

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ВУСАТА Яна Олександрівна**

**Економічні механізми забезпечення  
конкурентоспроможності продукції  
підприємства. / Economic mechanisms for  
ensuring the competitiveness of the enterprise's  
products**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНм-21  
Я. О. Вусата

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Н. В. Котис

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"04" лютого 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність конкуренції та методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	6
1.2. Класифікація механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства .....	15
1.3. Зарубіжний досвід у сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства .....	24
Висновки до розділу 1 .....	31
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КОЛЕГІЯ-2015»</b>	<b>32</b>
2.1. Оцінка конкурентного середовища та конкурентних переваг продукції ТОВ «Колегія-2015».....	32
2.2. Аналіз організаційного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015».....	40
2.3. Діагностика чинних економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015».....	52
Висновки до розділу 2 .....	59
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>60</b>
3.1. Покращення ресурсного забезпечення економічних механізмів забезпечення конкурентних переваг продукції ТОВ «Колегія-2015».....	60
3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015».....	68
Висновки до розділу 3 .....	73
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>75</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>78</b>



## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** За останні роки проблема конкурентоспроможності продукції в Україні стала однією з найбільш важливих. Від випуску конкурентоздатної продукції залежить ефективний та стабільний розвиток економіки. Цей показник характеризує не лише окремі підприємства, а й економіку країни загалом. Внаслідок постійно зростаючої кількості конкурентів, високого рівня інноваційного розвитку та постійної зміни потреб споживачів постає необхідність формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції та ефективної системи заходів його вдосконалення. У сучасних умовах розвитку міжнародної діяльності зовнішньо налаштованому підприємству для закріплення його позицій на іноземних ринках стає життєво необхідним забезпечення конкурентоздатності його товарів.

Проблеми визначення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Дослідження питань щодо сутності економічних механізмів конкуренції та конкурентоспроможності виникають протягом усієї історії становлення ринкових економічних відносин, адже саме конкуренція забезпечує розвиток ринку та економіки в цілому.

Посилення конкурентної боротьби між підприємствами робить необхідним дослідження поняття конкурентоспроможності підприємства і застосування різних механізмів стимулювання його підвищення.

Для економіки України вирішення проблеми економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції має комплексний характер, в основі якого зосереджені підвищення соціального рівня, розвиток науки та інноваційних шляхів сучасного виробництва при досягненні науково-технічного прогресу, забезпечення національної безпеки. Вирішення таких проблем дає змогу успішно функціонувати підприємствам в умовах розвитку систем управління. З розвитком ринкових відносин і посиленням конкурентної

боротьби за споживача, управління конкурентоспроможністю продукції стало першочерговим завданням формування стратегії підприємства на основі збалансованої системи методів управління на макро- і мікрорівні.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Вивчення науково-теоретичних аспектів конкуренції було започатковане та узагальнене А. Смітом. Подальше дослідження механізму конкурентоспроможності як економічної категорії проводили С. Л. Брю, К. Р. Макконел, М. Е. Портер, Дж. Робінсон, Й. Шумпетер, Ф. А. Хайєк. Питання вивчення проблем конкуренції та економічного механізму конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення в наукових працях вітчизняних вчених, зокрема В. Г. Астапова, А. М. Букресєв, А. Г. Гончарук, Л. Е. Довгань.. Кожен з дослідників започаткував свій підхід або надав своє визначення економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, що викликало багатоваріантність його розуміння.

**Метою кваліфікаційної роботи** є визначення та обґрунтування напрямів удосконалення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015».

Виходячи із мети визначимо такі **завдання**:

- висвітлити теоретичні аспекти економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- класифікувати механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- проаналізувати управлінську діяльність у сфері функціонування економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- оцінити стан конкурентного середовища ТОВ «Колегія-2015» та конкурентних переваг його продукції;
- проаналізувати організаційне забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015»;

- провести діагностику чинних економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015».

**Об’єкт дослідження** – процес формування та функціонування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015».

**Предмет дослідження** – економічні відносини і процеси, що формують механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використовуються такі методи дослідження: теоретичні – аналіз і синтез, метод порівняння та аналогії, систематизація та класифікація; емпіричні – узагальнення незалежних характеристик, вивчення та узагальнення практичного досвіду, аналіз результатів діяльності; методи обробки даних – кількісні (статистичні) та якісні.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає в тому, що наведені рекомендації можуть бути використані менеджментом ТОВ «Колегія-2015» у процесі удосконалення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства» у Збірнику матеріалів доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.) та на тему «Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства» у Збірнику матеріалів доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Тернопіль, 17 квітня 2019 р.).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність конкуренції та методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Як відомо, конкурентоспроможність продукції підприємства є багатоаспектним і багатовимірним поняттям. Термін «конкурентоспроможність» можна розглядати як здатність конкурувати, тобто здатність успішно функціонувати, досягати поставлених цілей й відстоювати власні інтереси в умовах конкуренції, тобто протидіяти зовнішньому оточенню. Ось чому зміст конкурентоспроможності варто вивчати через природу конкуренції. Конкуренція вважається ключовою рушійною силою і основою розвитку економіки, вдосконалення застосовуваних у процесі виробництва технологій і засобів праці [16, с. 122-128].

Головна заслуга у визначенні найбільш цілісних теоретичних положень про рушійні сили конкурентної боротьби належить класичній школі економії – а саме А. Сміту, який сформулював принцип абсолютних переваг. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка змушує підприємців діяти відповідно до якогось одного плану розвитку економіки [50, с. 64].

В економічній науці найпоширенішими науковими підходами щодо визначення механізмів конкуренції є поведінковий, структурний та функціональний. Перший підхід визначає конкуренцію тільки як суперництво фірм на ринку, ведення конкурентної боротьби. Ідеї такого підходу були розвинені А. Смітом [50], А. Маршаллом [42], В. Джевонсом [28], П. Хейне

[54]. Вони розглядали конкуренцію як боротьбу за обмежену кількість економічних ресурсів: скорочення витрат і диференціації властивостей продукту. При цьому, неминучість впливу зовнішнього середовища оцінювався як чинник, що визначає стан конкуренції.

В другому підході – структурному – увага акцентується на аналізі структури ринку та тих умов, що панують на ньому. До прихильників цього підходу можна віднести Ф. Еджуорта [34], Ф. Найта [44]. На думку Франка Найта, конкуренція являє собою ситуацію, у якій конкурує велика кількість незалежно діючих виробників і покупців будь-якого конкретного товару, що дає волю кожному мати справу з тими чи іншими індивідуалами і вибирати кращі, на їх погляд, серед запропонованих умови для повного задоволення своїх економічних інтересів [44, с. 111-115].

У курсі «Економікс» С. Л. Брю, К. Р. Макконнелла дається таке визначення: «Конкуренція – наявність на ринку великого числа незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і залишати його» [10, с. 230].

Третім підходом для визначення поняття конкуренції є функціональний, який показує загальну роль конкуренції в економіці. Засновником його є Й. Шумпетер, який визначив конкуренцію як «суперництво застарілого з новим». На його думку, підприємства повинні працювати над удосконаленням технологій виробництва, щоб виготовляти більш дешеву та водночас якісну продукцію для залучення покупців, та впровадженням інновацій [58, с. 24]. Представником цього підходу також вважають А. Градова, який стверджує, що конкуренція приносить переваги для підприємства, але ставить під загрозу їх життєдіяльність, зменшуючи їхню прибутковість [25, с. 89-90].

В українському законодавстві поняття конкуренції тлумачиться так: «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями,



покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [49].

Науковці використовують різні підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства». Тлумачення дослідників можна згрупувати таким чином: за властивостями та характеристиками продукції, за наявністю ринкових переваг та ступенем задоволення попиту споживачів, за прибутковістю виробника. Дослідники першого напрямку вважають конкурентоспроможність продукції підприємства комплексом її вартісних і якісних характеристик, що визначають успіх продукції на ринку і створюють її перевагу над товарами-аналогами. Науковці М.І. Хопчан і В. М. Хопчан під конкурентоспроможністю продукції підприємства розуміють високе (порівняно з товарами-замінниками) співвідношення її якісних і вартісних характеристик, які відповідають ринковим вимогам, максимально задовольняють потреби споживачів і створюють переваги продукції підприємства на ринку [55, с. 344]. Інші науковці вважають конкурентоспроможність продукції підприємства властивістю бути більш привабливою для споживача порівняно з товарами-аналогами завдяки кращій відповідності своїх якісних та вартісних характеристик потребам ринку та споживчим оцінкам. За визначенням Р. Дименка, конкурентоспроможність продукції підприємства є ступенем її відповідності у певний час потребам споживачів за технічними, економічними та екологічними характеристиками [29, с. 39-43]. За трактуванням І.П. Арнаута, конкурентоспроможність продукції підприємства визначається як рівень задоволення потреби порівняно з найкращим товаром-аналогом за умови наявності сертифікату якості [2, с. 111-114].

Зазначимо, що низка науковців пов'язує поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства» з її прибутковістю. Так, Р. Гріфін характеризує конкурентоспроможність продукції підприємства як здатність якісних та вартісних характеристик продукції відповідати вимогам конкурентного ринку та бути засобом повного задоволення потреб споживача,

забезпечуючи при цьому високий рівень доходів його виробнику [26, с. 123]. Незважаючи на відмінності, що існують у формулюваннях цього визначення, спільним є те, що конкурентоспроможність продукції підприємства виявляється на ринку в момент її реалізації. Отже, конкурентоспроможність продукції підприємства визначається споживачем, який, купуючи продукцію, визнає її відповідність своїм потребам. Конкурентоспроможною вважається така продукція підприємства, у якої корисний ефект на одиницю витрат вищий, ніж у інших, і при цьому всі її критерії задовольняють вимоги споживачів.

На думку І. О. Піддубного, А. І. Піддубної, «конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів» [47, с. 29]. М. О. Єрмолов тлумачить дане поняття як відносну характеристику, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так й за ефективністю виробничої діяльності [36, с. 94]. В.Г. Пасічник визначає конкурентоспроможність як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам [46, с. 101].

Конкурентоспроможність продукції є результатом діяльності підприємства, а умови, що її забезпечують, – факторами. На виробництво конкурентоспроможної продукції впливає цілий комплекс взаємопов'язаних між собою факторів, що відрізняються за характером дії. Фактори конкурентоспроможності продукції підприємства класифікуються по групам. За середовищем виникнення фактори поділяються на зовнішні і внутрішні, за вартісною характеристикою – на цінові і нецінові, за характером дії – на основні і додаткові, за тривалістю дії – на постійні і змінні, за сферою впливу – на маркетингові, економічні, виробничі, науково-технічні, екологічні тощо [32, с. 372].

Конкурентоспроможність продукції підприємства визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх факторів, які охоплюють сферу

виробництва і збуту продукції, стан ринкового середовища тощо. До зовнішніх факторів відносяться державне регулювання економіки, митна і соціальна політика, інтеграційні процеси, стан фінансової системи, рівень розвитку інформаційних технологій, інвестиційний клімат в державі і галузі, стан і структура ринку, ємність ринку, вимоги споживачів. Внутрішні фактори – це репутація підприємства, його організаційно-виробнича діяльність, кваліфікація персоналу, ефективність використання ресурсного потенціалу, система управління конкурентоспроможністю [36, с. 120].

На конкурентоспроможність продукції підприємства впливають цінові і нецінові фактори. Ціновими факторами є якість продукції, затрати на виробництво, реалізацію та споживання, ціна продажу товару, зовнішня інформація. До нецінових факторів відносяться час і внутрішня інформація, витрати на яку уже враховані в затратах підприємства. Провідну роль відіграють фактори економічного механізму, до яких відносяться ціноутворення, фінансування, кредитування, стимулювання попиту населення на продукцію, експорт продукції тощо. Основу для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства складають фактори державного рівня управління, оскільки вони визначають рівень добробуту споживачів і їх попит, стратегію розвитку підприємства, регіону і країни загалом [57, с. 227-232].

Серед факторів впливу на економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства велике значення мають такі: корисність для споживача (відповідність вимогам, що висуваються до даного товару з боку покупця); ціна продукції; новизна (оригінальність та неповторність продукції); якість продукції. Якість продукції розуміють як комплекс властивостей і характеристик продукції, що визначають можливість задоволення потреб споживачів на ринку відповідно до її призначення. Це порівняльна характеристика, оскільки якість однієї і тієї ж продукції може бути високою для одних цілей і низькою для інших. Вона вимірюється сукупністю показників, які характеризують надійність, функціональність, довговічність,

вигляд продукції, зручність її використання та інші споживчі властивості. Підвищення якості – один із способів конкурентної боротьби, ефективний механізм завоювання і утримання конкурентних позицій на ринку. Якість продукції сприяє зростанню інвестицій, задоволенню попиту споживачів, забезпечує вихід підприємства на зовнішній ринок, формує його позитивний імідж. На неї впливають продуктивність праці, розвиток науково-технічного прогресу, організація виробництва і методи управління ним, технічний контроль, ефективність впровадження досвіду зарубіжних і вітчизняних підприємств під час проектування і виготовлення високоякісних виробів, а також стандартизація, що відображає відповідність продукції її функціональному призначенню [39, с. 221-222].

Іншим важливим фактором впливу на економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства є її ціна. Під час встановлення ціни враховуються завдання, які ставить перед собою підприємство, а саме отримання максимального прибутку, входження до певного сегменту ринку тощо. Тому в одному випадку ціну підтримують на високому рівні (для досягнення максимального прибутку), а в іншому – на низькому (для завоювання ринку).

Застосування новітніх технологій, зокрема ресурсозберігаючих, сучасної техніки та обладнання, матеріалів, високоякісної сировини є одними з принципів функціонування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Зазначимо, що розгляд конкурентоспроможності організації через призму конкурентоспроможності продукції – підхід, що реалізується на оперативному або тактичному рівні управління, який передбачає прийняття управлінських рішень, що дозволяють локалізувати несприятливу ситуацію і мінімізувати можливі втрати. Стратегічна ж конкурентоспроможність можлива за наявності у організації стійких керованих конкурентних переваг на тривалу перспективу, однією з яких є альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності.

Функціонування економічного механізму забезпечення

конкурентоспроможності організації передбачає три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний [50, с. 244-249]. Так, на оперативному рівні забезпечення конкурентоспроможності означає забезпечення конкурентоспроможності продукції. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є показник конкурентоспроможності продукції. На тактичному рівні конкурентоспроможність характеризується загальним станом підприємства. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є комплексний показник стану підприємства. На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності означає забезпечення інвестиційної привабливості підприємства. Критерієм конкурентоспроможності в даному випадку є зростання вартості підприємства.

Головною ціллю економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в самому широкому сенсі можна визначити здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів з досягненням економічного ефекту.

Дослідження літературних джерел дозволило виявити, що на функціонування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства впливає низка факторів. Це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік зменшення. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі вони застосовуються [38, с. 75-78].

Фактори можна поділити на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від підприємства, і внутрішні, майже цілком визначаються менеджментом підприємства (табл 1.1).

