

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

ДРЕВНИЦЬКИЙ Віталій Ігорович

**Організаційно-економічний механізм управління
конкурентоспроможністю підприємства. /
Organizational and economic mechanism of
managing the competitiveness of the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
В. І. Древницький

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ___ " _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	14
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1. Аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства.....	25
2.2. Оцінка конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку	33
2.3. Аналіз компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.....	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу.....	51
3.2. Удосконалення компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.....	57
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан економіки України вимагає вирішення багатьох важливих проблем, оскільки входження країни в міжнародну економічну систему вимагає термінового вирішення багатьох економічних суперечностей. Серед проблем, що стоять перед українським економічним механізмом, є, перш за все, підвищення конкурентоспроможності українських компаній на світових ринках.

Дана тема актуальна тому, що динамічний розвиток конкурентного середовища висуває нові вимоги до організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, ефективність діяльності яких залежить насамперед від їх здатності адаптуватися до нових умов господарювання. З цієї причини керівники сучасних компаній стикаються з необхідністю розробки і впровадження організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити повноцінне функціонування системи управління компанією, своєчасно реагувати на виклики конкурентного середовища і підтримувати конкурентні позиції фірми на цільовому ринку.

Аналіз останніх результатів досліджень та наукових статей. Теоретичні основи конкурсу були закладені класиками економічної теорії Д. Рікардо і А. Смітом. Нові способи вивчення конкуренції, конкурентних переваг і конкурентоспроможності фірм були розроблені американськими вченими - А. Бранденбургером, І. Ансоффом, П. Друкером, Д. Гордоном, Ф. Котлером, М. Енрайтом, А. Чандлером, М. Портером, Б. Нейлбаффом, Дж. Стіглер, японські вчені - Х. Текауті, Т. Ногучі, Х. Кабаяші, представники європейських наукових шкіл - Ж. Ламбен, А. Ассель, Г. Хемель. Серед українських науковців: Л.В. Балабанова, О.І. Амош, З.М. Борисенко, О.Г. Білорус, А.Є. Воронкова, В.І. Герасимчук, А.С. Гальчинський, І.В. Крючкова, Л.І. Піддубна, С.М. Клименко. З питаннями сутності та розвитку організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств виступали О.І. Волков, В.К. Скляренко, О.С. Коцюба, О.К. Добикіна, С.В. Касьянюк, Л.П. Артеменко, С.А. Жданов, Н.Ю. Слободян, О.М. Паламарчук, А.С. Піддубна.

Аналіз останніх досліджень та наукових статей свідчить, що є результати розробки та впровадження економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств та елементів аналізу їх конкурентоспроможності. Однак наявних науково-методичних основ і загальноприйнятих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства не завжди достатньо для вирішення складних завдань. З цієї причини деякі аспекти, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю фірм, вимагають більшої теоретико-методологічної бази, що і визначило вибір і актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розкрити сутність та структуру організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;
- оцінити конкурентні позиції підприємства на цільовому ринку;
- проаналізувати компоненти організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу;
- запропонувати заходи з удосконалення компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти

організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових принципів, спеціальних методів і методик дослідження. З цією метою використано такі методи дослідження: системний аналіз – для теоретичного узагальнення наукових теорій, розробок та пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств; статистика та економіка - вивчають стан і динаміку конкурентоспроможності підприємств; графіки – для наочного представлення конкурентоспроможної системи управління та тенденцій розвитку компанії; порівняння – порівняльний аналіз різних систем забезпечення конкурентоспроможності підприємства; системно-ситуаційний – дослідження елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємств; Аналіз і синтез - деталізація об'єкта дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розробляються практичні рекомендації щодо вдосконалення економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств та їх використання в управлінській діяльності підприємств, засвідчені сертифікатом впровадження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Вивченню поняття та сутності економіко-організаційного механізму присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, але єдиного підходу до його трактування та розуміння немає, тому розглянемо різні підходи вчених до визначення терміна «механізм» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Тлумачення поняття механізму

Автор	Визначення
Безкоровайна Л.В. [7]	послідовна зміна станів та сукупність послідовних дій для досягнення певного результату;
Мочерний С.В. [44]	система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності;
Коновал В.В. [35]	сукупність засобів та методів управління, які визначають можливість цілеспрямованого руху, функціонування та розвитку системи.

Примітка. Сформовано автором на основі [7], [44], [35]

Що стосується організаційно-економічного механізму, то слід виділити дві складові цього механізму:

Організаційний механізм - це «сукупність конкретних організаційних елементів іншого характеру, який контролюється спеціальним органом управління, що забезпечує взаємодію і координацію підсистем компанії, результативність і результативність механізму, організовує ефективну діяльність фірми, незважаючи на мінливі соціальні потреби і екологічну нестабільність» [3].

Економічний механізм є необхідною ланкою, яка виникає між різними економічними явищами. Вона має на увазі певну послідовність економічних

явищ, її основними елементами одночасно є явища входу і випуску, а також весь процес, який здійснюється з інтервалами між ними.

Під організаційно-економічним механізмом корпоративного управління розуміють «сукупність організаційно-економічних здібностей, кожна з яких має свій управлінський вплив), які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнесом, що сприяє формуванню та зміцненню організаційно-економічного потенціалу з метою досягнення конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства» [24, с. 4-8].

Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств - це «система взаємопов'язаних організаційних заходів, що сприяють досягненню поставлених цілей розвитку бізнесу» [1].

Економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою систему взаємопов'язаних і взаємопов'язаних економічних заходів, які реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення конкретних цілей розвитку виробництва.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств включає «такі складові, як завдання і принципи управління, методи і форми управління, інструменти управління, організаційна структура управління підприємством, інформація і методи її обробки» [50, с. 142].

Таким чином, економіко-організаційний механізм управління конкурентоспроможністю фірми - це сукупність інструментів і методів, що створюють цілісну систему управління розвитком фірми і результатами її діяльності, спрямовану на забезпечення довгострокової конкуренції на ринку.

Складовими економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств є система факультетів, методів і об'єктів (рис. 1.1.).

