

Касій Софія Романівна

«Стратегія управління конкурентоспроможністю фірми»

кваліфікаційна робота зі спеціальності

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ОС «Магістр»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність, особливості та рівні конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможності виробничого підприємства.....	12
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ»	
2.1 Організаційна характеристика та аналіз основних показників діяльності об'єкта дослідження.....	24
2.2 Аналіз стану та тенденції ринків збуту.....	31
2.3 Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» та його потенціалу.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ»	
3.1 Формування механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш».....	44
3.2 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» на основі конкурентних переваг.....	53
3.3 Пріоритетні напрямки діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» на внутрішніх і зовнішніх ринках	56
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

В сучасних умовах посиленої конкуренції у всіх галузях життєдіяльності людини зростає інтерес до питань управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми теоретичного та практичного визначення конкурентоспроможності завжди посідали вагоме місце у системі наукових досліджень. Вивчення та обґрунтування теми управління конкурентоспроможністю забезпечить її практичне використання і застосування, що вплине на розвиток конкурентоспроможності підприємств. Велика кількість досліджень у цій сфері викликає необхідність їх систематизації, саме тому дана проблематика є актуальною для вивчення.

На сьогоднішній день у нашій країні склалася досить складна економічна ситуація. Більшість вітчизняних підприємств зазнають великих збитків, але все ж намагаються утриматися на ринку. В таких умовах конкуренція зростає та стає більш жорсткою, тому усі суб'єкти господарювання повинні раціонально організувати свою діяльність.

Зміни в ринковому середовищі обумовлюють необхідність створення та реалізації нової конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення цілей підприємства відповідно до вимог нової економічної дійсності. Правильно розроблена стратегія у ринковій системі господарювання є одним з кроків до виживання та стабільного стану підприємства. Виклики сьогодення, такі як пандемія коронавірусу, військові ситуації, підштовхують фірм, підприємств до підходів, які кардинально відрізняються від попередніх. Фірми зобов'язані змінювати стратегічні напрямки, адаптовуючи свої системи управління та діяльність до нових умов праці.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства як тема випускної кваліфікаційної роботи за ОС «магістр» дає можливість не тільки вивчити теорію, а й продемонструвати практичні підходи при оцінці діючого виробничого підприємства.

Крім того, оцінка конкурентоспроможності підприємства настільки тісно пов'язана з поняттям стратегії, стратегічним менеджментом, що дає змогу формувати попит на управлінські навички, особливо якщо вони є практичними. Запорукою до успіху є швидка і якісна реалізація обраної стратегії, оскільки розробка самої стратегії не гарантує подальшої ефективності діяльності підприємства. Одним з дієвих засобів успішної діяльності являється реалізація стратегії управління як фундамент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Теоретико-методологічною основою дослідження є праці відомих вчених. Конкурентні стратегії були розглянуті в працях таких видатних вчених як: Іванов Ю.Б., Драган О.І., Криворотов В. В., Николук О.М., Портер М., Фатхутдинов Р. А., Юданов А. Ю. та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є визначення поняття «конкурентна стратегія» та обґрунтування необхідності впровадження управління конкурентними стратегіями в процесі підвищення конкурентоспроможності реального підприємства.

Для реалізації поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання: розкрити сутність поняття стратегії управління конкурентоспроможністю; розглянути фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства; визначити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати фінансове становище та оцінити рівень системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методичні підходи щодо стратегії управління конкурентоспроможністю фірми.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних основ, особливостей формулювання та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю, використанні методів оцінки конкурентоспроможності в умовах функціонування реального підприємства.

Практичне значення отриманих результатів: результати, що були отримані в ході виконання магістерської роботи, можуть бути використані ТОВ «Самбірагротехмаш» для реалізації власної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були наукові статті, монографії, періодичні видання, статистична звітність підприємства, внутрішня документація та регламенти підприємства, що відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

Проведене дослідження дозволить виявити способи аналізу цілого ряду підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Важливим фактором є те, що оцінка можливостей підприємства дозволить ефективно визначити конкурентні переваги та розробити успішну конкурентну стратегію, що визначить сприятливе становище підприємства на ринку. Досягнення цієї мети можливо лише при проведенні оперативної і об'єктивної оцінки конкурентоспроможності. На даний момент існує багато методів для оцінки конкурентоспроможності, у магістерській роботі представлені ефективні методи оцінки конкурентоспроможності, що були визнані фахівцями-теоретиками та бізнесменами-практиками задовільними.

Апробація та публікації. Результати дослідження пройшли апробацію на I Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів», опубліковані тези: «Розвиток та застосування сучасних технологій електронної комерції як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах пандемії».

Обсяг та структура роботи: магістерська робота містить 85 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, особливості та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Підприємство є головною ланкою ринкової економіки, тому високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформувати конкурентну економіку регіону, галузі та країни в цілому. В сучасній науковій літературі існує безліч визначень поняття конкурентоспроможність підприємства, які різняться рівнем деталізації та конкретизації поняття, метою та завданням.

У загальному виді конкурентоспроможність - це властивість суб'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними суб'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Саме тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відображає рівень переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу при порівнянні сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

Цінною характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних,

технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір фахових компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

Конкурентні стратегії були розглянуті в працях таких видатних вчених як: Іванов Ю.Б., Драган О.І., Криворотов В. В., Николук О.М., Портер М., Фатхутдинов Р. А., Юданов А. Ю. та інші.

У сучасній економічній літературі пропонується розрізнити чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

1-й рівень. Потенціал цього рівня характерний нейтральною внутрішньою організацією управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів;

2-й рівень. На даному рівні підприємства прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3-й рівень. Потенціал конкурентоспроможності даного рівня еволюціонує. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4-й рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва,

скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

Отож, конкурентоспроможність підприємства – це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів чи послуг, де вона може зайняти наступальну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках. До основних факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, відносять: стратегію фірми, наявність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частку ринку, ефективність менеджменту.

Розглянемо взаємозалежність між поняттями «конкурентоспроможність» товару та «конкурентоспроможність підприємства». Зрозуміло, що фірма не може бути конкурентоспроможною, якщо її товар не має збуту. Однак конкурентоспроможність товару не є вирішальним фактором для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. В окремих випадках конкурентоспроможність товару може бути забезпечена за рахунок його реалізації за демпінговими цінами, які не компенсують витрат на його виробництво та збут, що зрештою може призвести до банкрутства виробника. Збут товару з низьким рівнем конкурентоспроможності знижує конкурентну стійкість виробника, який несе додаткові витрати, пов'язані з необхідністю стимулювання збуту, складування, зберігання товару, збільшення термінів користування кредитами, а іноді і прямі витрати від уцінки товару, що не користується попитом [11, с. 256].

Формування конкурентної політики підприємства сприяє створенню розвиненого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. Завдяки активному інтересу до проблем утворення і збереження конкурентних переваг як однієї із складових конкурентної політики підприємств – суб'єктів господарювання, що виник унаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилась велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми.

Головне завдання у визначенні ефективної конкурентної політики – оцінка ступеня достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства та умов зовнішнього маркетингового середовища для підтримки на високому рівні конкурентного потенціалу підприємства. Для цього мають бути виконані такі дії: по кожному елементу стратегічного потенціалу повинні бути визначені ресурси, які можуть забезпечити досягнення мети фірми в тій або іншій фазі (етапі) життєвого циклу конкурентного потенціалу підприємства. Порівнюючи значення фактичних і необхідних параметрів ресурсів, визначають показники відповідності фактичних параметрів потрібним за кожним елементом стратегічного потенціалу, які узагальнюють з урахуванням значущості кожного елемента.

Сьогодні з високою динамічністю змінюються умови зовнішнього середовища. Оскільки швидкість, з якою відбуваються зміни, практично непередбачувана, залишається лише постійно відстежувати ці зміни, прогнозувати можливість і чекати моменти їхньої появи. Експертним шляхом обробляють одержану інформацію та визначають, наскільки сприятливі зовнішні умови для досягнення фірмою максимального значення рівня конкурентоспроможності підприємства на тому або іншому етапі його ЖЦ [3, с. 29].

Для формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства та відповідних бажань покупців є умова додаткових послуг, які пов'язані із специфікою реалізованих товарів. Формування системи таких послуг супроводжується процесом покупки товарів, а також процесом після продажного обслуговування споживачів, забезпечує задоволення їхнього попиту на послуги.

У зв'язку з динамічністю конкурентних переваг окремі дослідники, використовують поняття «життєвий цикл конкурентної переваги» [11]. Окремі етапи життєвого циклу конкурентної переваги – становлення, прискорення зростання, обмеження зростання, зрілість, спад – пов'язуються із рівнем використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю його конкурентної стратегії.

Така стратегія в діяльності підприємства не тільки забезпечить належний рівень конкурентоспроможності, але і виведе підприємство на більш якісний рівень комунікацій з аудиторією споживача.

Конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнення завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, яка має місце на момент чи протягом періоду оцінювання [13, с. 40].

Формування ресурсного потенціалу особливого значення набуває при працевлаштуванні молоді та створенні нових робочих місць. Від того господарча система регіону чи держави в цілому функціонує з більшою потужністю, що підніматиме рівень життя населення.

Як наслідок, конкурентоспроможність підприємства показує відмінності даного підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності. Одним із інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства є концепція ланцюжків цінностей.

Ланцюжок цінностей має велике вагоме значення при побудові системи управління в цілому. Якщо кожен підлеглий на підприємстві усвідомлює цінність особистого внеску в роботу фірми та передає цінності новим працівникам, відтак формується організаційна культура фірми, яка позитивно впливатиме на ріст усіх показників діяльності.

Використання даного інструменту необхідне, але цього явно недостатньо. Потрібна ще глибока оцінка конкурентної сили й конкурентної позиції фірми.

М.Портер у своїх працях чітко окреслює ознаки конкурентної сили, які стали базою дослідження конкурентоспроможності у роботах багатьох дослідників.

Ознаки конкурентної сили [55, с. 111]:

- велика частка на ринку;

- зростаюча кількість споживачів і поліпшення ставлення споживачів до підприємства та його продукції;
- підприємство сприймає тенденції на ринку краще, ніж його конкуренти;
- підприємство входить до стратегічної групи з найбільш успішним становищем на ринку;
- підприємство концентрується на найбільш швидко зростаючих сегментах ринку;
- значно диференційовані товари;
- більш низькі витрати;
- рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку;
- підприємство має технологічну та інноваційну перевагу;
- творчий, готовий до змін менеджмент;
- підприємство готове скористатися сприятливою ситуацією;

Ознаки конкурентної слабкості:

- підприємство зіткнулося з конкурентними недоліками;
- конкуренти захоплюють його частку на ринку;
- зростання доходів нижче, ніж у середньому по ринку;
- недостатність фінансових ресурсів;
- репутація підприємства у споживачів погіршується;
- підприємство входить до стратегічної групи зі станом, що погіршується на ринку;
- положення підприємства слабке в найбільш перспективних галузях;
- високі витрати;
- підприємство занадто мале, щоб впливати на ринок;
- підприємство не в силах протистояти загрозі поглинання;
- низька якість товарів.

Отже, систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. Міцність конкурентної позиції підприємства оцінюється не тільки за витратами, але й за такими важливими, щодо конкуренції показниками, як якість товару,

корпоративна культура, фінансова стійкість, технологічні можливості та інші у порівнянні з основними конкурентами.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління конкурентоспроможності підприємства

Важливою проблемою для багатьох підприємств на сьогодні є постійний пошук методичних підходів в процесі оцінювання ефективності управління його конкурентоспроможністю.

Для виконання мети дослідження необхідно застосовувати загальнонаукові та специфічні для кожної галузі діяльності критерії управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. При цьому необхідно враховувати ефективність розподілу ресурсів відповідно до ситуацій, які виникають в залежності від пріоритетності вирішення проблем. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах постійних криз та небезпек, першочерговим постає завдання відповідності цілей і задач діяльності вибраній стратегії їх розвитку. Ефективна реалізація такого завдання досягається за рахунок постійної діагностики фінансового стану, аналізу показників експорту, контролю за ефективністю використання ресурсів, що дозволять виявити проблемні сторони діяльності та забезпечуватимуть використання грошових коштів за цільовим призначенням. Багато науковців наголошують на можливості діагностики ефективності конкурентоспроможності підприємства за допомогою моделей Альтмана, Спрінгейта, Лису, Таффлера [19], однак ці методи дещо не відповідають реаліям сучасного зовнішньоекономічного середовища. Ще одним важливим критерієм управління конкурентоспроможністю є поєднання фінансових можливостей для досягнення стратегічних цілей діяльності промислових підприємств. Реалізація даного критерію конкурентоспроможності здійснюється за допомогою інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства. Управління конкурентоспроможністю

промислових підприємств, яке базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає суб'єктам господарювання зберегти відповідний рівень конкурентоспроможності і досягнення мети фінансової діяльності в довготерміновій перспективі [59].

У процесі аналізу рівня конкурентоспроможності виробничих підприємств необхідно також визначити можливості протидії загрозам зовнішнього середовища: чи володіє суб'єкт господарювання достатньою величиною фінансових ресурсів для подолання кризової ситуації, чи є передумови збереження конкурентоспроможності компанії на певному сегменті ринку. Основним результатом успішної діяльності виробничих підприємств є збільшення частки на ринку, ріст фінансової стійкості, рентабельності та ефективності діяльності. Це дає можливість суб'єктам господарювання мати резерв фінансових ресурсів і тим самим, більш ефективно управляти конкурентоспроможністю [29]. З розвитком підприємств та впливу ринків тактичні цілі та задачі управління конкурентоспроможності змінюються. Вони зводяться до зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання на ринках та збільшення їхньої ринкової вартості.