Таблиця 1.1

**Фактори впливу на економічний механізм забезпечення  
конкурентоспроможності підприємства та його продукції**

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1	2
<p>1) державна політика щодо експорту та імпорту;</p> <p>2) рівень економічного розвитку країни;</p> <p>3) державна економічна політика в країнах-експортерах й імпортерах;</p> <p>4) ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг;</p> <p>5) рівень розвитку інфраструктури в країні;</p> <p>6) розвиток науково-технологічного потенціалу;</p> <p>7) наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів;</p> <p>8) амортизаційна податкова та фінансово-кредитна політика, включаючи різні державні та міждержавні дотації та субсидії;</p> <p>9) митна політика і пов'язані з нею імпорتنі мита, квоти;</p> <p>10) система державного страхування;</p> <p>11) участь у міжнародному поділі праці, розробці фінансування національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;</p> <p>12) державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;</p> <p>13) основні характеристики ринку його тип і ємність, наявність і можливості конкурентів;</p> <p>14) державний нагляд і контроль за дотриманням обов'язкових вимог, стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль;</p> <p>15) правовий захист інтересів споживача;</p> <p>16) діяльність громадських та недержавних інститутів.</p>	<p>1) виробнича і організаційна структури підприємства;</p> <p>2) технології;</p> <p>3) облік і регулювання виробничих процесів;</p> <p>4) рівень кваліфікації персоналу;</p> <p>5) якість менеджменту;</p> <p>6) інформаційна та нормативно-методична база управління;</p> <p>7) обладнання;</p> <p>8) функціонування системи управління якістю;</p> <p>9) рівень стратегічного управління;</p> <p>10) масштаби застосування аутсорсингу;</p> <p>11) розвиненість збутової (дилерської) мережі;</p> <p>12) ступінь захищеності конфіденційної інформації (безпека системи інформаційного забезпечення);</p> <p>13) масштаби застосування сучасних інформаційних технологій;</p> <p>14) використання мережі Інтернет для продажу продукції;</p> <p>15) орієнтація на економіку, засновану на використанні знань (економіка знань);</p> <p>16) регулярність залучення інвестицій у розвиток виробництва;</p> <p>17) розміри сформованої постійною і лояльною клієнтської бази;</p> <p>18) масштаби використання досягнень науково-технічного прогресу;</p> <p>19) репутація (гудвіл) підприємства; мотивація персоналу на підвищення якості товару;</p> <p>20) найбільш суттєві стратегічні конкурентні переваги;</p> <p>21) ефективна конкурентна стратегія;</p> <p>22) своєчасність проведення реструктуризації (злиття, поглинання, поділ);</p> <p>23) вартість підприємства (бізнесу), що відображає його інвестиційну привабливість.</p>

Примітка. Узагальнено автором.

Зауважимо, що можливості безпосереднього впливу підприємства на фактори зовнішнього середовища досить обмежені, оскільки вони переважно діють об'єктивно по відношенню до підприємства. Реальні можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства знаходяться в сфері факторів внутрішнього середовища економічного механізму. Однак впливати на ці фактори можна з різним ступенем ефективності. Так, як правило, значних капіталовкладень і тривалого терміну окупності вимагають інноваційні зміни техніко-технологічних умов роботи. Однак слід зазначити, що при існуючому в світі високому рівні розвитку науково-технічного прогресу виробничий потенціал підприємств, який складає значну частину економічного потенціалу, практично визначається використовуваними у виробництві сучасними технологіями [18, с. 342-344].

Застосовувані на підприємстві технології формують вимоги до кількісного та якісного складу основних виробничих фондів, системи комунікацій, складу і кваліфікації промислово-виробничого персоналу, використовуваних природних ресурсів (вода, паливо тощо), системи обробки інформації. У свою чергу зазначені вимоги визначають виробничу потужність підприємства, кількість і якість оборотних коштів, необхідних для реалізації виробничого процесу.

Разом з тим для забезпечення ефективного функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції при всій важливості створення сучасних техніко-технологічних умов виробництва, необхідно також приділяти увагу формуванню адекватної даним умовам системи менеджменту на підприємстві. Тому серед внутрішніх чинників конкурентоспроможності організації найважливішу роль відіграє рівень якості управління організацією, тобто рівень підготовки менеджерів, вміння правильно вести ділові операції в умовах постійних змін на ринку. Ці фактори вважають ключовими у визначенні конкурентоспроможності організації на ринку.

При цьому необхідно враховувати певні показники, які базуються на

параметрах та принципах економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності і залежать від об'єкта досліджень. Як основні показники можна виділити такі: стан ринку для реалізації продукції; положення конкурентів з виробництва та реалізації аналогічної продукції; ставлення споживачів не тільки до продукції даного підприємства, але й до продукції підприємства-конкурента, внутрішнє середовище підприємства, а також загрози зовнішнього середовища; ступінь задоволення продукцією вимог споживачів; характеристики найбільш конкурентоспроможної продукції, обраної як база для порівняння; найбільш важливі параметри конкурентоспроможності, які досліджуються перш за все.

Отже, оцінювання економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства є важливим етапом діяльності підприємства під час створення та виробництва продукції, яка повинна відповідати вимогам споживачів. Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції підприємства використовується у вирішенні таких завдань, як комплексне дослідження ринку і вибір напрямку діяльності підприємства; впровадження заходів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції; оцінка нових ринків збуту товарів; контроль їх ціни та якості. Вона має бути проведена на всіх стадіях життєвого циклу продукту (стадії розробки, виготовлення, продажу та експлуатації).

## **1.2. Класифікація механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства**

Вивченням проблематики і сутності економічних механізмів займалися багато вітчизняних вчених, серед яких Г. В. Астапова [4], А.М. Букреев [12], А.Г. Гончарук [23], Л. Е. Довгань [30] та інші. Однак варто зазначити, що на сьогоднішній день не існує єдиного терміну «економічний механізм». Зокрема, А.М. Букреев трактує дане поняття як сукупність економічних форм і методів, пов'язаних на мікро- та макрорівнях в єдиний порядок будь-якого виду



діяльності [12, с. 34]. Л. Е. Довгань визначає економічний механізм як сукупність економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які здійснюють вплив на економічні параметри системи управління підприємством, що призводить до формування і підвищення економічного потенціалу, отримання конкурентних переваг і ефективної діяльності підприємства в цілому [30, с. 12-14]. Г. В. Астапова визначає економічний механізм як систему елементів економічного впливу на економічні процеси [4, с. 263]. А. Г. Гончарук в свою чергу дає визначення економічного механізму як системи методів, операцій, важелів, організаційних структур та їх взаємозв'язків, що визначають зміст процесу управління [23, с. 165].

Проаналізувавши наявні в економічній літературі наукові визначення, можна виділити наступні особливості поняття економічного механізму:

1. Економічний механізм – це ціла система (сукупність) різноманітних методів та інструментів.
2. Економічний механізм має складну структуру взаємопов'язаних між собою підсистем, кожна з яких відповідає цілі підвищення ефективності діяльності підприємства.
3. Економічний механізм може бути представлений як сукупність дій локального характеру для конкретного підприємства, та як масштабна система економічних методів його діяльності.
4. Економічний механізм тісно пов'язаний з організаційною структурою підприємства. Ефективне впровадження економічних механізмів можливе лише при взаємодії з управлінською підсистемою підприємства.

Під економічним механізмом управління слід розуміти систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва; враховуючи ці особливості, суб'єкт управління, спираючись на економічні

закони та застосовуючи економічні методи управління, узгоджує особисті інтереси з інтересами об'єкта управління (підприємства, цеху, бригади, окремого робітника). Останні, у свою чергу, керуючись цими методами, планують, організують та здійснюють свою діяльність з метою досягнення визначених цілей [13, с. 212].

Для детальнішого вивчення сутності економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства варто розглянути її параметри. Серед параметрів конкурентоспроможності продукції підприємства виокремлюють економічні, технічні і нормативні (рис. 1.1). Технічні параметри поділяють на ергономічні, естетичні і параметри призначення, економічні – на одноразові та поточні, а нормативні – на параметри безпеки, екологічності та патентної чистоти. Група нормативних і технічних параметрів є характеристикою якості продукції, її безпечності та екологічності [15, с. 101-106].

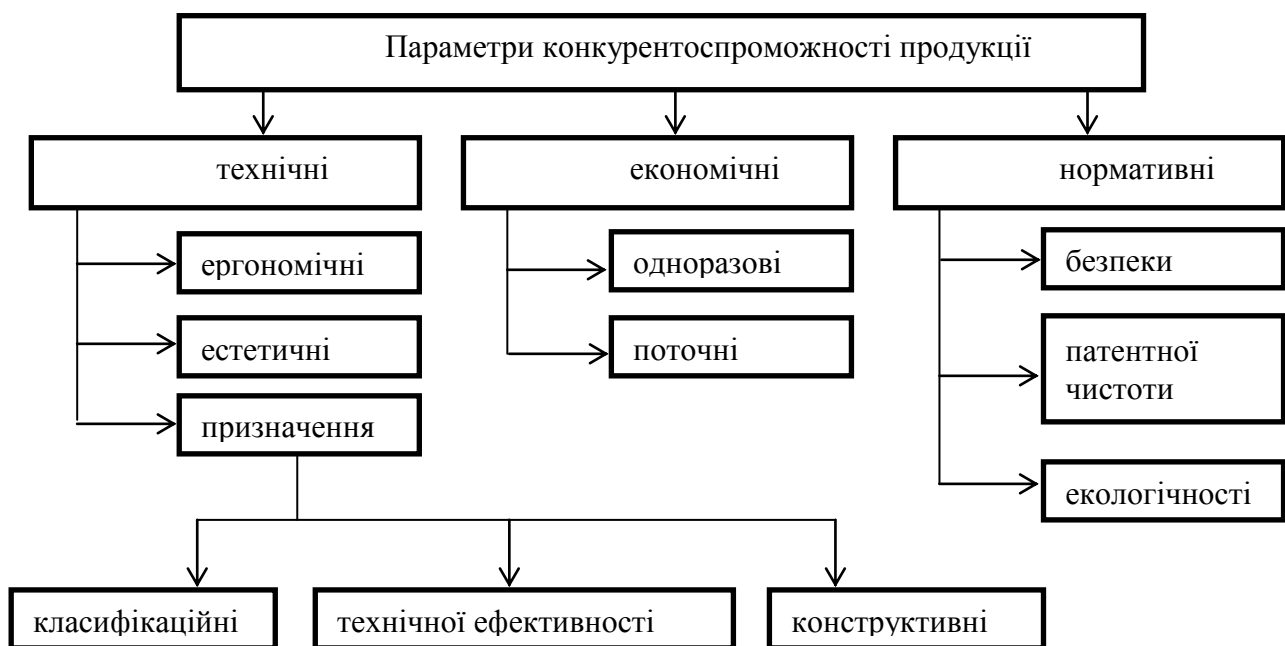


Рис. 1.1. Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [15, с.105].

Технічні параметри продукції застосовуються під час визначення її

технічних і фізичних характеристик під час використання. Естетичні параметри виражають інформаційну виразність продукції за формою, композицією, оригінальністю, зовнішнім виглядом. Ергономічні показники характеризують відповідність продукції фізіологічним властивостям людини під час її споживання або використання. Параметри призначення описують галузь використання продукції та визначають функції, які вона виконує. Вони відображають корисний ефект від використання продукції в певних умовах.

Параметри призначення поділяють на параметри технічної ефективності, класифікаційні і конструктивні. Класифікаційні використовують для оцінювання продукції під час вибору сфери її застосування. Їх значення дає можливість віднести оцінювану продукцію, що представлена на ринку, до групи аналогічних товарів. Вони є базою для подальшого аналізу, але в подальших розрахунках не враховуються. Параметри технічної ефективності визначають, наскільки технічні характеристики продукції підприємства відповідають сучасним вимогам та науково-технічному прогресу. Конструктивні параметри виявляються у проектних та конструкторських рішеннях і характеризують склад продукції, її параметри, розмір, масу, структуру тощо. Економічні параметри враховують витрати на виробництво продукції, її купівлю, післяпродажне обслуговування, гарантію і утилізацію. В одноразові витрати включаються ціна продукції, витрати на транспортування, налаштування та пробний запуск. Поточні витрати – це витрати на обслуговування, паливо, електроенергію, сировину, допоміжні матеріали, ремонт, запчастини тощо [28, с. 158].

До нормативних параметрів належать параметри безпеки, патентної чистоти та екологічності. Параметри безпеки та екологічності висувають вимоги до продукції підприємства, що встановлені діючими національними та міжнародними стандартами, законами і нормативними актами, технічними регламентами, стандартами підприємств-виробників даної продукції, результатами сертифікації продукції. За невиконання хоча б однієї з них продукція не може бути представлена на ринку. Оцінка патентної чистоти

означає ступінь впровадження у продукції технічних рішень, що не потрапляють під дію введених в країні патентів, де запланований збут. У разі наявності в продукції складових частин або рішень, що не мають патентної чистоти, подальший аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства можна буде провести лише після розроблення та оцінювання заходів, що спрямовані на забезпечення такої патентної чистоти [29].

Економічні методи управління реалізуються через матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (чи будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації: перший - характеризує макроекономічний рівень процесу управління і зорієнтований на використання зовнішнього середовища через формування системи оподаткування суб'єктів господарювання, визначення дійової амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства, встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій, тощо; другий – стосується економічних методів управління, пов'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів - фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Механізми управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є складними категоріями управління і базуються на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах [14, с. 235]. Вони являють собою сукупність заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Для досягнення цілей керівництво підприємства повинне розробити чітку політику управління конкурентоспроможністю підприємства з необхідним дотриманням певних умов: науково-технічного рівня і ступеня вдосконалення технологій виробництва; використання винаходів науково-технічного прогресу, ноу-хау і відкриттів; впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва; випуску конкурентоспроможної продукції характеризується нормативними, технічними, економічними параметрами і ін..

Для кращого розуміння та детальнішого вивчення всіх особливостей механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства варто розглянути їх класифікацію (рис. 1.2):

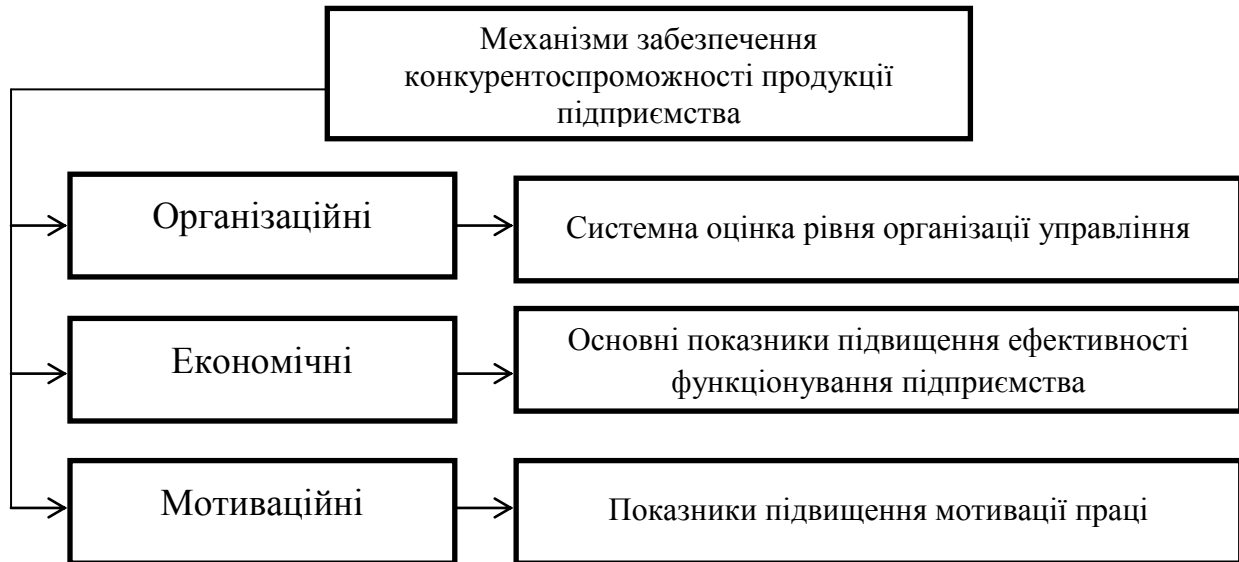


Рис. 1.2. Класифікація механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Примітка. Розроблено на основі [45, 112-119].