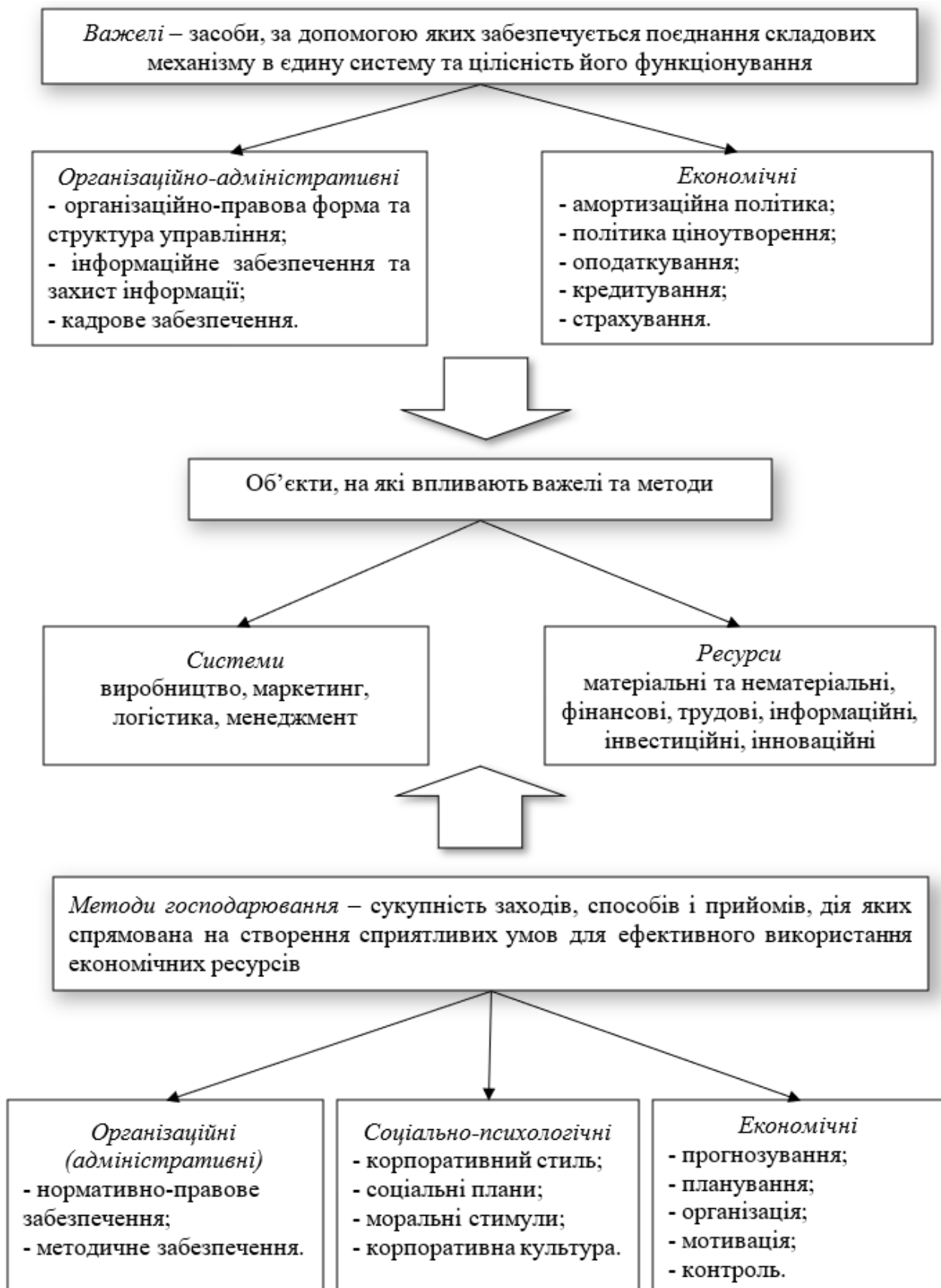


Рис. 1.1. Елементи економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств

Примітка. Сформовано за [62]

Всі складові структури цього механізму вимагають належної реалізації на всіх рівнях і є системно складними.

Структурні підрозділи є необхідною частиною організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю компаній, оскільки об'єднують складові механізму в єдину систему, забезпечуючи цілісність його функціонування. Леверидж - це інструмент, за допомогою якого забезпечується функціонування компанії і під впливом якого відбуваються зміни в господарській діяльності суб'єктів господарювання.

Ефективність діяльності компанії багато в чому залежить від правильного застосування методів управління. Використання цих методів забезпечує дотримання правових норм і повноважень при вирішенні питань господарської діяльності. Методи управління - це «сукупність заходів, прийомів і прийомів, дія яких полягає у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування підприємства» [3].

Для того щоб фірма ефективно працювала на цільовому ринку, вона повинна визначити суміжні види діяльності, так як досягти успіху в процесі господарської діяльності фірма може тільки при ефективному використанні ресурсів і чіткої взаємодії функціональних систем. У зв'язку з цим Н.Ю. Слободян виділив «суб'єкти економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, до яких відносяться такі функціональні системи, як виробництво, маркетинг, логістика, менеджмент і ресурси, пов'язані з економіко-організаційним механізмом підприємства: матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні, інноваційні, інвестиційні» [62].

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств включає в себе систему управління, цілі і завдання управління (рис. 1.2). При цьому, в залежності від ситуації, метою підприємства може бути підтримання конкурентоспроможності на встановленому рівні, підвищення або відновлення конкурентоспроможності.



Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств

Примітка. Сформовано за [2]

«Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств включає функції управління, реалізація яких здатна забезпечити досягнення цілей, поставлених перед системою менеджменту» [5].

До організаційно-економічного механізму відноситься також організація управління, яка включає: вибір основних і функціональних стратегій підвищення конкурентоспроможності; досягнення єдності на всіх рівнях влади у зовнішній та внутрішній політиці. Удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління; впровадження передових процесів, рестайлінг та модернізація компанії;

розробити заходи щодо ефективного використання фінансових ресурсів; розробляти заходи щодо ефективного використання матеріально-технічних ресурсів; активізація інвестиційної та інноваційної діяльності; удосконалення маркетингової активності, роботи відділу продажів; удосконалення системи управління людськими ресурсами та мотивації на роботі.

Структура економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою «специфічну, багатофункціональну і багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що утворюють певну цілісність» [5].

