який визначається у вигляді бальних оцінок.

Представлений малюнок дозволяє порівняти рівні конкурентоспроможності підприємств по різних чинникам. Можливо аналогічна побудова багатокутника конкурентоспроможності товарів-конкурентів або маркетингової діяльності конкуруючих підприємств.

Р. А. Фатхутдінов до нестачі застосування багатокутника конкурентоспроможності відносить відсутність прогнозів з приводу того, наскільки конкуруючі підприємства в змозі поліпшити свою діяльність [60]. На основі отриманих з багатокутника оцінок визначають сильні та слабкі позиції конкурентної боротьби за вивченими напрямками діяльності, які є базою для розробки заходів на підприємстві по зміцненню сильних сторін і посилення слабких позицій.

Многокутники можна будувати за будь-якої групи показників, в будь-якій області, але тільки одного рівня ієрархії.

Ще одне комплексне дослідження конкурентоспроможності організації запропоновано Л. С. Шевченко [67]. Оцінку конкурентоспроможності організації пропонується проводити комплексним методом за показниками динаміки господарської діяльності.

Цей підхід включає такі комплекси оцінки конкурентоспроможності:

- по товарній масі та маркетингового комплексу фірми;
- за показниками науково-дослідного і виробничого потенціалу;
- за показниками використання людських ресурсів;
- за показниками фінансової стабільності;

В основі оцінки конкурентоспроможності фірми по товарній масі та маркетингового комплексу фірми лежить ідея, що конкурентоспроможність товару є умовою конкурентоспроможності фірми. Остання не може бути конкурентною, якщо її продукція не знаходить збуту. Автор вказує, що фахівці звертають увагу на те, що для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності товару виробник повинен використовувати ті ж критерії, що і споживач [67].

Тільки в цьому випадку можна чекати, що оцінка, дана для свого товару виробником, співпаде з думкою покупця. При цьому справедливо вважається, що покупець насамперед цікавить ефективність споживання, що розуміється як відношення корисного ефекту до повних витрат на придбання товару. Під корисним ефектом розуміється якість товару і якість післяпродажного обслуговування, а під повними витратами на придбання товару – ціна споживання:

$$\mathcal{E}_n = \frac{Q}{C} + \frac{C}{C_n} \quad (2.1)$$

Де, \mathcal{E}_n – ефективність споживання;

Q – якість товару;

C – якість обслуговування;

C_n – ціна споживання.

При цьому слід пам'ятати, що для виробника конкурентоспроможність товару – це можливість отримання прибутку від його реалізації, що створює фінансові можливості для ведення конкурентної боротьби. Повністю погодимося з тезою, що в основі конкурентоспроможності організації лежить товар, а також з тим, що організація не може бути конкурентною, якщо її продукція не знаходить збуту. Але, що стосується формули – її застосування можливо, якщо визначити параметри . Однак як автор пропонує визначити їх залишається незрозумілим, хоча важливість цих показників не викликає сумнівів. Хто і як оцінює якість післяпродажного обслуговування і якість товару, які одиниці вимірювання цих показників – автор також не вказує. У даному випадку мається на увазі не конкретний розрахунок, а лише показується залежність ефективності споживання від інших, що входять у формулу параметрів. Високий рівень конкурентоспроможності товару є необхідною умовою високого рівня конкурентоспроможності фірми, але не є достатнім, так як на стан конкурентоспроможності організації впливає ще безліч факторів.

Далі пропонується проводити аналіз споживчої цінності, який

здійснюється шляхом опитування споживачів і працівників маркетингових підрозділів фірми. В результаті опитування з'ясовується, яке значення вони надають тим чи іншим вигодам, пов'язаним з придбанням товару або послуги, і яке місце займає компанія по ряду важливих показників серед конкурентів.

Методично облік нормативних параметрів при оцінці рівня конкурентоспроможності пропонується забезпечувати шляхом введення спеціального показника, який приймає лише два значення – 1 або 0. Якщо товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, то цей показник дорівнює 1, якщо ні – 0. Загальний показник по нормативним параметрами являє собою приватні показники по кожному з них, тобто

$$I_{\Pi\Pi} = \prod_{i=1}^n q_i \quad (2.2)$$

де $I_{\Pi\Pi}$ – загальний показник по нормативним параметрам;

q_i – приватний показник по i -му нормативному параметру;

Π – число нормативних параметрів, що підлягають оцінці.

Таким чином, якщо хоча б один з приватних показників дорівнює 0 (тобто виріб за яким-небудь параметром не відповідає обов'язковій нормі), то загальний показник також дорівнює 0, що говорить про неконкурентоспроможність товару на ринку.

Потім приступають до аналізу параметрів технічної групи. До них відносять:

- класифікаційні параметри, які визначають належність виробу до певного виду (класу) продукції;
- конструктивні параметри, що відображають техніко-конструкторські рішення, властиві виробам;
- ергономічні параметри (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні тощо);
- естетичні параметри.

Після такого аналізу обчислюється одиничний параметричний показник

$$q = p / p_{100} \quad (2.3)$$

де q – параметричний показник;

p – величина параметра реального виробу;

p_{100} – величина параметр гіпотетичного виробу, який задовольняє потребу на 100%.

Кожному параметричному показнику по відношенню до виробу (наприклад, машини) у цілому (тобто до узагальненого задоволення потреби) відповідає певна вага, різна для кожного показника.

У підсумку, після того як будуть пораховані всі одиничні параметричні показники, обчислюється узагальнений (груповий) показник, що характеризує відповідність виробу потреби в ньому:

$$I_{\text{гп}} = \sum n q_i a_i, \quad (2.4)$$

де $I_{\text{гп}}$ – груповий показник технічної (за технічними параметрами);

q_i – одиничний параметричний показник по i -му параметру;

a_i – вага i -го параметра;

n – число параметрів, що підлягають розгляду.

Показник конкурентоспроможності нашого виробу по відношенню до виробу іншої фірми буде дорівнювати:

$$K = \frac{I_{\text{гп} 1}}{I_{\text{гп} 2}} \quad (2.5)$$

де K – показник конкурентоспроможності 1-го виробу до 2-го;

$I_{\text{гп} 1}$ и $I_{\text{гп} 2}$ – відповідні групові технічні показники.

Даний підхід до оцінки конкурентоспроможності представляється логічним і обґрунтованим, але його застосування доцільно при проведенні порівняльного аналізу конкурентоспроможності продукції різних підприємств і для з'ясування їх галузевого положення. При цьому аналіз за вказаними нормативними, технічними

і економічними параметрами необхідний для оцінки конкурентоспроможності. Тільки, на наш погляд, слід проводити його за окремими параметрами у вигляді порівняння з аналогічними показниками конкурентів і, одночасно, з існуючими стандартами. Так може бути отримана детальна структурована інформація, на основі якої можливе прийняття коригувальних рішень.

2.2. Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Для розробки системи факторів конкурентоспроможності, необхідно спочатку чітко охарактеризувати умови функціонування сучасного підприємства, що допоможе визначитися з набором базових і результативних факторів. Під базовими факторами слід розуміти ті, що створюють умови для конкурентоспроможності організації. Під результативними – фактори, які безпосередньо впливають на показники функціонування підприємства.

Розглянемо всю відому сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства, а потім подамо їх у вигляді системи, що складається з певних груп факторів, об'єднаних за загальногруповими ознаками.

Сьогодні слід враховувати зміст кожного фактора, що впливає на конкурентні позиції підприємства на ринку. Актуальним залишається залучення споживача за рахунок зміни ціни і цінової політики, підтримки певного рівня якості, як однієї з головних умов конкурентного успіху. При цьому акцент у питанні управління конкурентоспроможністю змістився в нематеріальну сферу. До таких нематеріальних факторів конкурентоспроможності традиційно відносять маркетинг, рекламу та піар, спосіб та умови продажу, сервіс і післяпродажне обслуговування [35]. Це фактори, вплив яких на споживача безпосередньо залежить від того, хто і як буде здійснювати їх реалізацію. Цим визначається факт провідної ролі людського фактора в системі забезпечення конкурентоспроможності, особливості ролі керівництва підприємства та його якості.

Процес управління підприємством можна представити як систему прийнятих рішень, які реалізуються шляхом здійснення управлінських функцій з допомогою спеціальних методів управління. Процес керівництва є також набором дій, що реалізують розподіл ланцюжка управлінських команд по адресатам-виконавцям. В умовах визначеності та стабільності економічного середовища, характер керівництва є відображенням економічної політики даного підприємства і поступово змінюється з плином часу і передбачуванією зміною споживчого попиту. В ситуації конкуренції, не тільки внутрішньогалузевої, але і міжгалузевої, керівництво підприємства змушене шукати нові способи збереження зайнятих позицій. На сьогоднішній день не існує єдино вірних для підприємств рецептів завоювання ринку і підтримки конкурентоспроможності, і керівництво підприємств змушене відшукувати, в кожному разі, унікальні рішення і стратегії для реалізації загальнофірмових цілей. Забезпечення стійкості конкурентних позицій підприємства на ринку стало неможливим лише за рахунок управління стандартним набором факторів конкурентоспроможності товару, в який входять: ціна, якість, маркетинг і реклама, час продажу і час виробництва товару, його новизна, сервіс і післяпродажне обслуговування і т. д.

Вже в 90-е роки 20 століття актуальним стало питання забезпечення загальноорганізаційної конкурентоспроможності, в якій акцент як і раніше ставиться на керування параметрами конкурентоспроможності товару, але основну і визначальну роль грає спрямованість на керівництво сукупністю підсистем підприємства. Структура цих підсистем складається не тільки з підрозділів організації, але являє собою систему взаємопов'язаних і взаємозалежних ресурсних потоків. Для сучасної організації вкрай важливо вміле поєднання та використання ресурсів. Перелік ресурсів, задіяних у виробництві такий:

- фінансові ресурси;
- технологічні ресурси;
- вихідні сировинні ресурси;

- персонал підприємства;
- інформація;
- часовий ресурс.

Що стосується двох останніх видів ресурсів необхідно зробити деякі пояснення. Інформація сьогодні відноситься до стратегічно важливих ресурсів, так як на її основі приймаються всі виробничі і управлінські рішення. Дефіцит і якість інформації може зробити істотний вплив на ефективність прийнятих рішень. Крім того, такі широко відомі поняття як «комерційна таємниця» і «промислове шпигунство» підтверджують значення цього ресурсу для виробника. Інформація відноситься до стратегічних ресурсів, визначальним управління конкурентоспроможністю організації.

Час прийнято вважати ресурсом порівняно недавно, хоча про його ролі побічно свідчать такі давно відомі економічні показники як, наприклад, термін окупності, кількість оборотів капіталу в одиницю часу. Крім того, виробничі цілі будь-якої організації повинні мати чітку прив'язку до часу. Вони повинні бути сформульовані так, щоб відповідати на запитання – що, в якій кількості і коли повинно бути отримано як результат діяльності підприємства або підрозділу. «Час виступає найбільш важливим фактором впливу, що сприяє точному визначенню змін у тенденції» [48, с. 251]. В умовах конкуренції той виробник, який першим запропонував на ринок або новий вдосконалений продукт, має більш реальні шанси закріпити за собою споживача. Таким чином, час є і ресурсом і критерієм результативності виробничої системи.

Крім ресурсів, до підсистем управління конкурентоспроможністю можна віднести організаційну структуру управління, яка будується з орієнтацією на досягнення цілей організації. Цілі підприємства, що представляють собою сукупність бажаних для організації результатів і станів, також слід вважати елементом загально організаційного функціонування. Конкурентоспроможність організації в цілому досягається за рахунок комплексного впливу на фактори конкурентоспроможності випускається у відповідності з цілями товару або послуги, а також завдяки використанню відповідної структури і з допомогою

відповідних ресурсів і стратегій. При цьому необхідною умовою загальної конкурентоспроможності є продуктивна взаємодія і взаємозв'язок перерахованих складових. При слабкому стані або порушенні зв'язків між ними загально організаційна конкурентоспроможність ставиться під сумнів. Такий ефективний взаємозв'язок і взаємодія знаходять відображення в понятті «організаційна синергія» (див. рис. 2.2).

На рис. 2.2 представлена схема взаємодії і взаємозв'язку складових організаційного управління, що утворюють систему. Дана система є процесуально-ресурсної по своїй суті.



Рис. 2.2 Система синергічних взаємозв'язків підприємства

Примітка: складено автором

При ефективній організації вхідних в неї елементів і процесів, досягається упорядкованість функціонування всієї системи, наслідком якої може стати організаційна синергія як робочий стан організації. Взаємодія цих елементів є основою для забезпечення функціонування будь-якої цілеспрямовано функціонуючої системи.

Внутрішня організаційна синергія служить одним з важливих умов досягнення конкурентоспроможності виробничої системи на ринку. Стратегічна складова визначає ринкові кроки підприємства у зовнішньому середовищі. Структура сприяє упорядкованості дій всередині організації, за умови, що вона спроектована з орієнтацією на поставлені цілі. Ресурси утворюють специфічні потоки і набувають спрямованості, що задається стратегією. Стратегія також визначає перелік факторів для забезпечення конкурентоспроможності товару чи послуги. Персонал як ресурс, що визначає

якість керівництва, через виконання функцій і застосування адекватних методів управління організацією, що реалізує намічену стратегію.

Персонал визначає ролі та напрямки руху всіх складових даної системи, при цьому особливу роль відіграє його керівна ланка.