Розглянемо детальніше особливості організаційних та мотиваційних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Організаційний механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства являє собою сукупність певних методів і способів управління, які дають можливість підприємству мати стійке положення на ринку, залучати і зберігати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Даний механізм включає інноваційне управління на мікрорівні, ринковий компонент функціонування підприємств, нові форми і методи державного регулювання процесів підвищення конкурентоспроможності на макрорівні, мезорівні і мегарівні, які в сукупності визначають кінцеві результати діяльності підприємства. Інноваційне управління підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства на мікрорівні є першим структурним компонентом організаційного механізму.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на мікрорівні полягає у вирішенні наступних проблемних аспектів:

- підвищення якості продукції та рівня післяпродажного сервісу;
- зниження експлуатаційних витрат;
- зниження матеріаломісткості, трудомісткості продукції;
- застосування високотехнологічного обладнання, що дозволяє в кілька разів підвищити продуктивність праці;
- проведення аналітичних маркетингових досліджень;
- можливість швидкої поставки необхідних запасних частин замовникам;
- використання інноваційних методів аналізу, прогнозування та оптимізації (системного аналізу, динамічного програмування);
- дотримання правил сукупності наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства (системного, комплексного, відтворювального, інноваційного, маркетингового, функціонального, структурного);
- використання сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації обліку і ведення діяльності;
- використання в системі інноваційного управління конкурентоспроможністю промислового підприємства стратегічного маркетингу, який встановлює зворотний зв'язок споживачів і зовнішньої середовища з безпосередніми виробниками продукції.

Другий елемент механізму – це ринкове саморегулювання конкурентоспроможності підприємства, яке спрямоване на постійне підтримання здатності товарів вистояти в конкурентній боротьбі на основі дії законів ринку.

Фактори, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції:

- 1) поява нового ринкового сегменту або перерозподіл існуючих раніше;
- 2) ведення нової політики просування товарів фірмами-конкурентами;

- 3) впровадження на ринок абсолютно нової продукції, а також товарів-субститутів;
- 4) охоплення частки ринку новими підприємствами-виробниками аналогічної продукції;
- 5) мінливі вподобання і смаки споживачів;
- 6) збільшення або зменшення місткості відповідного ринку, а також його потенціалу.

Починаючи з другої половини минулого століття, в уявленнях вчених-економістів все більше зростає увага до системи внутрішніх факторів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до цього відбувається посилення інтересу керівників підприємства до внутрішніх механізмів забезпечення конкурентоспроможності, оскільки конкурентне середовище є досить мінливим і вимагає від підприємства не просто адаптації до зовнішніх чинників, а й активного розвитку конкурентних переваг на основі його унікальних внутрішніх ресурсів [8, с. 3-11].

Сучасні вчені визначають мотиваційний механізм як сукупність мотивів, що формуються під впливом різноманітних факторів. Мотиваційний механізм слід трактувати як комплексну систему застосовуваних інструментів і способів впливу на персонал, спрямовану на досягнення цілей мотиваційної політики. Мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу підприємства, які включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації його співробітників, а також враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори, що впливають на організацію всередині і ззовні, традиції та історичний досвід роботи.

Дослідження дають підстави стверджувати, що механізми управління конкурентоспроможністю підприємства є ефективними у тому випадку, коли вони посилюють мотивацію діяльності людей. За таких умов узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до факторів управління, на які спричиняють вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на

внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети. При розробленні політики управління конкурентоспроможністю підприємства слід дотримуватися наступних умов:

- забезпечення науково-технічного рівня удосконалення технологій виробництва;
- використання новітніх винаходів та відкриттів;
- впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва;
- виготовлення конкурентоспроможних товарів, які характеризуються нормативними, технічними, економічними параметрами;
- досягнення економічної ефективності використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових);
- забезпечення фінансової стійкості підприємства, що визначається системою показників та коефіцієнтами активності підприємства, поточної ліквідності, автономії тощо [7, с. 48].

Побудова стратегії роботи в рамках мотиваційного механізму базується на виявленні методів мотиваційного впливу, інструментарію, ресурсів. Беручи до уваги цілі розробки мотиваційного механізму, реалізація даної стратегії дозволяє покращити результати роботи підприємства і значення факторів впливу на рівень мотивації персоналу, що, в свою чергу, відобразиться на рівні конкурентоспроможності організації.

Оскільки рівень конкурентоспроможності підприємства знаходиться у функціональній залежності від показників оцінки факторів, що впливають на рівень мотивації персоналу, можна зробити висновок, що мотиваційний механізм стимулювання співробітників є тим необхідним універсальним інструментом, що дозволяє локально впливати на конкретні показники діяльності підприємства, а глобально – на рівень його конкурентоспроможності [29, с. 40].

Алгоритм мотиваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна відобразити за допомогою наступних етапів:



1. Визначення ключових показників мотивації персоналу підприємства.
2. Визначення ступенів впливу вхідних показників мотивації персоналу підприємства на рівень його конкурентоспроможності.
3. Побудова результативної моделі з урахуванням пріоритетних напрямків мотивації працівників.
4. Розробка заходів з підвищення мотивації працівників підприємства.
5. Оцінка та аналіз приросту конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Отже, механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції слід розглядати як комплексну категорію, його складовими є безліч груп факторів, що впливають на стан і розвиток виробничої діяльності. Іншими словами, це система механізмів, які діють на всіх рівнях економіки. У найзагальнішому вигляді механізм конкурентоспроможності слід інтерпретувати як внутрішній устрій та регулятор діяльності підприємства.

### **1.3. Зарубіжний досвід у сфері забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства**

Питання забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства в Україні набули стратегічного значення в умовах ринкової економіки і залишаються недостатньо дослідженими з точки зору галузевої специфіки, не розроблено чітких механізмів виходу підприємства на нові глобальніші ринки, не визначено та не обґрунтовано фактори впливу на основні елементи конкурентоспроможності, не обґрунтовано інструментарій оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Часткове вирішення цих проблем можливе за умови детального аналізу зарубіжної практики управління конкурентоспроможністю продукції підприємства [25, с. 100]. Тому одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни загалом нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів та

покращення якості, досягненням конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Сьогодні проблема конкурентоспроможності підприємства стоїть досить гостро. Адже в умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби лідируючі позиції займають тільки ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного поліпшення якості та характеристик продукції та послуг. Інтенсифікація виробничих процесів з використанням новітніх технологій, устаткування, широкого асортименту матеріалів вимагає постійного контролю якості виконання технологічних операцій для забезпечення високого рівня конкурентоспроможної продукції та задоволення потреб споживачів. Передовий закордонний досвід свідчить про те, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але водночас можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але й на підприємство, фірму і навіть країну.

Порівняно з іншими країнами, США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаюча здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів, – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Однак окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, досі становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, але й для всієї глобальної економіки. Ці небезпечні моменти зовсім недавно виявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик. Щодо управління конкурентоспроможністю продукції підприємства США, то тут створено низку спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції

корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства; розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції; конкретизація методів контролю конкурентоспроможності продукції підприємства; введення принципу «нуль дефектів»; встановлення єдиного для всіх працівників «дня міркування»; розробка індивідуальних програм висококонкурентної бездефектної роботи; введення і використання систем заохочення за результатами. Слід сказати, що у США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції, а сам він носить не лише контрольний, але й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, поділяється на низку стадій:

- 1) контроль за розробкою нової продукції;
- 2) вхідний контроль матеріалів і комплектуючих;
- 3) контроль конкурентоспроможності процесу виготовлення продукції підприємства;
- 4) контроль обслуговування продукції у споживача [13, с. 99-100].

Для України Сполучені Штати є прикладом роботи лібералізованої економіки. Щоб не втратити провідні позиції, США спонукає до розгляду і впровадження наступних механізмів:

- функціонування значної кількості «мозкових центрів» (дослідницьких установ) на національному рівні або при окремих галузевих асоціаціях;
- підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом запрошення іноземних викладачів та студентів;
- проведення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили; захист прав власності, зокрема інтелектуальної; підвищення гнучкості ринку праці (наприклад, у США середній робітник за своє життя змінює місце проживання набагато частіше, ніж в Україні);
- поліпшення функціонування ринку капіталу;
- лібералізація ринку продукції;

- застосування системи моніторингу досягнення якісних і кількісних показників.

У США також діє раціональна система державного регулювання, що не дає змоги створювати великі об'єднання компаній, які функціонують в Європі чи Японії. Зокрема, застосовуються податкові стимули (подвійне оподаткування), яке не дозволяє утворювати групи компаній. Тому типова американська корпорація є автономною і працює на задоволення власних інтересів [4, с. 466].

Слід сказати, що у США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції і носить не лише контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності продукції.

В Японії щодо конкурентоспроможності продукції підприємств склалася зовсім інша ситуація. Раніше там діяла система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США. Але японці винайшли новий механізм контролю, який полягає в тому, що контрольний пакет не надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином, сформувалася система перехресного володіння. Вона ускладнює недружнє поглинання і робить менеджмент більш консервативним та обережним. Іншими характерними рисами управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є такі:

- багаторічне, послідовне і цілеспрямоване вирішення проблеми конкурентоспроможності;
- послідовне створення систем вивчення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів, формування культу споживача-замовника;
- принцип загальної участі, що реалізовується широким спектром дій –

- від національного законодавства до оцінювання й аналізу помилок, допущених конкурентами;
- усвідомлення поступової втрати ефективності навіть відмінною системою управління конкурентоспроможністю продукції підприємства і регулярні перевірки функціонування такої системи;
  - модернізація інтелектуального і фізичного потенціалу працівників у формі участі в різних спеціалізованих гуртках;
  - державний вплив на зростання конкурентоспроможності національної продукції – введено обов'язкову державну сертифікацію й паспортизацію продукції.

Високою є роль відповідальності безпосереднього керівника за якість виробів, кожен працівник керується принципом: виконавець наступної операції – твій споживач. Відповідальність за розробку довгострокового плану управління конкурентоспроможністю продукції несе керівництво найвищої ланки управління, яке проводить контроль за строками виконання плану і за необхідності вживає відповідних заходів. Керівництво вищої ланки готує проект плану й обговорює його з керівниками підрозділів, в результаті чого ведеться підготовка планів для кожного підрозділу, керівники яких обговорюють їх із лінійними керівниками, керівниками різних спеціалізованих гуртків. Таким чином, планування конкурентоспроможності продукції поширюється на всі підрозділи й рівні підприємства.

Зазначимо, що значний вплив на конкурентоспроможність продукції підприємств Швеції має інтенсивність наукових досліджень і розробок у шведському промисловому секторі, які є одними з найвищих у світі. Близько 80 % видатків на наукові дослідження в шведській промисловості здійснюються 20 великими промисловими групами. Нині Швеція є одним із світових лідерів у галузі інформаційних технологій (ІТ). Зокрема, стрімке зростання компаній у таких секторах, як Інтернет та інформаційні технології, привернув світову увагу. Країна є одним з лідерів на ринку мобільного зв'язку

та прикладних бездротових інтернет-програм. Завдяки цьому Швеція стала важливим випробувальним ринком для компаній, які працюють з інформаційними технологіями. Дуже часто можна почути і прочитати про Стокгольм як про Інтернет-столицю Європи. Крім того, багато з найбільш розвинутих компаній, що займаються ІТ та мобільним зв'язком, наприклад, «Microsoft», «Nokia», «Intel» та «IBM», сьогодні переносять свої дослідження і розробки на територію країни .

Великий вплив в управління конкурентоспроможністю підприємств Швеції має податкова політика. До початку 90-х років у Швеції було встановлено досить високі ставки податків, внаслідок чого знизилась темпи економічного піднесення, зменшилась конкурентоздатність шведських товарів на світовому ринку, скоротилось надходження інвестицій. У зв'язку з цим було вжито серйозних заходів щодо до зниження податкових ставок: ПДВ і податок на споживання. Основними видами податків на сьогодні у Швеції є прибутковий податок з громадян і компаній, податок на майно, ПДВ акцизи і збори. Податком на прибуток компаній обкладаються акціонерні товариства, кооперативи й іноземні компанії. Сума податку на прибуток складає 28%.

Податком на додану вартість обкладаються операції з продажу товарів і послуг, здійснювані в комерційних цілях на території Швеції. Стандартна ставка ПДВ становить 25%. Особливістю реформи податкової системи Швеції є те, що ефективна податкова система разом з іншими ринковими механізмами відіграє позитивну роль у стимулюванні виробництва та інвестиційної діяльності, сприяє створенню рівних економічних умов для здорової конкуренції підприємств, втіленню соціально-економічних програм, спрямованих на забезпечення стабільності держави, підвищення життєвого рівня населення та економічного розвитку [53, с. 88-100].

Серед факторів, що зумовили швидке економічне зростання Китаю і підвищенню конкурентоспроможності підприємств, китайські вчені виокремлюють передусім наступні. По-перше, економічну систему соціалізму. В основі економічної системи Китаю лежить державна, колективна, приватна та

індивідуальна власність на засоби виробництва іншими словами, тут має місце багатокладність, яка, як відомо, властива кожній країні, що здійснює перехід від капіталізму до соціалізму. Державі власність представлена великими та середніми підприємствами промисловості, транспорту, зв'язку, сільського господарства, а також фінансовими установами. Ці підприємства утримують лідерство за такими показниками, як частка у валовій продукції промисловості, роздрібний товарооборот, чисельність зайнятих. Тобто державний сектор є провідним, йому належать командні висоти в економіці [33, с. 133].

По-друге, фактором, що зумовив швидкий економічний розвиток Китаю і підвищення конкурентоспроможності підприємств, виступає ефективна економічна політика держави. Виходячи з врахування багатокладності економіки в перехідний період від капіталізму до соціалізму, китайське керівництво подбало про оптимальне поєднання централізованого планового керівництва економікою і ринкових механізмів. Впроваджуючи подвірний підряд і ув'язуючи доходи сільського господарства з обсягом виробленої ним продукції, держава зберегла суспільну державну власність на землю і забезпечила організаційні та планові засади шляхом створення виробничих бригад. Ефективною виявилась економічна політика і щодо розвитку промисловості країни. Розширюючи господарську самостійність промислових підприємств і дозволяючи нові їх форми, держава водночас продовжує жорстко контролювати їх діяльність через різноманітну систему економічної відповідальності. Цьому підпорядкована передусім податкова система. Вона зводить до мінімуму можливість ухилення від сплати податків, і таким чином забезпечує надходження коштів до державного бюджету.

Отже, механізм управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн має свої конкретні особливості, переваги та недоліки. У багатьох країнах конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, які породжені об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображенням результатів політики уряду щодо боротьби за якість, ринки збуту, отримання прибутку тощо.

## Висновки до розділу 1

Опрацювання теоретичного базису дослідження засад економічних механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства дозволяє зробити такі висновки:

Проблеми визначення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Дослідження питань щодо сутності конкуренції та конкурентоспроможності виникають протягом усієї історії становлення ринкових економічних відносин, адже саме конкуренція забезпечує розвиток ринку та економіки в цілому. Конкурентоспроможність продукції підприємства – поняття відносне, оскільки залежить від ринкового середовища та визначається на основі конкурентних переваг.