Ефективність досягнення будь-яких подібних цілей пов'язана з тим, що підприємства можуть швидко пристосуватись до зміни ситуації на ринку за рахунок наявності резерву фінансових ресурсів, які використовуються для впровадження нових способів та методів управління. Однак, такі критерії відображають тільки ефективність використання матеріальних та фінансових ресурсів. А в умовах циклічності зростання фінансових криз, розвитку недобросовісної конкуренції, інформаційно-інноваційного середовища функціонування суб'єктів господарювання необхідно враховувати стратегії їх формування [59].

На сучасному етапі розвитку конкурентоспроможність визначається можливістю підприємств створювати нові продукти та процеси на основі відповідності продукції останнім тенденціям ринків і можливістю впровадження інновацій. Це забезпечить підтримку не тільки поточного рівня конкурентоспроможності, але й створить передумови для його зростання в перспективі. Для забезпечення конкурентоспроможності виробничих підприємств необхідним є застосування комплексних методів управління, діагностики та моніторингу їх діяльності.

Сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу), за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні), за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні), за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні), за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні), за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні). Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведена у табл. 1.2.

Дослідження проблеми пропонує використання методу SWOT-аналізу, оскільки цей метод дозволяє систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування. Також цей метод надає можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, провести діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Для того, аби ефективно побудувати модель управління конкурентоспроможністю необхідно більш детально розглянути процес управління конкурентоспроможністю підприємств, що складається з 5 блоків, представляє собою поетапне поєднання дій для досягнення головної мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 1.1

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<p>Матричні</p> <p>Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) 2. Матриця І. Ансоффа 3. Матриця МакКінсі 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера 5. Матриця Томпсона – Стріклєнда 6. SWOT – аналіз 7. SPACE– аналіз 8. STEP– аналіз
<p>Графічні</p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графіки порівнянь 2. Аналітичні графіки 3. Ілюстративні графіки 4. Діаграми 5. Картограми 6. Картодіаграми 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу
<p>Індексні</p> <p>Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі 5. Метод інтегральної оцінки 6. Метод бенчмаркінгу
<p>Аналітичні</p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод різниць 2. Метод рангів 3. Метод балів 4. Методи експертної оцінки 5. Системи диференційних рівнянь

Складено автором на основі [14]

Блок 1. Дослідження ринку. На цьому етапі дуже важливий вибір джерел достовірної інформації. Для вчасного відстеження змін вимог покупців,

своєчасного виявлення нових видів продукції, проведення моніторингу цін, своєчасне реагування на дії конкурентів, процес вивчення ринку продукції і конкурентів повинен проводитися регулярно. Для вивчення конкурентів існує безліч сучасних маркетингових підходів і методик, які допомагають провести порівняльний аналіз, серед яких можна виділити бенчмаркінг як технологію конкурентного аналізу [59]. Інформація зібрана на цьому етапі є основою для ухвалення управлінських рішень менеджерами різного рівня, це важливий етап в процесі управління конкурентоспроможністю діяльності.

Блок 2. Аналіз власних можливостей виробничої діяльності. Цей блок починається з виявлення «сильних» і «слабких» сторін діяльності підприємства. Це дозволяє виявити потенціал підвищення конкурентоспроможності («сильні» сторони діяльності, конкурентні переваги підприємства, внутрішні і зовнішні чинники підвищення конкурентоспроможності), а також визначити обмеження підвищення конкурентоспроможності («слабкі» сторони діяльності, загрози, внутрішні і зовнішні чинники зниження конкурентоспроможності). Отримана інформація є базою для визначення можливостей виробництва продукції [59]. Логічно виділяти можливості виробничої діяльності таким чином: за видами продукції (товарна диверсифікація виробництва підприємства); за ринками збуту (регіонально-географічна диверсифікація збуту підприємства). Крім того, необхідно проводити аналітичну роботу за наступними напрямками: встановлення пріоритетних ринків збуту, виявлення можливостей експансії на нові ринки, а також усебічний аналіз ризиків.

Блок 3. Розробка функціональних планів та їх реалізація. Відповідно до затверджених положень конкурентної стратегії в області збуту, цінової політики, політики у сфері якості здійснюється розробка функціональних планів підрозділів (відділів) підприємства. Горизонт планування визначається вищою і середньою ланкою менеджменту. На цьому етапі особливу увагу необхідно приділити процедурі сертифікації продукції, а також плануванню процесів навчання персоналу, плануванню критеріїв конкурентоспроможності.

Блок 4. Конкурентна політика і стратегія та безпека. Цей великий блок в представленій моделі містить систему управління конкурентними перевагами, яка включає [59]: – планування конкурентних переваг; – визначення чинників, що впливають на конкурентоспроможність експортної діяльності підприємства; – формування портфеля конкурентних переваг; – розробка заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги; – визначення проблемних зон діяльності. Ядром моделі є розробка конкурентної стратегії підприємства в області виробництва, яка є детальним усебічним комплексним планом досягнення поставлених цілей в області виробництва, що обмежений тимчасовим інтервалом. Стратегічно важливою стадією процесу управління конкурентоспроможністю виробничої діяльності є забезпечення економічної, технічної, інформаційної і правової безпеки підприємства. На стадії розробки конкурентної стратегії виробництва доцільно також формулювати основні принципи цінової політики і політики в області якості.

Блок 5. Оцінка і аналіз результируючих показників. При послідовній реалізації усіх стадій процесу управління конкурентоспроможністю виробничої діяльності підприємства, елементи «входу» підприємства будуть представлені на «виході» у вигляді наступних результируючих показників: 1) Конкуrentоспроможна продукція. 2) Збільшення частки ринку. 3) Ефективність виробничої діяльності. 4) Підвищення продуктивності. 5) Інноваційна активність. Підсумовуючи варто відмітити, що приведені вище складові в сукупності визначають процес управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку. Ефективне дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можливе за допомогою моделі управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства.

Концептуальна схема моделі управління конкурентоспроможністю має наступний вигляд (рис. 1.1.) та складається з трьох блоків. Слід зазначити, що для реалізації перших двох блоків цієї концептуальної моделі необхідно сформулювати системи показників для дослідження конкурентоспроможності підприємств. З метою єдності аналізу внутрішньої та зовнішньої

конкуреноспроможності підприємства та конкурентів слід використовувати однакову систему показників яку необхідно розглядати у двох розрізах:

– часовий розріз дозволить прослідкувати динаміку конкуреноспроможності кожного підприємства;

– просторовий розріз дозволить порівняти підприємства між собою, тобто дослідити конкуреноспроможність конкурентів.

Динаміка конкуреноспроможності має досліджуватися кожним підприємством, аби керівництво фірми орієнтувалося в процесі стратегічного управління. Це дає можливість відслідковувати показники роботи, бачити зміни в динаміці, приймати правильні та ефективні рішення.

Паралельно потрібно проводити постійний моніторинг діяльності конкурентів, які працюють в одному просторі з підприємством, аби знати напрямок руху та вчасно приймати певні міри у конкурентній боротьбі.

Таким чином, сформована система показників дозволяє ефективно досліджувати конкуреноспроможність як підприємств, так і конкуреноспроможність конкурентів.

Під стратегією управління конкуреноспроможністю розуміється комплекс довгострокових дій, спрямованих на підвищення рівня конкуреноспроможності підприємства. Так, стратегія – це довгостроковий план, для ефективно побудови якої доцільно спочатку здійснити прогнозування конкуреноспроможності підприємства, а потім запропонувати найбільш доцільні дії щодо її підвищення. Таким чином, реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкуреноспроможністю виробничого підприємства. Дозволить підготувати чіткі методичні рекомендації для аналізу внутрішньої та зовнішньої конкуреноспроможності підприємства.

Отже, практична значущість моделі полягає в тому, що запропонована модель управління конкуреноспроможністю виробничої діяльності підприємства призначена для використання в роботі не лише виробничих відділів, але і інших підрозділів підприємства.

Взаємозв'язок методичних рекомендацій наведено на рис.1.1. Таким чином за допомогою методичних рекомендацій знайдено три основні групи внутрішньої конкурентоспроможності для виробничих підприємств. Реалізація кожного блоку моделі в цілому дозволить ефективно побудувати стратегію управління конкурентоспроможністю.



Рис. 1.1. Методичні рекомендації щодо визначення конкурентоспроможності виробничого підприємства

Але, для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності виробничого підприємства, необхідно використовувати спеціальні методи оцінки, що потребують більш детальних обрахунків та дають можливість оцінити вплив кожної складової внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Найбільш інтегральним спеціальним методом оцінки є метод ефективної конкуренції.

Згідно даного методу найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх структурних

підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання наявних ресурсів [8, с. 222; , 9, с. 63; , 13, с. 355]. Сутність методу полягає в проведенні комплексної оцінки основних складових потенціалу підприємства які формують його конкурентоспроможність. Необхідні для розрахунку показники наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Алгоритм розрахунку показника
1. Показник ефективності виробничого потенціалу (ВП)	
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Показник фондівдачі (Ф)	$\Phi = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Рентабельність товару (РТ)	$RT = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}) * 100\%$
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$PP = \text{Виручка від реалізації продукції} / \text{Середньооблікова чисельність працівників}$
Загальна ефективність виробничого потенціалу (ЕП)	$EP = 0,31V + 0,19\Phi + 0,4RT + 0,1PP$
2. Фінансовий потенціал (ФП)	
2.1. Коефіцієнт автономії (Ав)	$Av = \text{Сума власного капіталу підприємства} / \text{Загальну суму активів підприємства (Підсумок балансу)}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (Пл)	$Pl = \text{Сума оборотних активів підприємства з урахуванням витрат майбутніх періодів} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (АЛ)	$AL = \text{Грошові кошти, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи} / \text{Суму поточних зобов'язань підприємства}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (ОБОЗ)	$OBOZ = \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації} / \text{Середньоарифметичне значення суми річного залишку обігових активів}$

Загальна ефективність фінансового потенціалу	$\Phi\Pi=0,29A_{\text{в}}+0,2\Pi_{\text{л}}+0,36A_{\text{л}}+0,15O_{\text{б}}O_{\text{з}}$
3.Збутовий та маркетинговий потенціал (ЗП)	
3.1. Рентабельність продаж (РП)	$\text{РП} = (\text{Прибуток від реалізації}/\text{Обсяг продаж}) * 100\%$
3.2. Коефіцієнт нереалізованої продукції на складі підприємства (КНп)	$\text{КНп} = \text{Сума залишків нереалізованої продукції на складах підприємств}/\text{Загальні обсяги реалізації}$
3.3. Ступінь загрузки виробничих потужностей (ЗВп)	$\text{ЗВп} = \text{Фактичний обсяг виробництва продукції}/\text{Максимально можливий обсяг виробництва}$
3.4. Ефективності здійснення збутових заходів (ЗЗ)	$\text{ЗЗ} = \text{Загальний обсяг витрат на збут} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$
Загальна ефективність збутового та маркетингового потенціалу	$\text{ЗП} = 0,37\text{РП}+0,29\text{КНп}+0,21\text{ЗВп}+0,14\text{ЗЗ}$
4.Конкурентоспроможність продукції (КП)	
4.1. Якість продукції підприємства	Оцінюється шляхом одиничних, групових та зведених показників в залежності від мети дослідження
Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (ККП)	
$\text{ККП} = 0,15\text{Вп}+0,29\Phi\Pi+0,23\text{ЗП}+0,33\text{КП}$	

Складено автором на основі [60]

До першої групи відносять показники, що формують уявлення про ефективність виробничого потенціалу. До другої – показники фінансово-економічної складової потенціалу. Третя група включає показники ефективності маркетингу та збуту, четверта – якісно-цінові показники продукції підприємства.

Перевагами даного методу є зручність його використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охопленні основних напрямів його діяльності. Проте, має обмеженість застосування в умовах малих підприємств через велику кількість розрахункових показників, обмеженість інформаційних ресурсів, а також завчасно визначеної вагомості кожного показника, Методика здійснення передбачає проведення поетапного розрахунку спочатку кожної складової загального показника конкурентоспроможності, а потім і самого комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. При чому, зазначимо, що розрахунок проводиться за допомогою формул із задалегідь визначеною експертним шляхом вагою кожного фактору в

залежності від ступеня його значимості, яка може бути не доречною і не може вважатися абсолютно достовірною в умовах малих підприємств агробізнесу [28, с. 333].

Таким чином, оцінку конкурентоспроможності слід здійснювати шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами конкурентного аналога.

Найчастіше використовується комбінація стратегій, що призводять до поєднання стратегічних прийомів. Разом з тим наведені стратегії можуть бути орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому та окремих її складових. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегій, що найбільшою мірою відповідають тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовують сильні сторони підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, конкурентоспроможність - це властивість суб'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними суб'єктами, що діють на даному ринку.

У дослідницьких джерелах пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність фірми показує відмінності даного підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Проаналізувавши існуючі підходи було визначено, що життєвий цикл підприємств характеризує поступову зміну етапів розвитку, що залежить від фактора часу та економічного стану підприємств. При розгляді процесу розвитку

діяльності підприємства, доцільно виокремлювати наступні етапи: «Становлення», «Малолітство», «Дитинство», «Ріст», «Стабільність» та «Спад».