Питання формування синергії у виробничій системі безпосередньо залежить від великої кількості факторів, пов'язаних з управлінням персоналом. Якщо прийняти апріорі, що персонал – це головний ресурс сучасного підприємства, то від того, як він буде здійснювати управління підзвітними йому ресурсами, як буде залучати і використовувати інтелектуальний потенціал, безпосередньо залежить загально організаційна конкурентоспроможність. При цьому, ефективна робота персоналу, як і підприємства в цілому, найчастіше є проявом організаційної синергії. Отже, конкурентоспроможність організації в першу чергу залежить від роботи її персоналу. При цьому особлива відповідальність лежить на вищому керівництві, яке визначає сукупність цілей, розробляє стратегію ринкової поведінки, організує всі ресурси, тобто створює синергію, за рахунок чого забезпечує функціонування підприємства в оптимальному режимі, що визначає стан загальноорганізаційної конкурентоспроможності:

Персонал + мету + ресурси + інноваційна функція + стратегія + синергія = конкурентоспроможність організації

Щоб дана тотожність була справедливим, необхідно доповнити, що стратегія ринкової поведінки компанії, заснована на стратегії маркетингу і стратегії конкуренції, прямо впливає на конкурентноздатність організації.

Система управління сучасною великою організацією підійшла до того етапу розвитку, коли пошук резервів росту результативності виробничої системи ведеться у сфері управління кадровим складом. Разом з зростанням вимог до кандидатів на роботу, зростає й прагнення керівництва залучити в свою структуру висококласного спеціаліста. Персонал, на сьогоднішній день, визнається одним з найбільш цінних ресурсів підприємства. Проте недостатньо зібрати на одному підприємстві певну кількість професіоналів. Важливо

створити з цієї групи колектив співробітників, однодумців. У зв'язку з цим, далі знову піде мова про явище, згадуваному вище, і визначається терміном «організаційна синергія». Єдиного загальноприйнятого визначення цього явища немає. Сучасні автори, що зачіпають питання синергії в своїх працях, описують її як явище, при якому $2 + 2$ швидше дорівнює 5 або 6,

Вищенаведена рівність носить ілюстративний характер, а з точки зору математики неприпустима. Російський учений А. П. Богданов приділив велику увагу вивченню цього питання [5]. Він описав основи побудови організаційної структури з урахуванням циркулювання синергетичної енергії та можливості її відновлення. Однак, він не дає чіткого визначення та опису явища організаційної синергії. Тим не менш, слід визнати, що це єдина робота того часу, розглядає питання синергізму в організації.

Значення синергії для організації визначається отриманням додаткового результату, який прийнято називати синергічним ефектом. «При високій організованості системи сума властивостей системи буде вище суми властивостей її компонентів. Різниця між сумою властивостей системи і сумою властивостей її компонентів називається синергічним ефектом, додатковим ефектом творчої взаємодії компонентів» [62, с. 54].

Спираючись на сказане вище, сформулюємо визначення організаційної синергії наступним чином: організаційна синергія – це злагоджена командна взаємодія окремих елементів системи, що забезпечує її функціонування в оптимальному режимі ефективності; синергічний ефект – додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії окремих елементів системи. Необхідно зауважити, що даний ефект може бути як позитивним, так і негативним. «При низькій організованості системи сума її властивостей буде менше суми властивостей компонентів» [61, с. 55].

Вивчення синергії як явища, здатного збільшувати позитивний ефект функціонування корпорації або підприємства, є досить актуальним в сучасний період. Конкуренція давно вже вийшла за рамки виробленого продукту і перейшла у сферу конкуренції управлінських структур.

Управлінська синергія по своїй суті являє собою налагоджену взаємодію між менеджерами різних функціональних підрозділів компанії, а також між різними ланками управління. Синергізм, який створюється управлінцями, переноситься в підлеглі їм групи. При цьому можливе отримання синергії різного типу. Синергію, на наш погляд, слід розрізняти за характером виникнення: структурну, функціональну і адміністративну.

Керівник, що розуміє значення синергії для забезпечення конкурентоспроможності організації, повинен для початку відтворити умови для формування структурної, функціональної та адміністративної синергії.

Далі необхідно визначити характер одержуваного синергічного ефекту, який може носити умовний характер, що є небажаним [11]. Найбільш часто умовний синергічний ефект виникає на початку роботи над великомасштабним проектом. Його ознаками є помітне піднесення співробітників, зростання виробничих показників, наявність «ейфорії співробітництва», яку відчують не тільки самі члени групи, але і люди, з нею пов'язані. Небезпека цього явища полягає в тому, що даний тип синергії носить відносно короткочасний характер і є піком групової еволюції, на який групі вже не піднятися [12]. Якщо ж у цей проміжок часу проводиться планування або прогнозування на відносно тривалий період, то існує небезпека переоцінити потенціал групи і згодом зіткнутися з великою розбіжністю у планових і фактичних показниках. Умовний синергічний ефект не має прямого впливу на конкурентоспроможність, проте все ж є небажаним для організації.

Опис умовного синергічного ефекту зустрічається в економічній літературі [63; 105]. При цьому відсутній опис протилежного стану, яке пропонуємо назвати реальним ефектом синергії. Реальний ефект характеризується своєю стійкістю, рівною і гармонійною роботою групи, а також обов'язковим приростом виробничих показників. Таким чином, при наявності терміну «умовний синергічний ефект», вводимо додатково термін «реальний синергічний ефект». Це уможлиблює класифікацію синергічного ефекту за двома позиціями: реальний і умовний.

В якості головного економічного показника синергічного ефекту виступає чистий прибуток. Контрольним показником, який дозволяє визначити, чи достатній отриманий обсяг чистого прибутку, є рентабельність, а також характер динаміки рентабельності і чистого прибутку. Зауважимо, що ці критерії можуть використовуватися для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Головними соціальними факторами наявності синергії в компанії служить стан розвитку загальнокорпоративного духу, морально-психологічний клімат у середовищі персоналу організації, характер виникаючих конфліктів та комунікаційних процесів, ступінь згуртованості робочих груп всередині і по ієрархії, репутація підприємства, в першу чергу, серед його персоналу і так далі. В даному випадку, прямий вплив на конкурентоспроможність надає репутація організації.

Опис умовного синергічного ефекту зустрічається в економічній літературі [63; 105]. При цьому відсутній опис протилежного стану, яке пропонуємо назвати реальним ефектом синергії. Реальний ефект характеризується своєю стійкістю, рівною і гармонійною роботою групи, а також обов'язковим приростом виробничих показників. Таким чином, при наявності терміну «умовний синергічний ефект», вводимо додатково термін «реальний синергічний ефект». Це уможливорює класифікацію синергічного ефекту за двома позиціями: реальний і умовний.

Визначимо комплекс факторів конкурентоспроможності підприємства, який для впорядкованості розіб'ємо на три блоки:

1. Фактори конкурентоспроможності товару: сам товар (послуга), ціна і цінова політика, ціна споживання, якість і експлуатаційні характеристики, унікальність (диференціація), естетика і зовнішній вигляд, новизна (інновації), персоналізація товару.

2. Фактори конкурентоспроможності організації: низькі витрати виробництва, ефективність збутової мережі, ліцензії і патенти, розвиток виробництва та інновації, застосовувані технології, фокусування і тісний

контакт зі споживачем, сервіс і післяпродажне обслуговування, реклама і PR, імідж торгової марки, імідж організації.

3. Чинники, що створюють умови для реалізації перших двох груп: персонал, інноваційний характер управління, гнучкість і адаптивність конкурентної стратегії, маркетинг, відповідна цілям організаційна структура управління, корпоративна культура. Ця група факторів за змістом є комплексною. Результатом її ефективної реалізації є структурна, функціональна та управлінська синергія. Взаємозв'язок і співвідпорядкованість факторів конкурентоспроможності представимо у вигляді схеми (див. рис. 2.3). Як видно з складеної схеми, конкурентоспроможність підприємства в цілому забезпечується за рахунок досягнення конкретних економічних показників та їх динаміки.

До цих показників відносять чистий прибуток, рентабельність, вартість підприємства (бізнесу), ринкову вартість акцій, конкурентну позицію підприємства, частку ринку, приріст дивідендів і відсоток стабільності їх виплати.

Особливе значення слід надавати відстеженню динаміки цих показників, так як саме зміна показників у часі може вказати на правильність обраної стратегії конкуренції та на зміну конкурентної позиції підприємства. Саме відстеження динаміки дозволить вчасно виявити негативні тенденції і вжити заходів щодо посилення певних факторів конкурентоспроможності заходів. Зі схеми також видно, що забезпечення позитивної динаміки цих загальноорганізаційних показників можливе за рахунок забезпечення організаційної синергії, яка виступає узагальнюючим фактором конкурентоспроможності підприємства. Загальноорганізаційна синергія в свою чергу синтезується за рахунок забезпечення структурної, функціональної та управлінської синергії, які стають можливими за рахунок управління комплексними факторами конкурентоспроможності – організаційною структурою, персоналом і маркетингом.



Рис. 2.3 Комплексна модель системи факторів конкурентоспроможності підприємства і її результативності.

Примітка: Складено автором

Таким чином, нами складена комплексна модель факторів конкурентоспроможності підприємства, що відображає ієрархічність і результативність окремих груп факторів. Щодо посилення певних факторів конкурентоспроможності.

Крім того, для наочності складемо діаграму, що відображає взаємозв'язок і комплементарність системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства



Рис. 2.4 Діаграма взаємообумовленості рівнів забезпечення конкурентоздатності підприємства

Примітка: складено автором на основі [60].

Застосування відповідних стратегій конкуренції, в основу яких покладені фактори конкурентоспроможності підприємства в цілому, передбачають також наявність конкурентоспроможного товару.

Отже, можна зробити висновок, що відсутність чіткої системи факторів конкурентоспроможності підприємства робить неможливим системне управління конкурентоспроможністю на практиці. Управління в такому разі носить дискретний і некомплексний характер. Як варіант вирішення даної проблеми, в результаті дослідження конкретизовано структуру факторів конкурентоспроможності підприємства, визначено рівні їх ієрархії і взаємозалежності, позначені явні і неявні фактори конкурентоспроможності, а також визначена загальна система факторів. На наш погляд це певною мірою

поповнить теорію управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечить можливість розвитку нових методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю, поглибить теоретичне розуміння досліджуваного питання, а також розширить практичні можливості підприємства у даній сфері.

2.3. Методика факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства

При всій важливості сукупності знань про фактори конкурентоспроможності для підприємства, інтерес представляє практична сторона їх застосування, а саме оцінка фактичного стану системи задіяних і потенційних факторів конкурентоспроможності підприємства. На початку розділу було проаналізовано цілий комплекс методів та підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цінність та інтерес представляє складання такої системи оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка дозволить виявити ефективність управління кожним фактором, а також з'ясувати слабкі або резервні фактори конкурентоспроможності. Це багато в чому полегшить підприємству розробку конкурентної стратегії, дасть інформацію для коригувань з метою посилення конкурентоспроможності, а також дозволить оцінювати її зміну в динаміці.

Для початку розглянемо процес управління конкурентоспроможністю об'єкта, який узагальнено представлений наступним чином [60]:

1. Вивчення проблеми;
2. Вивчення нормативно-методичних документів з оцінки та інших суміжних питань;
3. Вивчення зовнішнього середовища та внутрішньої структури об'єкта аналізу;
4. Вивчення кон'юнктури, параметрів ринку;
5. Збір вихідної інформації для оцінки конкурентоспроможності об'єкта;
6. Приведення інформації у такий же вигляд за факторами;

7. Розробка технології оцінки;
8. Аналіз інформації по факторах конкурентноздатності об'єкта;
9. Оцінка конкурентоспроможності об'єкта;
10. Розробка пропозицій щодо формування програми підвищення конкурентоспроможності об'єкта.

Представлений перелік етапів управління конкурентоспроможністю видається логічним, але для ефективності дії даної системи пріоритетними є етапи 7 і 9, розробка технології оцінки й сама процедура оцінки. Оскільки предметом даного дослідження є фактори конкурентоспроможності підприємства, то зосередимося на складанні такого способу оцінки, який дозволить максимально прояснити ситуацію із залученням кожного фактора, а також виявити потенційні фактори конкурентоспроможності підприємства.

Контроль і оцінка діяльності підприємства пов'язані з досить складною процедурою визначення критеріїв якості управління тим чи іншим аспектом діяльності. В даному випадку нам необхідний перелік орієнтирів-критеріїв, за якими можна буде оцінити конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день система організаційно-економічних критеріїв конкурентоспроможності мало розроблена, незважаючи на наявну кількість праць на цю тему та її актуальність. Більшість авторів зводять перелік критеріїв конкурентоспроможності або до структури факторів, які розглядають лише з точки зору товару і не зачіпають питання загальноорганізаційної конкурентоспроможності. Це є проблемою з двох причин. Перша: економічна наука розглядає і вивчає безліч ринкових категорій, але при цьому все-таки недостатньо орієнтована на практика-підприємця. Наприклад, підприємець чи керівник державного підприємства не може ні в одній книзі по управлінню підприємством знайти детальний список орієнтирів (показників, критеріїв), за яким він зміг би провести експрес-аналіз конкурентоспроможності свого підприємства. Він може отримати масу інформації по даній темі, в тому числі про те, які види аналізу існують для виявлення рівня конкурентоспроможності підприємства в галузі або на певному типі ринку.

Але як застосувати ці відомості, на які показники орієнтуватися – це питання в літературі висвітлено недостатньо і не дозволяє визначити комплексний стан конкурентоспроможності організації.

Друга причина, що підтверджує, що відсутність чіткої системи показників конкурентоспроможності організації є невирішеною проблемою в наступному: доти, поки немає чіткої і повної системи критеріїв конкурентоспроможності підприємства немає можливості адекватної розробки системи заходів щодо цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю організації.

Критерій конкурентоспроможності (від грец. *kriterion* – ознака, службовець основою оцінки) – якісна та/або кількісна характеристика підприємства, що служить підставою для оцінки її конкурентоспроможності.

У зв'язку з багатогранністю самого процесу управління конкурентоспроможністю, підійдемо до складання системи критеріїв конкурентоспроможності організації виходячи з двох основних складових: безпосередньо економічної діяльності та соціального аспекту. Попередньо слід зробити застереження, що такий поділ є умовним, так як обидві ці складові взаємопов'язані і взаємообумовлюють одно одне.