Під економічним механізмом управління слід розуміти систему управління, що включає певну сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва; враховуючи ці особливості, суб'єкт управління узгоджує особисті інтереси з інтересами об'єкта управління.

Передовий закордонний досвід свідчить про те, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але водночас можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов.



**РОЗДІЛ 2**  
**СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ**  
**«КОЛЕГІЯ-2015»**

**2.1. Оцінка конкурентного середовища та конкурентних переваг продукції ТОВ «Колегія-2015»**

Об'єктом даного дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «КОЛЕГІЯ-2015» (ТОВ «Колегія-2015»).

Основний вид діяльності ТОВ «Колегія-2015» за КВЕД – клас 22.23 «Виробництво будівельних виробів із пластмас». Інші види діяльності підприємства (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «Колегія-2015»

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

- установлення столярних виробів;
- інші спеціалізовані будівельні роботи;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- будівництво житлових і нежитлових будівель.

Конкуренція на ринку металопластикових конструкцій є відчутною. Нині ринок повністю структурований і кожен виробник має власну частку, іноді й нішу. Відмінністю однієї організації від іншої є навіть не ціна і не якість, а робота на профілі і на фурнітурі конкретних зарубіжних виробників. Найбільш відомі нашому споживачеві профілі таких відомих світових виробників (в основному з Німеччини), як KBE, Aluplast, Knipping, Komerling, Veka, Rehau, Schuko, Thyssen. Найвідоміші виробники фурнітури (використовується метал, спеціально захищений від корозії; є фурнітура, яка дозволяє вікнам від'їжджати убік, складатися як гармошка та ін.), яка представлена на українському ринку – Roto, Winkhaus, JU, VbH, Siegenia.

Класифікацію видів ринку ТОВ «Колегія-2015» представимо у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### **Визначення видів ринку ТОВ «Колегія-2015»**

№	Ознаки класифікації	Вид ринку
1.	За об'єктами купівлі-продажу	Ринок товарів і послуг
2.	За розміщенням і належністю	Регіональний
3.	За характером споживання	Промисловий
4.	За видом попиту та пропозиції	Ринок покупця
5.	За видом конкуренції	Чиста конкуренція

Примітка. Розроблено автором за даними підприємства.

Споживачами продукції ТОВ «Колегія-2015» є: фізичні особи – 70 %; юридичні особи – 30 %.

Безпосередніми конкурентами ТОВ «Колегія-2015» у виготовленні та монтажі метало пластикових конструкцій є ТОВ НВП «СтеклоПласт», ТОВ «Глассо Стімекс».

Основною стратегічною метою ТОВ «Колегія-2015» є забезпечення

життєдіяльності підприємства в довгостроковому періоді: прибутковість, платоспроможність, конкурентоспроможність.

Місією ТОВ «Колегія-2015» визначено задоволення потреб організацій та домогосподарств в металопластиковій продукції та реалізація на підставі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів власників підприємства і персоналу.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Колегія-2015» варто розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. Зауважимо, що система управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Колегія-2015» передбачає наявність суб'єктів та об'єктів управління конкурентоспроможністю, а також методів та інструментів управління конкурентоспроможністю. Так, головним суб'єктом управління конкурентоспроможністю виступає керівництво ТОВ «Колегія-2015». Основним об'єктом управління конкурентоспроможністю продукції є маркетингова діяльність.

Основою в дослідженні проблеми управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Колегія-2015» виступає системний підхід, який є однією із форм методологічного знання. Серед важливих понять та принципів системного підходу виокремлюють цілісність, зв'язок, структуру і організацію, рівні системи та ієрархію цих рівнів, управління, мету та доцільність поведінки системи, самоорганізацію, функціонування і розвиток системи.

Зазначимо, що у ТОВ «Колегія-2015» систематично проводиться діагностика і моніторинг конкурентного потенціалу, що забезпечує отримання інформації про стан та можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації конкурентної стратегії.

Загальновідомо, що будь-яка система управління має право на існування при наявності цілей управління та чітко визначених кінцевих результатів її

функціонування. Реалізація цілей управління ТОВ «Колегія-2015» та отримання кінцевих результатів можлива через наявність системі економічного механізму управління, яке розглядається як засіб їх досягнення з мінімальними витратами ресурсів. Економічний механізм управління створений для реалізації конкретних цілей і являє собою сукупність принципів, методів, засобів управління, а також адміністративно-правових, економічних важелів, стимулів і органів управління для досягнення поставлених цілей і отримання бажаних кінцевих результатів.

Розглянемо принципи, які використовує менеджмент ТОВ «Колегія-2015» у процесі управління конкурентоспроможністю продукції.

Принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру полягає в тому, що на підприємстві проблемам підвищення конкурентоспроможності продукції підпорядковуються всі види виробничо-маркетингової діяльності в області рівня якості, ціни, упаковки, реклами тощо. У зв'язку з цим для управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві розроблена програма забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції з залученням всіх виробничих цехів, відділів, служб маркетингу, збуту продукції та ін, створено організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю продукції, що забезпечує функціонування системи управління конкурентоспроможністю [11, с. 129].

Принцип цільової стратегії управління. В управлінні конкурентоспроможністю продукції проблема мети є центральною, оскільки саме на підставі поставлених цілей і завдань управління визначають стратегію і тактику, і регулюють всі дії в процесі управління системою. Кожна дія повинна мати ясну і певну мету. Від правильності вибору мети багато в чому залежать структура, склад функцій, розміри системи управління конкурентоспроможністю продукції та її ефективність.

За високої конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» метою системи управління є підтримання досягнутого рівня в заданому стані. У цьому випадку системі, як правило, не потрібно кількісне збільшення, а низка

елементів може бути навіть скорочена з передачею частини їх функцій іншим підрозділам у порядку суміщення функцій.

Системний підхід передбачає управління конкурентоспроможністю продукції на всіх стадіях життєвого циклу продукту, на всіх рівнях управління, як по вертикалі – за рівнями керівництва, так і по горизонталі – за функціями управління конкурентоспроможністю. Реалізація даного принципу дозволить підвищити наукову обґрунтованість прийнятих рішень і збалансованість їх з фінансовими та матеріальними ресурсами [12, с. 88-90].

Принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю забезпечує тісний взаємозв'язок цілей і завдань управління конкурентоспроможністю продукції з необхідними для їх досягнення засобами, методами та ресурсами. Рішення будь-якої задачі в системі забезпечене необхідними ресурсами.

Принцип орієнтації на кінцеві результати є одним з найважливіших принципів управління конкурентоспроможністю продукції. Всі дії в системі управління конкурентоспроможністю продукції, починаючи з визначення цілей і завдань, спрямовані на досягнення кінцевого результату. Даний принцип передбачає отримання кінцевих результатів при мінімальних витратах.

Принцип стимулювання покликаний забезпечити використання всього спектру стимулів (моральних і матеріальних) для забезпечення і підвищення конкурентоспроможності продукції. Стимулювання праці виробничих робітників, фахівців, адміністративно-управлінського персоналу є основним спонукальним мотивом підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015».

Системний підхід управління конкурентоспроможністю продукції припускає, що менеджери ТОВ «Колегія-2015» розглядають організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища, як багатопланове явище, що пов'язує в органічне єдине ціле цілі, ресурси і процеси, що протікають в організації та за її межами.

Методологія наукового пізнання таких складних досліджуваних об'єктів як систем управління, в тому числі проектованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства, відображає об'єднання розрізаних процесів управління, функцій управління та заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в єдину систему цілеспрямованих і безперервно реалізованих управлінських впливів у короткостроковій та довгостроковій перспективі [15, с. 239-244].

Для кращого аналізу, використовуючи *SWOT*-аналіз визначимо внутрішні сильні і слабкі сторони ТОВ «Колегія-2015», а також можливості та загрози (рис. 2.2).

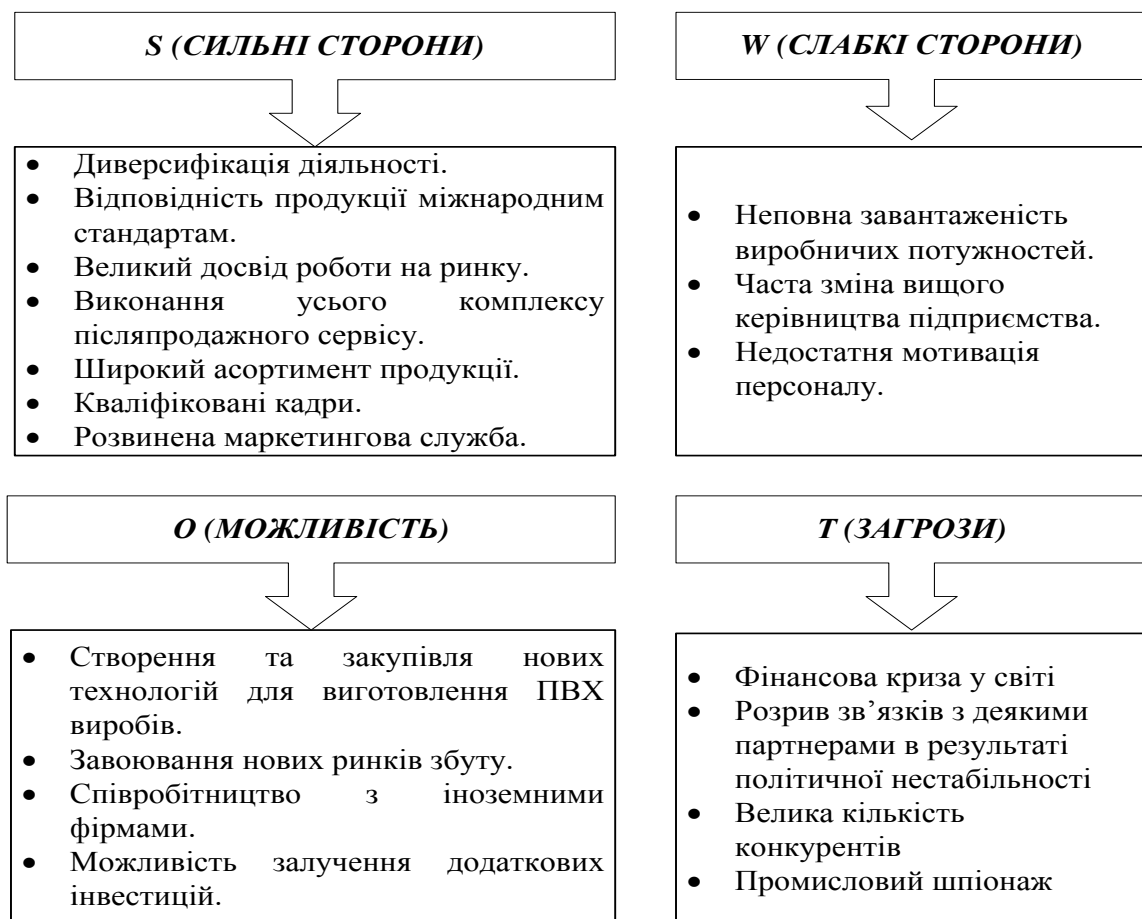


Рис. 2.2. Матриця *SWOT*-аналізу ТОВ «Колегія-2015»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Далі необхідно провести попарну бальну оцінку факторів за шкалою від -5 до +5: слабкі сторони підприємства та ринкові загрози оцінюються від -5 до 0,

а сильні сторони та ринкові можливості від 0 до +5. При цьому, найбільш сильні ринкові можливості і сторони діяльності підприємства визначаються по максимальній сумі балів, а ринкові загрози та слабкі сторони діяльності – по мінімальній (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз ТОВ «Колегія-2015»**

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище											Сума
		Сильні сторони							Слабкі сторони			
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	
Можливості	1	3	5	3	4	1	2	0	1	0	-1	18
	2	5	3	5	4	4	3	5	3	0	-2	30
	3	5	5	3	4	4	3	1	0	-1	-1	23
	4	5	3	5	4	5	4	5	0	-2	-1	28
Загрози	1	2	1	1	0	0	-2	1	-2	-4	-2	-5
	2	-2	0	1	-2	-1	0	2	-3	-4	-2	-11
	3	-1	-1	3	0	-2	1	0	-1	-5	-4	-10
	4	-3	1	1	3	0	1	1	-3	-4	-3	-6
Сума		14	17	22	15	11	12	15	-5	-20	-16	

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Отже, аналізуючи дані, отримані з матриці, можна зробити певні висновки. Зокрема, серед факторів зовнішнього середовища найбільший потенційний вплив на ТОВ «Колегія-2015» мають такі ринкові можливості:

1. Завоювання нових ринків збуту.
2. Залучення додаткових інвестицій.
3. Співробітництво з іноземними фірмами.

Аналізуючи ринкові загрози можна зробити висновок, що найбільший вплив мають такі:

- розрив зв'язків з деякими партнерами в результаті політичної нестабільності;
- значне число конкурентів.

Серед факторів внутрішнього середовища найбільший вплив мають такі сильні сторони ТОВ «Колегія-2015»:

- 1) великий досвід роботи на ринку, що сприяє формуванню довіри з боку потенційних та існуючих споживачів, а також велика кількість вже існуючих зв'язків допомагає сформувати сприятливий імідж підприємству;
- 2) широкий асортимент продукції;
- 3) розвинена маркетингова служба.

Таблиця 2.3

### Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ТОВ «Колегія-2015»

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	3
2	Можливості «торгуватися» (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2
3	Загрози товарів, що заміщують основний асортимент	Практично немає	4
4	Можливості «торгуватися» (підвищувати ціни) постачальників	Досить високі	3
5	Конкуренція серед існуючих продавців	Досить висока	3
Сукупна дія сил		Стабільне становище	3

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Використання методу М. Портера (табл. 2.3) показало, що в цілому становище ТОВ «Колегія-2015» на ринку є стабільним. Разом з тим, присутні і деякі ризики, серед яких основними є можливість появи на ринку нових конкурентів та можливість підвищення цін постачальників.

Отже, на основі проведеної оцінки конкурентного середовища ТОВ «Колегія-2015» можна стверджувати про сильні конкурентні позиції підприємства та його стабільне становище на ринку.



## **2.2. Аналіз організаційного забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015»**

Основоположним напрямком аналізу забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності, яка здійснюється за допомогою комплексної оцінки показників діяльності підприємства.

Необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає збільшення ринкової активності, розширення власних можливостей і зростання конкурентоспроможності продукції. Кожна характеристика включає ряд показників діяльності підприємства, отже, щоб змінити ступінь її впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно певним чином впливати на відповідні чинники.

У сучасному світі до більшості систем управління, в тому числі і до системи управління конкурентоспроможністю підприємства, висувають високі вимоги до швидкості, надійності, стійкості до змін функціонування системи. З метою визначення можливих значень показників в майбутніх періодах застосовується аналіз показників, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Діяльність підприємства включає в себе не тільки вдосконалення процесів розробки і виробництва продукції, але і безліч інших елементів ланцюжка створення цінності: маркетинг та продажі, постачання і логістика, оперативне і стратегічне управління. У випадку, якщо будь-який з елементів виробничо-економічної діяльності здійснюється неефективно, то знижується конкурентоспроможність всього підприємства. Зокрема, продукція може бути конкурентоспроможною, але при цьому не продаватися через нездатність підприємства ефективно просувати її на ринку. Саме тому варто здійснити комплексну оцінку організаційного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Колегія-2015».