В дослідженні пропонується використання методу SWOT-аналізу, оскільки цей метод дозволяє систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування конкурентоспроможністю підприємства.

Не існує однієї загальноприйнятої методики оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю. У більшості робіт автори пропонують використовувати різні чинники конкурентоспроможності. Через те існує необхідність розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності виробничих підприємств та їх продукції.

При оцінці стратегії управління конкурентоспроможністю фірми обов'язково потрібно враховувати такі показники, як: якість товару, корпоративна культура, фінансова стійкість, технологічні можливості та інші у порівнянні з основними конкурентами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ»

2.1. Організаційна характеристика та аналіз основних показників діяльності об'єкта дослідження

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи за ОС «магістр» є товариство з обмеженою відповідальністю «Самбірагротехмаш».

У своїй діяльності Товариство керується Цивільним кодексом України, Законом України «Про Господарські товариства», іншими нормативними актами та Статутом (ДОДАТОК А). Статут являється основним установчим документом в діяльності Товариства.

Товариство створюється на необмежений строк.

Повне найменування Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Самбірагротехмаш».

Скорочене найменування Товариства: ТОВ «Самбірагротехмаш».

Місцезнаходження Товариства: 81400, Україна, Львівська обл., м.Самбір, вул. Шевченка, 55.

Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності, не забороненої законами України.

Товариство набуває прав юридичної особи з моменту державної реєстрації відповідно до чинного законодавства України.

У практичній роботі в даний період ТОВ «Самбірагротехмаш» здійснює такі види діяльності як: виробництво стелажних систем; різних металоконструкцій під замовлення; штампування кронштейнів, металевих роз'ємів, металевих клинів, металевих розових орок, металевих альтанок, металевих контейнерів. Також здійснюється зварювання шпильок для упаковки продукції. Фактично усе це і є готовою продукцією, яку виготовляє

підприємство. Ще підприємство здає приміщення в оренду, завдяки чому має додатковий дохід.

На даний момент підприємство має змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – керівник відділу – виконавці), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійний керівник не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління.

Переваги спостерігаються в тому, що головному керівникові простіше аналізувати кожен крок в роботі підприємства. Недоліки такої структури спостерігаються в тому, що лінійні керівники мають значний обсяг роботи, при цьому не мають можливості делегувати свої обов'язки, оскільки штат зведено до мінімуму. На підприємстві працює 38 інженерно-технічних працівників.

Організаційна структура управління ТОВ «Самбірагротехмаш» виглядає таким чином.

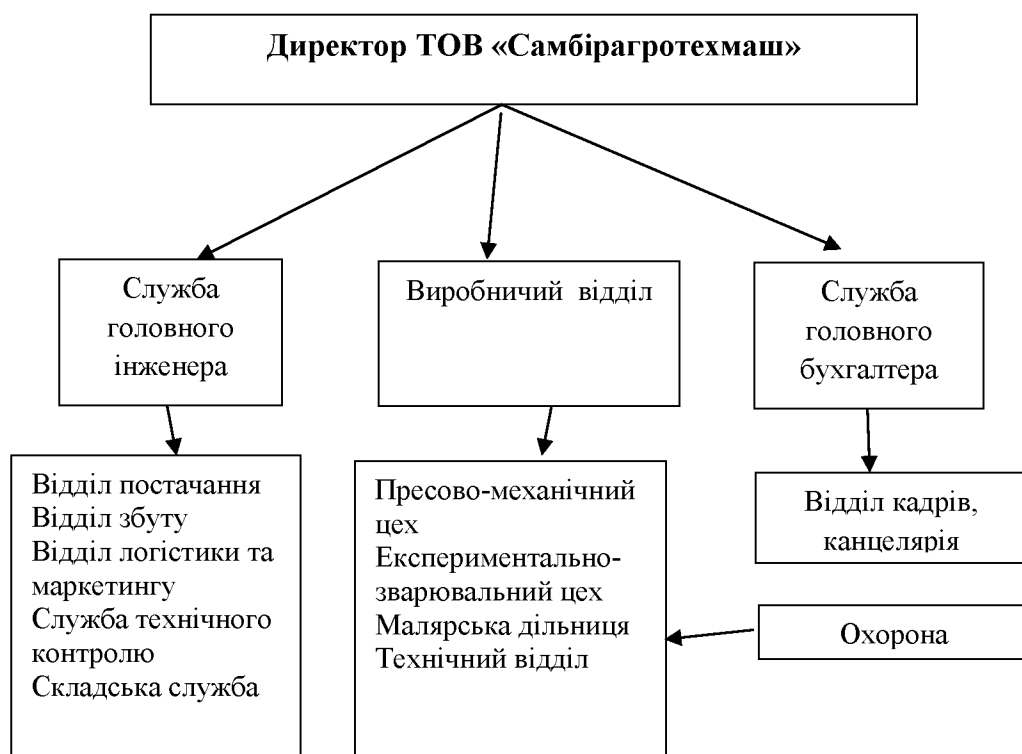


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Самбірагротехмаш»

Директор – визначає, формує, планує, здійснює контроль за усіма видами діяльності підприємства «Самбірагротехмаш», визначає напрямки розвитку підприємства. Організовує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства. Направляє їх діяльність на досягнення запланованих завдань розвитку і удосконалення виробництва продукції.

На підприємстві ТОВ «Самбірагротехмаш» контроль за якістю продукції веде відділ технічного контролю (ВТК). Начальник відділу розробляє і затверджує певні документи:

- Технологічну карту контролю, в якій докладно описується процес контролю та прилади, яким він здійснюється;
- Журнал вхідного контролю, зауважень по роботі обладнання, а також журнал прийому продукції.

На ТОВ «Самбірагротехмаш» працює служба бухгалтерії у складі: головного бухгалтера, бухгалтера з виробництва, бухгалтера по зарплаті, бухгалтера - економіста, касира - фінансиста. Саме вона відповідає за економічну роботу підприємства.

Виробничий відділ – якісне і своєчасне вирішення технічних питань та виконання виробничих завдань, підтримка парку технічного устаткування підприємства в робочому стані, забезпечення малосерійного виготовлення простих металевих конструкцій і запасних частин для задоволення потреб підприємства.

У структурі виробничого відділу функціонує пресово-механічний та зварювальний цехи та малярська дільниця.

Пресово-механічний цех займається пресуванням різних деталей, їх збіркою, зміною форми, згинання, скручення тощо.

Зварювальний цех займається зварюванням деталей за допомогою обладнання та створенням цим самим готової продукції.

Фарбувальні роботи проводяться у малярській дільниці.

Відділ логістики і маркетингу – транспортування та організація збутової роботи, управління запасами, закупівельною роботою, операції з обробки вантажів.

Склади використовують для отримання товарів від постачальників та зберігання їх до використання у виробничому процесі.

Основних постачальників матеріальних ресурсів підприємства опишемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні постачальники ТОВ «Самбірагротехмаш»

№ зп	Найменування підприємства	Назва матеріалу, сировини	Юридична адреса
1.	ТОВ «Градiєнт - Україна»	Дрiт з легованої сталі ER705-6, 8мм, котушка P270-15 Gradient, зварювальні матеріали	69104, м. Одеса, вул. Академіка Вільямса, буд.86, поверх 2
2.	ПАТ «Солодкі і КО»	Рiн 571 Гвинт 80x70, 9 дер 6 гр дб, Рiн 571 Гвинт 80x60, 9 дер 6 гр дб, КП Дюбель 12x60	79035, м. Львiв, вул.. Зелена, 149, корпус 4.
	ТОВ «Метал Холд Трейд»	Метал 5к, 1 (1,25x2,5)/(1,25x2,5), 165231-3ПС, лист 3(2к), (1,5x6), 5235 1 R, Дрiт з/а м/0, б 2,0 мм (3282-74)	79034, м. Львiв, вул.Навроцького, 10.

Складено автором на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Споживачами продукції ТОВ «Самбірагротехмаш» на теперішній час є фірми, описані у таблиці 2.2. ТОВ «Самбірагротехмаш», будуючи портфель замовлень та збутову політику орієнтується не тільки на внутрішній ринок, але і поступово освоює зовнішні ринки. Події останнього часу засвідчують те, що нове керівництво підприємства моніторить європейський ринок з метою пошуку бізнес-партнерів. Це дозволить підняти підприємство на більш високий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

Споживачі продукції ТОВ «Самбірагротехмаш»

№ зп	Найменування підприємства	Назва готової продукції	Юридична адреса
1.	ТОВ Науково-виробниче підприємство «ІМВО»	Елементи стелажних систем, комплектуючі, напівфабрикати, елементи металоконструкцій, шпильки для упаковки продукції	79035, м. Львів, вул.Шевченка, 337
2.	Компанія «Dutsh stoke B. U»	Металеві кронштейни, металеві роземи, металеві клини, розові арки, металеві альтанки	Нідерланди. Matherlands Sint jacohs straarg, Ayinster datn, 1012 NL
3.	ТОВ «Топ Метал»	Роботи з антикорозійної обробки поверхонь металевих виробів та металоконструкцій в різному асортименті	79000, м. Львів,, вул.Шевченка, 317.
4.	ТОВ «Самбірська ГРОД»	Металоконструкції і балки	81400, м. Самбір, Львівська обл., вул.Шевченка, 3.
5.	ТОВ «ЕН СІ Інжинірінг-Україна»	Металеві контейнери	79000, м. Львів, вул. Луганська, 1

Складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Також ТОВ «Самбірагротехмаш» надає послуги оренди, а саме підприємству ТОВ «Хороз Кабель» здається будівля нежитлова.

В роботі ТОВ «Самбірагротехмаш» важливу роль відіграє постійний аналіз основних показників діяльності. Це дає змогу слідкувати за незначними відхиленнями та вчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Пріоритетним і вихідним показником є, звичайно, прибуток, порядок формування якого можна відслідкувати за даними балансу станом на 31.12.2019 рік (Додаток Б) та відобразити у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порядок формування прибутку ТОВ «Самбірагротехмаш»

Показник	За звітний рік	За минулий рік	Відхилення	
			+;-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4287,8	3823,3	465,5	112,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3602,5	3241,8	360,7	111,13
Інші операційні витрати	1218,8	1111,6	107,2	109,64
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	50,1	45,2	4,9	110,84
Податок на прибуток	9,0	8,1	0,9	111,11
Інші витрати	29	21	8,0	138,09
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	41,1	37,1	4,0	110,78

Провівши аналіз в таблиці 2.3 процесу формування прибутку підприємства бачимо, що останні два роки спостерігається тенденція до прибутковості. Позитивним фактором у діяльності підприємства є те, що у минулому році прибуток склав 37,1 тис.грн., а у звітному році – 41,1 тис.грн. Це сталося через значні зміни в структурі управління, появу нових замовників та активізацію системи замовлень та збуту продукції. Керівництво підприємства робить чіткі кроки, аби таку тенденцію зберегти та привести діяльність в цілому до рівня конкурентів в регіоні.

Для того, аби провести аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» проведемо в таблицях 2.4 та 2.5 горизонтальний та вертикальний аналіз балансу на основі додатку Б.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз баланс
Динаміка майна і джерел його утворення

Показники	тис. грн.		
	на 1.01.2017	на 1.01.2018	на 1.01.2019
АКТИВИ			
Необоротні активи	1903,4	2239,3	2828,7
Оборотні активи	726,7	854,9	491,5
Разом	2630,1	3094,2	3320,2
ПАСИВИ			
Власний капітал	504,9	594	422,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	2125,2	2500,2	2897,3
Разом	2629,8	3094,2	3320,2

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз балансу
Аналізування питомих ваг активів і пасивів ТОВ «Самбірагротехмаш»

Показники	На 1 січня 2017 року		На 1 січня 2018 року		На 1 січня 2019 року	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Структура активів						
Необоротні активи	1903,4	72,4	2239,3	72,3	2828,7	85,2
Оборотні активи	726,7	27,6	854,9	27,7	491,5	14,8
Разом активи	2630,1	100	3094,2	100	3320,2	100
ПАСИВИ						
Власний капітал	504,9	19,2	594	19,1	422,9	12,7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	2125,2	80,8	2500,2	80,9	2897,3	87,3
Разом	2629,8	100	3094,2	100	3320,2	100

За даними горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ «Самбірагротехмаш» спостерігаємо динамічний ріст валюти балансу, що підтверджує фінансову стабільність підприємства.

Така тенденція розвитку загального стану підприємства відбулася завдяки зміни керівника та стилю управління в цілому. Події останнього року дали поштовх і підприємство розпочало освоєння зовнішніх ринку, що посилить рівень конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» у найближчій перспективі.

2.2. Аналіз стану та тенденції ринків збуту

Керівництво ТОВ «Самбірагротехмаш» постійно проводить аналіз ринків збуту, аби раціонально виробляти стратегію поведінки та враховувати усі тенденції розвитку ринків збуту металоконструкцій.

За даними асоціації «Український центр сталевих будівництва», у 2019 році споживання металоконструкцій в Україні зросло на 8,9%, до 135 тис. тонн, порівняно з попереднім роком.

За цей же період загальне виробництво металоконструкцій зросло на 11%, до 138 тис. тонн. Це відбулося за рахунок виробництва загальнобудівельних металоконструкцій (обсяг виробництва 128 тис. тонн). Також у 2019 році питома вага заводів з обсягами виробництва металоконструкцій понад 5 тис. тонн зросла з 31 % до 43 %.