У структурі економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю фірм дослідники виділяють три системи (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств

Примітка. Згруповано за [68, с. 155]

Система підтримки складається з нормативно-правових, методологічних, правових, ресурсних, ІТ та технічних підсистем підтримки управління бізнесом.

В основі функціональної системи лежить реалізація процесу управління із загальними функціями управління: «плануванням, організацією, мотивацією, контролем і регулюванням» [68].

Система цілей ґрунтується на визначенні основних цілей і стратегій компанії, а також на критеріях, що використовуються для оцінки встановлених цілей і результатів діяльності компанії.

Зміст кожної системи і кількість підсистем економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежать від таких факторів, як характер підприємства, «масштаб і масштаб діяльності, ступінь впливу зовнішнього середовища і результат діяльності підприємства» [47, с. 10].

Тому в якості «економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати складну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної системи і системи цілей, яка включає в себе ряд організаційно-економічних здібностей, що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнесом з метою забезпечення ефективності і конкурентної переваги в управлінні» [47].

При розробці економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств використовуються такі організаційно-економічні методи: активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, технічне переоснащення підприємства; удосконалення фінансово-бюджетного управління; розробка заходів щодо ефективного використання виробничих і фінансових ресурсів; удосконалення системи управління людськими ресурсами та мотивації праці; впровадження та сертифікація систем менеджменту якості; комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва; зміни в системі бухгалтерського обліку та аналізу витрат; удосконалення напрямку маркетингу, подальша підтримка маркетингової служби; удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю

підприємств; досягнення єдності всіх взаємозв'язків і управлінських процесів у зовнішній і внутрішній політиці компанії.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств ґрунтується на комплексному комплексі принципів, згідно з якими слід виділити наступні сім груп [51]:

1. Системні принципи: комплексність, послідовність, об'єктивність, динаміка, спадкоємність, оптимізм, конструктивність.

2. Основні принципи управління розвитком: принципи розвитку системи, моделювання, прийняття управлінських рішень, самоорганізації, синергії. Для правильного логічного опису економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств необхідно «використовувати підхід, заснований на самоорганізації, орієнтуючись на реалізацію принципів синергії як базової теорії самоорганізації» [51].

3. Стратегічні принципи: співпраця, концентрація зусиль, баланс ризиків.

4. Принцип поінформованості та достатності учасників процесу управління.

5. Принцип застосування безперервного моніторингу, що забезпечує безперервний моніторинг і контроль за виконанням і динамікою процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Принцип забезпечення і сприяння диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств, завжди супроводжує і готує альтернативні варіанти стратегій управління.

7. Принцип зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати механізм конкурентного управління до мінливого ринкового середовища.

Синтезуючи теоретико-методологічні засади формування економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, можна визначити взаємопов'язані організаційні, економічні, адміністративно-правові здібності та методи спрямованого впливу на об'єкт управління, які необхідні для аналізу, прогнозування та планування конкурентоспроможності

підприємства, які повинні враховуватися при постійному контакті з системою управління.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств буде ефективним, якщо він враховуватиме та забезпечуватиме: найкраще поєднання централізованої та децентралізованої ініціативи; єдність цілей і видів діяльності всієї компанії і окремих підрозділів. Система мотивації, що викликає інтерес у всіх високоефективних фахівців до підвищення конкурентоспроможності компанії; використовує новітні технічні та технологічні основи управління.

1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Сучасна теорія конкуренції має безліч різних концепцій, методів, моделей та інструментів підвищення конкурентоспроможності компанії. Однак у практиці вітчизняних компаній використовується лише мала частина теоретичних розробок, що пов'язано з їх несумісністю зі специфікою конкурентного середовища та недостатньою кваліфікацією окремих менеджерів.

Класифікація методів конкурентоспроможності підприємств передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. У більшості випадків саме так ми представляємо результати оцінки, згідно з якими розрізняють графічний, матричний, розрахунковий і комбінований методи (розрахункова матриця, розрахунковий графік) [31, с. 26] (Рис. 1.4).

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності засновані на побудові так званого «радіального графа конкурентоспроможності» або «полігону конкурентоспроможності». Перевага таких методів оцінки конкурентоспроможності підприємств полягає в їх простоті і наочності, їх недоліком є неможливість визначити значення загального критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності фірми засновані на використанні матриці - «таблиці елементів, відсортованих по рядках і стовпцях. В

основному вони обмежуються побудовою двовимірних матриць (вони можуть мати більшу кількість розмірностей). В одній осі двовимірної матриці використовуються показники для оцінки стану ринку або перспектив його розвитку (переважно вертикальні), а в другій (переважно горизонтальній) - для оцінки конкурентоспроможності зацікавлених компаній. На перетині вони шукають відповідні стратегії» [31].