Першим етапом проведення оцінки конкурентоспроможності

ТОВ «Колегія-2015» є аналіз звіту про фінансові результати. Звіт про фінансові результати складають з метою надання повної, правдивої та неупередженої інформації про доходи, витрати, прибутки і збитки від діяльності підприємства за звітний період.

Таблиця 2.4

### Оцінка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Колегія-2015»

(тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	149820	173587	233709	83889	156
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	87755	98745	129322	41567	147
Валовий Прибуток	62065	89574	104387	42322	168
Інші операційні доходи	14728	13258	12164	-2564	89
Адміністративні витрати	5671	6587	7810	2139	138
Витрати на збут	11784	25485	33807	22023	127
Інші операційні витрати	16246	15987	15694	-552	97
Фінансові результати від операційної діяльності	43092	51258	59240	16148	137
Інші доходи	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	4023	5874	8422	4399	100
Інші витрати	-	-	-	-	-
Фінансові результати	39045	45874	50818	1177	130
Чистий прибуток	32047	36874	41594	9547	130

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

На основі даних фінансової звітності можна стверджувати, що ТОВ «Колегія-2015» упродовж 2017-2019 років поліпшує результати своєї діяльності. Зокрема, виручка від реалізації продукції у 2019 році в порівнянні з 2017 роком зросла на 83889 тис. грн або на 56 %, собівартість реалізованої продукції за цей період зросла на 41567 тис. грн або на 47 %, що може свідчити про зростання ціни на сировину, матеріали та інші ресурси для виробництва, а також про збільшення фонду оплати праці працівникам, зайнятим на основному

виробництві. Валовий прибуток у 2019 році в порівнянні з 2017 роком зріс на 42322 тис. грн або на 68 %. Разом з тим, інші операційні доходи зменшились на 2564 тис. грн (21 %). За аналізований період адміністративні витрати зросли на 2139 тис. грн (38 %), що може свідчити про незадовільну роботу адміністративного відділу підприємства та існуючу необхідність його реорганізації. Упродовж 2017-2019 років витрати на збут зросли на 22023 тис. грн (27 %), що свідчить про активне проведення маркетингової політики та рекламної кампанії, а також про страхування продукції та її транспортування. Інші операційні витрати, що пов'язані з псуванням оборотних активів, штрафами, неустойками, безнадійною заборгованістю, зменшились на 552 тис. грн (3 %).

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) у 2019 році в порівнянні з 2017 роком зріс на 16148 тис. грн (137 %). Фінансовий результат до оподаткування у 2019 році в порівнянні з 2017 роком зріс на 1177 тис. грн або на 130 %. У результаті чистий прибуток ТОВ «Колегія-2015» станом на 2019 рік склав 41594 тис. грн (зріс на 9547 тис. грн у порівнянні з 2017 роком (або на 30 %)).

Проаналізуємо забезпеченість персоналом ТОВ «Колегія-2015» станом на 2017-2019 роки (табл. 2.5) :

Таблиця 2.5

### Забезпеченість персоналом ТОВ «Колегія-2015»

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, %
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	17500	18400	21120	120,69
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	131	175	190	145,04
Частка робітників в загальній чисельності працівників, %	78	74	69	88,46

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Частка апарату управління,%	22	26	31	140,90
Річний виробіток: – на одного працівника персоналу, грн.	18000	19801	23025	127,92
– на одного робітника, грн.	21034	23054	26325	125,15
Продуктивність праці робітника за годину, грн.	9,50	14,25	17,00	178,95
Кількість днів, відпрацьованих робітником за рік, днів	206	210	204	79,5
Тривалість робочої зміни, год.	7	8	8	114,29

Примітка. Розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства з праці.

Отже, згідно з даними табл. 2.5 можна зробити висновки, що обсяг реалізації продукції у 2019 році в порівнянні з 2017 роком зріс на 20,69 % і становить 21120 тис. грн. При цьому середньооблікова чисельність персоналу зросла до 190 осіб або на 45,04 % у порівнянні з 2017 роком. Причиною для цього стало розширення діяльності підприємства та збільшення масштабів виробництва. При цьому частка робітників зменшилась на 11,54 %, а частка апарату управління зросла на 40,9 %.

Річний виробіток на одного працівника персоналу та на одного робітника зросли на 27,92 % та 25,15 % відповідно. Продуктивність праці у 2019 році в порівнянні з 2017 роком зросла на 78,95 % і становить 17 грн. Кількість днів, відпрацьованих робітником у році становить 204 дні, тривалість робочої зміни – 8 годин.

Наступним важливим етапом є аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «Колегія-2015». Організація праці працівників управління на ТОВ «Колегія-2015» безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Здійснюючи керівництво роботою підприємства, менеджеру необхідно [5, с. 66-67]:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм

необхідну управлінську інформацію.

Залежно від строку роботи працівники розподіляються на постійних, тимчасових і сезонних. Постійними вважають працівників, які прийняті на роботу без установлення строку закінчення робіт. До сезонних відносять працівників, яких беруть на роботу в господарства на період сезонних робіт (строком не більше шести місяців), а до тимчасових — прийнятих на строк до двох місяців, а при заміщенні тимчасово відсутніх працівників – до чотирьох місяців. На ТОВ «Колегія-2015» працює близько 190 осіб.

Далі для проведення оцінювання конкурентоспроможності варто проаналізувати систему менеджменту фінансів та активів. Фінансовий менеджмент є одним із видів функціонального менеджменту і тісно пов'язаний із загальним та іншими видами функціонального менеджменту. Об'єктом фінансового менеджменту є фінансово-господарська діяльність суб'єктів господарювання [41, с. 333].

Для аналізу стану фінансів та активів на ТОВ «Колегія-2015» розглянемо порівняльний аналітичний баланс за 2019 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Агрегований порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Колегія-2015» за 2019 рік**

Статті балансу	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни за рік			
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку	Абсолютні, тис. грн.	Темп, %	Структури, %	Питоми ваги
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<b>I. Актив</b>								
1. Майно разом (Ф.1 р.280).	111 037,8	100,0	115 564,4	100,0	4 526,6	4,08	100,0	0,00
1.1. Необоротні активи (Ф.1 р.080).	72 834,2	65,59	72 244,3	62,51	-589,9	-0,81	-13,03	-3,08
1.2. Оборотні активи (Ф.1 р. 260+270).	38 203,6	34,41	43 320,1	37,49	5 116,5	13,39	113,03	3,08
1.2.1. Запаси (Ф.1 р.100+110+120+130+140).	27 833,6	25,07	32 091,0	27,77	4 257,4	15,30	94,05	2,70

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.2.2. Дебіторська заборгованість (Ф.1 р.160+170+180+190+200+210).	9 436,5	8,50	10 677,6	9,24	1 241,1	13,15	27,42	0,74
1.2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти (Ф.1 р. 230+240)	173,0	0,16	130,5	0,11	-42,5	-24,57	-0,94	-0,04
1.2.4. Витрати майбутніх періодів (Ф.1 р. 270)	124,5	0,11	125,9	0,11	1,4	1,12	0,03	0,00
1.2.5. Інші оборотні активи (Ф.1 р. 150+250)	636,0	0,57	295,1	0,26	-340,9	-53,60	-7,53	-0,32
II. Пасив								
2. Джерело майна (Ф.1 р.640).	111 037,8	100,0	115 564,4	100,0	4 526,6	4,08	100,0	0,00
2.1. Власний капітал (Ф.1 р.380+430+630).	85 015,6	76,56	86 277,6	74,66	1 262,0	1,48	27,88	-1,91
2.1.1. Статутний капітал (Ф.1 р.300).	322,7	0,29	322,7	0,28	0,0	0,00	0,00	-0,01
2.1.2. Нерозподілений прибуток (збиток) (Ф.1 р.360)	0,0	0,00	1 174,2	1,02	1 174,2	-	25,94	1,02
2.1.3. Інші джерела (2.1. - 2.1.1.-2.1.2.)	84 692,9	76,27	84 780,7	73,36	87,8	0,10	1,94	-2,91
2.2. Позичковий капітал (Ф.1 р.480+620).	26 022,2	23,44	29 286,8	25,34	3 264,6	12,55	72,12	1,91
2.2.1. Довгострокові зобов'язання (Ф.1 р.480).	3 584,0	3,23	3 584,0	3,10	0,0	0,00	0,00	-0,13
2.2.2. Короткострокові кредити банків (Ф.1 р.500).	675,2	0,61	486,9	0,42	-188,3	-27,89	-4,16	-0,19
2.2.3. Кредиторська заборгованість (2.2.-2.2.1.-2.2.2.)	21 763,0	19,60	25 215,9	21,82	3 452,9	15,87	76,28	2,22

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що на кінець звітної періоду загальне майно підприємства збільшилось на 4526,6 тис. грн (+4,08 %) порівняно з початком звітної періоду; в тому числі необоротні активи зменшились на 589,9 тис. грн (-0,81 %), оборотні активи збільшились на 5116,5 тис. грн (+13,39 %); з них запаси збільшились на 4257,4 тис. грн (+15,3 %), дебіторська заборгованість зросла на 1241,1 тис. грн (+13,15 %), грошові кошти та їх еквіваленти зменшились на 42,5 тис. грн (-24,57 %), витрати майбутніх періодів зросли на 1,4 тис. грн (+1,12 %) та інші оборотні активи зменшились на 340,9 тис. грн (-53,6 %). Щодо пасиву балансу, то власний капітал підприємства зріс на 4526,6 тис. грн (+4,08 %), позичковий капітал зріс на 3264,6 тис. грн (+12,55 %), короткострокові кредити банків зменшились на 188,3 тис. грн (-27,89 %) та кредиторська заборгованість зросла на 3452,9 тис. грн (+15,18 %).

Для подальшого оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Колегія-2015» варто здійснити аналіз показників ліквідності, які характеризують здатність підприємства швидко виконувати зобов'язання за рахунок поточних активів. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. У випадку, якщо активи перевищують зобов'язання – підприємство вважається ліквідним. Таким чином, ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт покриття або загальної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Результати розрахунку наведені у таблиці 2.7.

Аналізуючи показники ліквідності (табл. 2.7) можна прослідкувати наступне:

1. Показник загальної ліквідності підприємства знаходиться у межах допустимої норми і становив впродовж 2017-2019 рр. більше 1. Це означає, що підприємство володіє деякими вільними резервами, тобто може оплатити власні короткострокові зобов'язання, але одночасно підприємство не до кінця використовує власний кредитний потенціал.

Таблиця 2.7

### Показники ліквідності ТОВ «Колегія-2015»

Показники	2017 р.	2018 р.	Зміна за рік	2019 р.	Зміна за рік	Нормативне значення показника
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,675	1,155	-0,520	1,128	-0,027	>1-2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,989	0,678	-0,311	0,743	+0,063	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,0003	-0,0007	0,0004	+0,0001	>0,2-0,25

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

2. Показник поточної ліквідності, норма якого становить 0,6, доволі перевищував норму впродовж останніх 3 років. Це означає, що корпорація є платоспроможною та має достатньо можливостей для погашення поточних зобов'язань, за умови своєчасного розрахунку з дебіторами.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ «Колегія-2015» є недостатнім, а це означає, що підприємство не має можливості оплатити поточні зобов'язання до того моменту поки не оплачена дебіторська заборгованість та не реалізовані певні активи.

Результати розрахунків показників фінансової стійкості наведено у таблиці 2.8.

Отже, дані табл. 2.8 свідчать, що коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів знаходиться в межах нормативного значення, тобто є меншим від одиниці впродовж трьох аналізованих років (2017-2019 рр.), а це означає, що частка залучених коштів є дещо більшою від частки власних коштів підприємства, що відкриває можливості для розвитку підприємства.



Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Колегія-2015»**

Показники	2017 р.	2018 р.	Зміна за рік	2019 р.	Зміна за рік	Нормативне значення показника
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	0,677	0,961	+0,284	0,989	+0,028	<1
Коефіцієнт автономії	0,609	0,557	-0,052	0,499	-0,058	>0,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,977	0,990	+0,013	1,138	+0,148	>0,2
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,121	0,037	-0,084	0,083	+0,046	>0,4

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт автономії, що характеризує забезпеченість позикових коштів власними є більшим від нормативного значення, а це означає, що реалізувавши майно (власні джерела) підприємство має змогу виплатити поточні зобов'язання, при цьому спостерігається незначне зменшення показника у 2019 році.

Коефіцієнт маневреності власних коштів значно перевищують допустиме значення впродовж аналізованих років, при цьому спостерігається його значне зростання у 2019 році, а це говорить про досить високу гнучкість підприємства у використанні власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів підприємством є недостатнім, це говорить про те, що підприємство недоотримує кошти на 1 гривню вкладеного власного капіталу. Щороку цей показник спадає, але у 2019 р. спостерігається незначна тенденція росту.

Вивчаючи діяльність підприємства варто звернути уваги на показники рентабельності активів, власного капіталу та підприємства загалом та визначити імовірність банкрутства. Розрахунки цих показників подані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності та імовірності банкрутства ТОВ «Колегія-2015»**

Показники	2017 р.	2018 р.	Зміна за рік	2019 р.	Зміна за рік
Рентабельність активів	0,071	0,021	-0,050	0,046	+0,025
Рентабельність власного капіталу	0,116	0,037	-0,079	0,087	+0,060
Коефіцієнт Бівера	0,270	0,112	-0,158	0,146	+0,034
Показник покриття	1,478	1,151	-0,327	1,122	-0,029

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Рентабельність активів підприємства знижувалася у 2017 році на 0,05 та спостерігається незначне зростання показника у 2019 році до рівня 0,046, а це свідчить про зростання попиту на продукцію корпорації. Спостерігається незначне зменшення рентабельності власного капіталу у 2017 році на 0,079, однак вже у 2019 р. можна побачити незначний зріст показника на 0,06, а це свідчить про незначне зростання інвестиційної діяльності підприємства.

Розрахунок коефіцієнта Бівера проводиться з метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу в прибуткового підприємства та попередження банкрутства. Нормативним значенням для даного показника є 0,2. Лише протягом 2017 р. показник є в межах норми. Протягом 2017-2019 рр. він не перевищує 0,2, що значить, що структура балансу незадовільна, відбувається небажане скорочення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва. Така тенденція, в решті-решт, призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг, і його коефіцієнт забезпечення власними коштами стає меншим 0,1.

Нормальним значенням коефіцієнта покриття вважається 1,5-2,5, але не менше 1. Можна спостерігати значне відхилення даного коефіцієнта від норми у 2017-2019 рр., наслідком цього може бути загроза неплатоспроможності.

Не менш важливим етапом оцінки конкурентоспроможності є аналіз динаміки власного капіталу підприємства (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

## Оцінка динаміки власного капіталу ТОВ «Колегія-2015»

(тис. грн)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	149820	173587	233709	+83889
Чистий прибуток	32047	36874	41594	+9547
Власний капітал	83582,30	85015,60	86277,60	+2695,30
Валюта балансу	10258	11336	13439	+3181

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

На основі наведених даних в табл. 2.10 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на 83889 тис. грн. Чистий прибуток – на 9547 тис. грн, власний капітал збільшився на 2695,30 тис. грн, а валюта балансу – на 3181 тис. грн відповідно.