За підсумками 2019 року обсяг експорту металоконструкцій знизився на 40 %, до 5 тис. тонн, внаслідок зниження поставок за всіма трьома сегментами продукції: загальнобудівельних і мостових металоконструкцій, а також резервуарів. Експортні поставки було здійснено в Грузію, Молдову, Польщу, Росію та Чехію.

Через зростання загального споживання металоконструкцій на внутрішньому ринку обсяг імпорту металоконструкцій з Польщі, Румунії та Туреччини знизився на 67 %, до 2,4 тис. тонн.

Така позитивна динаміка говорить про тенденцію внутрішнього виробництва металоконструкцій.

Український центр сталевих будівництва прогнозує до кінця 2020 року зростання споживання металоконструкцій до 144 тис. тонн.

У 2018 році металургійні підприємства поставили приблизно 4 млн. тонн продукції на внутрішній ринок. Будівельна галузь спожила близько 2,5 млн. тонн, що становило приблизно дві третини цього обсягу. При цьому частка металу та металевих конструкцій загалом збільшилася на будівельному ринку.

Згідно з опитуванням асоціації УЦСБ, у 2019 році виробники металоконструкцій очікували зростання експортних поставок на 27 %, зростання поставок на внутрішній ринок – на рівні 12 %. Динаміку виробництва загалом заводи металоконструкцій оцінювали в 19%.¹

Ці показники декларували значні можливості для таких підприємств, як ТОВ «Самбірагротехмаш». Керівництво підприємства скористалось такою ринковою кон'юктурою, що призвело до значного росту прибутковості підприємства та дало можливість підписати не одну комерційну угоду з партнерами.

Такі темпи росту дають чіткі перспективи розвитку діяльності для досліджуваного підприємства – ТОВ «Самбірагротехмаш». Про це також засвідчують нинішні зміни як у керівництві підприємством, так і в підходах формування господарських зв'язків.

Підприємство здійснює широкий спектр діяльності:

- ✓ мости з пішохідними доріжками шириною 1м на болтовому з'єднанні довжиною 60 метрів; мости без пішохідних доріжок довжиною -12 м , шириною - 3 м; здійснюємо монтаж мостів;

¹ Офіційний сайт УЦСБ

- ✓ опори освітлення 01.9300.01 (покриття порошкове, цинкування); турнікетне огороження; велопарковки; будівельні металоконструкції (ферми, колони); будівельне фасадне риштування;
- ✓ башти мобільного зв'язку; металеві розові арки; металеві альтанки;
- ✓ стелажні системи різних розмірів (від розробки проекту до монтажу); контейнери для сміття; ворота гаражні; фіртки металеві;
- ✓ номерні знаки для тракторів; металеві вироби і конструкції згідно креслень замовника.

У процесі виконання своєї важливої функції – доведення товарів із сфери виробництва у сферу споживання – ТОВ «Самбірагротехмаш» вступає у господарські зв'язки з іншими підприємствами: постачальниками необхідних матеріально-технічних ресурсів, споживачами-замовниками готової продукції та конкурентами, які пропонують подібну продукцію на ринку.

Політика ТОВ «Самбірагротехмаш» в галузі збуту стосується завдань, які взаємозв'язані з тими каналами збуту, за якими товар надходить до кінцевого споживача. Головним завданням цієї політики є оптимальне формування системи розподілу. В процесі своєї діяльності підприємство співпрацює на договірній основі з головним замовником – ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ІМВО» (Додаток В). Дане підприємство, в свою чергу, є і основним покупцем (Додаток В).

Зусилля партнерів - учасників товароруху - об'єднані загальним прагненням забезпечити ефективний розподіл та збут, заручитися лояльністю споживача й одержати відповідні прибутки.

Ціна на продукцію встановлюється сторонами при взаємному погодженні, окремо на кожну партію продукції.

У випадку необхідності (однотипні поставки, окремі види продукції) сторони можуть встановлювати рівень цін на певний погоджений період Протоколом узгодження цін, який є частиною договору.

У випадку зміни ціни на сировину, енергоносії, інфляційні процеси сторони переглядають рівень цін. Основні замовники продукції Товариства вивчено на підставі додатків Г, Д, та подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні замовники продукції на ТОВ «Самбірагротехмаш»

Назва робіт	Найменування замовника	Адреса
Виконання пресово-механічних робіт	ТОВ «Спільне українсько-польське підприємство «Екватор»	вул. Добромильська, буд.5 м. Хирів, Львівська область
Зубофрезерний станок; Горизонтально-розточуючий верстат 2М 611; Горизонтально-розточуючий верстат 2М 614-1	ПП «Техномарт»	м. Рівне, вул.Словацького 4/6 кім.319
Металоконструкції	ТОВ Самбірська ГРОД»	вул.Шевченка,3, м. Самбір, Львівська область
Роботи по антикорозійній обробці поверхні асортименту металевих виробів або металоконструкцій	ТОВ «ТОП-Метал»	81232, Львівська обл., Перемишлянський район, село Ладанці, вул. Коновальця, будинок 7

Складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Товариство, враховуючи економічну кризу в регіоні та в державі в цілому, зуміло знайти замовника. Залишається закріпити співпрацю, шукати інших партнерів, брати участь в різноманітних державних проектах, зміцнювати свої позиції на ринку.

ТОВ «Самбірагротехмаш», як підприємство металообробної промисловості, працює за контрактом з голландською фірмою «Delim Garden D.V.». На їх замовлення виготовляють арки, альтанки, кошики та інші готові металоконструкції та металевий профіль. Крім того, на замовлення замовника – ТОВ НВП «ІМВО», виготовляються стелажні системи для складських приміщень та кронштейни (офіційний сайт міста Самбір).

У теперішньому часі впорядковується територія, відновлюються виробничі цехи, обговорюються перспективи надання в оренду чи під інвестиційні проекти вільних виробничих площ та приміщень.

Крім того підприємство продовжує працювати та виконувати контракти з замовниками.

В перспективі – виробництво будівельних матеріалів, пошук нових замовлень, розширення виробництва та збільшення штату працівників.

Головне завдання керівництва – пошук постійних замовлень та широкого ринку збуту, налагодження ритмічного завантаження підприємства роботою.

Сьогодні підприємству складно, з потугами йде нарощення виробничих потужностей колективом, де налічується понад 30 осіб. Дотримуються принципу: не боятись йти поволі - боятись стояти на місці. Дбають перш за все про своєчасну виплату заробітної плати. Є інші складнощі. Лишень земельного податку щомісяця доводиться перераховувати місцевій казни біля 70 тис. грн.

В цей перехідний період, підмогою з фінансовими видатками взяла на себе будівельна компанія «Самбірська ГРОД», керівник якого Степан Миронович Мандюк глибоко розуміє проблеми становлення промислового підрозділу.

Попри наведення порядку на території, її благоустрою, а це більше семи гектарів площі, йде ремонт основних приміщень. Наладка обладнання, виготовлення відповідної оснастки тощо. Особливо багато клопотів у спеціалістів-технологів.

З їх допомогою освоюється випуск нової продукції. Окремі з них вже знайшли свого клієнта за кордоном. Звичайно, вписатись у європейську кон'юктуру не так просто. Щоб запуснути серійний випуск будь-якого виробу потрібно мати зацікавленого замовника. Тому йде інтенсивний пошук ринків збуту товару. Треба сказати, що і на внутрішньому ринку бракує якісних і не дорогих господарських речей, адже переважає, так би мовити одноразовий китайський ширпотреб. Тому потрібно враховувати вимоги сьогодення.

Особливу увагу потрібно звернути на рекламну діяльність, яка потребує негайних оновлень. Окрім прайс-листів з переліком продукції, жодної рекламної

продукції немає. Нещодавно була розроблена комп'ютерна презентація, що є розміщена на сайті Самбірської міської ради. Це на даний момент є значною рекламою для роботи ТОВ «Самбірагротехмаш». Потрібно розсилати фотографії із зображенням продукції підприємства (вироби з металу, альтанки, металоконструкції) на сайти потенційних замовників – туристичні відпочинкові комплекси, автопарки, літні табори тощо. Створити власний сайт. Поки-що зупинилися на дешевих джерелах розповсюдження інформації, поки не буде підприємство володіти більшими власними ресурсами.

2.3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» та його потенціалу

На сьогодні Товариство працює в жорсткому конкурентному середовищі, проте намагається використовувати свої переваги на ринку Самбора та прилеглих районів і втримувати свої позиції. Проведемо комплексну оцінку сильних та слабких сторін ТОВ «Самбірагротехмаш» за такими показниками, як: кваліфікація персоналу, виробничі потужності, переваги розташування, активи організації, конкурентоспроможність товариства, сервісне обслуговування, плинність кадрів, чистий прибуток, якість реклами, рівень інновацій.

Результати покажемо у таблиці 2.7.

Для цього керівництво підприємства має ініціювати постійний моніторинг проблем та можливостей через методичку SWOT-аналізу.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства на сучасному етапі в таблиці 2.7.

ТОВ «Самбірагротехмаш» має потенційних конкурентів, які можуть забрати свою частку ринку у вже діючих підприємств.

До них належать: Львівський завод металоконструкцій, ДП завод «Електроважмаш», АТ ВО «Харків», ПАТ «Макіївський завод металоконструкцій», ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів».

Зі збільшенням кількості конкурентів Товариство може втратити частку ринку, що призведе до зниження обсягів продажу.

Таблиця 2.7.

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Самбірагротехмаш»

Сильні Слабкі	Основні елементи потенційної перешкоди, переваги, сторони	Питання або проблема, яких вони стосуються	Можливі дії з боку підприємства
Сильні сторони			
Кваліфікація персоналу	Регулярне підвищення кваліфікації	Якісне виготовлення продукції	Підтримка
Виробничі потужності	Високий рівень продуктивності праці	Конкурентоспроможність продукції	Зміцнення товариства на ринку
Переваги розташування	Розвиненість інфраструктури, транспортна розв'язка	Безперешкодна доставка сировини	Сприяння та підтримка розвитку
Активи організації	Швидке перетворення в грошові кошти	Здійснення підприємницької діяльності	Поява нових можливостей
Конкурентоспроможність товариства	Пошук партнерів	Розширення сфери діяльності	Підписання контрактів
Сервісне обслуговування	Значна потреба в обслуговуванні	Якість продукції	Стандартизація та жорсткий контроль якості
Слабкі сторони			
Плинність кадрів	Звільнення працівників з різних причин	Незапланована підготовка кадрів	Мотивація персоналу
Зменшення чистого прибутку	Високі ставки оподаткування	Стимування розвитку підприємства	Ліквідація неприбуткових підрозділів та неконкурентоспроможної продукції
Низька якість реклами	Незначне фінансування, негативна оцінка споживачами наявної реклами	Задоволення потреб споживачів	Підтримання реклами та залучення маркетологів
Низький рівень інновацій	Брак коштів	Прибутковість підприємства	Пошук коштів для інноваційних впроваджень

Тому підприємство повинно:

- 1) постійно підвищити прибутковість, забезпечити позитивне ставлення покупців до своїх послуг;
- 2) постійно гарантувати якість послуг та продукції;
- 3) забезпечувати інтелектуальний і професійний рівень працівників;
- 4) піднімати внутрішню корпоративну культуру персоналу;
- 5) підтримувати належний стиль управління кожного рівня.

Відділ логістики та маркетингу ТОВ «Самбірагротехмаш» проводить дослідження конкурентної політики. Вивчає конкурентів для того, аби чітко виробляти свої конкурентні переваги. Це відбувається наступним чином.

На першому етапі проводиться аналіз ринку конкурентів та вибір товару-еталону для порівняння. Конкурентами ТОВ «Самбіргротехмаш» є: ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», другий конкурент – ПАТ «Львівський завод металоконструкцій». Металоконструкції цих виробників є основними конкурентами металоконструкцій ТОВ «Самбірагротехмаш» на Львівщині. Тому як товар-еталон для металоконструкцій ТОВ «Самбірагротехмаш» доцільно обрати металоконструкції виробництва ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» та «Львівський завод металоконструкцій».

Проведемо оцінку переваг і недоліків підприємства в порівнянні з основними конкурентами.

Порівняємо економічні показники досліджуваного підприємства із аналогічними показниками підприємств-конкурентів, виставивши оцінки за 3-бальною шкалою (за кількістю підприємств) та зробимо відповідні висновки [47], [49].

Бачимо із даних таблиці 2.8, що абсолютним лідером на ринку є Львівський завод металоконструкцій, стабільність виробничого стану свідчить про відмінну систему виробництва та зацікавленість інвесторів у даному виробництві. На другому місці – ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів». ТОВ «Самбірагротехмаш» є на даний момент аутсайдером на ринку

металоконструкцій Львівщини, хоча не можна не відмітити стабільність виробництва. Стабільність забезпечила в даному періоді тісна співпраця з будівельним підприємством - ТОВ «Самбірська «ГРОД», керівник якого взяв під контроль досліджуване підприємство, як промисловий підрозділ. Заміна стилю керівництва, нові погляди, нові можливості забезпечують стабільність в роботі підприємства.

Таблиця 2.8.