До таких показників прийнято відносити прибуток та показники рентабельності. Прибуток є синтетичним показником, оскільки його обсяг формується під впливом всіх сторін діяльності підприємства, а інші показники є приватними. Прибуток виступає основним показником фінансових результатів також тому, що вона є головною метою діяльності комерційного підприємства. «Прибуток є джерелом самофінансування розширеного відтворення на підприємстві, а також джерелом матеріальної зацікавленості та реалізації соціально-культурних заходів. Прибуток і рентабельність – показники ефекту та ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства» [48, с. 176].

При цьому прибуток сама по собі вона не може дати інформацію про ефективність системи, і, зокрема, її конкурентоспроможності. Найбільш важливим показником ефективності підприємства є чистий прибуток, як сума

грошей, що залишається в його розпорядженні. «...Питання, що менеджмент не повинен випускати зі свого поля зору – це чистий прибуток організації, а також її розширене відтворення. Без цього, рано чи пізно організація приречена, і їй своєчасно потрібно подумати про зміну її вищого управлінського персоналу» [48]. Дана точка зору підтверджує необхідність розгляду саме чистого прибутку. Тому приймемо як головний показник ефективності системи конкурентоспроможності чистий прибуток. Крім того, необхідно особливо вивчати її динаміку, як тенденцію, яка відображає напрям зміни чистого прибутку, а також рентабельність, як показник, що відображає рівень прибутковості.

Чистий прибуток, рентабельність виробництва, їх динаміка і зміна вартості активів фірми – найбільш явні показники стану конкурентоспроможності. При цьому ці показники є одними з головних критеріїв ефективності функціонування підприємства в цілому. Ці показники можуть дати уявлення про результати діяльності підприємства за певний період часу; якщо ж мова йде про стан конкурентоспроможності, більш коректним буде розгляд динаміки цих показників. Справа в тому, що за загальними критеріями успішності компаній, конкурентоспроможної вважається та, яка стабільно функціонує на ринку і має тенденції та перспективи зростання. З цієї точки зору динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства, тобто їх приріст, відображає ефективну або неефективну стратегію менеджменту, і може також дати часткову характеристику конкурентоспроможності фірми на ринку.

Слід додати, що вищевказану групу показників можна з деякою часткою умовності розділити на показники внутрішньоорганізаційні та позаорганізаційні. До позаорганізаційних можна віднести показники, які відповідають зовнішнім цілям фірми: динаміка обсягу продажів, частка фірми на ринку, зміна ринкової вартості акцій і т. д. Досягнення цих результатів в наміченому обсязі призводить до реалізації внутрішньої системи головних цілей (прибуток, чистий прибуток, рентабельність), яка, в свою чергу,

забезпечується за рахунок підцілей і факторів підлеглого порядку: продуктивності праці, її рівня і динаміки продуктивності технологій, якості продукції і т. д., в тому числі залежить від великого числа соціальних, організаційних і психологічних складових. Дійсно, адже більша частина результатів функціонування фірми знаходиться в залежності від якості розпорядження всією групою керованих ресурсів, а не тільки матеріальними ресурсами. Тому показники якості системи управління кадрами можна віднести до неявних критеріїв конкурентоспроможності організації.

Критерії конкурентоспроможності можна розглядати, як вже зазначалося вище, з позиції організації в цілому, а також на рівні товару. При цьому конкурентоспроможність товару завжди лежить в основі конкурентоспроможності підприємства, але не є єдиною умовою її забезпечення. Система управління конкурентоспроможністю досить складна, особливо якщо мова йде про диверсифіковані концерни, в рамках якого різні підприємства можуть мати абсолютно різну конкурентноздатність. Крім того, можна говорити також про комплексній оцінці конкурентоспроможності всієї корпорації, однак, в даному дослідженні вважаємо за доцільне дослідити з цієї точки зору окреме підприємство або об'єднання, що випускає один загальний продукт, так як питання конкурентоспроможності широко диверсифікованої компанії зазвичай представляють інтерес при оцінці її сумарної вартості, але на практиці частіше всього оцінюється окреме підприємство (або гілку диверсифікації), що входить в холдинг, особливо якщо воно представляє на ринку свій бренд. Тому обмежимося розглядом системи конкурентоспроможності окремого підприємства, в основі якої лежать різні складові, в тому числі вироблений товар.

В якості критеріїв конкурентоспроможності організації, крім запропонованих вище, слід розглядати і ряд додаткових показників, досягнутих у зовнішньому середовищі функціонування фірми: оцінка споживачами якості продукції та обслуговування, займана конкурентна позиція (лідер ринку, що йде за лідером, підприємство зі слабкою конкурентною позицією, аутсайдер) та

її зміна.

Перелік показників конкурентоспроможності підприємства можна доповнити на основі аналізу існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, проведеного в параграфі 2.1, а також на основі даних параграфа 2.2 нашого дослідження, де кожен показник розглядався окремо та обґрунтовувалося його застосування для оцінки конкурентоспроможності. В даному параграфі наведемо перелік показників: ціна товару, рівень витрат виробництва, ефективність споживання, передпродажна підготовка, сервіс і післяпродажне обслуговування, рейтинг ефективності підприємства по кожній характеристиці товару, класифікаційні параметри, які визначають належність виробу до певного класу продукції.

До критеріїв оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства вважаємо за потрібне віднести наступні коефіцієнти: коефіцієнт плинності кадрів $K_{тек}$, стабільності кадрів $K_{стабильн}$, керованості $K_{упр}$, використання робочого часу $K_{рв}$, загальну ефективність витрат на персонал, питома вага чисельності управлінців до загальної чисельності персоналу та його динаміку. В даному випадку ми обрали лише ті показники ефективності використання персоналу, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

Окремо можна оцінити фінансову стабільність підприємства за такими показниками: 1) ступінь фінансової стійкості, яка відображається за допомогою коефіцієнтів: автономії $K_{авт}$, співвідношення $K_{сп}$, довготривалості залучення позикових коштів $K_{дппк}$, реальної вартості основних засобів у майні фірми $K_{оз}$, накопичення амортизації $K_{на}$. Також в цю групу можна віднести ліквідність всіх активів, показники платоспроможності і рентабельності.

Системний підхід диктує необхідність складання повного переліку показників конкурентоспроможності підприємства, який дозволить на їх основі скласти алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства на практиці. Такий алгоритм може бути застосований для оцінки конкурентоспроможності як керівництвом підприємства, так і сторонніми експертами з метою виявлення

резервів посилення конкурентоспроможності організації в цілому. Крім того, така комплексна система показників дозволить найбільш чітко виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару і організації в цілому і визначити способи управління ними. Обґрунтування та вплив показників діяльності підприємства на його конкурентоспроможність було проведено в попередній частині роботи, де вказувалося, підходить чи ні кожний конкретний показник в якості критерію конкурентоспроможності. На основі цього аналізу тепер складемо повний перелік показників конкурентоспроможності діючого підприємства. Отже, до показників конкурентоспроможності промислового підприємства пропонуємо відносити наступні:

1. Абсолютні фінансові показники (у грошових одиницях виміру): обсяг продажів за звітний період; чистий прибуток; ринкова ціна акцій фірми;

2. Відносні показники: рентабельність; динаміка рентабельності (приріст); приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; приріст чистого прибутку; приріст реальної вартості акцій фірми на фондовому ринку; приріст дивідендів по акціях; приріст норми прибутку на одиницю виробу; відсоток стабільності виплати дивідендів по акціях; ліквідність; приватна управлінська ефективність $\mathcal{E}_{\text{упр}}$: а) відношення обсягу приросту витрат на управління і об'єму приросту випуску продукції, отриманої за рахунок росту продуктивності праці; б) відношення темпів приросту витрат на управління і темпів приросту обсягу реалізованої продукції;

3. Показники динаміки загального стану організації на ринку: конкурентна позиція фірми на ринку; динаміка конкурентної позиції фірми на ринку; приріст обсягу ринку даної фірми; вивод фірми на рівень беззбитковості (якщо стан фірми було збитковим);

4. Внутрішні та зовнішні соціальні показники конкурентоспроможності: коефіцієнт плинності кадрів, співвідношення чистого прибутку і витрат на управління (а також темпи приросту), коефіцієнт керованості фірми, відсоток понаднормових робіт управлінського персоналу, внутрішній імідж

підприємства, оцінка споживачами якості продукції та обслуговування, репутація фірми та її продукції в очах споживачів, партнерів і конкурентів;

5. Показники конкурентоспроможності товару: структура факторів конкурентоспроможності (для порівняння з конкурентами): ціна, рівень витрат на одиницю виробу та його динаміка, норма прибутку, післяпродажне обслуговування, ефективність споживання, передпродажна підготовка, рейтинг по кожній характеристиці товару (на думку споживачів), ціна споживання, якість сервісу (рейтинг), унікальність продукту; приріст обсягу продажів за досліджуваний період; імідж торгової марки і репутація продукту в споживача;

Таким чином, в результаті дослідження складено перелік критеріїв конкурентоспроможності організації, який може бути застосований як орієнтир для оцінки конкурентоспроможності як керівництвом підприємства, так і сторонніми експертами з метою виявлення резервів посилення конкурентоспроможності організації в цілому. Крім того, така комплексна система показників дозволить найбільш чітко виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару та організації в цілому і визначити способи управління ними. Однак цього недостатньо для проведення процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства. Даний перелік служить лише орієнтиром для керівництва, показує перелік показників, які не можна випускати з уваги. Але практична застосовність цієї системи показників може бути забезпечена за допомогою розробки комплексної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Складемо алгоритм їх практичного застосування.

Перш, ніж приступити до опису запропонованого алгоритму оцінки конкурентоспроможності підприємства, вважаємо за необхідне зробити акцент на практичному значенні розроблюваної методики. Так як ми ставимо задачу пошуку резервних факторів конкурентоспроможності, то проведення даної оцінки, на наш погляд, доцільно не тільки для підприємств, які бажать поліпшити свої ринкові позиції, але й для повністю успішних підприємств.

Всі описані на сьогодні підходи до оцінки конкурентоспроможності

підприємства передбачають отримання якого-небудь одного узагальнюючого показника, що абсолютно виправдано при порівняльній оцінці конкурентоспроможності підприємств однієї галузі. Однак предметом даної роботи є дослідження факторів конкурентоспроможності підприємства, що представляє конкретний прикладний інтерес для керівництва підприємства і дає можливість керувати не узагальнюючим показником, а конкретними категоріями – факторами конкурентоспроможності. Тому, той підхід, який буде запропонований, спрямований на оцінку стану, задіяності та результативності окремих груп факторів конкурентоспроможності. Проведений раніше поділ факторів на групи зробить методику більш впорядкованою і дозволить реалізувати системний підхід до факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Алгоритм проведення процедури оцінки пропонуємо побудувати у вигляді послідовно виконуваних етапів:

1. Вивчення зовнішнього середовища об'єкта аналізу, кон'юнктури і параметрів ринку:

а) конкуренти, хто вони, скільки їх, яка їх частка ринку, рекламна стратегія, на яких чинниках конкурентоспроможності вони ставлять акценти;

б) споживачі: хто вони, ємність ринку, характер попиту, фактори, що впливають на закріплення споживача тощо;

в) постачальники та ділові партнери досліджуваного підприємства і підприємств-конкурентів: джерела сировини, ціни на ресурси та послуги, перспективи співробітництва;

г) законодавство: рівень податків, вхідні бар'єри в галузь;

д) частка ринку досліджуваного підприємства і підприємств-конкурентів (і її приріст);

2. Вивчення внутрішнього середовища підприємства:

а) вивчення організаційної структури підприємства;

б) вивчення даних по основних економічних показників на основі балансу підприємства;

в) вивчення динаміки основних економічних показників;

3. Факторний аналіз конкурентоспроможності товару і оцінка конкурентоспроможності товару:

- а) вивчення структури факторів конкурентоспроможності товару;
- б) факторний аналіз за допомогою сітки диференціації товару;
- в) оцінка конкурентоспроможності товару за допомогою багатокутника конкурентоспроможності;
- г) аналіз сильних і слабких чинників конкурентоспроможності товару;
- д) розрахунок показника конкурентоспроможності нашого виробу по відношенню до виробу іншої фірми з допомогою параметричного показника

$$K = I_{тп1} / I_{тп2} \quad (2.7)$$

- е) висновки про конкурентоспроможність товару;

4. SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, переваг та загроз).

5. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності:

- а) по товарній масі та маркетингового комплексу фірми:
 - аналіз споживчої цінності, який здійснюється шляхом опитування споживачів і працівників маркетингових підрозділів фірми;
 - оцінка споживачами якості товару й обслуговування;
 - оцінка іміджу підприємства
 - рекламна стратегія;
 - фактори диференціації товару та їх ефективність;
 - популярність торгової марки та/або підприємства;
- б) за показниками науково-дослідного і виробничого потенціалу:
 - характер застосовуваних технологій;
 - відповідність галузевим стандартам;
 - зниження витрат;
- в) за показниками фінансової стабільності:
 - ступінь фінансової стійкості (залежність/незалежність від зовнішніх позикових коштів, для визначення якої використовуються показники: коефіцієнт автономії, співвідношення, до довгострокового залучення позикових

коштів, до реальної вартості основних засобів у майні фірми, до накопичення амортизації, абсолютної ліквідності, відсутність неплатежів);

- показники рентабельності: рентабельність всіх капіталів, рентабельність власного капіталу, рентабельність підприємницької діяльності, рентабельність продажів, чиста рентабельність;

- приріст обсягу продажу;

- приріст рентабельності, чистого прибутку, норми прибутку на одиницю виробу;

- приріст вартості акцій;

- приріст дивідендів;

- ліквідність фірми;

г) за показниками використання людських ресурсів:

- динаміка продуктивності праці;

- коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період часу;

- загальна ефективність витрат на персонал;

- динаміка заробітної плати;

- виявлення мотивації;

- оцінка внутрішнього іміджу;

- співвідношення чистого прибутку і витрат на персонал, в тому числі на управління;

- приватна управлінська ефективність $\Delta_{пу}$:

а) відношення обсягу приросту витрат на управління і об'єму приросту випуску продукції, отриманої за рахунок росту продуктивності праці;

б) відношення темпів приросту витрат на управління і темпів приросту обсягу реалізованої продукції;

в) по факторам синергичності організаційної структури:

- дотримання норм керованості;

- виявлення дублювання повноважень;

- побудова дерева цілей підприємства;

- аналіз відповідності цілей відділів цілям підприємства;

- коефіцієнт керованості підприємства;
- коефіцієнт чисельності управлінського персоналу і його приріст;
- коефіцієнт управлінського циклу;

6. Загальна факторна оцінка конкурентоспроможності підприємства:

- а) побудова багатокутника конкурентоспроможності підприємства;
- б) сильні фактори;
- в) слабкі фактори;
- г) висновки;

7. Розробка пропозицій щодо формування програми підвищення конкурентоспроможності об'єкта. Проводиться оцінка пріоритетності і значимості кожного із потребують посилення факторів, і розробляється план конкретних обґрунтованих заходів щодо впливу на обрані фактори.