Рентабельність продажів (*РП*) обраховується за формулою (2.1):

$$РП = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \quad (2.1)$$

Для ТОВ «Колегія-2015» рентабельність продажів становитиме:

$$РП_{2017} = \frac{32047}{149820} = 0,214$$

$$РП_{2018} = \frac{36874}{173587} = 0,212$$

$$РП_{2019} = \frac{41594}{233709} = 0,178$$

Отже, у 2019 р. порівняно з 2017 р. рентабельність продажів істотно зменшилась.

Ресурсовіддача (*РВ*) обраховується за формулою (2.2):

$$РВ = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.2)$$

Для ТОВ «Колегія-2015» ресурсовіддача складатиме:

$$РВ_{2017} = \frac{149820}{10258} = 14,6$$

$$РВ_{2018} = \frac{173587}{11336} = 15,3$$

$$PB2019 = \frac{233709}{13439} = 17,4$$

Отже, у 2019 р. порівняно з 2017 р. ресурсовіддача збільшилась на 19%.

Коефіцієнт фінансової залежності ( $\Phi Z$ ) обрахуємо за формулою (2.3):

$$\Phi Z = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.3)$$

Для ТОВ «Колегія-2015» коефіцієнт фінансової залежності становить:

$$\Phi Z_{2017} = \frac{32047}{83582,30} = 0,38$$

$$\Phi Z_{2018} = \frac{36874}{85015,60} = 0,43$$

$$\Phi Z_{2019} = \frac{41594}{86277,60} = 0,48$$

Отже, коефіцієнт фінансової залежності у 2019 р. порівняно з 2017 р. зріс на 0,1.

Рентабельність власного капіталу ( $PBK$ ) обчислюється за формулою (2.4):

$$PBK = PP * PB * \Phi Z \quad (2.4)$$

Для ТОВ «Колегія-2015» рентабельність власного капіталу складе:

$$PBK_{2017} = 0,214 * 14,6 * 0,38 = 1,187$$

$$PBK_{2018} = 0,212 * 15,3 * 0,43 = 1,195$$

$$PBK_{2019} = 0,178 * 17,4 * 0,48 = 1,487$$

У 2019 р. порівняно з 2017 р. рентабельність власного капіталу зросла.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Колегія-2015» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Дане підприємство є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на ринку. При розширенні асортименту та більшому стимулюванні збуту підприємство може зайняти більш високі позиції. Товариству потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить йому виникнення нових конкурентних переваг.

### **2.3. Діагностика чинних економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015»**

Сукупність економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності – це складна система, яка повинна відповідати сучасним концепціям менеджменту, враховувати специфіку галузі і бути спрямованою на досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

Розглянемо детально її зміст на прикладі функціонування ТОВ «Колегія-2015». У широкому сенсі, економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності – це сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на фактори, що зумовлюють зміни в процесі досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

До складових економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Колегія-2015» відносять такі компоненти, які є загальними для всіх систем управління. До них належать:

- підсистема управління;
- цільова підсистема;
- функціональна підсистема;
- ресурсна підсистема.

Підсистема управління включає суб'єктів, які керують процесом управління конкурентоспроможністю ТОВ «Колегія-2015» та його продукції. В цій підсистемі визначається стиль керівництва, методи, принципи, важелі управління, тип організаційної структури та ін.. Ця підсистема включає спільну та індивідуальну роботу адміністративно-управлінського персоналу, зокрема роботу співробітників маркетингової служби, які в своїй діяльності взаємодіють з працівниками з інших відділів підприємства в тих питаннях, які безпосередньо пов'язані з процесом реалізації конкурентних стратегій. Крім внутрішніх зв'язків між суб'єктами управління конкурентоспроможністю ТОВ «Колегія-2015», велике значення має взаємозв'язок і взаємодія маркетингової

служби з постачальниками ресурсів, інвесторами, клієнтами і стейкхолдерами, з якими є необхідність співпраці підприємства для досягнення поставлених цілей.

Між органами корпоративного управління і органами управління конкурентоспроможністю ТОВ «Колегія-2015» існує прямий взаємозв'язок. Окремі менеджери підприємства поєднують функції, які передбачають цілеспрямований вплив на чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, і разом з тим здійснюють вплив на ефективність управління виробництвом, стратегічний розвиток тощо.

Цільова підсистема – це сукупність цілей, які досягаються завдяки функціональній підсистемі. Як було зазначено вище, метою процесу управління ТОВ «Колегія-2015» є досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Перед тим як приймати рішення щодо зміни складових в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, необхідно оцінити існуючий рівень конкурентоспроможності, аналіз якого був детально описаний у попередньому підрозділі. Після отримання результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства, маркетингова служба ТОВ «Колегія-2015» приймає рішення щодо зміни завдань і способів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Цілі ТОВ «Колегія-2015» реалізуються через відповідні функції, виконання яких забезпечує функціональна система. Як було вказано раніше, ці загальні функції управління стають специфічними в системі управління конкурентоспроможністю підприємства відповідно до визначених цілей його діяльності по формулюванню та ефективній реалізації конкурентних переваг.

Ресурсна підсистема є комплексною системою, яка, в свою чергу, складається з ряду підсистем управління всіх складових конкурентоспроможного потенціалу підприємства – тих можливостей підприємства, завдяки яким воно підтримує і покращує свою конкурентоспроможність.

Серед компонентів ресурсної підсистеми ТОВ «Колегія-2015» можна виділити наступні:

- управління виробничим потенціалом;
- управління фінансовим потенціалом;
- управління комунікаційним потенціалом;
- управління інноваційним потенціалом;
- управління маркетинговим потенціалом;
- управління управлінським потенціалом;
- управління персоналом;
- правове та нормативно-методичне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- забезпечення економічної безпеки.

Однією з найпоширених в науковій літературі методик діагностики конкурентоспроможності продукції підприємства вважається мультиатрибутивна модель, відповідно до якої будь-яка продукція на ринку може бути представлена сукупністю властивостей, характеристик – атрибутів або вигод, які отримує споживач при використанні продукції або отриманні послуги [35]. Подібна модель має поширене застосування в широкому спектрі продукції, змінюється лише склад атрибутів.

При цьому наявність унікальних і важливих вигод дозволяє виділити товар серед конкурентів і домогтися лояльності споживачів.

Ламбен визначає атрибут як вигоду, яку шукає покупець товару [41, с. 232-234]. Споживачі розглядають і оцінюють атрибути продукції з точки зору їх основних якостей (набору функціональних характеристик) і доданих якостей (властивості товарів, що перевищують якості продукції підприємств-конкурентів). Атрибути є дискретними змінними, так як можуть набувати різної цінності відповідно до ступеня наявності продукції в тій чи іншій категорії.

Оцінка здійснюється експертами, власними фахівцями та працівниками ТОВ «Колегія-2015». Методична сторона зводиться до експертну грошову оцінку кожного параметра за шкалою від 1 до 5 балів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Діагностика економічних механізмів забезпечення  
конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» за  
мультиатрибутивною моделлю**

Показник	Оцінка металопластикових конструкцій ТОВ «Колегія-2015» та основних конкурентів (min – 1 бал, max – 5 балів)					Значущість показника
	ТОВ «Колегія-2015»	ТОВ НВП «Стекло-Пласт»	ТОВ «Глассо Стімекс»	ТОВ «Вікналенд»	ТОВ ВК «Марк»	
Ціна	4	3	2	4	3	0,2
Якість	5	4	3	5	3	0,15
Надійність	4	5	3	4	4	0,1
Зовнішній вигляд	3	3	3	5	3	0,08
Гарантія	3	3	4	5	3	0,1
Витрати	4	3	3	4	2	0,08
Рекламна підтримка	3	4	3	4	5	0,15
Репутація	3	4	4	4	4	0,1
Рівень після-продажного обслуговування	4	3	4	5	4	0,04
Сумарний показник конкурентоспроможності	3,81	3,6	3,04	4,37	3,56	1

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Далі оцінки коригуються шляхом множенням на коефіцієнт значущості конкретного показника. На останньому етапі скориговані з урахуванням коефіцієнта значущості показники сумуються..

Отримані дані відображають підсумкову оцінку конкурентоспроможності продукції кожного виробника.

Таким чином, мультиатрибутивна модель дозволяє в повній мірі виявити переваги та недоліки продукції ТОВ «Колегія-2015». При 5-бальній оцінці до



переваг належать показники і атрибути, чії значення є кращими на ринку. При нормативному порівнянні конкурентною перевагою вважаються показники, відповідні значення еталона продукції, або показники, оцінка яких вище, ніж у конкурентів (зокрема якість продукції та ціна – ключові показники конкурентоспроможності). Конкурентні недоліки – показники зі значеннями, що не відповідають стандарту, а також показники з оцінкою нижчою, ніж у конкурентів (зовнішній вигляд, гарантія, рекламна підтримка та репутація). Введення коефіцієнта значущості завжди буде коригувати цю діагностичну картину.

Іншим методом діагностики економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» є побудова матриці McKinsey, яка отримала назву «екран бізнесу». Для побудови матриці, слід перш за все визначити показники привабливості ринку метало пластикових конструкцій (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

### Показники привабливості ринку метало пластикових конструкцій

Показник	Значущість показника	Експертна оцінка (min – 1 бал, max – 5 балів)					
		Віконні профілі	Дверні профілі	Пластини з ПВХ	Профільні артикули	Класичні МПК	Інноваційні МПК
Темпи зростання ринку	0,20	4	5	4	3	3	4
Рентабельність	0,25	4	5	4	3	4	5
Рівень конкуренції на ринку	0,25	4	5	4	3	3	3
Розмір необхідних інвестицій	0,20	4	3	3	4	4	4
Державне регулювання ринку	0,10	3	4	4	3	4	3
Усього	1,00	3,90	4,50	3,80	3,20	3,55	3,90

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Наступний крок – визначення показників за фактором конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

## Показники конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015»

Показник	Значу- щість показни- ка	Експертна оцінка (min – 1 бал, max – 5 балів)					
		Віконні профілі	Дверні профілі	Пластин и з ПВХ	Профільні артикули	Класич ні МПК	Інновацій ні МПК
Якість товару	0,25	4	3	4	4	3	4
Темпи зростання частки ринку	0,15	5	5	4	3	3	3
Привабливість асортименту	0,20	4	4	4	3	2	3
Фінансові ресурси	0,15	4	3	3	3	2	4
Виробничі можливості	0,25	3	4	4	4	3	3
Усього	1,00	3,90	3,75	3,85	3,50	2,65	3,40

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємства.

Побудуємо портфельну модель McKinsey (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

## Портфельна модель McKinsey

Привабливість ринку	Висока	1. Інвестувати (зрости)	3. Інвестувати (зростати)	6. Обмежені інвестиції (зміцнення стратегічних позицій)
	Середня	2. Інвестувати (зрости)	5. Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище та захищати його)	8. Зібрати урожай (відмовитися від цієї продукції)
	Низька	4. Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	7. Зібрати урожай (відмовитися від цієї продукції)	9. Зібрати урожай (відмовитися від цієї продукції)
		Високе	Середнє	Низьке
	Стратегічне становище продукції (конкурентоспроможність)			

Примітка. Побудовано автором

На основі вищенаведених даних, будуємо матрицю McKinsey для продукції ТОВ «Колегія-2015» (рис. 2.3):

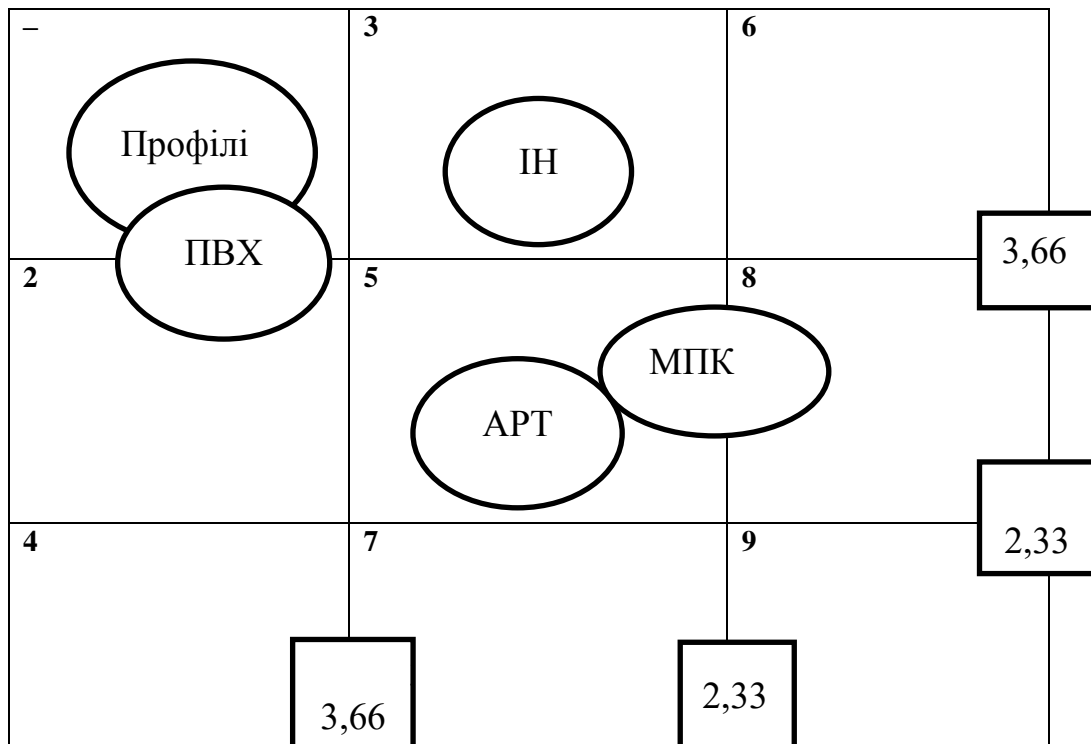


Рис. 2.3. Матриця McKinsey для продукції ТОВ «Колегія-2015»

Матриця McKinsey включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Підрозділи ТОВ «Колегія-2015», що спеціалізуються на виробництві віконних профілів, дверних профілів, ПВХ-пластин та інноваційних конструкцій знаходяться в зоні росту. Це поле включає середню за рівнем конкурентоспроможності продукцію, яка знаходиться на привабливому ринку. Стратегії, що рекомендуються: стратегія росту, стратегія вкладення інвестицій, стратегія розширення виробництва.

Підрозділ ТОВ «Колегія-2015», що займається виробництвом класичних металопластикових конструкцій та профільних артикулів знаходиться в зоні вибіркового розвитку. Квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності й за рівнем привабливості ринку види продукції. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, що орієнтована на одержання

максимального прибутку, а також на пошук шляхів для переходу підрозділу в зону росту. Необхідно інвестувати кошти в ті види продукції, які можуть бути найбільш прибутковими при мінімальних ризиках.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Колегія-2015» займає досить високі конкурентні позиції в галузі виробництва металопластикових конструкцій.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами здійсненого оцінювання процесу управління конкурентоспроможністю продукції досліджуваного підприємства можна зробити такі висновки:

Об'єктом даного дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Колегія-2015». Це підприємство є одним із лідерів на ринку металопластикових конструкцій. ТОВ «Колегія-2015» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. ТОВ «Колегія-2015» є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на ринку.

У процесі управління конкурентоспроможністю продукції менеджмент ТОВ «Колегія-2015» використовує певні принципи: принцип орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру; принцип цільової стратегії; принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю; принцип орієнтації на кінцеві результати; принцип стимулювання.

До складових економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Колегія-2015» відносять такі компоненти, які є загальними для всіх систем управління, а саме: підсистема управління, цільова підсистема, функціональна підсистема, ресурсна підсистема.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### **3.1. Покращення ресурсного забезпечення економічних механізмів забезпечення конкурентних переваг продукції ТОВ «Колегія-2015»**

ТОВ «Колегія-2015» є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на ринку. При розширенні асортименту та більшому стимулюванні збуту підприємство може зайняти більш високі позиції.