Порівняння показників ефективності виробничої діяльності підприємств-конкурентів

Показник	Роки	ТОВ «Самбірагротехмаш» м. Самбір	Оцінка	ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	Оцінка	Львівський завод металоконструкцій	Оцінка
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	2018	0,06	1	0,09	2	0,14	3
	2019	0,09	1	0,1	2	0,16	3
Відносний показник фондівддачі (Ф)	2018	0,016	1	0,15	2	0,17	3
	2019	0,01	1	0,17	2	0,175	3
Відносний показник рентабельності товару (РТ)	2018	17,41	1	20,34	3	19,47	2
	2019	11,35	1	21,10	3	18,14	2
Відносний показник продуктивності праці (ПП)	2018	41,8	3	34,19	1	35,41	2
	2019	28,89	1	39,8	3	38,19	2
Сума	–	–	10	-	18	-	21

Визначення сукупності технічних параметрів порівняння і розрахунок показників конкурентоспроможності проведемо в таблиці 2.9 на прикладі альтанки, яку виготовляють на усіх підприємствах-конкурентах.

Основними технічними параметрами конкурентоспроможності є призначення, безпечність, надійність, ергономічність, транспортабельність та екологічність.

Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за технічними параметрами розраховується наступним чином:

Відповідно, для металоконструкцій Львівського заводу металоконструкцій:
 $= 10 * 0,05 + 8 * 0,2 + 9 * 0,35 + 10 * 0,18 + 7 * 0,12 + 10 * 0,1 = 8,89$.

Для металоконструкцій ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»:
 $= 10 * 0,05 + 6 * 0,2 + 8 * 0,35 + 10 * 0,18 + 8 * 0,12 + 9 * 0,1 = 8,16$.

Для металоконструкцій ТОВ «Самбірагротехмаш»:
 $= 9 * 0,05 + 5 * 0,2 + 7 * 0,35 + 9 * 0,18 + 8 * 0,12 + 9 * 0,1 = 7,38$.

Таблиця 2.9

Визначення конкурентоспроможності альтанки
за технічними параметрами

Технічні параметри конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Показник для металоконструкцій Львівського заводу металоконструкцій (1-10)	Показник для металоконструкцій ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (1-10)	Показник для металоконструкцій ТзОВ «Самбірагротехмаш» (1-10)
Призначення	0,05	10	10	9
Безпечність	0,2	8	6	5
Надійність	0,35	9	8	7
Ергономічність	0,18	10	10	9
Транспортабельність	0,12	7	8	8
Екологічність	0,1	10	9	9

Основними економічними параметрами конкурентоспроможності є ціна металоконструкції. До прикладу візьмемо каркас альтанки розміром 2,5x2,1 м, матеріал – профільна труба 25x25 мм з полімерним покриттям (- 10100 грн., ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» - 9800 грн., «Самбірагротехмаш» - 9700 грн.). А також витрати на доставку, монтаж та обслуговування, витрати на розробку проектів каркасу спеціалістами-техніками, витрати на навчання зварювальників. Визначення сукупності економічних параметрів порівняння і розрахунок показників конкурентоспроможності проведемо в таблиці 2.10.

Відповідно, для Львівського заводу металоконструкцій:

$$= 6 * 0,2 + 10 * 0,3 + 7 * 0,05 + 6 * 0,05 + 7 * 0,2 + 4 * 0,1 = 6,65.$$

Для металоконструкцій ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»

$$= 9 * 0,2 + 9 * 0,3 + 6 * 0,05 + 9 * 0,05 + 8 * 0,2 + 6 * 0,1 = 7,45.$$

Для металоконструкцій ТОВ «Самбірагротехмаш»:

$$= 6 * 0,2 + 8 * 0,3 + 6 * 0,05 + 6 * 0,05 + 7 * 0,2 + 1 * 0,1 = 5,7.$$

Таблиця 2.10

Визначення конкурентоспроможності альтанки за економічними параметрами

Економічні параметри конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості	Показник Львівського заводу металоконструкцій (1-10)	Показник ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (1-10)	Показник ТОВ «Самбірагротехмаш» (1-10)
Ціна	0,2	6	9	6
Витрати на розробку проектів каркасу	0,3	10	9	8
Витрати на доставку	0,05	7	6	6
Витрати на монтаж	0,05	6	9	6
Витрати на обслуговування	0,2	7	8	7
Витрати на навчання зварювальників	0,1	4	6	1

За розрахованими даними альтанки Львівського заводу металоконструкцій є найкращими. Тобто рівень їх конкурентоспроможності є найвищим.

Це засвідчує також досвід роботи підприємства на ринку металоконструкцій Львівщини.

Львівський завод металоконструкцій за час своєї діяльності виготовив та змонтував десятки тисяч тонн різних металоконструкцій.²

На ринок Німеччини підприємство вийшло у жовтні 2018 року. Запущене виробництво контейнерів для GVU-GmbH & Co.

² Офіційний сайт Львівського заводу металоконструкцій

У 2017 році підприємством виготовлено та змонтовано металоконструкції торгового центру у Львові. У 2016-2017 роках силами підприємства виготовлено та змонтовано промислові металоконструкції «Станції технічного обслуговування автомобілів Scania». У липні 2015 року підприємство почало співпрацю з польським підприємством «MEBLOMESH». Розпочато серійне виробництво гофробалок, колон, резервуарів та інших металоконструкцій. У 2015 році спеціалістами підприємства виготовлено та змонтовано металоконструкції промислової споруди для ТОВ «АКЦЕНТ». Також у 2014 році підприємство задіяне до виготовлення огорожі для Міжнародного аеропорту «Львів».

ТОВ «Самбірагротехмаш» має постійно відслідковувати діяльність своїх конкурентів, аби чітко прогнозувати та планувати маркетингові підходи на ринку та завойовувати нових партнерів та замовників.

Зростання ключових показників будівельної галузі, що спостерігалось з початку поточного року, та збільшення фізичних обсягів експорту металоконструкцій вказують на те, що стрімке трирічне скорочення ринку металоконструкцій в 2016 році припинилося, а обсяги виробництва не нижче показників 2015.

І хоча зазначене відновлення в 2016 році не можна вважати стійким з огляду на збереження багатьох макроекономічних чинників ризику, на думку провідних фахівців ринку, зростання неминуче. За їх словами, ми зараз знаходимося на низькому старті.

Підтримку споживання металоконструкцій може надати збільшення обсягів експорту, зокрема в європейські країни, а також споживання металоконструкцій агропромисловим комплексом, розвиток якого забезпечується державною підтримкою в найбільшій мірі серед інших секторів економіки. Особливу увагу, при цьому, вітчизняним виробникам металоконструкцій потрібно звернути на заміщення імпортних закупівель резервуарів українськими аграріями продуктами власного виробництва.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи за ОС «магістр» є Товариство з обмеженою відповідальністю «Самбірагротехмаш».

У практичній роботі в даний період ТОВ «Самбірагротехмаш» здійснює такі види діяльності як: виробництво стелажних систем; різних металоконструкцій під замовлення; штампування кронштейнів, металевих роз'ємів, металевих клинів, металевих розових орок, металевих альтанок, металевих контейнерів.

В роботі ТОВ «Самбірагротехмаш» важливу роль відіграє постійний аналіз основних показників діяльності. Це дає змогу слідкувати за незначними відхиленнями та вчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

За останні два роки спостерігається тенденція до прибутковості. За даними горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ «Самбірагротехмаш» спостерігаємо динамічний ріст валюти балансу, що підтверджує фінансову стабільність підприємства. На сьогодні Товариство працює в жорсткому конкурентному середовищі, проте намагається використовувати свої переваги на ринку Самбора та прилеглих районів і втримувати свої позиції.

Комерційний відділ ТОВ «Самбірагротехмаш» проводить дослідження конкурентної політики. Вивчає конкурентів для того, аби чітко виробляти свої конкурентні переваги. Це відбувається наступним чином.

На першому етапі проводиться аналіз ринку конкурентів та вибір товару-еталону для порівняння. Конкурентами ТОВ «Самбірагротехмаш» є: ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», другий конкурент – ПАТ «Львівський завод металоконструкцій». Металоконструкції цих виробників є основними конкурентами металоконструкцій ТОВ «Самбірагротехмаш» на Львівщині.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ»

3.1. Формування механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш»

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ТОВ «Самбірагротехмаш» необхідно розробити реальний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю з метою підвищення конкурентних позицій на вітчизняному ринку виробництва металопродукції. Аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» на вітчизняному ринку дозволили визначити напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Впровадження та ефективне використання пропонованої інструментарію управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі розвитку підприємства потребує виконання певних вимог, які зображені на рис. 3.1.

З метою удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» пропонується запуск концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства, яка забезпечить здійснення операційного поетапного менеджменту, що дасть можливість обирати раціональні стратегії конкурентної переваги.

Завдання з розробки та впровадження раціональних конкурентних переваг роботи підприємства має бути покладене в більшій мірі на відділ маркетингу та логістики.

Запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» - це сукупність взаємопов'язаних та розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним, оперативним) елементів діяльності, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу

підприємству через задоволення конкретних потреб та запитів споживачів, та являють собою органічний процес об'єднання всіх управлінських механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.



Рис. 3.1. Вимоги до стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш»

Схема пропонованої концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю для ТОВ «Самбірагротехмаш» представлена у додатку Ж.

Рекомендована модель управління конкурентоспроможністю передбачає наступні рівні:

- ✓ 1-й рівень – стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю підприємства (комплексна система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства);
- ✓ 2-й рівень – тактичний рівень (бізнес-рівень) управління конкурентоспроможністю підприємства (тактична система управління конкурентоспроможністю підприємства);
- ✓ 3-й рівень – оперативний (функціональний) рівень управління конкурентоспроможністю підприємства (операційна система управління конкурентоспроможністю підприємства).

Головне призначення концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» – не тільки створення внутрішньо-фірмового конкурентного потенціалу успіху підприємства, але й перетворення його в стратегічні фактори успіху в динамічному конкурентному середовищі.

Стратегічні фактори успіху мають формуватися на стратегічному рівні інтегрованого управління конкурентоспроможністю, який передбачає розробку та впровадження комплексної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Зупинимось на розгляді комплексної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш», яка повинна охоплювати наступні функціональні системи:

- систему стратегічного планування управління конкурентоспроможністю;
- систему стратегічної організації і мотивації управління конкурентоспроможністю;

- систему стратегічного управління конкурентними перевагами;
- систему стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю.

У систему стратегічного планування управління конкурентоспроможністю входять три підсистеми:

- ✓ підсистема стратегічного вибору цілей, що передбачає визначення місії і розробку стратегічних конкурентних цілей підприємств;
- ✓ підсистема стратегічного моніторингу та конкурентної діагностики, у межах якої здійснюється конкурентний SWOT-аналіз, що охоплює зовнішній стратегічний аудит конкурентного середовища та внутрішній стратегічний аудит конкурентного потенціалу підприємств, а також визначення «сценаріїв майбутнього»;
- ✓ підсистема формування набору конкурентних стратегій, призначенням якої є визначення підходів до розробки стратегій і формування стратегічного портфелю підприємства.

ТОВ «Самбірагротехмаш» доцільно було б використовувати комбінований підхід до формування конкурентних стратегій, який дозволить повніше реалізувати концепцію стратегічного динамічного бачення. Формування стратегічного портфелю підприємства передбачає розробку та оцінку альтернатив конкурентних стратегій, їх вибір і формування стратегічного набору. Основний принцип стратегічного планування передбачає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, із яких і здійснюється остаточний вибір стратегій підприємства, які максимально підвищать його довгострокову ефективність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його місце і роль у конкурентному середовищі. Конкурентні стратегії повинні орієнтувати на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємства до динамічного середовища для досягнення їхніх стратегічних конкурентних цілей.

Портфель конкурентних стратегій охоплює три групи стратегій:

- корпоративні – орієнтаційні, глобальні, конкурентні, антикризові стратегії;
- бізнес-стратегії - портфельні стратегії, стратегії сегментації і вибору цільового ринку, стратегії позиціонування, стратегії зарубіжного інвестування, стратегії експорту, стратегії управління набором галузей;
- функціональні стратегії – стратегії комплексу маркетингу (товарні стратегії, стратегії в сфері збуту та розподілу, стратегії в сфері цінової політики, стратегії в сфері просування, у т. ч. реклами, стратегії управління персоналом), інноваційні стратегії, стратегії виробництва, стратегії в сфері фінансів.

Таким чином, керівництву ТОВ «Самбірагротехмаш» слід періодично переглядати портфель конкурентних стратегій з метою адаптації конкурентних активів і ключових фахових компетенцій виробництва до змін конкурентного ринкового середовища виробництва металопродукції. Для цього ми пропонуємо алгоритм розробки та діагностики портфеля конкурентних стратегій, зображений на рис. 3.3. (Додаток К) .

Наступною складовою системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» є система стратегічної організації і мотивації управління конкурентоспроможністю виробництва металопродукції, яка включає: підсистему реалізації стратегічного набору в процесі стратегічної архітектури; підсистему стратегічної корекції. Стратегічна архітектури означає організацію діяльності виробництва з розробки та впровадження в життя конкурентних стратегій і реалізацію на підприємстві певних дій, що являють собою організаційні інструменти впровадження стратегій:

- створення організаційної структури, здатної успішно реалізовувати обрані конкурентні маркетингові стратегії (автором в організаційній структурі управління запропоновано новий відділ – логістики та маркетингу);
- забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації конкурентних стратегій і їхнього удосконалення в процесі реалізації;

- розподіл ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний конкурентний успіх;
- створення відповідного робочого оточення і корпоративної культури, що підтримують конкурентні стратегії.

Стратегічна корекція передбачає осмислення стратегічних проблем, методику проведення стратегічних змін, розробку відповідної системи мотивації та формування стратегічної поведінки персоналу підприємства.