Тепер конкретизуємо зміст кожного етапу.

Етап № 1: вивчення зовнішнього середовища, передбачає збір релевантної інформації про ринок, про галузеві тенденції, рівні галузевого ринку, вивчення кон'юнктури, параметрів ринку передбачає збір інформації про рівень цін, конкурентів, споживачів, рівні податків, ціни на ресурси і т. д. На цьому етапі можна звертатися за інформацією в статистичне управління, вивчити наявні на підприємстві дані, застосувати пошуковий метод і метод спостережень.

Етап № 2: вивчення внутрішнього середовища підприємства передбачає підбір внутрішньої інформації на основі даних бухгалтерського «Балансу підприємства» (форма № 1), а також «Звіту про фінансові результати та їх використання» (форма № 2) за відповідний період часу.

Етап № 3. факторний аналіз конкурентоспроможності товару та оцінка конкурентоспроможності товару. В даному випадку логічно скористатися сіткою товарної диференціації. Ця сітка являє собою інструмент маркетингу, в якому вказуються всі характеристики товарів які випускаються в конкурентів, виділяються ті з характеристик, на яких фірма-конкурент, що будує свою рекламну політику. Потім проводиться порівняльний аналіз по кожному

фактору (характеристиці). Цей підхід дає наочну експрес-характеристику, випускається досліджуванім підприємством товару в порівнянні з товарами конкурентів. Крім того, цей метод дасть інформацію для оцінки конкурентоспроможності товару, яку пропонуємо проводити за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності товару і далі за схемою, описаною вище.

Етап № 4: визначення ринкової позиції підприємства передбачає застосування процедури SWOT-аналізу для оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку. В ідеалі було б проведення оцінки ринкової позиції підприємства в динаміці.

Етап № 5: оцінка конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності. Для зручності цей етап розбитий на окремі підпункти, що дозволить дотримати системність дослідження конкурентоспроможності підприємства, а також уникнути плутанини і втрат потрібної інформації. На наш погляд, даний пункт дозволяє всебічно оцінити ті сфери діяльності організації, які визначають рівень конкурентоспроможності та безпосередньо на нього впливають.

Етап № 6: загальна факторна оцінка конкурентоспроможності підприємства. У цьому випадку нам доведеться оцінити ефективність застосування кожної групи факторів конкурентоспроможності (перелік факторів вказано в параграфі 2.2). Для цього нам також знадобиться вся інформація, отримана на попередніх етапах. Така оцінка дасть можливість виявити сильні і слабкі фактори конкурентоспроможності всього підприємства, включаючи фактори конкурентоспроможності товару.

Етап № 7: розробка пропозицій по формуванню програми підвищення конкурентоспроможності об'єкта передбачає аналіз сильних і слабких чинників конкурентоспроможності, виявлення релевантних факторів і розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цей етап також може включати заходи по розробці стратегії конкуренції або щодо її вдосконалення.

Висновки до Розділу 2

1. В ході дослідження було виявлено, що вибір методики оцінки конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежить від того, хто проводить оцінку і з якою метою. Серед всього ряду відомих методик, проблему становить відсутність методики факторної оцінки, що дозволяє чітко визначитися – на які чинники необхідно впливати для поліпшення конкурентних позицій підприємства. На наш погляд, необхідна чітка система показників, за якими можна визначити, конкурентоспроможне підприємство чи ні, який стан і рівень його конкурентоспроможності. В результаті складено базовий алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, на основі якого можлива детальна проробка факторів конкурентоспроможності по окремих групах, виявлення сильних і слабких чинників конкурентоспроможності, оцінка їх значущості для підприємства, побудова стратегії щодо посилення конкурентоспроможності і розробка конкретних тактичних заходів щодо посилення окремих факторів;

2. Алгоритм впорядковує і робить системний аналіз та оцінку конкурентоспроможності підприємства, конкретизує систему оцінки конкурентоспроможності, дозволяє оцінити кожний фактор окремо, отримати інформацію для аналізу структури факторів конкурентоспроможності конкретного діючого підприємства.

3. Представляється доцільним застосування нового підходу до дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства з позиції організаційної синергії. Його особливість полягає в можливості оцінки факторів конкурентоспроможності на всіх рівнях управління: стратегічного, тактичного та оперативного. Суттєвою рисою запропонованої методики є наявність чіткої системи критеріїв конкурентоспроможності та можливість визначати групу впливають на них факторів.

РОЗДІЛ 3

ФАКТОРНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Особливості формування системи факторів конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Як вважає, Л. В. Прокопець, визначити конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства можна низкою параметрів:

- 1) спроможність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- 2) здатність сільськогосподарської продукції конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- 3) на основі якісної продукції, отримувати конкурентні переваги;
- 4) ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються на якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.[55]

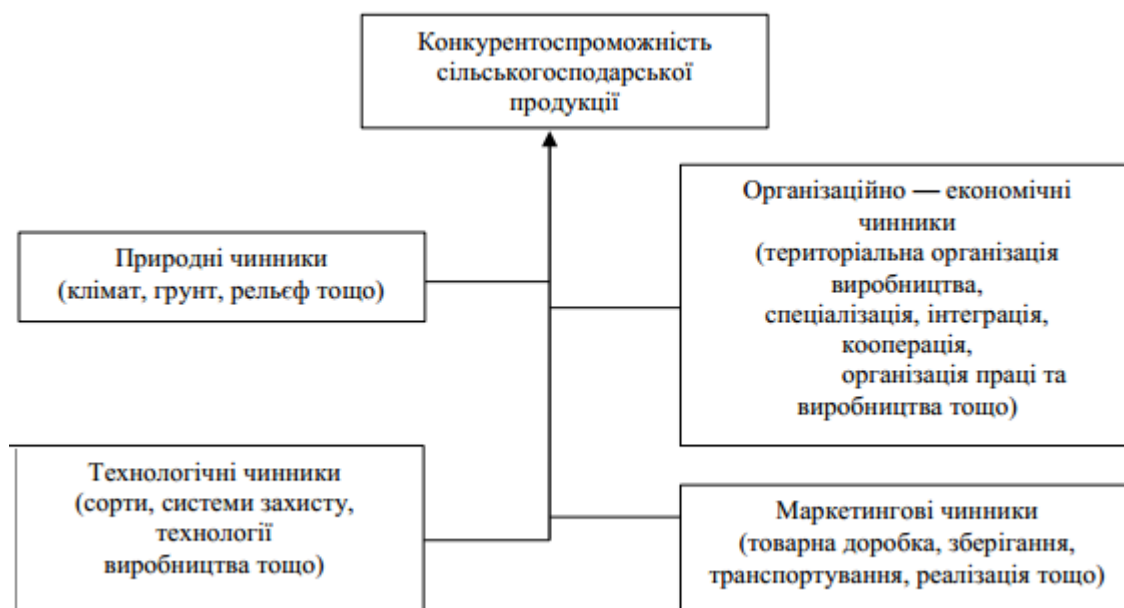


Рис. 3.1 Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції.

Примітка: Складено автором [55].

Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції – називають сукупність її споживних властивостей, що характеризує їх відмінність від аналогічної продукції іншого товаровиробника. Формування конкурентоспроможності в процесі виробництва, транспортування, зберігання, визначається на ринку в процесі її купівлі-продажу за допомогою цін [55]. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції залежить від наступних чинників: природні, організаційно економічні, технологічні та маркетингові (див. рис. 3.1).

Матеріально-технічна база, товарність, якість продукції, кадрове забезпечення, раціональна спеціалізація та організація виробництва, низька собівартість, державна підтримка аграрного сектору, має, в сільськокому господарстві значний вплив на формування конкуренції. Формування конкурентних переваг підприємствами зумовлює зменшення собівартості та покращення якості продукції [37].

Чинники від яких залежить конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства:

- погодні умови;
- техніка та технології підвищення урожайності (використання добрив);
- здатність підприємства змінити продукцію, яку воно вирощує, на іншу за короткий проміжок часу;
- продукція рослинництва та тваринництва;
- земельні площі, для вирощування сільськогосподарських культур, якість земельних площ;
- фінансові – вміння користуватися фінансовими ресурсами та їх наявність;
- правове та економічне середовище, у якому функціонує підприємство;
- здатність вчасно виконувати необхідні сільськогосподарські роботи та збір урожаю.

Дослідивши чинники, можна зробити висновок, на рахунок, чого, частина чинників пов'язані із природно-кліматичними умовами. Тобто,

конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, в значній мірі, залежить від зовнішніх умов, а не від здібностей керівника та працівників, чи наявними технологіями.

Цінова перевага є однією з найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції, для забезпечення якої собівартість, як базова величина ціни, повинна формуватися за низьковитратним принципом. Це можливо досягти за рахунок удосконалення галузевої структури суб'єктів господарювання, впровадження науково обгрунтованої спеціалізації та концентрації виробництва, підвищення продуктивності праці, ефективного використання ресурсів і виробничого потенціалу й урахування вимог ринку [37, с. 61].

У підвищенні конкурентоспроможності продукції важливу роль відіграє її якість. Мова іде не лише про формування національних підходів до нових стандартів якості, але і про розуміння якості в контексті генетично модифікованих культур [19, с. 168].

Необхідно вирішувати певні завдання, для того щоб підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції;

- забезпечення новітньою технікою сільськогосподарські підприємства;
- забезпечення умов щодо приросту поголів'я худоби;
- удосконалення наявних технологій вирощування та підвищення урожайності сільськогосподарських культур,
- фінансування сільськогосподарських підприємств, забезпечувати фінансовою підтримкою виробників насінневого матеріалу, а також науково-дослідних установ;
- підготовка висококваліфікованих спеціалістів для сільської місцевості;
- вдосконалення цінової політики;
- врахування специфіки виробництва сільськогосподарської продукції в регіонах.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства поділимо на 10 груп:

- 1) темпи росту галузей сільського господарства та їх економічний потенціал;
- 2) ефективність виробництва сільськогосподарської продукції;
- 3) рівень розвитку науки і техніки, темпи освоєння науково-технічних досягнень;
- 4) міжнародний розподіл праці;
- 5) динамічність і ємність внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки;
- 6) гнучкість фінансування;
- 7) державний вплив;
- 8) рівень кваліфікації працівників;
- 9) забезпеченість трудовими ресурсами;
- 10) соціально-економічна ситуація.

Проаналізувавши фактори конкурентоспроможності підприємства, ми з'ясували, що одні з них мають порівняно більший вплив на формування операційної ефективності, як інші - на стратегічного позиціонування. Серед факторів конкурентного середовища сільськогосподарських підприємств, що найбільше впливають при формуванні операційної ефективності є економічний потенціал споживачів та потенціал постачальників, а при формуванні стратегічного позиціонування - загроза вторгнення нових конкурентів. Серед факторів базування, які мають найбільший вплив на формування операційної ефективності є умови факторів виробництва, а також суміжні і підтримуючі підприємства, а на формування стратегічного позиціонування - умови попиту і структура та стратегія підприємства. Виключенням є конкуренція серед існуючих конкурентів, оскільки цей фактор відноситься до обох блоків факторів і має вплив на формування обох джерел конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Водночас, зміст факторів і характер їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства такі, що кожен з них впливає відразу на кілька аспектів діяльності підприємства, а отже, неможна розглядати вплив

будь-якого із факторів окремо від впливу інших на діяльність в цілому. Отже, представлені блоки факторів конкурентоспроможності підприємства є системою, що формує середовище, в якому функціонує підприємство.

Ще однією з класифікацій факторів конкурентоспроможності підприємства є розподіл їх на [55]:

- зовнішні фактори, до яких відносяться: фактори виробництва, які впливають на формування конкретної переваги підприємства протягом всього виробничого процесу (наявність в країні або галузі прогресивної технології, інвестиційних можливостей, висококваліфікованих кадрів тощо); активність конкурентів; фактори попиту (еластичність попиту за ціною, фази життєвого циклу попиту, вимогливість споживачів до якості продукції тощо); дії уряду; ступінь приватизації підприємств галузі; випадкові події);

Зовнішні фактори, а саме фактори виробництва, попиту та активність конкурентів об'єднують в систему властивостей країни, які формують конкурентне середовище для підприємств. Ці фактори, знаходячись у взаємодії, посилюють чи послаблюють потенційний рівень конкурентоспроможності підприємств країни. При формуванні ринкових відносин на конкурентоспроможність підприємства впливає ступінь приватизації, тому що роздержавлення підприємств сприяє формуванню конкурентного середовища на внутрішньому ринку, а також дії уряду та випадкові події.