Підприємству потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить йому виникнення нових конкурентних переваг.

Дослідження довело, що на даному ринку існує вільна ніша, яку може зайняти ТОВ «Колегія-2015» (металопластикові конструкції з вітчизняного профілю WDS за відносно невисокою ціною з високим рівнем сервісу). На даному етапі розвитку ТОВ «Колегія-2015» має потенційні можливості здійснювати свою діяльність на даному сегменті ринку.

На сьогоднішній день у ТОВ «Колегія-2015» використовується пряма систему розподілу «виробник – споживач», або так званий «канал нульового рівня». Пропонується до використання однорівневий канал розподілу. В якості посередників підприємство буде використовувати дилерів, агентів та брокерів, зокрема, в передмісті Києва. Завданням відділу маркетингу ТОВ «Колегія-2015» є розроблення стратегії комунікацій в каналі розподілу.

У ТОВ «Колегія-2015» буде здійснюватися серйозний підхід до планування, що створює основу для стабільної та ефективної роботи підприємства. Застосування планування діяльності підприємства та його

ділових відносин створює важливі переваги:

- прояснює проблеми, що виникають;
- робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- готує до раптових змін у зовнішньому середовищі;
- поліпшує координацію дій і контроль в організації;
- створює передумови для підвищення кваліфікації працівників;
- сприяє раціональнішому розподілу і використанню ресурсів.

На сьогодні досліджуване підприємство функціонує на стадії зростання, з початком переходу до зрілості. Воно характеризується успішною роботою, відпрацьованою технологією та організацією виробництва, прогресивними формами і методами управління підприємством, активною маркетинговою діяльністю.

Розвиток організації в цій стадії ведеться в інтересах збалансованого зростання на базі стійкої структури і чесного управління. Стратегічне завдання – провести модифікацію товару у бік підвищення його технологічності.

Механізм управління інвестиційними процесами на ТОВ «Колегія-2015» представляє собою існуючі форми і методи впливу держави на інвестиційну діяльність, який передбачає реалізацію управлінських функцій, таких як: планування і організація взаємодії, мотивація, контроль.

При цьому структура механізму управління інвестиційними процесами включає взаємопов'язані елементи, серед яких:

- правове, нормативне, інформаційне забезпечення;
- методи управління інвестиційними процесами;
- інвестиційна політика;
- важелі управління інвестиційними процесами.

Реалізація стратегій у ТОВ «Колегія-2015» буде забезпечена наявністю конкурентних переваг організації. Організаційні конкурентні переваги ТОВ «Колегія-2015» включають значний досвід роботи, зокрема, у монтажі

вікон. Її функціональні конкурентні переваги полягають у обізнаності щодо споживачів, наявності дилерської мережі, сертифікації продукції. Конкурентною перевагою ТОВ «Колегія-2015» на ринку є також наявність довгострокових контрактів з німецькою фірмою *ROTO* на постачання фурнітури.

Основними шляхами впровадження стратегії цінового лідерства для вікон для ТОВ «Колегія-2015», повинні бути такі:

- удосконалення системи управління витратами шляхом впровадження управлінського обліку та бюджетування;
- удосконалення організаційної структури підприємства шляхом введення до складу відділу збуту посади логіста, а до складу бухгалтерії – посади спеціаліста з управління витратами;
- оптимізація системи збуту шляхом розширення мережі посередників;
- запровадження прогресивних логістичних підходів на підприємстві;
- удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю шляхом застосування факторингу;
- підвищення дієвості контролю за якістю продукції підприємства;
- удосконалення корпоративної культури фірми.

Заходи, спрямовані на пошук та освоєння нових ринків збуту продукції, підвищення ефективності збутової діяльності підприємства:

- вжити заходів для максимального зменшення товарообмінних бартерних операцій;
- займатися рекламою продукції. Забезпечити наявність висококваліфікованих спеціалістів в маркетинговій службі;
- залучати споживачів до участі в торгах;
- з метою забезпечення стабільності фінансової діяльності та недопущення виробничих втрат на підприємстві, проводити зважену цінову політику, виключивши факти приймання цін нижче рекомендованого рівня;

– реалізація на експорт готової продукції;  
- посилити претензійно-позовну роботу, пов'язану із скороченням обсягів дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію. Це дозволить додатково отримати близько 100000 гривень виручки, яку можна спрямувати на будь-які цілі підприємства.

Систематичне зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції має велике значення для ТОВ «Колегія-2015». Насамперед, це один із значних резервів інтенсифікації виробництва. Зниження собівартості за рахунок економії сировини, матеріалів, палива, енергії і затрат живої праці дозволяє випустити значну кількість додаткової продукції при тих же матеріальних і трудових ресурсах. По-друге, зниження собівартості (при збереженні тих же цін на готову продукцію) веде до збільшення обсягу прибутку і до росту рентабельності. По-третє, скорочення затрат на виробництво одиниці продукції являється матеріальною основою для зниження цін на промислову продукцію, яке призводить до скорочення витрат виробництва в інших галузях, до зменшення затрат на капітальні вкладення і до зниження цін кінцевим споживачам. По-четверте, скорочення затрат на виробництво і реалізацію продукції призводить до прискорення оборотності засобів в промисловості.

Основними резервами зниження собівартості промислової продукції ТОВ «Колегія-2015» є:

1. Систематичне зменшення затрат живої праці на одиницю продукції на основі науково-технічного прогресу.
2. Покращення використання основних виробничих засобів і збільшення в зв'язку з цим обсягу виготовленої продукції на кожну гривню основних засобів. З метою росту фондівіддачі необхідно забезпечити підвищення змінності роботи машин і обладнання.
3. Раціональне використання сировини, матеріалів, палива, енергії і скорочення затрат на одиницю продукції без зниження якості продукції.
4. Ліквідація непродуктивних витрат.



## 5. Скорочення витрат на збут продукції.

Найважливішим резервом зниження собівартості продукції вважається зростання продуктивності праці в темпах, які випереджають ріст середньої заробітної плати, що веде до зниження витрат на виробництво продукції за рахунок зменшення долі заробітної плати в собівартості одиниці продукції або затратах на 1 гривню товарної продукції.

Зменшення собівартості продукції дозволить ТОВ «Колегія-2015» бути конкурентоспроможним на ринку збуту. Це можливо за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

До шляхів удосконалення ресурсного забезпечення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015», перш за все, відноситься скорочення витрат такого універсального та цінного ресурсу, як час. Конкретними шляхами всебічної економії часу можуть бути такі:

1. Скорочення неефективно використовуваного часу. Вагомість економії часу взагалі, та неефективно використовуваного зокрема, пов'язана зі збільшенням непередбаченості та нестабільності ринку, швидкими змінами технології та активізацією конкурентної боротьби тощо. Галузь виробництва та взагалі робота підприємства на замовлення є яскравим прикладом, де скорочення часу, який неефективно використовується, стає одним з найбільш потужних важелів конкуренції. В цьому випадку він дозволяє отримати 3 основні конкурентні переваги: сприяє більш точному прогнозуванню ринку та напрямків його розвитку; скорочує період оновлення моделей та послуг; дає можливість підприємствам впроваджувати нову продукцію у виробництво швидше за конкурентів, і завдяки цьому завойовувати нових споживачів.

2. Залучення оптимальних обсягів людських, інформаційних та інших видів ресурсів. Деякі керівники намагаються скорочувати період розробки

нового продукту за рахунок збільшення чисельності інженерного та технічного персоналу. В окремих випадках зусилля концентруються на глибокій деталізації процесу планування підготовки виробництва чи більш сучасній його організації. Насправді, істотне скорочення часу є результатом більш неординарних заходів та дій, з них особливо важливими є:

1) ефективний зв'язок між проектувальниками на всіх стадіях розробки нової моделі продукції;

2) інтенсивний взаємозв'язок безпосередньо проектувальників виробу, дослідного господарства, підрозділів з планування підготовки виробництва та виробничого процесу.

3. Паралельне виконання інженерних та інших різновидів робіт. Так, час поставки нової продукції на ринок безпосередньо залежить від природи вирішуваних інженерних проблем. Теоретично, цей час може бути скорочений двома методами:

- паралельне виконання інженерних та інших різновидів робіт, що знаходяться на критичному шляху;
- скороченням тривалості робіт, що знаходяться на критичному шляху.

Перевагою першого методу є те, що скорочення загального часу розробки та постачання нового виробу на ринок проходить без зменшення тривалості окремих стадій. Цей підхід більш ефективний в тому випадку, коли фірма намагається уникнути вирішення технічних проблем, які виникають в результаті різкого скорочення тривалості певних стадій, так як вони звичайно складні та вимагають великих фінансових та матеріальних ресурсів. З цього випливає, що найвищий ступінь паралельного виконання робіт спостерігається між стадіями технологічної та конструкторської підготовки виробництва. Високий рівень паралельного виконання інженерних стадій циклу не є панацеєю. В першу чергу, одночасне виконання різних проектних робіт не повинно негативно відобразитися на якості інженерних робіт, по-друге, паралельне виконання стадій означає, що рішення будь-якої інженерної задачі

починається з того, як вона повністю ідентифікована. У зв'язку з відсутністю необхідної інформації цей факт є причиною подальших помилок в технічній документації. В зв'язку з цим, великого значення набуває чітке регламентування інформаційних зв'язків між співробітниками різних інженерних служб.

4. Інтенсифікація інформаційних процесів. Ефективний взаємозв'язок стадій будь-якого керованого процесу залежить головним чином від двох факторів: часу та характеру передачі інформації. Існує багато різних форм поєднання цих факторів. Простіший з них, який широко використовується при створенні складної техніки, називається «стадійним» підходом. Відповідно до цього підходу, будь-яка робота може початися тільки після того, як повністю завершена попередня. В такому випадку роботи виконуються послідовно, без паралельного виконання, коли необхідна інформація передається на наступну стадію тільки один раз при повній її готовності. При цьому збільшується загальний час робіт, але є впевненість, що вся необхідна інформація отримана. Оптимальний кінцевий результат досягається за рахунок фактора «об'єм інформації», а не «тривалість стадій».

За іншого підходу, що називається «паралельним», інформація передається частками одночасно у двох напрямках: від попередньої стадії до наступної і навпаки. Це скорочує загальний час розробки, але може бути ефективним тільки в умовах правильно обраної інформаційної моделі.

На практиці стає недостатнім використання однієї моделі, заснованої на «паралельному» підході з частковою передачею інформації. В цьому випадку можливий зворотній ефект, коли невчасно передана інформація затримує наступні роботи. Для ефективної праці інформаційний процес повинен бути інтенсифікованим таким чином, щоб, отримуючи інформацію, працівники мали змогу передбачати напрямок розвитку подій і до моменту надходження наступної частки інформації мати прогноз на наступний відрізок часу. Прогноз буде більш точним, якщо проміжки часу між черговим надходженням інформації будуть якомога більш короткими, і об'єм інформації більш

незначним.

5. Скорочення періоду планування. Планування є ще однією сферою, де можна значно скоротити час всього виробничого циклу загалом та тривалість розробки нового виробу зокрема.

За більший плановий період може пройти більше змін, що потягне за собою додаткові зусилля на переробку плану. Часто це призводить також до різноманітних виробничих конфліктів та значних простоїв функціональних служб.

Загалом, ТОВ «Колегія-2015» у процесі вдосконалення ресурсного забезпечення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності власної продукції може діяти у різних напрямках:

- добитися відмінності товарів підприємства в очах покупців від товарів конкурентів;
- вибрати з намічених до виробництва товарів один, що є найпривабливішим для всіх покупців, і здійснити на цій основі прорив на ринку;
- відшукати нове вживання товарам, що випускаються;
- своєчасно вилучити економічно неефективний товар із збутової програми підприємства;
- знайти вихід на нові ринки як із старими, так і з новими товарами;
- здійснювати модифікацію товарів, що випускаються, відповідно до нових смаків і потреб покупців;
- знижувати всі види витрат і втрат у процесі виробництва та збуту товарів;
- покращувати якісні параметри продукції;
- регулярно розвивати і удосконалювати систему сервісного обслуговування товарів, що реалізуються, і систему стимулювання збуту в цілому тощо.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних

конкурентів є своєчасне оновлення товарів, підготовка і організація виробництва нових видів продукції. В сучасному світі створення і виробництво нової продукції мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно з статистичними даними, після освоєння нової продукції, яка складає основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно удвічі вищий, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, ТОВ «Колегія-2015» зможе понизити залежність від одного товару, звести нанівець імовірність банкрутства та забезпечити стабільність свого розвитку.

Отже, найкращими шляхами вдосконалення ресурсного забезпечення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» є скорочення часових витрат, а саме: скорочення неефективно використовуваного часу, залучення оптимальних обсягів всіх видів ресурсів, здійснення паралельного виконання інженерних та інших різновидів робіт, інтенсифікація інформаційних процесів на підприємстві, а також скорочення періоду планування.

### **3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015»**

На сьогоднішній день, найбільш ефективними та популярними інструментами управління підприємствами є стратегічне планування, формування місії та бачення бізнесу, а також бенчмаркінг. До сучасних управлінських технологій входить також клієнтоорієнтованість – технології, що сприяють визначенню ринків і покращенню відносин з клієнтами.

Трансформація об'єктивних умов функціонування підприємств та зміна їх природи зумовили необхідність перегляду основних поглядів на формування системи управління нею задля забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» варто розглянути варіант впровадження сучасних ефективних управлінських технологій в систему менеджменту підприємства.

Перший підхід, який варто розглянути, є управління знаннями – Knowledge Management. Цей підхід пов'язаний із управлінням процесом продукування і використання знань та ефективним використанням інтелектуального капіталу. Важливими аспектами управління знаннями виступають генерування ідей і продукування інновацій, управління персоналом та оптимізація інвестицій в персонал, превентивний розвиток персоналу, створення креативної мережі, мотивація до інноваційної діяльності та перетворення ТОВ «Колегія-2015» у підприємство, що самонавчається.

Для ТОВ «Колегія-2015» розвиток знань має стратегічне значення, оскільки боротьба за майбутнє починається з битви не за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство. Формування та забезпечення конкурентоспроможності продукції напряду залежить від менеджменту знань, адже його мета – накопичення знань та їх трансформація у конкурентні переваги. Поділяючи цю точку зору, спрямувавши у менеджмент знань принаймні 3,5% доходів ТОВ «Колегія-2015», підприємство зможе сформувавши цілий потік конкурентних інновацій.

Відповідно, менеджмент знань зможе запобігти проблемам менеджменту персоналу як пріоритетної галузі управлінської діяльності. Персонал ТОВ «Колегія-2015» відіграє вирішальну роль у діяльності підприємства, а також є його основним ресурсом і джерелом конкурентних переваг. Від кваліфікації, освіти, навичок і вмінь персоналу підприємства залежить кінцевий результат діяльності, а управління розвитком персоналу повинно бути ключовим питанням менеджменту ТОВ «Колегія-2015». Загальна тенденція впровадження управлінської технології менеджменту знань повинна спрямовуватись на:

- Побудову конкурентоспроможної і гнучкої системи винагород;
- Забезпечення додаткових гарантій різним категоріям працівників;
- Виділення додаткових коштів на розвиток персоналу.

Така постановка питання демонструє принципову відмову від розгляду персоналу як затратного ресурсу, навпаки розглядаючи його як стратегічний ресурс, який здатний до примноження прибутків підприємства.