У систему стратегічного управління конкурентними перевагами входять:

- підсистема стратегічного управління конкурентними фаховими компетенціями підприємства, що охоплює: стратегічне управління персоналом; стратегічне управління інноваціями; стратегічне управління конкурентними ризиками; стратегічне антикризове управління;
- підсистема стратегічного управління конкурентними активами, що передбачає розгляд еволюції конкурентної взаємодії; вибір альтернативи у пошуку ексклюзивної конкурентоспроможності; визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління персоналом підприємства визначає довгострокові цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до зовнішнього конкурентного середовища (стан ринку праці, тенденції у розвитку менеджменту людських ресурсів), а також цілі, пов'язані із ставленням підприємства до свого персоналу (розгляд персоналу як основи, їхньої головної цінності та джерела стабільності й ефективності діяльності). Стратегічне управління персоналом розглядає співпрацівників як надбання підприємства у конкурентній боротьбі, без якого неможливе досягнення будь-яких цілей підприємства. Цикл запропонованого стратегічного управління конкурентоспроможністю в комплексній системі має здійснювати стратегічний контроль управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш», та є засобом зворотного зв'язку у досягненні цілей підприємства за допомогою конкурентних стратегій.

Система стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю охоплює: підсистеми аналітико-контрольної роботи та реалізації коригувальних

дій. Таким чином, комплексна система стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю заслуговує першочергової уваги при вирішенні проблем довгострокового існування та перспективного розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» у складних динамічних умовах трансформації економіки України.

Важливою складовою запропонованої для досліджуваного підприємства моделі є тактична система управління конкурентоспроможністю, яка містить наступні підсистеми:

- підсистему організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- підсистему маркетингових досліджень в області конкурентоспроможності підприємства;
- підсистему маркетингового програмування підвищення конкурентоспроможності;
- підсистему тактичного контролю управління конкурентоспроможністю.

Підсистема організації маркетингової діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» повинна включати наступні елементи: вибір адаптивної організаційної структури служби маркетингу; укомплектування служби відповідними кадрами; встановлення функціональних прав, обов'язків та відповідальності працівників служби маркетингу; встановлення ефективної системи взаємодії служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства. Основне завдання служби (спеціалістів) з організації маркетингу виробництва та реалізації – забезпечення всіх підрозділів необхідною ринковою інформацією, координування їхньої роботи з метою орієнтації на потреби ринку, конкретних споживачів, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Підсистема маркетингових досліджень конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» повинна охоплювати наступні елементи: забезпечення ефективності функціонування інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження; перманентне відстеження змін у конкурентному середовищі; вивчення тактики дій пріоритетних конкурентів; аудит

конкурентоспроможності підприємств; оцінку конкурентних можливостей підприємства відповідно до умов ринку. Основним завданням маркетингових досліджень конкурентоспроможності є створення умов для пристосування діяльності підприємства до змін конкурентного середовища та розробка системи маркетингових заходів щодо підвищення конкурентного статусу підприємства на ринку. Стратегічний аналіз конкуренції на ринку виробництва металопродукції, підприємств-конкурентів і конкурентних відносин має здійснюватися на підприємстві у межах загальної інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження.

На підприємстві інформаційно-аналітична система конкурентного спостереження має бути чітко налагодженою і продуктивно функціонуючою з метою визначення стратегічно важливих видів конкурентної інформації, встановлення її джерел, отримання і перевірки інформації на ступінь достовірності і надійності, її інтерпретації і систематизації; ефективної циркуляції інформації на підприємстві.

Метою відстеження змін у конкурентному середовищі, що має реалізовуватися в рамках системи конкурентного ситуаційного аналізу (конкурентного SWOT-аналізу), є розробка тактичних дій точного реагування на зміни в політиці держави щодо регулювання конкурентних відносин; інтенсифікацію зусиль конкурентів; зростання ринкової влади споживачів, постачальників, посередників; зростання конкурентної загрози з боку товарів-замінників. Таким чином, відстеження змін у конкурентному середовищі є підставою для вивчення тактики дій пріоритетних конкурентів підприємства. Фундаментальною основою оцінки конкурентоспроможності бізнесу ТОВ «Самбірагротехмаш» має стати аудит конкурентоспроможності.

Доведено, що аудит конкурентоспроможності підприємства являє собою системний комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства з позиції оцінки ефективності стратегічної доцільності товарного портфелю підприємства, його маркетингової та загальної фінансово-господарської діяльності у довгостроковій перспективі в умовах посилення конкурентної

боротьби. Підсистема маркетингового програмування конкурентоспроможності підприємств охоплює такі маркетингові елементи: встановлення рівноваги в орієнтації на споживачів і конкурентів; розробка тактики щодо отримання конкурентних переваг на ринку залежно від стадії життєвого циклу підприємств; бюджетування маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; передбачення реакції конкурентів; розробка маркетингових програм щодо розвитку підприємств. Підсистема тактичного контролю управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати: структурування робіт з метою оптимізації управлінського контролю і процесу документообігу; контроль досягнення поставлених тактичних цілей і завдань підприємства; оцінку і коректування рівня виконання річних завдань щодо параметрів, які забезпечують роботу підприємства в цілому (доходи, обсяги продаж, прибуток і т. п.); контроль річних маркетингових планів за напрямками: аналіз збуту, аналіз ринкової частки, аналіз витрат, фінансовий аналіз, оціночний аналіз за споживачами, за акціонерами; прийняття коригувальних заходів.

Рекомендована операційна система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» охоплює маркетингові елементи, які містять конкретні маркетингові дії щодо досягнення цілей підприємств, а також засоби та методи реалізації конкурентних стратегій:

- моніторинг державної політики в області конкуренції;
- менеджмент фінансів;
- управління товарною політикою (ринковою атрибутикою) підприємства;
- управління ціновою політикою підприємства;
- управління політикою збуту та розподілу;
- управління комунікаційною політикою підприємства.

З практики вивчення роботи підприємства стає очевидним, що впровадження концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю у господарську діяльність ТОВ «Самбірагротехмаш», реалізація всіх елементів, що входять до складу її функціональних рівнів у майбутньому забезпечить комплексний, системний, стратегічний підхід до

управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки і маркетингової орієнтації виробництва та збуту підприємства, сприятиме зміцненню конкурентних позицій у мінливому конкурентному середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі на внутрішніх та зовнішніх ринках виробництва металопродукції на основі ефективного використання конкурентних активів і ключових фахових компетенцій.

3.2. Розробка стратегії розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» на основі конкурентних переваг

Завдяки ефективності отримання і використання конкурентних переваг споживач вибирає певного виробника. Проте це відразу зобов'язує підприємство, коли воно має конкурентну перевагу, розробляти та використовувати новітні технології, підвищувати якість продукції та зовнішнього вигляду тощо. Демонстрація конкурентних переваг постійно відбувається в рекламі. До перемоги у конкурентній боротьбі може привести успішне використання конкурентних переваг.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» має вжити організаційних заходів щодо таких напрямів: розроблення конкурентоспроможної продукції; впровадження прогресивних технологій; вдосконалення організації виробництва; автоматизація виробничих процесів; реструктуризація виробництва, що діє, і створення нових підрозділів підприємства; зниження витрат виробничих ресурсів; вдосконалення управління підприємством; підвищення професіоналізму персоналу; зростання виробничої потужності підприємства; створення систем якості відповідно до міжнародних стандартів та ін.

На досліджуваному підприємстві відсутня чітка стратегія мікроекономічного розвитку як з точки зору антикризового управління, так і в

контексті стратегічних цілей реформ. Основною особливістю функціонування підприємства є поєднання старих і нових методів господарювання, з урахуванням постійних змін чинного законодавства. Для стратегічного розвитку конкурентних переваг на ТОВ «Самбірагротехмаш» слід провести оновлення управлінських процесів. Система управління має бути здатною на практиці реалізувати вироблену конкурентну стратегію, тобто запропонувати, обґрунтувати і впровадити стратегічні задуми в щоденну практику роботи. При цьому важливим моментом є правильний вибір місця, часу та ключових напрямів дій, які забезпечать конкурентні переваги на підприємстві.

До таких ключових напрямків варто віднести покращення відносин із постачальниками, розроблення стратегії управління конкурентоспроможності та ефективне просування продукції на ринку, підвищення конкурентоспроможності мережі з реалізації продукції, виконання робіт та сфери послуг, також розвиток організаційної структури управління в конкурентних умовах. Вони, при посиленні умов управління та підвищенні рівня ризику в прийнятті рішень, набувають особливого значення. Окрім того, потрібно залучити до роботи підприємства менеджерів-маркетологів, керівників з якісного управління персоналом, а також розробити чітку програму постійної взаємодії із конкурентами.

Оскільки переваги створюються в результаті боротьби, починаючи від фази проектування до експлуатації продукції (робіт), на їх формування великий вплив має конкурентне середовище: потенційні і діючі конкуренти, споживачі продукції, постачальники сировини, виробники товарів-замінників та державне регулювання. В цих умовах досліджуване підприємство має формувати конкурентні переваги через активного пристосування системи управління до змін, які диктує сучасний ринок.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Самбірагротехмаш» є: 1) досвід виробництва і монтажу сталевих металевих конструкцій будь-якої складності»; 2) якісне та швидке виготовлення будівельних і промислових металоконструкцій як за розробленою спеціалістами підприємства

документацією, так і за кресленнями замовника; 3) гарантії надійності і довговічності продукції тощо.

Всі вище вказані фактори є ключовими передумовами для реалізації на ТОВ «Самбірагротехмаш» стратегії диференціації. Однією з найважливіших проблем в управлінні на ТОВ «Самбірагротехмаш» є збереження його конкурентоспроможності в умовах неперервної мінливості зовнішнього середовища.

Актуальною ця проблема є в Україні не тільки в галузі металоконструкцій, але й і в інших галузях економіки, де підприємства намагаються адаптуватися до швидких та глибоких зовнішніх змін, які пов'язані з неефективною економічною реформою. Нестійке зовнішнє середовище підвищило роль стратегії в діяльності підприємства, яка визначає об'єктивну необхідність в розробці нової технології стратегічного управління.

Вона повинна враховувати такі особливості соціально-економічної ситуації України:

- ✓ Можливість непрогнозованого розвитку економіки, що унеможливує використання екстраполяційного підходу стосовно прогнозування розвитку як підприємства, так і галузі в цілому.
- ✓ Специфічність стратегічної інформації, джерел утворення та засобів збору.
- ✓ Низька пошукова активність управлінського персоналу різних рівнів та розбалансованість їхніх економічних інтересів
- ✓ Нестабільність законодавчої і нормативної бази.
- ✓ Відсутність необхідного збалансованого резерву ресурсів підприємства.
- ✓ Низький рівень платоспроможного попиту, що виник за відсутності заощаджень у фізичних та юридичних осіб.
- ✓ Нерозвиненість ринкової інфраструктури.

З метою переходу системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» до більш досконалої, з використанням стратегічного

менеджменту, підприємству потрібно пройти усі технологічні етапи, починаючи зі збору інформації та завершуючи прийняттям рішень.

Таким чином, використання вище запропонованих заходів до технології стратегічного управління дає можливість розробити ефективну систему підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш», що дасть поштовх до подальшої праці над удосконаленням способів формування нових та розвитку наявних конкурентних переваг.

Ефективність діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш», а також виживання його в щонайгострішій конкурентній боротьбі залежать від здатності в короткі терміни з мінімальними витратами перебудуватися на нові види замовлень та виконання робіт відповідно до вимог попиту.

3.3. Пріоритетні напрямки діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» на внутрішніх і зовнішніх ринках

На основі вище означеного, робимо висновки, що у сучасних умовах, які склалися на ТОВ «Самбірагротехмаш» на ринку конкурентного середовища, необхідно визначити чіткі пріоритетні напрямки діяльності, що дадуть змогу вийти на більш високий рівень конкурентоспроможності в регіоні (Україні) та на зовнішніх ринках.

Всі пам'ятають, що 2010-2013 роки були досить складними, але терпимими. У 2014 році було значне падіння, яке продовжилося і в 2015. Як результат – дворазове скорочення рівня виробництва металоконструкцій. За 2011-2016 роки у нас серйозно просіли як загальнобудови, так і резервуари. Найгірша ситуація з мостами і секціями мостів. До 2015 року їх виробництво впало майже в три рази.

Зростання попиту на вироблені металоконструкції в Україні спостерігався тільки в 2012 році на 1,6% за рік. На даний момент, за оцінками фахівців галузі, ми вже пройшли дно і почали рости. Результати перших трьох кварталів 2016

року у 80% відповідають річному рівню 2015 року та складають 52 тис. т. 2016-2019 роки показують значне зростання ринку.

Скорочення обсягів виробництва викликало симетричне зменшення кількості виробників. При цьому, вплив на ринок груп виробників за розміром річного обсягу виробництва в різні періоди було різним. У 2010-2013 рр. спостерігалось посилення ролі великих виробників металоконструкцій з обсягом випуску понад 5 тис. тонн на рік. Частка цих підприємств збільшилася з 37% в 2010 році до 43% в 2013, а їх кількість зросла з 7 до 10 відповідно.