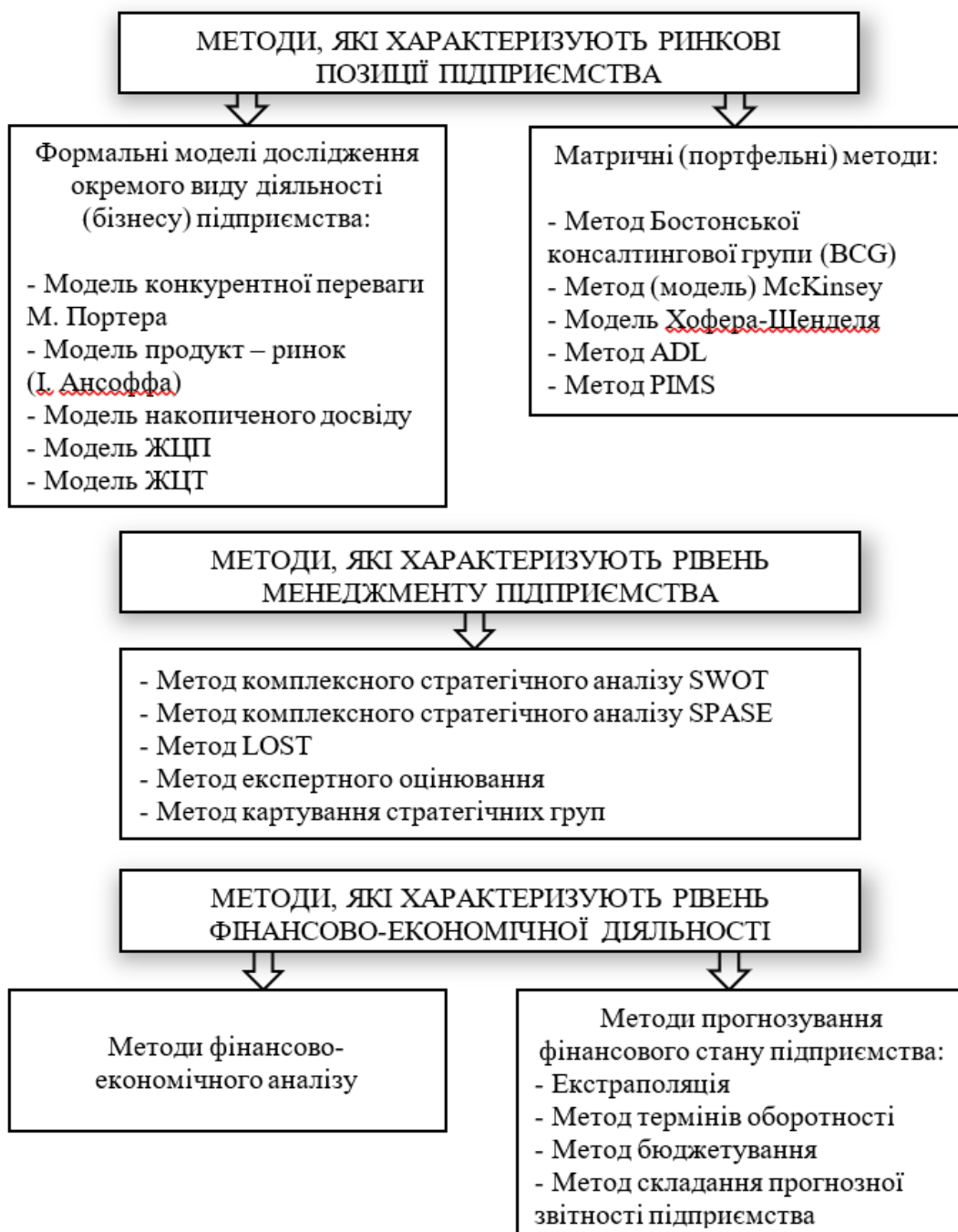


Рис. 1.4. Методи розробки конкурентних стратегій на підприємствах
Примітка. Згруповано за [31, с. 27]

Методи розрахунку, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності фірми, надзвичайно численні. Вони поділяються на:

1) «специфічні методи - методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність фірми в окремих аспектах її діяльності: виробництво, інновації, маркетинг, фінанси та ін.;

2) комплексні методології – методи, засновані на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства» [31].

Найбільш яскравим прикладом матричних (портфельних) методів є всім відома матриця BCG (Boston Consulting Group), в основі якої лежить принцип системи координат: вертикальна – темпи зростання ємності ринку, розміщені на лініях матриці в лінійному масштабі; горизонтальний (по стовпцях матриці) – відносна ринкова участь виробника будується в логарифмічній шкалі [70, с. 52]. Найбільш конкурентоспроможними вважаються компанії, які займають значну частину ринку, що швидко розвивається.

Перевагами методу Бкг є простота використання і низька вартість збору інформації.

Одним з методів, що характеризують рівень управління бізнесом, є SWOT-аналіз, який широко використовується в процесі стратегічного планування і складається з поділу факторів і явищ на чотири категорії: сильні сторони – внутрішні навички (навички, потенціал) або ресурси, що сприяють формуванню конкурентних переваг; слабкі сторони – діяльність, яку компанія виконує недостатньо ефективно або неправильно використовує потенційні ресурси чи підсистеми; можливості - сукупність факторів, які в більшості випадків позитивно впливають на діяльність компанії, альтернативи, які можна використовувати для досягнення стратегічних цілей компанії; загрози - це сукупність факторів, які, як правило, чинять негативний вплив на діяльність компанії, на будь-який процес або явище, що перешкоджає досягненню цілей компанії [69, с. 117].

Кожна компанія має певні переваги на ринку і має різні недоліки. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, які вимагають від компанії

більшої уваги та зусиль. Перш ніж розпочати SWOT-аналіз, потрібно зосередитися на ймовірних загрозах і можливостях, з якими стикається ваша компанія. Після цього необхідно з'ясувати, які загрози найбільш ймовірні і які ризики вони можуть викликати, так як вимагають більшої уваги і концентрації для їх усунення.

SWOT-аналіз допомагає узагальнити позицію компанії на ринку та виявити її можливості та ризики, виявивши сильні та слабкі сторони самої компанії та її конкурентів. Процес аналізу складається з трьох етапів: виявлення сильних і слабких сторін компанії; виявлення і відображення можливостей і ризиків по відношенню до сильних і слабких сторін компанії; пошук варіантів дій на порозі релевантних характеристик компанії та її конкурентів.

«Методи економіко-фінансового аналізу орієнтовані на оцінку фінансового стану, фінансових результатів і результатів діяльності підприємства в цілому. Вони ґрунтуються на фінансовій звітності та даних бухгалтерського обліку, розрахунку та зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів» [31].

«Фінансово-економічний аналіз може бути використаний для оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства, а також його поточного фінансового стану, а також для складання прогнозу розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу» [31]. А також оцінити динаміку фінансових показників у конкретному періоді, а також фактори, що спричинили відповідні зміни; оцінити існуючі фінансові обмеження на здійснення організаційної реструктуризації; визначити та оцінити можливі джерела фінансування заходів з реструктуризації та потенційні наслідки їх реалізації. Використовувана інформація і методи, а також кількість показників, що обчислюються в ході економіко-фінансового аналізу, залежать від мети і завдань дослідження.