Під ринковою ефективністю розуміють максимально можливе задоволення споживачів, яке досягається виконанням таких умов: близькість до споживача (наявність особистих контактів при продажі та інтенсивність після продажного обслуговування); аналіз конкурентів і пошук переваг (здатність підприємства аналізувати цілі, стратегії та дії конкурентів і знаходити нові джерела конкурентної переваги); інформаційне забезпечення (наявність надійної та швидкодіючої системи інформації).

Для кожного підприємства необхідно розрізняти потенційну та реальну ефективність виробництва. Якщо рівень потенційної ефективності залежить від зовнішніх умов господарської діяльності (наявності трудових, енергетичних

ресурсів тощо) та насамперед від загального рівня науково-технічного розвитку країни, то реальна ефективність підприємства визначається в першу чергу рівнем управління і організації виробництва. Вона зростає не лише в результаті зниження витрат виробництва через організаційні та технічні нововведення. Значним резервом реальної ефективності є обізнаність, інформованість керівництва підприємства відносно нової техніки та методів організації праці. Другий фактор – поліпшення структури виробленої продукції, постійне її оновлення, оптимізація та диверсифікація структури ресурсів, що використовуються у виробництві.

Екологічна ефективність означає мінімізацію збитків навколишньому середовищу, що особливо актуально для розвитку економіки України та залежить від екологічної оптимізації життєвого циклу товару та екологічної культури персоналу.

Під ефективністю витрат можна розуміти їхню оптимізацію, яка може бути досягнута при оцінці вкладу кожної фази виробництва у загальний процес створення товару за допомогою внутрішньогосподарського регулювання. На рівень ефективності менеджменту впливають особисті якості менеджерів, здатність керівництва розробляти та реалізовувати стратегію підприємства та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вміння підбирати висококваліфіковані кадри, а також єдина система обліку та контролю.

2. внутрішні фактори, серед яких: ефективність ринкова, екологічна; витрат; менеджменту).

Психологічний фактор відноситься до внутрішніх факторів, та містить у собі трудову етику – рівень претензій, бажання та вміння працювати, гнучкість і готовність до навчання, дух конкуренції, вміння кожного члена колективу підпорядкувати власні інтереси загальній задачі – виробництву якісної продукції.

Даний фактор не оцінюється у грошовому виразі, важко піддається кількісному визначенню, проте впливає на діяльність кожного підприємства.

Психологічний фактор не піддається будь-якому політичному маніпулюванню та змінюється протягом тривалого часу.

Тобто, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається наявними ресурсами та ефективністю їх використання, на основі яких формуються конкурентні переваги з врахуванням ринкового середовища. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами, які вимірюються конкретними економічними показниками, проте неможна ототожнювати з потенційними можливостями підприємства, оскільки вони відображають наявність реального стану на ринку. Важливим моментом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є ефективна підприємницька стратегія, яка забезпечує відповідність поставлених завдань організаційній структурі та можливостям їх реалізації.

Підприємницька стратегія є однією із вирішальних факторів, що визначає конкурентоспроможність, та безпосередньо залежить від позиції чи місця сільськогосподарських підприємств на ринку. Стратегічні завдання мають тенденцію до змін, тож слід віддати належне операційній стратегії, яка опрацьовується з їх врахуванням та бере до уваги всі можливі варіанти пріоритетів, кожен з можливих компромісів. Стратегія досягає своєї мети, коли існує комплексний вплив засобів менеджменту та маркетингу в розробці й управлінні функціонуванням операційної системи [19]. Саме з метою створення стратегії підприємства та забезпечення конкурентоспроможної продукції будь-яке підприємство повинно застосовувати маркетингові дослідження, які аналізують всі види діяльності та сфери маркетингу: товар, ринок, асортимент, канали збуту й розподілу, методи реалізації, реклама, стимулювання збуту.

Найважливіші завдання маркетингових досліджень щодо підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та підприємства це: вивчення ринку виробників і споживачів продукції даного виду, проведення порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції; побудова прогнозів щодо вимог ринку та розробка на цій основі маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції; оновлення виробництва або

модернізація продукції і дійова реклама. Отже, метою маркетингової діяльності є забезпечення конкурентоспроможної продукції через виявлення рушійних чинників і приведення їх у дію.

Досягти підвищення ефективності сільського господарства можна завдяки створенню оптимальних за розмірами виробництв, які б забезпечували вищий рівень продуктивності праці та нижчу собівартість продукції порівняно з невеликим рівнем виробництва. Наприклад, оптимальні розміри сільськогосподарських підприємств на рівні від 3 тис. га сільськогосподарських угідь і до 5-6 тис. га; вирощування зернових культур – понад 2 тис.га. Досягти оптимального розміру землекористування можна на основі кооперації та оренди землі, земельних часток (паїв).

Отже, проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі складний багатоелементний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного і соціального життя у будь-якій країні.

Розглянувши деякі складові конкурентоспроможності підприємства, можна зазначити, що: існує безліч факторів, які впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства і кожен з них здійснює свій вплив по різному; вплив зовнішніх і внутрішніх факторів не забезпечує високу конкурентоспроможність вітчизняних сільськогосподарських підприємств, тож необхідне комплексне вивчення кожного із них з метою виявлення сильних і слабких сторін окремого підприємства у кожному конкретному випадку.

3.2. Факторна оцінка конкурентоспроможності СТОВ «Славутич»

Ситуація та умови функціонування сільськогосподарських підприємств на заході України типові, тому факторна оцінка конкурентоспроможності на окремо взятому підприємстві в цілому дозволяє отримати уявлення про можливості застосування розробленої методики для цієї групи підприємств. Об'єктом дослідження було обрано Сільськогосподарське ТОВ «Славутич», що знаходиться за адресою Тернопільська область, Збаразький район, село Великі Вікнини.

Підприємство функціонує на ринку сільськогосподарських послуг Тернопільської області, який характеризується наявністю великої кількості дрібних і великих фірм, що пропонують найрізноманітнішу продукцію в сфері сільського господарства. Підприємство засноване в 2000 р. в селі Великі Вікнини. Основні види діяльності даного підприємства для наочності представимо у вигляді схеми

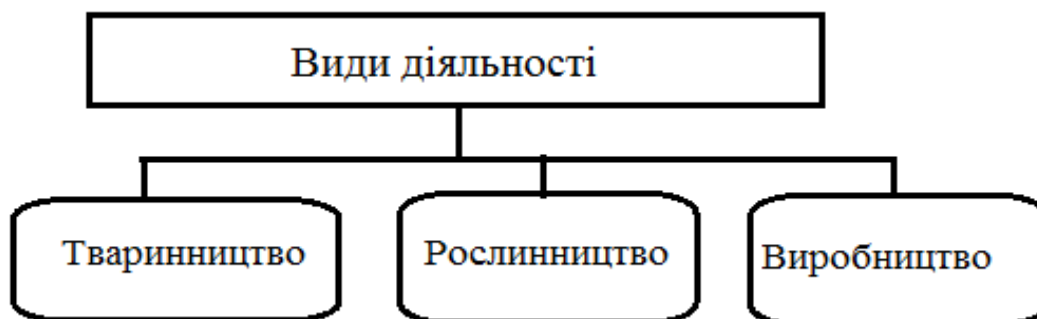


Рис. 3.2 Основні види діяльності підприємства.

Примітка: складено автором.

Необхідно відзначити, що велику частину своїх замовлень на продукцію тваринництва чи рослинництва СТОВ «Славутич», отримує за рекомендаціями старих клієнтів, які виступають в деякому сенсі гарантами якості продукції. Далі будемо аналізувати ефективність управління факторами конкурентоспроможності підприємства СТОВ «Славутич» за допомогою запропонованої нами комплексної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Вивчення зовнішнього середовища об'єкта аналізу, кон'юнктури і параметрів ринку. Для підприємств сільськогосподарського профілю, характеристика зовнішнього середовища, з позиції розгляду факторів непрямого впливу (законодавство, політична та економічна ситуація в країні та в регіоні, загальна характеристика споживчого попиту) не буде мати істотних відмінностей. Масштаб конкуренції для компанії СТОВ «Славутич» можна позначити як обмежений місцевим рівнем, тобто знаходиться в межах району. До основних конкурентів можна віднести групу великих і середніх фірм сільськогосподарського профілю, до яких відносяться:

Табл. 3.1

Основні конкуренти СТОВ «Славутич».

Вид діяльності	Основні конкуренти
Рослинництво	ТзОВ «Агродружество Євішовице Україна», ТзОВ «БіоЛан», ТОВ «Берегиня добра», ПАП «Добрий самарянин»
Тваринництво: саме а	
ВРХ	ТОВ «Поділля», ТОВ «Благодар-Агро», ВП «Агрофірма Надія», ТОВ «Олишківецьке»
Свині	ТОВ «Поділля» ТОВ «Сідлон», ТОВ «Агро-Камі»,
Молоко	ТОВ «Олишківецьке», ТОВ «Благодар-Агро», ТОВ «Поділля»

Примітка: складено автором

Для аналізу конкурентного середовища компанії СТОВ «Славутич» використаємо п'ятифакторну модель конкуренції М. Портера [52]:

а) Інтенсивність суперництва між конкуруючими фірмами можна оцінити як досить високу. При цьому прагнення отримати замовлення, боротьба за перемогу в тендері витісняють з поля уваги підприємств такі дії, як проведення аналізу діяльності конкурентів, контролювати їх дії і розробку заходів щодо підтримання та/або посилення своїх конкурентних позицій.

б) Загроза з боку новачків ринку існує постійно, особливо серед дрібних і середніх компаній, так як з'являється безліч нових фірм, які є потенційними конкурентами.

в) Ринкова влада постачальників фірми. Пропозиція на ринку мінеральних добрив та палива дуже висока, тому немає залежності від тих чи інших постачальників.

г) Ринкова сила клієнтів фірми. Це найбільш важливий фактор, що виявляє вплив на діяльність організації. Ринок характеризується високим споживчим попитом, але багато замовників намагаються домогтися поступок у ціні та мають можливість великого вибору серед пропозиції. Дуже важливим моментом в даному конкретному випадку є поєднання прийнятної ціни з високою якістю.

д) Загроза замінників (субститутів). У сфері сільськогосподарської продукції цей фактор відсутній, так як немає альтернативної сфери послуг, здатної бути субститутом.

2. Вивчення внутрішнього середовища підприємства:

а) вивчення організаційної структури підприємства; Персонал фірми включає в себе 75 людей, що дозволяє виконувати роботу вчасно. Також в сезон збору врожаю підприємство вдається до залучення додаткових працівників. Якщо працівників не вистачає, здійснюється їх тимчасовий донабір по місцю розташування підприємства та довколишніх селах. Організаційна структура підприємства ставиться по увазі до трирівневої, а за типом – до лінійно-функціональної. Перший рівень представлений одноособово директором підприємства Довгаль Б. М, він же засновник даного підприємства. Другий рівень – головний бухгалтер і головний агроном, головний інженер. Третій рівень керівництва – секретар, заступник агронома, та заступник головного інженера. Нижче йдуть безпосередні виконавці робіт.

б) стиль керівництва: характер управління відрізняється тим, що керівник та його заступники займаються виключно вирішенням питань організаційного і операційного характеру на поточному рівні, їх увага концентрується більшою мірою на внутрішньому стані справ підприємства, слабо враховуються зміни зовнішнього середовища. Процес прийняття рішень здійснюється на основі суджень та інтуїції, а також застосовується аналітичний підхід до прийняття

рішень. Якщо класифікувати всі види виконуваних керівником робіт на 4 типи: - термінові важливі (ТВ), - важливі нетермінові (ВН), - термінові неважливі (ТН), - нетермінові неважливі (НН),

1. то пріоритетними в досліджуваній організації є завдання типу ТВ, тоді як вони часто виникають через невиконання завдань типу ВН, яким має приділятися 50% робочого часу керівництва. Саме цей тип завдань орієнтує фірму на пошук і розробку перспектив розвитку, стратегічне планування та підготовку умов для реалізації стратегії. Зосередження зусиль тільки на термінових і важливих завданнях характеризує стресовий стан управління, що виникає як результат невирішених важливих нетермінових завдань. Важливі нетермінові завдання – це і є тип завдань, властивих стратегічного керівництва. Що стосується завдань типу ТН і НН, то їх слід делегувати підлеглим. Стиль керівництва на даному підприємстві демократичний, що підтверджується дорадчим колегіальним підходом до прийняття рішень.

в) Робота з персоналом і мотивація: плинність кадрів на даному підприємстві знаходиться в межах норми, навіть протягом тривалого часу (декілька місяців) є нульовою. Мабуть, у цьому випадку чинником закріплення працівників є високий рівень оплати праці, а також роз'яснювальний демократичний стиль керівництва. Працівник ніколи не ставить перед фактом стягнення раптово. У кожному підрозділі ведеться завчасно профілактика неякісних робіт і технічних помилок. Такий підхід заздалегідь ставить працівника до відома про можливі фінансові наслідки і тим самим гарантує високу якість робіт.

г) вивчення даних по основних економічних показників на основі балансу підприємства; як зазначалося вище, діяльність компанії СТОВ «Славутич» протягом останніх трьох років діяльності характеризувалася, в середньому, зростанням економічних показників. Керівнику вдалося досягти постійного зростання показників прибутку.

д) вивчення динаміки основних економічних показників; для аналізу підприємством надана копія фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва

за 2015 р. (форма 1 баланс підприємства) і звіт про фінансові результати за 2015 рік (форма 2-м).

3. Факторний аналіз та оцінка конкурентоспроможності товару. Вивчення структури факторів конкурентоспроможності; одним із головних факторів конкурентоспроможності по праву вважається якість виробленої продукції, в даному випадку – якість продукції тваринництва та рослинництва. Категорія якості розглядається як відповідність продукту, який виробляється певним спеціально прийнятим стандартам. В даному випадку при оцінці результатів діяльності компанії СТОВ «Славутич» доводиться покладатися на відгуки клієнтів цієї компанії, а також на наявність замовлень на купівлю продукції даного підприємства. За словами керівництва, пропозиція товарів більш високої якості, ніж у середньому на ринку значною мірою сприяло розвитку лояльності з боку клієнтів фірми і дало можливість отримувати більш великі дорогі замовлення. Вирощування продукції рослинництва і тваринництва даною компанією здійснюється за певними технологіями, з використанням сучасних засобів та сільськогосподарської техніки.