Наступною управлінською технологією до впровадження на ТОВ «Колегія-2015» є логістичний підхід, тобто інтегроване управління сукупністю бізнес-процесів та процедур з метою отримання синергійного ефекту від узгодження параметрів цих процесів. Особливої вагомості логістичний підхід набуває при формуванні конкурентних переваг у ланцюгових процесах: у внутрішньоланцюговій конкуренції за лідерство і контроль над бізнес-процесом, а також у міжланцюговій конкуренції за ринки збуту. Логістика ТОВ «Колегія-2015» формується в межах створених логістичних ланцюгів в системних та позасистемних сферах підприємства, що дає змогу синтезувати та оптимізувати матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові потоки. Цільові установки логістики спрямовуються на вироблення оптимальних рішень, в тому числі на мінімізацію витрат, пов'язаних з ключовими сферами діяльності підприємства.

Враховуючи актуальність логістичного підходу у сучасному управлінні підприємствами та узагальнюючи різноманітні його тлумачення, можна виокремити такі трансформації в логістичній сфері ТОВ «Колегія-2015»:

- досягнення ефекту синергії шляхом об'єднання діяльності внутрішніх та зовнішніх підсистем ТОВ «Колегія-2015»;
- подолання конфліктів економічних цілей та інтересів підприємства шляхом управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- розповсюдження продукції ТОВ «Колегія-2015» на усіх можливих ринках за допомогою новітніх логістичних мереж;
- створення логістичного сервісу, який буде ключовою конкурентною перевагою;
- оптимізація витрат на обслуговування споживачів.

Ще однією управлінською технологією, впровадження якої необхідне на ТОВ «Колегія-2015», виступає маркетинговий підхід. Він включає розроблення і реалізацію такої системи управління ТОВ «Колегія-2015», яка спрямована на виявлення і врахування попиту та вимог ринку для обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик. Ефективна система управління, що реалізує маркетинговий підхід, інтегрує і координує всі функції підприємства, а також спрямована на виявлення та прогнозування розвитку потреб, їх поєднання з науковими дослідженнями підприємства, розробками та виробництвом, формуванням та стимулюванням попиту на продукцію та доведенням виробленого продукту до споживача. Традиційно вважається, що основною метою маркетингового спрямування управлінської діяльності є перетворення потреб покупця у доходи виробника, що потребує чіткого спрямування та певної видозміни всіх інших функцій у напрямі задоволення потреб споживачів. Подальший розвиток маркетингового підходу повинен передбачати урахування можливостей побудови конкурентних переваг на основі інноваційного типу поведінки, насамперед – на основі продукування і абсорбції інновацій з використанням інтегрованого спільно зі споживачем інтелектуального капіталу.

Ресурсний підхід – орієнтація на пошук і оптимальне використання можливостей ТОВ «Колегія-2015» та їх поєднання з маркетинговим підходом в управлінні з метою досягнення стратегічних завдань діяльності. Останнім часом спостерігається ставлення до ресурсного підходу як до другорядного (порівняно з маркетинговим) та значне нехтування його принципами, однак саме з цієї причини багато маркетингових стратегій та стратегій конкуренції терплять невдачу. Практика функціонування ТОВ «Колегія-2015» засвідчує, що тривалий час теорія формування стратегії розвитку підприємства базувалася на однозначному пріоритеті її ринкової позиції. Однак з часом значна кількість внутрішніх фахівців та експертів дійшли висновку, що конкурентні переваги



повинні будуватися не тільки виходячи з ринкової позиції і ринкових можливостей, а й з урахуванням пріоритетів внутрішнього середовища.

Основна ідея ресурсного підходу полягає у тому, що стабільний успіх підприємства залежить від наявності особливих ресурсів і здібностей (компетенцій), які, завдяки своїй унікальності та недоступності конкурентам, є джерелом конкурентних переваг. Наявні джерела конкурентних переваг продукції ТОВ «Колегія-2015» полягають не стільки у вдалим інвестиціях у привабливі сфери діяльності, скільки в уміннях менеджменту консолідувати технології і навички у специфічні компетенції, які дають змогу підприємству успішно функціонувати у конкурентному середовищі. Кінцевою метою впровадження ресурсного підходу на ТОВ «Колегія-2015» є визначення сутності ресурсів підприємства і гармонійне поєднання маркетингового і ресурсного підходів в управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства. При визначенні ресурсів підприємства доцільно використати сучасні підходи до трактування матеріальних і нематеріальних активів з урахуванням джерел їх формування, способів використання та перспектив розвитку. Найбільш актуальними засадами ринкового зростання для ТОВ «Колегія-2015» можна вважати інформаційну, інтелектуальну та інноваційну інфраструктури. Саме ці аспекти ресурсного забезпечення пріоритетні при побудові стабільних перспективних конкурентних переваг і управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Колегія-2015» та його продукцією на засадах інноваційного розвитку. Крім того, сучасна теорія конкурентних переваг також віддає перевагу ресурсному підходу як пріоритетному при формуванні ексклюзивних, інноваційних засад стратегії конкуренції.

Розвиток методології ресурсного підходу передбачає запровадження ідеї трансформації ТОВ «Колегія-2015» у підприємство, що самонавчається, у тому числі з урахуванням формування системного мислення, удосконалення особистості, інтелектуальної моделі, загального бачення, групового навчання.

Завершальною управлінською технологією яка буде впровадження на ТОВ «Колегія-2015» є реінжиніринг бізнес-процесів – підхід, який передбачає

перепроєктування одного чи системи процесів на підприємстві з метою покращення результатів діяльності. Ключовим завданням впровадження реінжинірингу на ТОВ «Колегія-2015» є трансформація функціонального підходу в управлінні на орієнтацію на бізнес-процес, який є основним у створенні продукції для споживачів. При цьому варто переглянути та оптимізувати всі ланки бізнес-процесів та ліквідувати зайві (дублюючі, непродуктивні та затратні) їх складники. Проблеми, які будуть вирішуватися шляхом реінжинірингу на ТОВ «Колегія-2015»:

- вдосконалення організаційної структури ТОВ «Колегія-2015»;
- перепроєктування організаційної структури ТОВ «Колегія-2015»;
- перегляд функціональних повноважень, прав, відповідальності та комунікаційних зв'язків посадових осіб ТОВ «Колегія-2015».

Отже, управління знаннями, логістичний підхід, маркетинговий підхід, ресурсний підхід, а також реінжиніринг бізнес-процесів є тими управлінськими технологіями для впровадження на ТОВ «Колегія-2015», за допомогою яких підприємство зможе сформувати нові управлінські конкурентні переваги між ланцюгами виробництва продукції, а також всередині цих ланцюгів.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження напрямів удосконалення економічного механізму забезпечення конкурентспроможності ТОВ «Колегія-2015» дозволяє зробити такі висновки:

Товариству потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить йому виникнення нових конкурентних переваг та вдосконалисть економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності його продукції.

Зменшення собівартості продукції дозволить ТОВ «Колегія-2015» бути

конкурентоспроможним на ринку збуту. Це можливо за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

До шляхів удосконалення ресурсного забезпечення економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015», перш за все, відноситься скорочення витрат такого універсального та цінного ресурсу, як час (скорочення неефективно використовуваного часу), залучення оптимальних обсягів людських, інформаційних та інших видів ресурсів, паралельне виконання інженерних та інших різновидів робіт, інтенсифікація інформаційних процесів.

На сьогоднішній день, найбільш ефективними та популярними інструментами управління підприємствами є стратегічне планування, формування місії та бачення бізнесу, а також бенчмаркінг. До сучасних управлінських технологій входить також клієнтоорієнтованість – технології, що сприяють визначенню ринків і покращенню відносин з клієнтами. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» варто розглянути варіант впровадження сучасних ефективних управлінських технологій в систему менеджменту підприємства: управління знаннями, логістичного підходу, маркетингового підходу, ресурсного підходу та реінжинірингу бізнес-процесів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні положення та прикладні аспекти економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Отримані результати дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. Проблеми визначення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Дослідження питань щодо сутності конкуренції та конкурентоспроможності виникають протягом усієї історії становлення ринкових економічних відносин, адже саме конкуренція забезпечує розвиток ринку та економіки в цілому. Конкурентоспроможність продукції підприємства – поняття відносне, оскільки залежить від ринкового середовища та визначається на основі конкурентних переваг. Для того, щоб продукція підприємства була конкурентоспроможною, вона повинна мати комплекс відповідних параметрів, які є її кількісними характеристиками та враховують галузеву особливість оцінки конкурентоспроможності. Оцінюючи параметри конкурентоспроможності продукції підприємства, необхідно враховувати групу, яку вони представляють, ринкове середовище і взаємодію продавця та покупця, оскільки значення одного і того ж параметра може задовольняти споживача і не влаштовувати товаровиробника, і навпаки.

2. На сьогоднішній день проблема конкурентоспроможності підприємства постає досить гостро. Адже в умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби лідируючі позиції займають тільки ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного поліпшення якості та характеристик продукції та послуг. Інтенсифікація виробничих процесів з використанням новітніх технологій, устаткування, широкого асортименту матеріалів вимагає постійного контролю якості виконання технологічних операцій для забезпечення високого рівня конкурентоспроможної продукції та

задоволення потреб споживачів. Передовий закордонний досвід свідчить про те, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але водночас можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але й на підприємство, фірму і навіть країну.

3. Об'єктом даного дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Колегія-2015». Це підприємство є одним із лідерів на ринку металопластикових конструкцій. ТОВ «Колегія-2015» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. ТОВ «Колегія-2015» є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на ринку. Проведений аналіз основних економічних показників діяльності підприємства показав, що суми чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Колегія-2015» за досліджуваний період зросли. Крім того, у товаристві зростає продуктивність праці персоналу.

4. До складових економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Колегія-2015» відносять такі компоненти, які є загальними для всіх систем управління, а саме: підсистема управління, цільова підсистема, функціональна підсистема, ресурсна підсистема.

5. ТОВ «Колегія-2015» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Дослідження довело, що на даному ринку існує вільна ніша, яку може зайняти ТОВ «Колегія-2015» (металопластикові конструкції з вітчизняного профілю WDS за відносно невисокою ціною з високим рівнем сервісу). На даному етапі розвитку ТОВ «Колегія-2015» має потенційні можливості здійснювати свою діяльність на даному сегменті ринку.

6. Зменшення собівартості продукції дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на ринку збуту. Це можливо за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат в

собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

7. Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне оновлення товарів, підготовка і організація виробництва нових видів продукції. В сучасному світі створення і виробництво нової продукції мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно з статистичними даними, після освоєння нової продукції, яка складає основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно удвічі вищий, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, ТОВ «Колегія-2015» зможе понизити залежність від одного товару та забезпечити стабільність свого розвитку.

8. Сукупність економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності – це складна система, яка повинна відповідати сучасним концепціям менеджменту, враховувати специфіку галузі і бути спрямованою на досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Колегія-2015» варто розглянути варіант впровадження сучасних ефективних управлінських технологій в систему менеджменту підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ареф'єва О., Коренков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємства та управління ним. *Економіст*. 2013. № 9 (203). С. 45–47.
2. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. №3. С. 111-114.
3. Артемчик Г., Курило В., Кочерган М.. Методика організації науково-дослідної роботи. К., 2015. 146 с.
4. Астапова Г. В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління в сучасних умовах реформування економіки України. Київ, 2017. 526 с.
5. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ, 2015. № 1. С. 122.
6. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
7. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2017. № 5. С. 9-18.
8. Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2018. № 3 (15). С. 3–11.
9. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. К., 2011. №7. С. 41-42.
10. Брю С.Л., Макконнелл К.Р. Економікс: принципи, проблеми і політика. Х., 2013. 972 с.
11. Бугаєнко Н.М. Тенденції змін стану конкурентного середовища в економіці України у 2015 році : звіт про науково-дослідну роботу;

*Антимонопольний комітет України, Центр комплексних досліджень з питань антимонопольної політики. К., 2016. 221 с.*

12. Букреев А.М. Організаційно-економічний механізм антикризового управління: теорія і практика. Харків, 2017. 164 с.
13. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге виправл. і доповн. Київ: ЦНЛ, 2015. 532 с.
14. Васильков В. Організація виробництва : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2017. 524 с.
15. Васильков В.Г. Організація виробництва: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2019. 569 с.
16. Васильчак С., Мацюняк І. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №19. С. 122 – 128.
17. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2015. №2. С. 50-53.
18. Вусата Я.О. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Тернопіль, 17 квітня 2019 року). Тернопіль : Тайп. 2019. С. 342-344.
19. Гавва В., Божко Е. Потенціал фірми: формування та оцінювання : навч. посібн. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.
20. Гаєвська, Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. N 5. С. 19-22.
21. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. Київ, 2017. № 2. С. 16-17
22. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. N 2. С. 60-66.



23. Гончарук А. Г. Формування загального механізму управління ефективністю підприємства. 2019. №2. С.164-175.
24. Господарський кодекс України: зі змінами та доповненнями станом на 06.05.2019 р. К.: Паливода А. В., 2019. 208 с.
25. Градов А. Національна економіка. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Х., 2015. 240 с.
26. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів : БаК, 2011. 624 с.
27. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
28. Джевонс В. Принципи політичної економії. Х., 2012. 243 с.
29. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. №3. С. 39-43.
30. Довгань Л. Е. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. Київ, 2018. № 9. С.12-14.
31. Економіка виробничого підприємництва: навчальний посібник; за ред. Й. Петровича. Вид. 3-тє, переробл. і допов. К.: «Знання», 2012. 405 с.
32. Економіка підприємства / П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк та ін. Київ: Ельга-Н, КНТ, 2017. 780с.
33. Економічна теорія: Політекономія : підручник; за ред. В. Базилевича. Вид. 3-тє, перероб. і допов. К. : ЗнанняПрес, 2014. 615 с.
34. Еджуорт Ф. Роботи з політичної економії. Х., 2011. 632 с.
35. Єгупов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2016. 488 с.

36. Єрмолов М. О. Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. Як продати товар на вашому ринку. Х.: Думка, 2015. 364 с.
37. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: ЦУЛ, 2015. 728с.
38. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. К.: Знання України, 2014. 338 с.
39. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. К. : КНЕУ, 2018. 520 с.
40. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2017. № 3. С. 16-26.
41. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. За ред. В.Б. Колчанова. К., 2017. 545 с.
42. Маршалл А. Головні принципи економіки. К., 2010. 211 с.
43. Менеджмент/ М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
44. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток. Х., 2013. 233 с.
45. Організація виробництва / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова: навч. посіб. К.: Лібра, 2016. 336 с.
46. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. Київ: ЦУЛ, 2015. 256 с.
47. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 264 с.
48. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII.
49. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 07.03.2018 № 2210-III.
50. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту

- націй. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.
51. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. К.: Каравела, 2015. 312 с.
52. Тимофієва Г.С. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 11. С. 212–218.
53. Фатхутдінов Р. А. Сутність конкурентоспроможності. Сучасна конкуренція. 2019. №3. С. 100- 102
54. Хейне П. Економічний образ мислення. Х.: Знання, 2007. 544 с.
55. Хопчан М.І., Хопчан В.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Воля, 2017. 467с.
56. Шкільняк М.М. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія; за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 417с.
57. Шкільняк М.М., Пархоμεць М.К., Чорна Н.П, Уніят Л.М.. Фінанси: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 227-256 с.
58. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К., Парламентське видавництво, 2011. 347 с.