«Основні методи фінансово-економічного аналізу: аналіз абсолютних показників, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз і аналіз коефіцієнтів» [13, с. 312]. Аналіз абсолютних показників включає: аналіз фінансової звітності,

постатейна оцінка вихідного балансу на початок і кінець періоду; оцінка його зміни в абсолютному вираженні; оцінка індивідуальної вартості статей балансу; оцінка динаміки структурних змін; оцінка зміни у відсотках порівняно зі значеннями на початок періоду. Горизонтальний аналіз ґрунтується на зіставленні динаміки зміни всіх статей балансу та рахунку прибутків і збитків з базовим роком. Вертикальний аналіз обчислює зведену структуру зведених елементів звіту і складання динамічних рядів. «Найважливішим інструментом у фінансовому аналізі є фінансові показники, які показують взаємозв'язок одного показника з іншим. Аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів полягає в порівнянні показників поточного року з аналогічними показниками минулих років і визначенні тенденцій розвитку компанії по кожному коефіцієнту» [13].

Кожна фірма може розробити свою систему коефіцієнтів для аналітичної роботи, так як їх кількість не обмежена і збільшується зі зростанням вихідної інформації.

Класифікувавши методи формування конкурентних стратегій компаній, слід зазначити, що доцільно виділяти сфери застосування цих методів. Формальні методи доцільно використовувати при аналізі спеціалізованих компаній для розробки стратегічних альтернатив і вибору правильної стратегії зростання компаній.

Матричні методи (портфельні методи) слід використовувати для компаній з різною продукцією, стан якої можна визначити на ринку, а точніше: діагностика асортиментної структури продукції фірми по відношенню до ринкової позиції; діагностика позиції фірми на ринку по відношенню до її конкурентів. Ці методи також застосовні до підприємств, що випускають один або кілька аналогічних продуктів. У такій ситуації головною метою аналізу є вже не визначення потрібного спектру діяльності компанії, а отримання відповіді на питання, чи вигідно компанії переходити в нові сфери діяльності.

Методи, що характеризують рівень управління фірмою, дають можливість оцінити конкурентну позицію фірми на цільовому ринку через ефективність

управління компанією. Вони показують, які управлінські рішення допомогли досягти конкурентних позицій компанії.

«Для визначення стратегічного стану компанії не завжди достатньо застосовувати лише матричний аналіз при розробці альтернативних варіантів її стратегій» [13]. Методи фінансового аналізу не застосовуються в повній мірі, але вважається, що фінансовий аналіз традиційно орієнтований на майбутнє. Слід зазначити, що аналіз фінансово-економічних перспектив дає можливість отримати порівняльні оцінки і служить основою для складання прогнозів про майбутній фінансовий стан підприємства. «У свою чергу, за допомогою методів прогнозування фінансового стану підприємства можна оцінити фінансовий стан з точки зору стратегії розвитку компанії з урахуванням змін внутрішніх і зовнішніх факторів її функціонування» [13].

«До методів визначення конкурентоспроможності підприємства відносять методи, засновані на: оцінці конкурентоспроможності одиниці продукції, життєвого циклу товару, частки ринку, конкурентних перевагах, теорії ефективної конкуренції, споживчої вартості» [9, с. 18].

Згідно з методикою, заснованою на теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є фірми, в яких краще організована робота всіх структурних підрозділів. На ефективність кожного заняття впливає безліч факторів. Оцінка ефективності кожного з них включає в себе оцінку ефективності використання всіх ресурсів компанії. Ця методика ґрунтується на оцінці чотирьох групових показників, критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1.2).

До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничими процесами, раціональність експлуатації основних фондів, економію витрат на виробництво, удосконалення технології виробництва товарів та організацію роботи підприємства.

Друга група визначає ефективність управління оборотним капіталом, незалежність фірми від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства погашати свої борги і можливість стабільного розвитку фірми в майбутньому.

Критерії та показники, що стосуються конкурентоспроможності підприємств

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару	Прибуток від реалізації * 100 / Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис.грн./чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання виробничої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації * 100 / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу

1	2	3
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служб	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну активність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Примітка. Згруповано автором за [62]

Третю групу складають показники, що дають уявлення про ефективність збуту і просування товару на ринку за допомогою реклами і стимулювання.

До четвертої групи належать показники конкурентоспроможності продукції (якість продукції та ціна).

Кожен з цих показників має різне значення для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємств, тому вагові коефіцієнти для кожного критерію та показника розраховувалися експертами.

«Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється за формулою середньозваженої арифметики. Коефіцієнт конкурентоспроможності (K_{CP}) підприємства розраховується за формулою» [65]:

$$\langle K_{кп} = 0,15E_{в} + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_{з} + 0,33K_{т} \rangle \quad [65] \quad (1.1)$$

Де $E_{в}$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$ - критеріальне значення фінансового становища підприємства;

$E_{з}$ – значення критерію ефективності в організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{т}$ - величина критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – Вагові коефіцієнти за критеріями.

Основними методами підвищення конкурентоспроможності підприємства є: «організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інформаційно-технологічні» [65, с. 8] (Рис. 1.5).

Організаційно-адміністративні методи конкурентоспроможності ґрунтуються на здатності керівництва координувати роботу всієї компанії, ефективно управляти і використовувати людські ресурси, розробляти оперативні та стратегічні плани, досягати цілей компанії, а також постійно контролювати виробничий процес.

Одним з найбільш поширених методів конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах є економічні методи. «Цінова конкуренція - один з найпоширеніших способів конкуренції, який належить практично всім виробникам. Їх продукція, як правило, стандартизована і орієнтована на ціну, так як їх споживчий сегмент - це населення з низькою купівельною спроможністю. Якщо взяти певну групу компаній – лідерів ринку, то для них не характерна цінова конкуренція, оскільки вони приділяють більше уваги якості своєї продукції та підвищенню її споживчої вартості, тобто нетарифна конкуренція» [65]. У цих компаніях ціни на одну і ту ж продукцію зазвичай мало відрізняються, а цінова конкуренція носить тимчасовий характер і застосовується тільки при введенні в обіг нових товарів.

Соціально-психологічні методи конкурентоспроможності покликані всебічно зрозуміти потенційних споживачів і вибудувати з ними відносини. Адже при виготовленні певного виду продукції компанія повинна в першу чергу дбати про тих, кому продається товар.

Люди різного віку і всіх верств суспільства мають своє розуміння і вимоги щодо якості продукції та асортименту і, як наслідок, вибирають ту продукцію, яка максимально відповідає їх потребам. Тому для отримання певних конкурентних переваг компанія повинна орієнтуватися на смаки та уподобання найважливіших споживачів.