Однак згортання великих будівельних проектів і загальне скорочення ринку будівництва стало причиною зниження обсягів виробництва великих гравців і посилення ролі дрібних виробників. Хоча тут варто зазначити, що у розглянутий період кількість всіх трьох груп тільки падала, ніхто не зростав, але при цьому вона була несумірна. Великих компаній стало менше, хоча маленькі теж падали. Але якщо переглянути на процентне співвідношення присутності на ринку цих трьох груп, то маленькі компанії зберегли свою частку ринку. Цьому сприяло і падіння обсягів робіт на вітчизняному ринку, і ціновий тиск. Адже в момент посилення конкуренції замовник починає жорстко диктувати ціну і починається видавлювання великих виробників. Відповідно це впливає на якість продукції. На даний період в Україні діє лише 60% заводів від числа тих, що виробляли металоконструкції в докризовому 2013 році.

До таких підприємств належить ТОВ «Самбірагротехмаш», яке намагається усіма потужностями втриматися на ринку металоконструкцій. Запропонована стратегія управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству стабілізувати свою діяльність в Україні, зокрема у Львівському регіоні.

Повертаючись до ситуації споживання металоконструкцій на внутрішньому ринку, варто розглянути таку складову як імпорт. Тут досить цікава картина. Якщо ми подивимося на показники 2011 року, то побачимо, що в Україні ввозилося близько 19 тис. тонн металоконструкцій. Після того як минуло 2-3 роки ситуація кардинально змінилася і частка імпорту в балансі

ринку металокопструкцій скоротилася. Наприклад, в 2014 році в Україну було імпортовано близько 6 тис. т, 2015 – 2 тис. т. Це говорить про те, що внутрішній ринок практично повністю перейшов на вітчизняну продукцію. На жаль, в 2016-2019 роках кількість імпорту зросла в два рази і це говорить про недоробку українських гравців ринку металокопструкцій (рис.3.2).

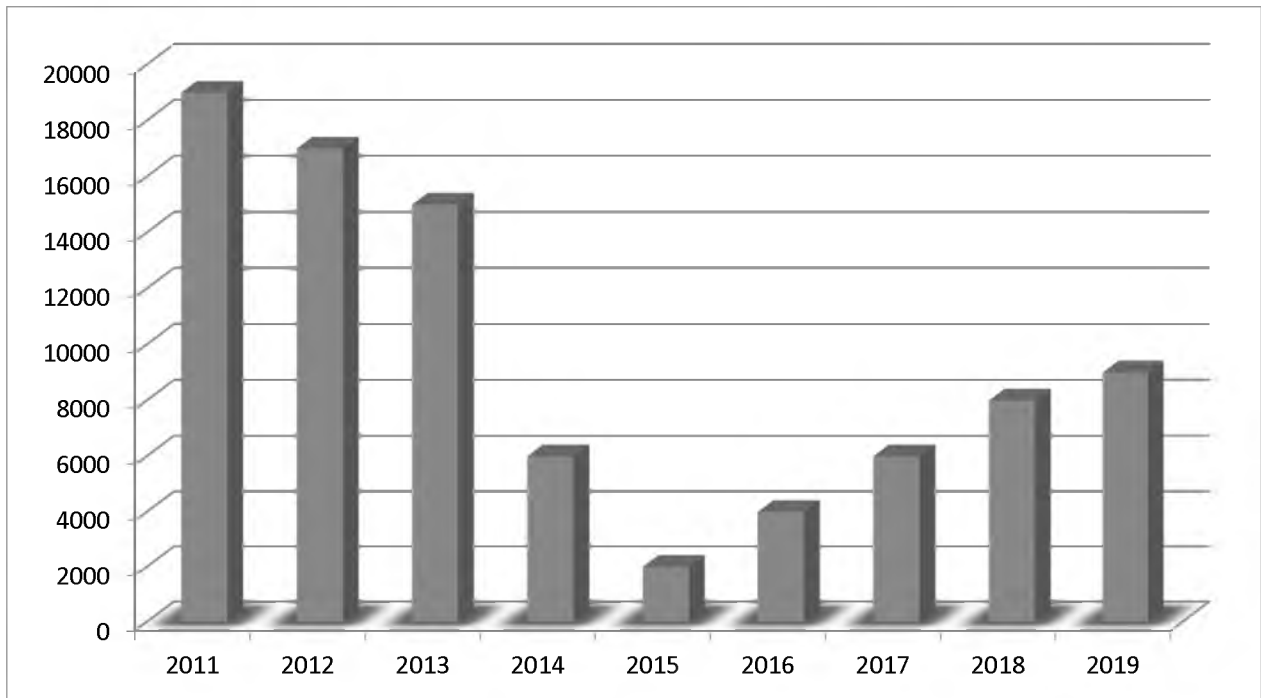


Рис.3.2. Обсяги імпорту металокопструкцій в Україні в 2011-2019 роках

І тут буде доречно більш детально поглянути на ті сегменти саме ТОВ «Самбірагротехмаш», де представлена найбільша частка імпорту. Перш за все, це імпорт металокопструкцій в складі технологічного обладнання, що поставляється на українські підприємства, особливу частину якого займає обладнання для таких напрямків як: сільське господарство, переробка продуктів харчування, логістика та інше. Одним з варіантів заміщення імпорту вітчизняною продукцією в даному сегменті є встановлення партнерських зав'язків з провідними постачальниками подібного обладнання і пропонувати їм такі речі в Україні.

Маючи відповідні потужності та досвід роботи на ринку сільськогосподарської техніки ТОВ «Самбірагротехмаш» має великі шанси зайняти ці ніші на ринку України.

ТОВ «Самбірагротехмаш», як український виробник металоконструкцій, має переглянути маркетингові підходи і зрозуміти, як утримати і захистити ринок від імпорту.

Щодо проблем, які присутні на українському ринку металоконструкцій, то тут варто виділити кілька основних: в Україні не вистачає власного виробництва метизів і хорошої фарби, фасонного прокату європейської якості, цинкування. Сьогодні ціна на українське цинкування в два рази вище в порівнянні з ціною поза Україною. «Пробуксовує» використання металоконструкцій з високоміцних сталей. Справа в тому, що зі стандартною та дешевою сталлю на щільному ринку працювати можуть всі. А замовник, намагаючись заощадити, не завжди в змозі оцінити переваги високоміцних сталей, які в тонах коштують дорожче, але вони легше, а значить, їх треба менше в конструкціях. Всі звертають увагу на вартість одиниці, забуваючи про вартість проекту в цілому. Переконливим прикладом тут можуть бути зарубіжні замовники. Якраз вони це дуже добре розуміють і хочуть працювати лише з високоміцною сталлю. По-перше, такі конструкції зменшують витрати на фундамент і транспортування, а, по-друге, вони дають високу корозійну стійкість навіть без покриття.³

Також, розвитку ринку металоконструкцій заважає відсутність фінансових послуг. Виробники не встигають заробити, як у них вже сформовані податкові зобов'язання авансом. При цьому банківські кредити, на рівні 22% річних, непосильні. Як можна витримати кредитні 22%, якщо норма прибутку (планових накопичень) на рівні 6-8%? Для цього треба лімітувати банки, хоча б на кредитування оборотних коштів, на рівні 2-3% річних.

Сьогодні на ринку сильно відчувається дефіцит кадрів. Якщо раніше ми були розбещені в цьому питанні, то зараз підбір висококваліфікованих працівників – велика проблема. Ну і, звичайно ж, нормативні бар'єри. Перш за все, потрібно скасувати держрегулювання середніх зарплат і кошторисних норм. Вони завжди відстають від ринку, а значить, гальмують його розвиток. Функція

³ Офіційний сайт УЦСБ

держави повинна полягати в ціновому моніторингу, мета якого – розуміти ринковий рівень цін для об'єктивної оцінки вартості пропозиції на тендері.

До всього перерахованого, варто додати нестабільність цін на металопрокат. Нажаль, вітчизняний ринок металопрокату сильно прив'язаний до світового. В нас немає інституту стокхолдерів і трейдерів. У той час як в Європі і на інших ринках статисти є певним інструментом згладжування цінових коливань на металопрокат і в якійсь мірі вони захищають виробників металоконструкцій від ринкових впливів. Ще одна проблема – вартість енергоресурсів. Вони явно завищені (вище ніж в країнах Європи). Ну і, звичайно ж, список буде неповним, якщо ми не згадаємо перехід ринку на європейські норми. Сьогодні ТОВ «Самбірагротехмаш» якось повільно і невпевнено рухається в напрямку впровадження європейських будівельних норм в практику. Але, будемо сподіватися, що ці та інші проблеми скоро вирішаться. І система управління конкурентоспроможністю підприємства запрацює більш потужно.

Україна – це країна з серйозним промисловим потенціалом. У нас є що показати на зовнішніх ринках. Ми здатні виробляти конструкції високої якості і при цьому ціни нижче, ніж в Європі, і це наша конкурентна перевага, якою ми повинні користуватися. Завдяки своєму вдалому розташуванню поблизу основних ринків збуту, практично повному виробничому циклу металоконструкцій, кваліфікованій робочій силі і хорошій сировинній базі, Україна може стати «Китаєм» для Європи. А з урахуванням того, що епоха дешевого китайського металу закінчується, це стає реальним.

У період 2011-2013 років виробники металоконструкцій активно нарощували обсяги експорту. З втратою ключових ринків збуту – російського і білоруського – Україна втратила більше половини обсягів поставок на зовнішні ринки. Однак рівень експорту лише перших трьох кварталів 2016 року вже досяг річного рівня 2015 року, що свідчить про відновлення вітчизняних експортоорієнтованих підприємств і перші позитивні результати зміни географічних векторів зовнішньої торгівлі. Також це підтверджує, що багато компаній обрали шлях експортного розвитку.

Саме це і має стати пріоритетом номер один для ТОВ «Самбірагротехмаш».

З точки зору географічного розподілу експорту в 2017 році Україна все ще мала високу частку поставок металоконструкцій в Росію – їх загальний обсяг становив 1,7 тис. т за рік, що в процентному співвідношенні склало 21%. Однак уже в 2017 році на даний ринок було експортовано лише 200 т (3%). Разом з тим, вітчизняні виробники нарощували поставки в європейські країни, перш за все, до Польщі та Молдови. В результаті, за підсумками III кварталу 2016 року дві позначені країни стали ключовими напрямками експорту металоконструкцій нежитлових будівель.

Більше третини із загального обсягу експорту всіх видів металоконструкцій за 2019 рік припало на Ізраїль. Раніше цей ринок не був настільки великим споживачем і дана ситуація виникла за рахунок великого контракту одного з українських виробників на поставку в цю країну резервуарів в обсязі 2 тис. т⁴

Якщо ж аналізувати український експортний ринок металоконструкцій за видами металоконструкцій, то до 2017 року лєвова частка поставок належала резервуарам. У 2017 році переважали будівельні металоконструкції нежитлових будівель, а ситуація в частині резервуарів була трохи інша. В Україні кілька виробників резервуарів, один з яких залишився на території конфлікту, що і стало однією з причин зниження поставок. Але в 2019 році цей сегмент знову показав зростання, так як інші виробники змогли наростити потужності, що і обумовило позитивну динаміку. Свій вагомий внесок у це зростання внесла і фірма ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ІМВО», яка тісно співпрацює з Самбірським підприємством, та має вихід на ринок Польщі.

Розглянемо більш детально ключові напрямки експорту всіх видів металоконструкцій у 2019 році в розрізі окремих країн на рис. 3.3.

⁴ Офіційний сайт УЦСБ

Що ж ми маємо в сухому залишку по зовнішньому ринку металоконструкцій України: будівельний ринок України в невисокому ступені залежить від зовнішніх поставок металоконструкцій, обсяги яких скорочувалися більшу частину періоду і мали проектний, ситуативний характер.



Рис.3.3. Ключові напрямки експорту всіх видів металоконструкцій у 2019 році в розрізі окремих країн

На даному етапі обсяги поставок в європейські країни відносно низькі. Для порівняння в Росію в 2011-2013 роки Україна поставляла по 5,5 тис. т металоконструкцій на рік. Для досягнення таких показників в напрямку Польщі Україні необхідно наростити існуючі обсяги поставок в 5 разів. Але хоча обсяги експорту в абсолютних показниках сьогодні невеликі, тренд є, він стійкий і є позитивна динаміка. Експортний напрямок важливий, хоча він не може забезпечити нам переважну частку у виробництві, потрібне і пріоритетне спрямування на внутрішньому ринку.

Володіючи такою статистикою, керівництво ТОВ «Самбірагротехмаш», через потенціал відділу логістики та маркетингу, має обов'язково у плануванні

та управлінні стратегією конкурентоспроможності враховувати алгоритм розробки та діагностики портфеля конкурентних стратегій. В такому випадку це сприятиме прийняттю чітких управлінських рішень та забезпечить здійснення роботи підприємства в цілому за послідовними кроками, які приведуть ТОВ «Самбірагротехмаш» до розвитку та закріплення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках металопродукції.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ТОВ «Самбірагротехмаш» необхідно розробити реальний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю з метою підвищення конкурентного статусу на вітчизняному ринку металопродукції. В основі удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» лежить концептуальна модель інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» - це сукупність взаємопов'язаних та розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним, оперативним) елементів маркетингової діяльності, які забезпечать довгострокову конкурентну перевагу підприємству через задоволення конкретних потреб та запитів споживачів, і являють собою органічний процес інтеграції всіх управлінських механізмів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. При отриманні конкурентних переваг виникає потреба в розробці новітніх технологій, у підвищенні якості продукції та зовнішнього вигляду тощо. Демонстрація конкурентних переваг постійно відбувається в рекламі. До перемоги у конкурентній боротьбі може привести успішне використання конкурентних переваг, а також поставити питання монополізацію на ринках товарів і послуг.