Крім того, підприємством приймається повна відповідальність за якість власної продукції. Наприклад, якщо якість продукції не відповідає стандартам з вини підприємства, то покупець може його повернути й обміняти на продукцію потрібної якості. За дотриманням якості стежить особисто директор і Головний агроном. Такий підхід керівництво застосовує для того, щоб підтримувати на високому рівні репутацію підприємства, так як велика кількість замовлень вони отримують за рекомендаціями клієнтів. Крім рекомендацій підприємство самостійно займається пошуком замовників. Система підтримки якості на високому рівні вимагає добору фахівців різних спрямованих. Таких фахівців відбирають особисто керівником фірми, є і недоліком, завданням керівництва має бути розвиток компанії, розробка ринкової стратегії і управління її реалізацією. Так перевагою для фірми, керівник підприємства особисто знає кожного претендента на посаду, його особисті і професійні якості.

Методи ціноутворення, що використовуються на СТОВ «Славутич»:

1. Установлення ціни на основі торгів – у процесі торгів СТОВ «Славутич» призначає ціну пропозиції, стежачи за тим, щоб вона була дещо нижчою, ніж у конкурентів, але не опускалася нижче рівня собівартості. Даний метод СТОВ «Славутич» використовує тільки в умовах, коли велика кількість конкурентів, та є достатня велика кількість пропозиції товару на ринку.

2. Метод на основі цільової норми прибутку – СТОВ «Славутич» встановлює ціну таким чином, щоб можна було досягти бажаної норми прибутку на вкладений капітал. Розрахунки ціни в цьому випадку залежать від обсягу виробництва та реалізації, у зв'язку з чим необхідно визначити критичну точку обсягу виробництва. Критичний обсяг виробництва зменшується внаслідок зниження постійних та змінних витрат, які необхідно враховувати. Даний метод ТОВ «Славутич» використовує коли немає великої пропозиції товару на ринку, а також відсутні значні конкуренти. Також до значимого фактору конкурентоспроможності даного підприємства слід віднести стабільність кадрового складу. Інтерес представляє відсутність плинності кадрів на даному підприємстві, в той час як великі компанії вважають високу плинність кадрів у цій галузі нормою.

4. SWOT - аналіз.

Як видно з SWOT-матриці (див. табл. 3.2), до сильних чинників підприємства СТОВ «Славутич» можна віднести високу якість товарів, сприятливі відгуки клієнтів, наявність постійної клієнтури, підприємницький дух, стабільний трудовий колектив, можливість отримання товарного кредиту, низькі закупівельні ціни на мінеральні добрива та паливо. Як видно з SWOT-матриці (див. табл. 3.2), до сильних чинників підприємства СТОВ «Славутич» можна віднести високу якість товарів, сприятливі відгуки клієнтів, наявність постійної клієнтури, підприємницький дух, стабільний трудовий колектив, можливість отримання товарного кредиту, низькі закупівельні ціни на мінеральні добрива та паливо, організаційну гнучкість.

Матриця SWOT-аналізу для СТОВ «Славутич» .

<p style="text-align: center;">Внутрішні фактори</p> <p>Зовнішні фактори</p>	<p>Сили (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість товарів 2. Хороші відгуки клієнтів, наявність постійної клієнтури. 3. Розвинений підприємницький дух керівництва. 4. Низькі витрати на закупівлю мінеральних добрив та палива 5. Товарний кредит. 6. Організаційні (щодо структури, фінансового обліку, підрахунку прибутків і збитків) 	<p>Слабкості (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системи стратегічного планування (чіткі цілі, завдання). 2. Відсутність інформації про конкурентів і положення на ринку. 3. Незадовільна організація маркетингової діяльності. 4. Нестача коштів на фінансування стратегії.
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення більшого числа клієнтів. Вихід на нові сегменти ринку. 2. Розширення діяльності, збільшення числа замовлень). 3. Розвиток додаткових напрямків діяльності (виращування сої) 4. Організація реклами підприємства. 5. Розширення асортименту надаються товарів. 	<p>SO-стратегії - Розвиток фірми за рахунок розширення масштабів діяльності шляхом організації реклами, збільшення числа виконуваних замовлень і розширення асортименту надаваних високоякісних товарів та послуг.</p>	<p>WO-стратегії - Організація системи стратегічного планування та приведення у відповідність з нею всіх організаційних процесів, системи логістики, маркетингу, організаційної структури і т. д. Раціоналізація використання фінансових ресурсів та організація чіткого фінансового обліку.</p>
<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стрімке зростання кількості сільськогосподарських фірм на ринку. (Загострення конкуренції). 2. Дорогі законодавчі вимоги. 3. Висока залежність від зниження попиту, порушення термінів постачання матеріалів з боку партнерів. 	<p>ST-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості – фактор конкурентоспроможності в середовищі нових і старих фірм на ринку, який допоможе мінімізувати негативні наслідки можливого зниження попиту на товари та послуги СТОВ «Славутич». - Підтримання позитивного авторитету серед клієнтів фірми. - Прагнення до подальшого зниження витрат. 	<p>WT-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відстежування змін та управлінський аналіз зовнішнього середовища, діяльність конкурентів, ринкові тенденції, зміни в законодавстві). - Створення гнучкої організаційної структури і постійна адаптація до змін. - Створення розвинутої логістичної системи. - Використання зовнішніх джерел фінансування

Примітки: Складено автором

В якості слабких факторів можна виділити наступні: слабкий фінансовий облік, відсутність чіткої ринкової стратегії, відсутність стратегічного

планування, розмитість цілей, відсутність системи збору інформації про ринок і про ринкові зміни, недолік власних фінансових коштів, слабку популярність на ринку. В SWOT-матриці запропоновано можливі варіанти стратегій для досліджуваного підприємства. В основному стратегії спрямовані на коригування слабких сторін.

Слід також зазначити, що запропоновані варіанти стратегій є взаємодоповнюючими і повинні розглядатися комплексно, а не окремо, так як на діяльність організації та на формування її стратегії впливає весь комплекс зазначених факторів.

5. Оцінка конкурентоспроможності підприємства за показниками динаміки господарської діяльності:

- оцінка якості товару і послуг; В даному випадку опитування проводилося серед керівних працівників підприємства (директор, головний бухгалтер, головний агроном). На їхню думку, замовники завжди в кінцевому підсумку задоволені якістю товарів, так як за цим ретельно стежить керівництво. Невдоволення бувають, але підприємство замінює товар, враховуючи зауваження, і чистовий варіант задовольняє замовника.

- оцінка іміджу підприємства; імідж даного підприємства будемо розглядати з двох позицій: імідж внутрішній і зовнішній імідж. Судячи за відгуками працівників і керівництва про високу якість робіт на підприємстві, про низьку плінність і збільшення заробітків працівників – внутрішній імідж сприятливий. Імідж зовнішній за оцінками керівництва позитивний, підприємство відоме в сільськогосподарському середовищі і має позитивну ділову репутацію. За нашою оцінкою популярність СТОВ «Славутич» необхідно розширювати, особливо серед потенційних клієнтів. На формування іміджу даного підприємства впливає періодичне участь в тендерах на постачання пшениці. Позитивним моментом є сприятливі відгуки замовників про роботу підприємства, але тільки їх сприятливих відгуків недостатньо для формування сприятливого іміджу і донесення його до масового адресата.

- рекламна стратегія. Цей пункт тісно пов'язаний з попереднім. Єдиним

діянням, безпосередньо пов'язаних з рекламою, в СТОВ «Славутич» є публікація оголошень у газетах «Свобода» і «Вільне життя».

- фактори диференціації товару та їх ефективність. Головним фактором диференціації на досліджуваному підприємстві є якість товарів. Також як фактор диференціації позиціонується дотримання термінів поставки, але на практиці цей пункт часто порушується (термін порушення зазвичай не є критичним для замовника, але сам факт затримки – явище несприятливе). Ще один фактор диференціації – висока ціна, яка відразу виділяє підприємство з ряду аналогічних за масштабами діяльності, відсівається велика кількість дрібних замовників, але привертає увагу більш вимогливих і, одночасно, більш перспективних. - популярність торгової марки або підприємства. Підприємство відоме в сільськогосподарському середовищі, але мало відомо широкому загалу.

6. Оцінка за показниками науково-дослідного і виробничого потенціалу. Підприємством СТОВ «Славутич» застосовуються сучасні технології оброблення і вирощування продукції. Роботи виконуються у відповідності з галузевими стандартами. Науково-дослідна діяльність не ведеться, виробничий потенціал обмежений наявними основними фондами.

Розрахуємо ступінь фінансової стійкості підприємства (залежність / незалежність від зовнішніх позикових коштів), для визначення якої використовуються показники:

$$K_{авт} = \frac{B_k}{B} = 6336 / 11041 = 0.57 \quad (3.1)$$

де, B_k - Власні кошти ;

B - Баланс.

Даний коефіцієнт показує ступінь залежності (незалежності) фірми від позикових коштів. Теоретично він повинен бути не менше 0,5; у нашому випадку значення даного показника є сприятливим. Але, якщо взяти до уваги відсутність стратегії зростання підприємства, то даний коефіцієнт не є особливо показовим.

З цієї ж причини не може бути розрахований коефіцієнт накопичення амортизації і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства. (див. дод. Б)

1. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів

$$K_{ce} = \text{залучений капітал} / \text{власний капітал}$$

$$K_{ce2014} = (13712 - 11041) / 11041 = 0,2$$

$$K_{ce2015} = (28212 - 27432) / 27432 = 0,02$$

2. Коефіцієнт автономії:

$$K_a = \text{Власний капітал} / \text{капітал}$$

$$K_{a2014} = 11041 / 13712 = 0,80$$

$$K_{a2015} = 27437 / 28212 = 0,97$$

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу

$$K_m = \text{власні оборотні кошти} / \text{власний капітал}$$

$$K_{m2014} = (11041 - 7280) / 11041 = 0,3$$

$$K_{m2015} = (27432 - 9823) / 27432 = 0,6$$

4. Коефіцієнт ефективності використання позикових коштів

$$K_{ee} = \text{Чистий прибуток} / \text{власний капітал}$$

$$K_{ee2014} = 16396 / 11041 = 1,5$$

$$K_{ee2015} = 4705 / 27437 = 0,2$$

5. Коефіцієнт використання фінансових ресурсів

$$K_{vfp} = \text{Чистий прибуток} / \text{капітал}$$

$$K_{vfp2014} = 16396 / 13712 = 1,2$$

$$K_{vfp2015} = 4705 / 28212 = 0,2$$

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що тільки половина відповідає встановленим нормативам. Водночас, коефіцієнти фінансової стійкості, зростання яких позитивно впливає на фінансовий стан СТОВ «Славутич», в переважній більшості в 2015 році знизились в порівнянні з попередніми роком.

Слід зазначити, що власні та загальні ресурси підприємства мають низьку ефективність використання, незважаючи на зростання ефективності у проаналізованому періоді. Отже, перш за все підприємству необхідно зосередитися на збільшенні прибутковості діяльності, що позитивно вплине на ефективність використання власних та загальних коштів.

Таблиця 3.3

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показники	2014	2015	Оптим. Пок.
1. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	0,2	0,02	<0.5
2. Коефіцієнт автономії	0,80	0,97	>0.5
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3	0,6	>0.4
4. Коефіцієнт ефективності використання позикових коштів	1,5	0,2	>0.4
5. Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	1,2	0,2	>0.4

Примітка. Складено автором

7. Оцінка конкурентоспроможності за показниками використання людських ресурсів:

- динаміка продуктивності праці: на підприємстві ведеться відстеження продуктивності.

- коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період часу: кадровий облік на підприємстві присутній, кількість звільнених фіксувалася. Зі слів керівництва за 2015 р. звільнилося три людини. Орієнтуючись на цю цифру можна сказати, що плинність кадрів низька. З урахуванням звільнених чисельність була також 73 чол., так як замість звільнених на підприємство надійшли нові працівники.

$$K_{тек} = \frac{3}{73} = 0,04$$

(3.2)

Таким чином, $K_{тек}$ становить 4 %.

- співвідношення чистого прибутку і витрат на персонал, в тому числі на управління:

$$E = \frac{16396}{1457} = 11\% \quad (3.3)$$

Даний показник становить 11, тобто чистий прибуток становить 11 % від фонду оплати праці. Як вже говорилося вище, можна вважати, що зростання витрат на оплату праці є однією з причин низької прибутку і падіння рівня рентабельності, і без того дуже низького.

9. Загальна факторна оцінка конкурентоспроможності підприємства.
Сильні фактори:

- низькі закупівельні ціни (порівняно з ринковими) на мінеральні добрива та паливо;

- можливість отримання товарного кредиту;
- позитивна репутація серед ділових партнерів;
- позитивна репутація серед клієнтів, повторні звернення клієнтів;
- ціна, що підтверджує високу якість продукції;
- жорсткий контроль якості;
- стабільність кадрового складу;
- сприятливий внутрішній імідж підприємства;

Слабкі фактори:

- відсутність чіткої системи цілей;

- відсутність системи стратегічного планування;

- відсутність залежності між приростом прибутку і заробітною платою; - порушення пропорцій збільшення Виручки від реалізації і витрат на оплату праці;

- слабкий виробничий потенціал;
- відсутність системи збору інформації про ринок;
- слабка реклама;

Розглянемо слабкі сторони діяльності підприємства. На підприємстві

«Славутич» відсутня система стратегічного планування. У зв'язку з цим немає чіткої спрямованості дій. Цілі підприємства розрізнені, не дотримується принцип співпідпорядкованості цілей, часто цілі не сформульовані чітко. Відсутність планування не дає можливості в повній мірі контролювати розвиток організації, оскільки немає відповідних критеріїв оцінки діяльності. Управління здійснюється тільки на оперативному рівні, тобто являє собою рішення лише поточних завдань і не орієнтоване на встановлені довгострокові результати. На підприємстві виявлено відсутність системної маркетингової діяльності. Крім пошуку і залучення клієнтів у сфері управління маркетингом нічого не робиться. Це значною мірою обмежує діяльність організації і в подальшому може дуже негативно відбитися на результатах. Рекламні заходи зведені до публікацій оголошень про пропоновані послуги під помітно виділеною назвою підприємства в спеціалізованих газетах. В результаті сприятливої репутації серед ділових партнерів і обмеженого кола клієнтів, у керівництва склалося ілюзорне уявлення про популярності підприємства. При цьому назва підприємства невідомо широкому загалу.