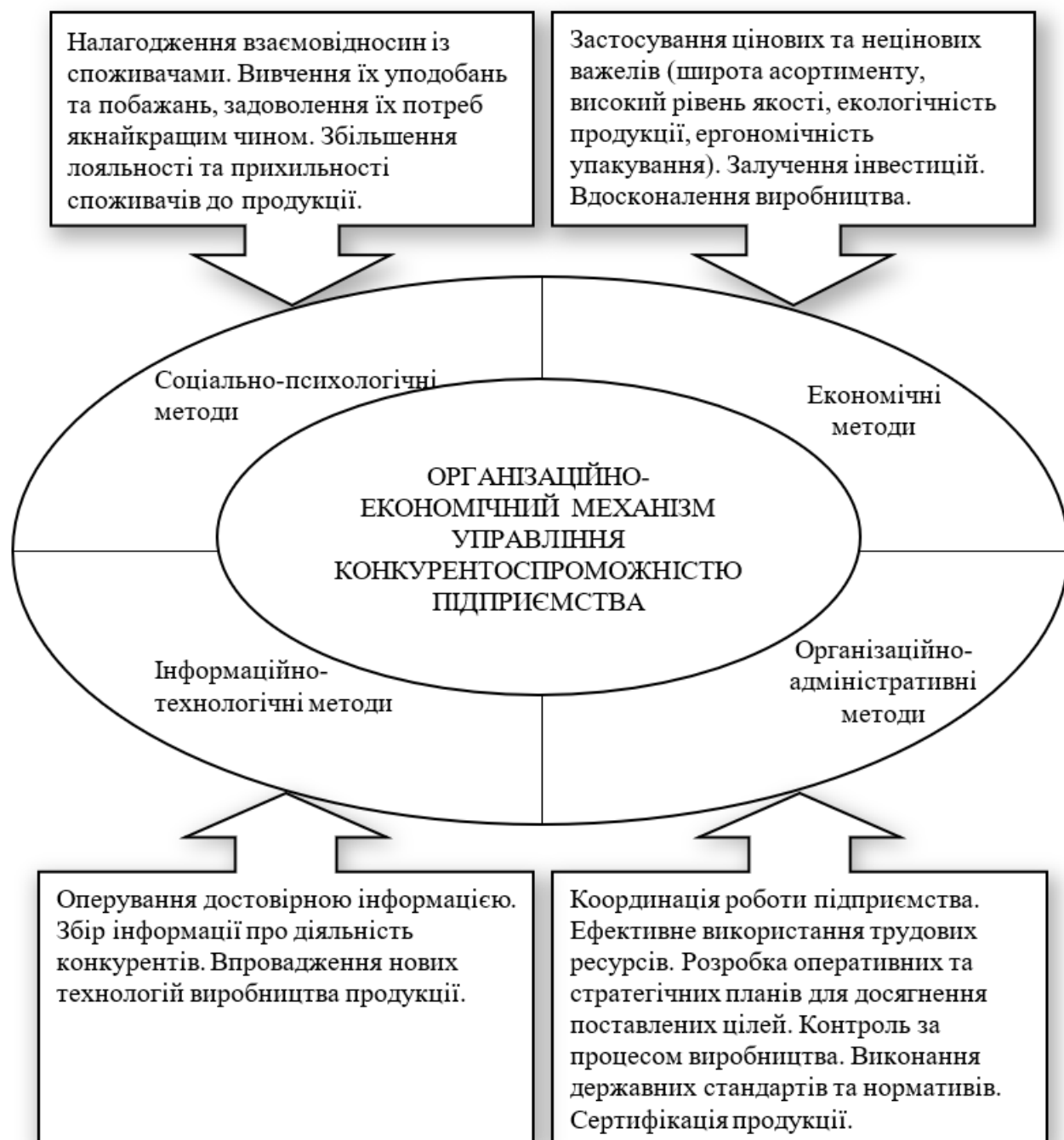


Рис.1.5. Методи та інструменти впровадження для підвищення конкурентоспроможності компанії

Примітка: Сформовано за [65, с. 9]

Розроблено ІТ-методи конкурентоспроможності для задоволення потреб виробників і споживачів в отриманні достовірної та своєчасної інформації про різні ситуації на ринку товарів і послуг. Адже володіння інформаційною базою про новітні розробки, технології та новинки дозволяє компанії рухатися вперед і розвиватися одночасно. Збір інформації про діяльність своїх основних

конкурентів допоможе компанії не тільки бути в курсі всіх питань, а й своєчасно і коректно реагувати на їх наступальні дії.

Розглянувши різні методи оцінки конкурентоспроможності фірми, стає зрозуміло, що вони мають свої переваги і недоліки. Тому при їх одночасному використанні і, звичайно ж, ретельній роботі виконавця можна домогтися позитивного результату від їх використання.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методологічних засад формування економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств дозволило сформулювати такі висновки:

Управління конкурентоспроможністю підприємств спрямоване на формування, розвиток, реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності фірми як об'єкта економічної конкуренції і являє собою відкриту систему, що включає в себе вхідні і вихідні дані, сформовані з систем управління і управління, які тісно взаємодіють один з одним і органічно взаємопов'язані.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств - це сукупність інструментів і методів створення цілісної системи управління розвитком підприємства, спрямованої на забезпечення їх конкурентних позицій в довгостроковій перспективі.

Структура розглянутого механізму складається з системи постачання, функціональної та цільової систем, які включають в себе ряд організаційно-економічних здібностей, що впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і досягнення конкурентних переваг.

Методи формування конкурентоспроможності підприємств характеризуються певними недоліками і перевагами. Позитивний ефект від застосування того чи іншого методу досягається за рахунок правильного використання інструментів і, звичайно ж, наполегливої праці висококваліфікованих фахівців галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» здійснює свою діяльність на території України, а засновниками компанії є ТОВ «Leoni Bordnetze Holding GmbH» (Німеччина) та ТОВ «Leoni Bordnetze Verwaltung GmbH» (Німеччина). Підприємство працює з 2002 року в районі Стрийського району села Нежухів і базується на підприємстві «Leoni AG» (м. Нюрнберг, Німеччина) [45].

«ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмБХ» в Україні (скорочено ЛВС УА) входить до складу бізнес-підрозділу Wiring Systems, є найсильнішим інвестиційним проектом за останні роки та яскравим прикладом тісного економічного, інвестиційного та науково-технічного співробітництва між Україною та Німеччиною» [45]. У розвиток українського проекту було інвестовано понад 50 млн євро. 21 липня 2002 року було відкрито пілотний проект Стрийського заводу, який був побудований в рекордно короткі терміни. «Leoni AG є міжнародним виробником і постачальником проводів, кабелів і кабельних мереж для автомобільної промисловості, а також авіаційної, транспортної, медичної та побутової техніки. Група складається з 90 заводів у 35 країнах із загальною кількістю співробітників 56 000» [45].

Виробництво координується двома бізнес-підрозділами: Wire and Cable Solutions та Wire Systems. LEONI Wiring Systems – провідний виробник та постачальник бортових кабельних мереж для європейського ринку від всесвітньо відомих Opel, Porsche, BMW, Audi, Land Rover, Mercedes-Benz, Volkswagen, Peugeot, Renault, Citroen та ін [45].

Серед клієнтів групи такі відомі автовиробники, як General Motors, BMW, Volkswagen, Audi, Volvo, Cummins, Caterpillar, DAF і багато інших.

Виробництво кабельних мереж є одним з основних напрямків діяльності Leoni AG Group, яка є третім за величиною виробником даної продукції в світі.

Загальна площа компанії становить 65 000 м², з яких 48 000 м² виробничих площ, офіс, комори, кафе, гардероб, душові та туалети. Сьогодні на підприємстві працює близько 7000 осіб.

Основним замовником є автомобілебудування, для якого Leoni AG розробляє і виробляє високоякісну продукцію – повноцінні бортові системи з інтегрованою електронікою. Кабельні мережі, виготовлені на заводі LEONI Wiring Systems UA GmbH в Україні, поставляються на заводи в Польщі, Словаччині, Угорщині, Чехії, Німеччині, Іспанії, Португалії, Італії, Бельгії, Великобританії, США та Австрії, де збираються автомобілі світової марки «Opel». Porsche, Volkswagen, Audi та Lamborghini [45].

Залежно від галузевого та функціонального характеру діяльності підприємство відноситься до автомобілебудування. Тому треба зробити аналіз зовнішніх факторів впливу на автомобільний ринок України за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.1.).

Класично вчені виділяють наступні види факторів впливу: 1) політичними факторами впливу (П) є державна податкова політика, чітке законодавство, стабільна політична ситуація в країні, позитивне ставлення держави до залучення іноземних інвестицій; 2) фактори економічного впливу (Е) рівень ВВП, інфляція та безробіття, ціни на енергоносії, стабільність національної валюти; 3) факторами соціального впливу (S) є демографічна ситуація в країні, рівень освіченості населення, розподіл доходів, менталітет населення; 4) Фактори технологічного впливу (Т) динаміки технологічного розвитку. Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори не пов'язані безпосередньо з автомобілебудуванням, але мають на нього значний вплив [45].

Аналіз PEST автомобілебудування в Україні

Р – політичні фактори	Вплив, +/-	Е – економічні фактори	Вплив, +/-
1. Нестабільність курсу валюти	-	1. Підвищення рівня інфляції	-
2. Нестабільність уряду	-	2. Падіння курсу гривні	-
3. Високий рівень корупції	-	3. Зниження реальних доходів населення	-
4. Наближення норм законодавства до європейського	+	4. Зниження рівня інвестицій в економіку України	-
5. Воєнні події в Україні	-	5. Зменшення ВВП	-
S – Соціальні фактори	Вплив, +/-	Т – технологічні фактори	Вплив, +/-
1. Підвищення рівня освіченості населення	+	1. Створення технологічних парків	+
2. Зростання інтересу населення до вітчизняної продукції	+	2. Прискорення розвитку технологій	+
3. Збільшення вимог споживачів до якості продукції	+		

Примітка. Сформовано за [58, с. 118–125]

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що основними позитивними змінами, що сприяють розвитку автомобілебудування, є підвищення соціального рівня життя населення України та розвиток технологій. Однак є й негативні наслідки політичних та економічних чинників, які необхідно стабілізувати, щоб регулювати та розвивати авторинок України, адже ми маємо для цього необхідні ресурси: кваліфікована робоча сила та потенційна ємність вітчизняного авторинку також дуже значні.

У процесі управління конкурентоспроможністю в ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» оцінка зовнішнього середовища займає одне з головних місць. Нарешті, протягом життя компанія повинна вміти пристосовуватися до змін факторів, які безпосередньо впливають на стабільність її діяльності, а також до співвідношення факторів, які опосередковано впливають на її стабільність.

Елементи зовнішнього середовища - це «фактори прямої і опосередкованої діяльності, що впливають на діяльність підприємства в цілому» [24]. Основними екологічними факторами, що опосередковано впливають на ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» є: економічні, соціокультурні, екологічні, політичні, природні фактори, міжнародні заходи, профспілки, науково-технічні

підприємства, засоби масової інформації. На стійкість діяльності підприємства безпосередньо впливають такі групи факторів: споживачі (замовники), конкуренти, постачальники, інвестори та законодавчі акти (рис. 2.1).