Стратегія диференціації є основою виробничої політики підприємства. Вона передбачає досягнення ТОВ «Самбірагротехмаш» відповідних конкурентних переваг в задоволенні певних аспектів споживчих потреб. Тобто, використовуючи стратегію диференціації, підприємство отримує конкурентні переваги в якості товару, сервісному обслуговуванні, іміджі тощо.

ВИСНОВКИ

В ринковій економіці підприємства для забезпечення ефективності діяльності орієнтуються на задоволення потреб ринку, на вимоги споживачів та виробництва тільки тієї продукції, що користується попитом і може принести необхідний для подальшого розвитку прибуток.

Проаналізувавши різні методи оцінки конкурентоспроможності продукції, було визначено, що фундамент оцінки конкурентоспроможності продукції складає саме алгоритм аналітичних методів: визначення рівня цінових і споживчих характеристик продукту і співставлення їх з однойменними складовими заздалегідь визначеного товару-конкурента.

Перевагою комплексного підходу є те, що очікувані результати оцінки конкурентоспроможності можна використовувати для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції і конкретного розв'язання ринкових задач. Це дасть змогу визначити основні напрями зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ТОВ «Самбірагротехмаш» має постійно відслідковувати діяльність своїх конкурентів, аби чітко прогнозувати та планувати маркетингові підходи на ринку та завойовувати нових партнерів та замовників.

Як показало дослідження, продукція ТОВ «Самбірагротехмаш» відстає за конкурентними перевагами від продукції підприємств-конкурентів. Це означає, що підприємству необхідно провести ряд заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

Найефективнішими способами підвищення конкурентоспроможності продукції ТзОВ «Самбірагротехмаш» є: зниження витрат на виробництво, собівартості та ціни; покращення технічних характеристик, параметрів надійності та дизайну; гнучка маркетингова та товарна політика; удосконалення маркетингових досліджень та реклами.

Зокрема, проведена оцінка показала відставання продукції досліджуваного підприємства за технічними параметрами. Серед основних способів їх

підвищення можна виділити запровадження у виробництво новітніх технологій, використання кращих матеріалів та сировини більш високої якості, модернізацію оснащення та обладнання.

Позитивною стороною в діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» у процесі закріплення конкурентних позицій на ринку є співпраця із закордонним замовником.

ТОВ «Самбірагротехмаш», як підприємство металообробної промисловості, працює за контрактом з голландською фірмою «Delim Garden D.V.». На їх замовлення виготовляють арки, альтанки, кошики та інші готові металоконструкції та металевий профіль. Крім того постійно нарощуються замовлення ТОВ НВП «ІМВО», У теперішньому часі впорядковується територія, відновлюються виробничі цехи, обговорюються перспективи надання в оренду чи під інвестиційні проекти вільних виробничих площ та приміщень.

В перспективі – виробництво будівельних матеріалів, пошук нових замовлень, розширення виробництва та збільшення штату працівників.

Головне завдання керівництва – пошук постійних замовлень та широкого ринку збуту, налагодження ритмічного завантаження підприємства роботою. З такою динамікою підприємство має великі шанси обігнати конкурентів та стабілізувати свою роботу.

Володіючи такою статистикою розвитку ринку металоконструкцій в регіоні та Україні, керівництво ТОВ «Самбірагротехмаш», через потенціал відділу логістики та маркетингу, має обов'язково у плануванні та управлінні стратегією конкурентоспроможності враховувати алгоритм розробки та діагностики портфеля конкурентних стратегій. В такому випадку це сприятиме прийняттю чітких управлінських рішень та забезпечить здійснення роботи підприємства в цілому за послідовними кроками, які приведуть ТОВ «Самбірагротехмаш» до розвитку та закріплення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках металоконструкцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз індексу конкурентоспроможності України в 2017-2018 рр. [Електронний ресурс]. URL: <http://infolight.org.ua/content/analiz-indeksu-konkurentospromozhnosti-ukrayiniv-2017-2018-rr>.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. К.: КНЕУ, 2013. С. 779 .
3. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. С. 275 .
4. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА. 2012. Вип.. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
5. Артеменко Л.П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. *Економіка і організація управління*. №1(17)-№2(18). С.19-26.
6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014, № 2(12). С. 6–13.
7. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.6. С.174 – 180.
8. Василькова Ю.К., Олійник Н.М. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА, 2018. № 129. С. 153-163.
9. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 4–19.
10. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Луганськ, 2006. URL: <http://experts.in.ua/baza/analitic>

11. Гончарук А.Г., Аслаханов І.А. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1(21). С. 25–29.
12. Державний комітет статистики. 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Дикань В.Л., Поомарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. Випуск 45. С. 100-105.
14. Дідоренко Т.В. Маркетингова діяльність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012 (34). №8. С. 204-208.
15. Doing business: Resolving Insolvency / The World Bank Group. URL: <http://www.doingbusiness.org/data/exploretopics/resolving-insolvency>.
16. Донець Л. І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 101 – 106.
17. Доповідь «Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2014-2016 років (за міжнародною методологією)»: URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2017/2_07_02_02_2017.htm.
18. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ. ДАКККіМ. 2006. С. 160 .
19. Євсєєва І.В. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу як складова стратегії розвитку вітчизняних підприємств. / Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія за ред. Буковинської М.П. К.: ЦП «Компінт». 2015. С. 89-102
20. Зайцева Л.О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; ред.кол.: С.І.Шкарабан та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2013. Том 14. № 3. С. 12-17.

21. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. С. 383 .
22. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь. За заг. ред.В.М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. С. 336.
23. Кіндзерський Ю.В. Деіндустріалізація та її детермінанти у світі та в Україні. *Економіка України*. 2017. № 11. С. 48–72.
24. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. С. 276 .
25. Колотілін В.М. Економічна діагностика: навч.-метод. посібник. Кривий Ріг: КЕІ, КНЕУ, 2015. С.137.
26. Кондратюк О.І. Конкурентоспроможність сільського господарства та шляхи її підвищення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1. С. 56-63.
27. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія. Харків, 2011. С. 340 .
28. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: тез. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 11 - 12 листоп. 2010 р., Харків / Харк. нац. екон. ун-т МОН України, НДЦ індустріал. пробл. розв. НАН України, Харк. обл. держ. адмін., Урал. федер. ун-т (УрФУ), Ін-т економіки УрВ РАН. Харків: Інжек, 2010. С. 209.
29. Лагутін В. Ефекти державного регулювання економіки в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право*. 2017.
30. Лагутін В. Конкурентна політика держави: механізм реалізації. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 22-37
31. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности. *Молодой ученый*. 2014. № 1. С. 374–377.
32. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проекту»: монографія. НАН України, Ін-т економіки промисловості; Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Київ, 2015. С. 196 .

33. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274–282.
34. Маслов А.О. Інформаційна економіка: становлення, структура та теоретичне осмислення: монографія. 2-ге вид., випр. і доп. К.: ВПЦ «Київський університет», 2016. 512 с.
35. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. *Економіка АПК*. 2016. № 12. С. 21–33.
36. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92.
37. Некрасова Л.А., Некрасова К.І. Аналіз та перспективи розвитку підприємств виноробної галузі в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 83–87.
38. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К., 2001. С. 560 .
39. Nykolyuk O. Conceptual Principles of Competitiveness of Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2014. Vol. 36, No. 3. P. 608–615.
40. Николук О. М. Конкурентні переваги виробників органічної продукції рослинництва: систематизація та джерела формування. Органічне виробництво і продовольча безпека: зб. матеріалів доп. учасн. II міжнар. наук.- практ. конф. Житомир: ЖНАЕУ, 2014. С. 362–366.
41. Николук О. М. Конкурентні переваги реалізації продукції сільськогосподарської продукції. Теоретико-методологічні засади ефективного розвитку аграрного виробництва: матеріали міжнар. наук.- практ. конф. (Харків, 24–25 квіт. 2014 р.). Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2014. С. 65–67.
42. Николук О. М. Методичні засади оцінки потенційного підвищення конкурентоспроможності членів сільськогосподарських кооперативів.

- Кооперативні читання: 2014 рік: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 27–29 берез. 2014 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2014. С. 212–217.
43. Николюк О. М., Бродський Ю. Б. Моделювання еволюції підприємства в умовах конкуренції. Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф (Дніпропетровськ, 14–15 лют. 2014 р.) Дніпропетровськ: Гельветика, 2014. С. 178–181.
 44. Oliinyk N. Formation of the organizational and economic mechanism of increase competitiveness of Ukrainian milk processing plants / N. Oliinyk, S. Makarenko // Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations : International collective monograph. – Tbilisi. Georgia: Promotion agency «MP Group», 2017. – Vol. 1. – 270 p. – P. 172-179.
 45. Осипов В., Осипова Л. Виноградарство та виноробство України. Сучасний стан, проблеми, тенденції розвитку. *Економіст*. 2015. № 5. С. 28–31.
 46. Офіційний сайт GMK CENTER. URL: <https://gmk.center/ua/>
 47. Офіційний сайт Львівського заводу металоконструкцій. URL: <http://zmklviv.com/>
 48. Офіційний сайт міста Самбір. URL: <https://sambircity.gov.ua/>
 49. Офіційний сайт ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» URL: <http://www.dak.com.ua/uk>
 50. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпро: ДУЕП, 2006. 276 с.
 51. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2016. № 27 (1199). С. 58–61.
 52. Победители функциональных номинаций. Спецпроект Фокус. Репутационные активисты. IV Национальный рейтинг качества управления корпоративной репутацией . 2018. С. 10-11.
 53. Шаповал Е. Цена имени. *Новое время*. 2017. № 42. С. 28-32.

54. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017. URL: <http://edclub.com.ua/analytika>
55. Porter M. Competition. USA: Harvard Business School Publishing Cooperation. 2008.
56. Пронкіна Л.І. Якість як критерій та чинник конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого» Серія Економічна теорія і право*: Харків, 2016. № 2 (25). С. 36-45.
57. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
58. Самаєва Ю. Торгівля з ЄС: за деякими позиціями експорт навіть не починався. *Дзеркало тижня*. 2016. 25 травня.
59. Сапрун Г.Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*. 2017. №3(43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
60. Скрипник Н.Є., Хайрутдінова Е.О. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність і сучасні підходи до тлумачення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. Херсон, 2016. Вип. 16. Ч. 4. С. 34–38.
61. Ткаченко О.Б., Волошина Т.Н., Тринкаль О.В. Изучение конъюнктуры рынка производства виноградных вин в Украине. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 49–54.
62. Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та стратегія розвитку. Житомир. 2012. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/585/1/Ткачук.pdf>
63. Tyuhtenko N. A. Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials / N. A. Tyuhtenko, S. M. Makarenko, N. M. Oliinyk // *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 56-63.

57. Брич В. Я., Саєнко М. Г. Трудовий потенціал АПК. Тернопіль : Підручники і посібники, 2001. 288 с.
58. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та її вплив на життєвий рівень населення (теорія, методологія, тенденції розвитку) : дис. – ступеня докт. екон. наук: 08.09. 01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»/ВЯ Брич.–Львів, 2004.–36 с, 2004.
59. Брич В. Я., Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці //Тернопіль: Підручники і посібники. – 2003.
60. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія“Економіка”. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
61. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С.72-76.
62. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств //Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – Т. 5. – №. 2. – С. 36-39.
63. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development // Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317
64. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін: збірник наукових праць. Вип. 3(17) / Головні ред. Ворона Н.М., Шульга М.О. К.: Інститут соціології НАН України, 2016. 546 с.
65. Уніят А.В. Критерії та оцінка конкурентоспроможності країн на міжнародному рівні. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 7–13.
66. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Клименко С. М. та ін. Київ. КНЕУ. 2006. С. 527.

67. Харазішвілі Ю.М. Світло і тінь економіки України. Економіка України.2017. № 4. С. 22–45.
 68. Шаповал М.І. Менеджмент якості. Підручник. 3-тє видання, виправлене і доповнене. К.: Знання. КОО. 2007. С. 471.
 69. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія. За ред. Шарко М.В. К.: ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с.
 70. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405-409 .
 71. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
 72. Шинкаренко Л.В., Окара Д.В., Чернишев Л.В. Аналіз впливу соціально-економічних чинників на якість освіти. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 24. Ч. 2. С. 163–166.
 73. Яблонська Н. В., Крупіна С. В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі України. Інфраструктура ринку. 2018. № 16. С. 147–150.66. Регулювання ринку праці: регіональні аспекти. К.: НЦ ЗРП, 1997.
- 67.

АНОТАЦІЯ

Касій С. Стратегія управління конкурентоспроможністю фірми. - Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2020.

У роботі розглянуті теоретичні питання сутності, особливостей та рівнів конкурентоспроможності підприємства, методичних підходів до її оцінювання.

Охарактеризована діяльність досліджуваного підприємства, основні показники оцінки ефективності його функціонування та конкурентоспроможності.

Запропоновані шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі формування стратегії розвитку та діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

ANNOTATION

Kasiy S. Strategy of firm competitiveness management. - Manuscript. Research for obtaining the educational degree «Master» in the specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities», educational and professional program «Entrepreneurship, trade and exchange activities». Western Ukrainian National University. Ternopil, 2020.

Theoretical questions of essence, features and levels of competitiveness of the enterprise, methodical approaches to its estimation are considered in the work.

The activity of the researched enterprise is characterized, the basic indicators of an estimation of efficiency of its functioning and competitiveness.

The ways of improvement of management of competitiveness of the enterprise on the basis of formation of strategy of development and activity in the internal and external markets are offered.