Той факт, що підприємством не проводиться аналіз ринку, не аналізується відповідним чином власна діяльність, в значній мірі сприяє формуванню своєрідної інформаційної обмеженості щодо положення організації на ринку і про довгострокові перспективи її розвитку. Відсутність відповідної інформації про ринок перешкоджає виробленню ефективної стратегії. У такій ситуації інформаційна обмеженість може привести до помилкових рішень і невірних дій

3.3. Основні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю СТОВ «Славутич»

На сьогодні економічне середовище в Україні в цілому, і в сільському господарстві, зокрема, характеризується нестійкістю. Зростає рівень невизначеності та ризику, що ускладнюють діяльність підприємств на

внутрішньому ринку. Як свідчить світова практика, до такого середовища адаптується підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє і направляє свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг.

Підвищення конкурентоспроможності кожного окремого підприємства є наслідком не тільки локальних дій на мікроекономічному, але, значною мірою, і наслідком активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності на галузевому, регіональному та державному рівнях. Основою конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможні національні підприємства, так як вони є основою для створення національного багатства, та їх успіх у конкурентоспроможності багато в чому визначається різноманітними векторами в корпоративному й соціальному середовищі. Саме тому конкурують країни в умінні ефективно таке середовище створювати, а також тому, що глобальні ринки сьогодні відкриті й мобільні, а нові технології та глобалізація роблять їх не лише відкритими, прозорими, а й мінливими.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства, в умовах конкурентного ринку, до ефективної господарської діяльності і забезпечення прибутковості, тобто здатність забезпечити випуск і реалізацію конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, яка має переваги в порівнянні з продукцією інших товаровиробників.

Підприємство розглядається як система, конкурентоспроможність якої залежить: від конкурентоспроможності її входу, тобто ресурсного потенціалу; від конкурентоспроможності кожної підсистеми підприємства та їх взаємодії; від конкурентоспроможності виходу, тобто товару. Таким чином, при входженні на новий ринок, прийнятті рішень щодо діяльності підприємства необхідна оцінка підприємства в цілому.

Підвищення конкурентоспроможності уявляє собою процес змін та потребує управління та наявність стратегічного підходу підприємства, тобто для ефективного функціонування підприємства необхідна розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і уявляє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності.

У сфері технологій вагомими резервами підвищення конкурентоспроможності охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм. Впровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

До основних засобів підвищення конкурентоспроможності можна віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; підвищення техніко-економічних і якісних характеристик продукції; виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його заміниками; виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які виробляються конкурентами, і використання одержаних результатів у діяльності фірми; модернізація обладнання; визначення можливих модифікацій продукту; всебічне зниження витрат; виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу; пристосування продукції до роботи в різних умовах; диференціація продукції; посилення впливу на споживачів тощо.

Системність та постійність є головними умовами щодо ефективності впроваджувальних заходів, задля забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства, та його товарів та послуг.

Напрями, у яких потрібно здійснювати заходи, для забезпечення конкурентоспроможності:

1. Вдосконалення маркетингової діяльності:

На СТОВ «Славутич» необхідно збільшити статтю на витраті в галузі маркетингових досліджень. Розробити план для виходу підприємства на нові позиції та збільшення реалізації продукції на внутрішньому ринку.

2. Вдосконалення системи управління персоналом

На СТОВ «Славутич» не виключена можливість значної плинності кадрів, це стосується особливо молодих працівників, та їхнього прагнення більшої заробітної плати. Тому на підприємстві, необхідно забезпечити систему мотивації працівників, шляхом надання премій та збільшення заробітної плати.

Забезпечити залучення висококваліфікованих спеціалістів та узгодити навчання і підвищення кваліфікації спеціалістів із появою нових обов'язків та і функцій в системі забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції у фірмі «Також необхідно створити посадові інструкції із відображенням усіх нових функцій і обов'язків».

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників. Кадри є важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньо організаційного клімату.

3. Виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції:

Використовувати систему знижок для постійних покупців,

4. Зниження собівартості продукції тваринництва і рослинництва.

Збільшення обсягів реалізації продукції тваринництва і рослинництва шляхом вдосконалення якості робіт та зниження вартості цих послуг, а також збільшенням площі посівів, і розширенням кількості поголів'я тварин.

Необхідно знайти шляхи зниження собівартості сільськогосподарської продукції. За рахунок пошуку фірм, які займаються продажем палива, мінеральних добрив тощо. За більш низкими цінами та кращою якістю, ніж у постійних продавців. Найкращим варіантом – буде обходитися без посередників і налагодити прямі контакти безпосередньо з виробниками.

5. Вдосконалення організаційної структури

Забезпечити оптимальне співвідношення централізації і децентралізації функцій по управлінню конкурентоспроможністю на підприємстві. Здійснити перегляд функцій окремих підрозділів з метою більш чіткого їх реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Поліпшити механізм координації робіт і функцій між відділами підприємства Славутич.

6. Вдосконалення виробничої системи

Покращити структуру капіталовкладень на фірмі. Провести комплекс заходів для оновлення та модернізації обладнання та сільськогосподарської техніки, закупивши сучасне професійне зерносушильне, та зернообробне обладнання, оновити сільськогосподарську техніку. Покращити використання виробничих потужностей зерносушильних установок шляхом їх більш повного завантаження. Тому, необхідно вирощувати нові сільськогосподарські культури, які в майбутньому будуть користуватися попитом.

7. Підвищення якості продукції та надання послуг:

Підвищити увагу до надійності та якості транспортних та інших послуг. Забезпечити дотримання європейських стандартів щодо якості сільськогосподарської продукції, враховувати вимоги споживачів. Також необхідно приділяти більшу увагу контролю якості сировини та матеріалів, що надходить на підприємство, а саме паливо та мінеральні добрива. Дослідити, яку сировину використовують конкуренти, у якій кількості, який результат та ін.

Отже, підтримка високої конкурентоспроможності підприємства означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що

підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та його продукція користується постійним попитом

Перспективний розвиток підприємства можливий лише за умови використання науково-технічного потенціалу, який поєднує професійний науково-практичний досвід і впровадження перспективних модернізованих та сучасних технологій. Обсяг інвестицій має велике значення для покращення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збільшення розміру інвестицій в сільськогосподарську галузь має бути пріоритетним напрямом діяльності місцевих органів державного управління. [9, с. 39]. Потрібно покращити матеріально-технічну базу сільськогосподарських підприємств, впровадити у виробництво енерго- й ресурсозберігаючі технології, для того щоб підприємства були безбитковими та конкурентоспроможними. Конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств впливають на обсяги експорту та імпорту сільськогосподарської продукції, державні резерви, а також на споживання продуктів харчування.

Підвищення конкурентоспроможності виробництва в сільськогосподарському підприємстві доцільніше здійснювати на інтенсивній основі – технічному й технологічному його удосконаленні запровадженням системи машин для комплексної механізації усіх технологічних процесів, що сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню втрат продукції та зниженню її собівартості. Підвищення конкурентоспроможності значною мірою залежить від ефективного збуту їхньої продукції. Для прискорення обороту сільськогосподарської продукції, сировини і продовольства та полегшення інтеграції сільського господарства в міжнародний торговий простір пропонується створити повноцінний ринок на базі біржової системи, що спирається на низові ланки [9, с. 41-42]. Із метою підвищення конкурентоспроможності виробництва в агропромислових комплексах пропонується також запровадити механізм державної підтримки аграрного виробництва за рахунок використання пільгового оподаткування, цінового

регулювання паритетного розвитку, пільгового кредитування, дотування виробництва, стимулювання інновацій тощо.

10. Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств є прямі дотації сільському господарству (це особливо стосується сільськогосподарських товаровиробників за продані ними переробним підприємствам молоко й м'ясо у живій масі). За умови незабезпечення ринкової ціни на рівні відтворювальної різниці оплачується товаровиробнику з бюджету, де має бути створено відповідний фонд підтримки і стабілізації доходів сільськогосподарських товаровиробників незалежно від форм їх власності та господарювання.

Аналіз впливу чинників на розвиток сільського господарства у показує, що значну роль у поліпшенні конкурентних переваг відіграє спеціалізація й інтеграція суб'єктів господарської діяльності, їх інноваційно-інвестиційна діяльність, розвиток інфраструктури.

Фактори, що знижують конкурентоспроможність СТОВ «Славутич»:

- нормативно-правова нестабільність в агросфері;
- диспаритетне цінове середовище стосовно промислової і сільськогосподарської продукції;
- ефективне використання трудових ресурсів;
- зниження якості робочої сили, зайнятої в сільськогосподарських підприємствах;
- відсутність міжнародних сертифікатів якості у вітчизняних виробників;
- зростаючі політичні й економічні ризики для агробізнесу в Україні в умовах реформ;
- дефіцит фінансових ресурсів для інвестиційних та інноваційних проектів у сільськогосподарських підприємствах.

Відсутність достатнього державного фінансування, виступає проблемою в формуванні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, це зумовлює низький рівень відновлення продуктивності ґрунтів. Відсутність державної й регіональної програм відновлення роботи дренажних систем і

зрошувальної мережі спричиняє підтоплення не тільки зрошуваних земель, але й значних земельних площ, які до них прилягають, що знижує ефективність ведення сільського господарства в регіоні. За останні 15 років значно знизився рівень зайнятості сільського населення та професійний рівень як виробників сільськогосподарської продукції. Такі професії, як тракторист, майстер машинного доїння корів, гідротехнік тощо потрапили в число дефіцитних. Низька активність сільського населення. На сьогодні рівень забезпечення підприємства сільськогосподарською технікою, а саме тракторами, комбайнами, тощо, становить 65 % від потреби, це виступає основним чинником зниження конкурентоспроможності. Підвищення її потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, а також внесенням відповідних коректив. Серед найважливіших методологічних завдань розв'язку проблем підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства є: визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання; розроблення методів оцінки її рівня; розроблення методів формування алгоритмів (програм) підвищення конкурентоспроможності [5, с. 25]. Одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції є її цінова перевага, для забезпечення якої собівартість як базова величина ціни повинна формуватися за низьковитратним принципом, що досягається за рахунок удосконалення галузевої структури суб'єктів господарювання, запровадження науково обґрунтованої спеціалізації та концентрації виробництва, підвищення продуктивності праці; ефективного використання ресурсів і виробничого потенціалу й урахування вимог ринку.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі проведено аналіз Факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства та методичний підхід до оцінки факторів конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства. У результаті був зроблений ряд висновків:

1. Структурування та деталізація факторів дозволяють полегшити розробку заходів щодо посилення конкурентоспроможності, робить вплив на фактори більш конкретним.

2. Відомі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку єдиного показника на практиці дозволяють відслідковувати динаміку конкурентоспроможності в певний проміжок часу, а також проводити порівняльний аналіз для визначення конкурентної позиції досліджуваного підприємства на ринку.

3. Апробація методики факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства показала доцільність та практичну придатність запропонованого підходу, в результаті застосування якого можлива конкретизація повного переліку слабких факторів, а також факторів, які можуть забезпечити підприємству вагому конкурентну перевагу.

4. Запропонована методика факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства є комплексом послідовних кроків, що передбачає також застосування деяких відомих методик. Її застосування дозволяє визначити положення підприємства на ринку, перейняти успішний досвід підприємств-лідерів галузі, розрахувати власні можливості щодо впровадження ефективних стратегій залежно від масштабів діяльності і рівня диференціації продукції.

5. Пропонований підхід є особливо значущим для практичного застосування на підприємствах. В результаті проведеного за методикою дослідження, підприємство отримує інформацію по слабких і сильних значеннях визначених показників, а також спрощується процедура виявлення факторів, що визначають значення того або іншого показника.

ВИСНОВКИ

Проведений в рамках дослідження, аналіз показав, що існує практична і теоретична проблема в реалізації системного підходу до управління факторами конкурентоспроможності підприємства. Одним із завдань даного дослідження було вивчити і обґрунтувати взаємозв'язок окремих складових системи управління конкурентоспроможністю. В результаті складено структурну модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства, в якій особливо виділені аналітична і стратегічна підсистеми, а також їх складові, науково обґрунтовано переваги моделі.

1. Управління конкурентоспроможністю і його ефективність багато в чому залежать від позиції керівництва підприємства.

2. У результаті дослідження уточнено поняття «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність товару», «фактор конкурентоспроможності», удосконалено теоретичні уявлення про чинниках конкурентоспроможності. Визначено найбільш повний комплекс факторів, проведено їх структурування та поділ на групи: фактори конкурентоспроможності товару, економіко-технологічні фактори конкурентоспроможності, соціальні фактори.

3. Дослідження дозволило зробити висновок по ієрархічній структурі факторів конкурентоспроможності підприємства. Встановлені та представлені у вигляді схеми залежність та ієрархічний характер зв'язків, між групами факторів конкурентоспроможності із зазначенням характеру управлінських процесів, що впливають на фактори кожного рівня. За основу ієрархії взята класична піраміда управління, де позначені вищий, середній і нижчий рівень управління. На нижчому рівні здійснюється оперативне керівництво, що забезпечує випуск конкурентоспроможного товару. На середньому рівні реалізується тактичне керівництво та забезпечується конкурентоспроможність підрозділів підприємства. Тут мова йде про конкурентоспроможному персоналі в цілому, про ефективний маркетинг, оптимальній ціновій політиці, рекламі і т.

д. Вищому рівню управління відповідає стратегічне керівництво та конкурентоспроможність організації. При цьому стратегічна складова забезпечує постановку загальноорганізаційних цілей, тактична – способи досягнення цілей, оперативна – процес виробництва товару та результат.

4. Конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена за рахунок впливу на комплекс чинників, і серед них є такі, без відповідного стану яких неможливо створити високий рівень конкурентоспроможності лише з допомогою традиційного набору факторів. Одним з основних умов забезпечення конкурентоспроможності виступає організаційна синергія. У роботі детально обґрунтована дана точка зору, описується структурна і функціональна синергія, вводиться і обґрунтовується поняття комунікативної та управлінської синергії. Також детально обґрунтовано положення про те, що слід вважати організаційну синергію базовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Крім того, складено перелік критеріїв синергії, пропонується алгоритм її формування, показано взаємозв'язок і залежність конкурентоспроможності підприємства від присутності синергії в організації. В підкріплення сказаного науково обґрунтовано умови формування синергії, складено комплексний алгоритм управління синергією трудового колективу організації.

5. До відомої класифікації стратегій підприємства по активності, тобто швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі, додано і детально обґрунтовано поняття реактивної стратегії. У цьому випадку класифікація більшою мірою відображає варіанти реагування підприємства на вищеорганізаційні зміни.

6. На основі дослідження існуючих підходів до оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства було зроблено висновок, що існуючі методики мають слабку придатність для практиків – керівників або фахівців, зацікавлених у підвищенні конкурентоспроможності свого підприємства. Результатом застосування більшості методик є зведений показник конкурентоспроможності, який не дає уявлення про те, на які фактори

потрібно впливати для поліпшення ситуації. Існуючі підходи і методики дозволяють провести порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств між собою за допомогою обчислення зведеного показника або виявити лише певний перелік сильних і слабких сторін підприємства. В рамках даного дослідження була виявлена цінність аналізу конкурентоспроможності, що дозволяє виявити комплекс факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства в цілому, а не тільки його продукту. В результаті був складений перелік показників конкурентоспроможності підприємства і по кожному показнику – перелік факторів, що впливають на його значення або стан.

7. Запропоновано алгоритм факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє виявити найбільш повний комплекс факторів конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, визначити сильні і слабкі чинники, а також розробити комплекс заходів, спрямованих на посилення конкретних слабких чинників, і, тим самим, створити умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цінність і відмінність даного підходу в тому, що він не тільки дає загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства у вигляді єдиного показника, але і вказує фактори, що можуть вплинути на загальноорганізаційну конкурентоспроможність.

8. В результаті дослідження складена і чітко структурована комплексна система факторів конкурентоспроможності підприємства, при цьому показана їх результативність, тобто вказано, які показники діяльності підприємства безпосередньо залежать від впливу на кожний певний фактор конкурентоспроможності. Як результат, всі фактори представлені у вигляді трьох груп:

- 1) фактори конкурентоспроможності товару,
- 2) фактори конкурентоспроможності підприємства,
- 3) фактори, що створюють умови для реалізації 1 і 2 груп. У роботі показано та обґрунтовано взаємозв'язок і співвідпорядкованість груп факторів в

запропонованій класифікації. Прийменниково розглядати фактори конкурентоспроможності в організаційній ієрархії. Ієрархічність зазначених груп факторів може мати також практичне значення, наприклад, при плануванні програм підвищення конкурентоспроможності та при розробці стратегій конкуренції. Крім розгляду факторів за змістом, запропоновано їх класифікацію як явних і неявних.

9. Апробація отриманих результатів дослідження проводилася на базі сільськогосподарського підприємства «Славутич». Був проведений порівняльний аналіз факторів конкурентоспроможності окремих підприємств, який підтвердив можливість застосування сітки диференціації (зазвичай використовується для визначення ударних рекламних характеристик товару при розробці рекламної кампанії) для порівняльного факторного аналізу підприємств.

10. Дослідження напрямків діяльності сільськогосподарського підприємства підтвердило наведене в роботі обґрунтування організаційної синергії як фактора конкурентоспроможності. В даному випадку була виявлена структурна синергія в рамках зв'язковий диверсифікації.

11. На основі розробленого алгоритму здійснена факторна оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства («Славутич»). Проведене дослідження показало, що впровадження даної методики дозволяє керівництву самостійно оцінити і проаналізувати якість управління конкурентоспроможністю підприємства, дає можливість виявити слабкі та резервні фактори конкурентоспроможності. Крім того, така робота призводить до комплексної та системної оцінки взаємодії керуючої та керованої підсистем, що сприяє покращенню існуючої ситуації в системі управління підприємством. Для підприємства «Славутич» запропоновано комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності управління факторами конкурентоспроможності. Практичне застосування отриманих результатів дослідження дозволить підвищити ефективність системи управління всім комплексом чинників конкурентоспроможності, здійснювати моніторинг

існуючого стану справ, та забезпечити обґрунтованість стратегічного планування у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства. Таким чином, фактори конкурентоспроможності підприємства були досліджені з позиції системного підходу, що дозволило ідентифікувати їх багатогранність, визначити ємність всього комплексу факторів, структурувати і вибудувати модель їх співпідпорядкованості, а також побудувати алгоритм факторної оцінки конкурентоспроможності підприємства в цілому. Апробація отриманих результатів на практиці підтвердила життєздатність і практичну користь запропонованого підходу до підвищення ефективності управління факторами конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев; – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб: Питер, 2002. – 448 с.
3. Багиев Г.Л. Основы современного маркетинга: учеб.-нагляд. пособие / Г.Л. Багиев, И.А. Арнеков. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 1995. – 116 с.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 383 с.
5. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука) / А.А. Богданов; – М.: Экономика, 1989. – 304 с.
6. Большой экономический словарь / М. Ю. Агафонова [и др.]; под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 856 с.
7. Бушуева, Л.И. Методы прогнозирования объема продаж / Л.И. Бушуева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 270.
8. Гайдук В.А. Конкуренентоздатність в умовах сучасного ринку / В.А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.
9. Герасимчук Н. Современные аспекты развития экономики Украины / Н. Герасимчук // Экономика Украины. – 2002. – № 3. – С. 23-28.
10. Голубкова, Е. Н. Маркетинговые коммуникации / Е. Н. Голубкова. – М.: Финпресс, 2000. – (Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом»). – 256 с.
11. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Изд-во «Питер». – 1999 с.
12. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва.: – Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 657 с.
13. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – Москва-

Санкт-Петербург- Киев.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 397 с.

14. Жданов Б. Эффективные показатели – эффективный бизнес / Б. Жданов // Корпоративные системы. – 2006. – №5. С. 25-31.

15. Захарченко В.И., Кузнецов Э.А. Стратегический маркетинг на предприятии / В.И. Захарченко, Э.А. Кузнецов. – Одесса.: «Наука и техника», 2005. – 325 с.

16. Иванов Ю. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики [Монография]. – Х.: РИО ХГЭУ. – 1997. – 246 с.

17. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников. – 2-е изд., стер. – М.: Филинь, 1997. – 265 с.

18. Канэко Т. На пути создания высокоприбыльного предприятия / Т. Канэко. – М.: – Экономика. – 1994. – 229с.

19. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П.Канінський // Економіка АПК. – 2009. – №3. – С. 141-144.

20. Карлофф Б. Деловая стратегия. Пер с англ. / Б. Карлофф. Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Принисков. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

21. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд, В. Кинг; – М.: Издательство, 1974. – 238 с.

22. Клименко С.М., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

23. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб: Изд-во СПб ун-та, 2001. – 284 с.

24. Ковалев А.И. Аналіз і підготовка управлінських рішень, перетворюючих діяльність підприємства / А.И. Ковалев. – Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 17. – Одесса.: – 2005. – № 6. – С. 11-17.

25. Коваленко С. Критерии эффективности управленческого труда в

условиях институциональных трансформаций / С. Коваленко // Экономика Украины. – 1993. – № 7. – С. 52-57.

26. Коваленко С.М. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / С.М. Коваленко // Зб. «Соціально-економічні проблеми розвитку регіону». – Одеса: – 1996. – С. 33-35.

27. Коваленко С.М. Організаційна синергія як базовий фактор конкурентоспроможності організації / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Одеса: «Астропринт». – 2005. – Т. 8. – С. 75-106.

28. Коваленко С.М. Оптимізація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - Одеса: Вид: ФОП «БВВ». – 2006. – Т. 9. – С. 29-35.

29. Коваленко С.М. Методичний аспект оцінки конкурентоспроможності організації / С.М. Коваленко // Зб. наук. статей. – Одеса: «Астропринт». – 2008. – С. 199-200.

30. Коваленко С.Н. Построение модели управления конкурентоспособностью пред-приятия / С.М. Коваленко // Сучасна економіка: Вип. 4. – Київ: ДІПК. – 2011. – С. 65-71.

31. Коваленко С.М. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Коваленко // «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи». Матеріали 1-ї всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2006. – Одеса, ОНУ. – 2006. – С. 40-42.

32. Коваленко С.Н. Структура системы управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. 2010. – Одеса: ОНУ. – 2010. – С. 52-54.

33. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса. : Атлант,

2013. – 470 с.

34. Костусев А.А. Конкурентная политика в Украине / А.А. Костусев. – Київ.: КНЕУ, 2004. – 309 с.

35. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Филипп Котлер, Армстронг Гари, Сандерс Джон, Вонг Вероника – 2-е Европ. Издание. – М.; – СПб.: – К.: изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.

36. Кротков А.М., Яленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. / А.М. Кротков, Ю.Я. Яленева // «Маркетинг в России и за рубежом». – 2001. – № 6. – С. 14–17.

37. Криклій А.С., Лютий І.О., Юрчук О.М. Конкурентоспроможність і ефективність як критерій економічної спроможності банків на ринку фінансових послуг / А.С. Криклій, І.О. Лютий, О.М. Юрчук // Економіка і держава. – 2008. – №11. – С. 16-19.

38. Крутик, А. Б. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации: учеб. пособие / А. Б. Крутик, М. Д. Горенбургов. – СПб.: Бизнес-пресса, 1998. – 295 с.

39. Кузнецов Э.А., Ненно И.М. Исследование системы менеджмента / Э.А. Кузнецов, И.М. Ненно. – Одесса.: Наука и техника, 2005. – 60 с.

40. Лифиц И.М, Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М.Лифиц. – М.: Юрайт, 2001. – 435 с.

41. Макашов И.Н. Управленческие структуры на предприятии / И.Н.Макашов. – М.: Знание, 1995. – 438 с .

42. Маслоу А. Маслоу о менеджменте / А.Маслоу. – М.: – Знание. 2003. – 407 с.

43. Майорова А. Инновационный подход как конкурентное преимущество // [Электронный ресурс].– Реж. доступа: <http://www.goodgoods.ru/pages/content/1138174416.html>

44. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2004. – 719 с.

45. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.:

Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.

46. Моисеева, Н.Х. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, т. 2 / Н.Х. Моисеева, Ю.П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 382 с.

47. Нордстрем К., Риддестрале Й. Бизнес в стиле фанк / К. Нордстрем, Й. Риддестрале // . – СПб.: Стокгольмская школа экономики в С-Петербурге. – 2001. – 278 с.

48. Осіпов В.І. Економіка підприємства /В.І. Осіпов. – Одеса.: Маяк. – 2005. – 724 с .

49. Осовська Т. В. Комунікації в менеджменті / Т. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 218 с.

50. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция / Г. Пастернак-Таранушенко, В. Рожок . – Киев: ЦУЛ, 2002. – 322 с.

51. Портер М. Конкуренция / М. Портер. СПб-Москва-Киев.: – «Вильямс». – 2000. – 495 с.

52. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; [пер. с англ., – 2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 454 с.

53. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Спильський / М. Портер. – К.: Основа, 1997. – 390 с.

54. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 357 с.

55. Прокопець Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств/ Л. В. Прокопець//Збірник наукових праць Буковинського Університету. – 2011. - № 7. – С. 137.

56. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.

57. Розміщення продуктивних сил / В.І. Антонік [та ін.]. – К.:

Професіонал. – 2006. – 224 с.

58. Рыночные методы управления окружающей средой. Учебное пособие. Под ред. Проф. Голуба А.А. – М.: «Защита природы». – 2002. – 183 с.

59. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике / В.П.Соловьев (Синергетические эффекты инноваций). – К.: Феникс. –2004. – 560 с.

60. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов . – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.

61. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 311 с.

62. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1997. – 447 с.

63. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интес-Синтез», 1997. – 304 с.

64. Фокс Д., Ричард К. Грегори. Конкурентные преимущества в денежном выражении. : Пер. с англ. / Д.Фокс, К. Грегори Ричард. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 296 с.

65. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. / Г.Хамел, К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.

66. Холод Б.И., Ткаченко В.А., Тянь Р.Б., Чимшит С.И., Щукин А.И. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития // Монография. Днепрпетровск. : ДУЭП, "Монолит". – 2008. – С. 192–292.

67. Шевченко Л.С. Конкурентное управление / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.

68. Шаститко А.Е. Государственная политика в отношении соглашений и согласованных действий, ограничивающих конкуренцию / А.Е. Шаститко. – М.: ТЕИС, 2004. – 140 с.

69. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков.: ХНАДУ, 2003. – 185 с.

70. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов – 2-е изд. испр. и доп. – М.: «Гном-пресс», 1998. – 476 с.