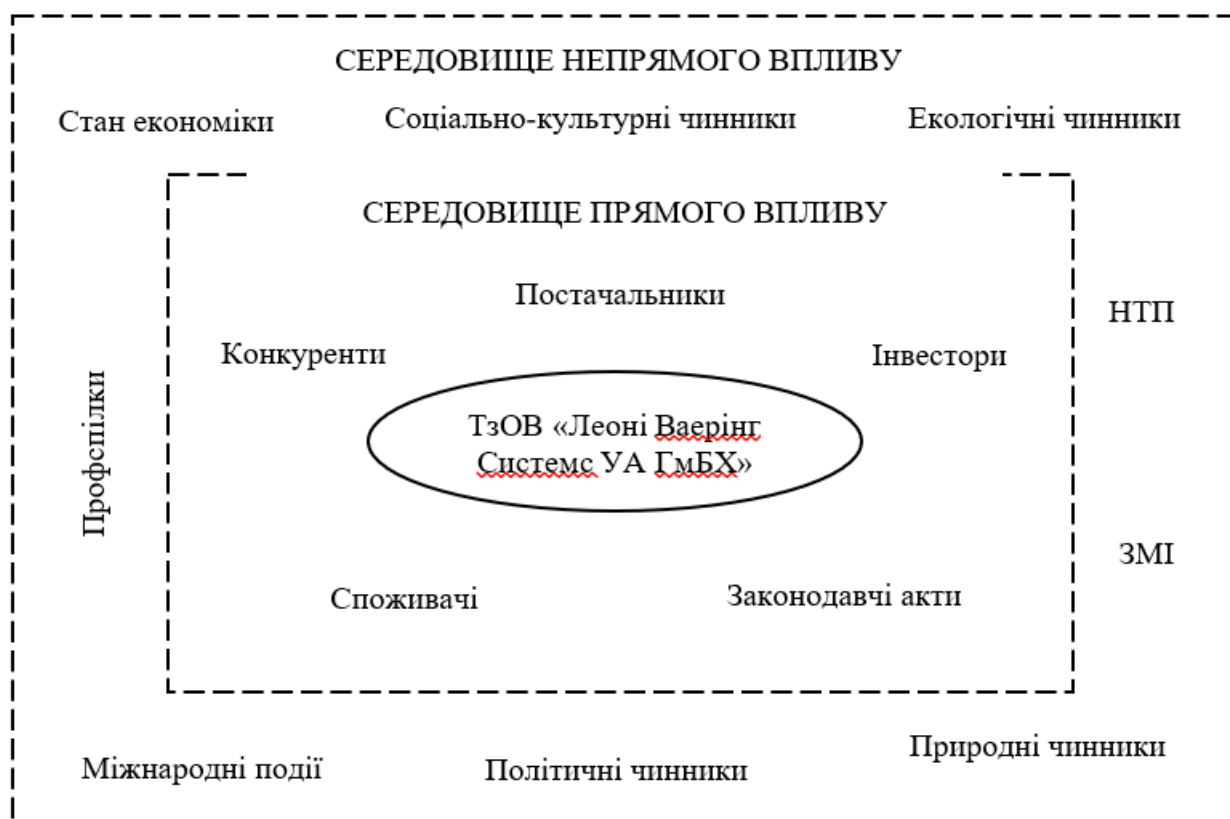


Рис. 2.1. Взаємодія ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» із зовнішнім середовищем

Примітка. Власноруч розроблений автором

Непрямі фактори зовнішнього середовища характеризуються високою мінливістю, невизначеністю і непередбачуваністю. Щоб цього уникнути, слід стежити за ними і завжди правильно оцінювати загрози, пов'язані з ними. З цією метою компанія Leonі Wiring Systems UA GmbH провела оцінку впливу факторів непрямого впливу (табл. 2.2).

«Згідно з цим дослідженням, «+» становить 33 бали, а «-» – 60 балів, і на цій підставі можна зробити висновок, що на Leonі Wiring Systems UA GmbH найбільше впливає купівельна спроможність клієнтів, інфляційні процеси, а також швидкість науково-технічного прогресу. Її імідж та соціально відповідальні показники бізнесу також важливі для ефективної роботи компанії. Найменший вплив на компанію мають політичні чинники» [45].

Таблиця 2.2.

Непрямі чинники ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Вплив фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу, у балах
1	2	3	4	5
Економічні	- рівень платоспроможного попиту; - інфляційні процеси; - податкова система.	- скорочення купівельної спроможності;	-	10
		- знецінення грошових ресурсів;	-	9
		- можливість гри на курсі валют;	+	4
		- складність ведення законної форми бізнесу.	-	5
Політичні	- політична стабільність; - методи державного регулювання економіки.	- політична нестабільність.	-	3
Правові	- законодавча база для регулювання підприємницької діяльності.	- недоліки законодавства в цілому негативно впливають на функціонування галузі.	-	6
Демографічні	- наявна потенційна кількість робочої сили; - кваліфікаційні характеристики робочої сили.	- можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою робочою силою.	+	8
Природні	- доступність сировини; - забруднення довкілля.	- зростання витрат на транспортування та перевезення	-	7
		- дефіцит енергоносіїв;	-	7
Інноваційні	- темпи НТП4 - скорочення життєвого циклу технологій; - питома вага наукомістких виробництв.	- відсутність перспективи налагодження вітчизняного виробництва;	-	4
		- необхідність створення системи швидкого реагування на зміни в технології та стандартах продукції.	-	9

Таблиця триває. 2.2

1	2	3	4	5
Соціально-культурні	- відданість традиціям; - мода; - рівень життя населення.	- здійснення соціальної відповідальності бізнесу;	+	8
		- зростання іміджу;	+	8
		- соціальний добробут.	+	5

Примітка. Складено автором на основі [4, 5]

Непрямі фактори навколишнього середовища сильно відрізняються. Це слід враховувати компаніям, що займаються міжнародним бізнесом, особливо при створенні спільних підприємств, а тим більше при здійсненні інвестицій. З моменту своєї діяльності ТЗОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ» не обмежується внутрішнім ринком, який забезпечує великий обсяг продажів і, відповідно, прибуток, ретельно враховує всі нюанси роботи на ринках інших країн, оскільки складові зовнішнього середовища часом істотно відрізняються від нашого вітчизняного ринку.

Основні фактори непрямого впливу, необхідні для розуміння міжнародного бізнес-середовища, складаються з трьох напрямків (рис. 2.2).

Ефективне управління на міжнародному рівні вимагає від лідерів знання власних культурних цінностей і вміння правильно інтерпретувати культуру країни, з якою вони працюють, і поважати її релігію, традиції та мову.

Факторами середовища прямої дії є конкретне середовище конкретної компанії. Сюди входять елементи, з якими компанія постійно взаємодіє, для Leoni Wiring Systems UA GmbH: клієнти, конкуренти, постачальники, інвестори та закони.

«Основними клієнтами Leoni Wiring Systems UA GmbH є всесвітньо відомі автомобільні компанії Daimler, BMW, General Motors і Volkswagen. Вже розміщено низку замовлень, виробництво яких розпочато з 2020 року і надалі [45].

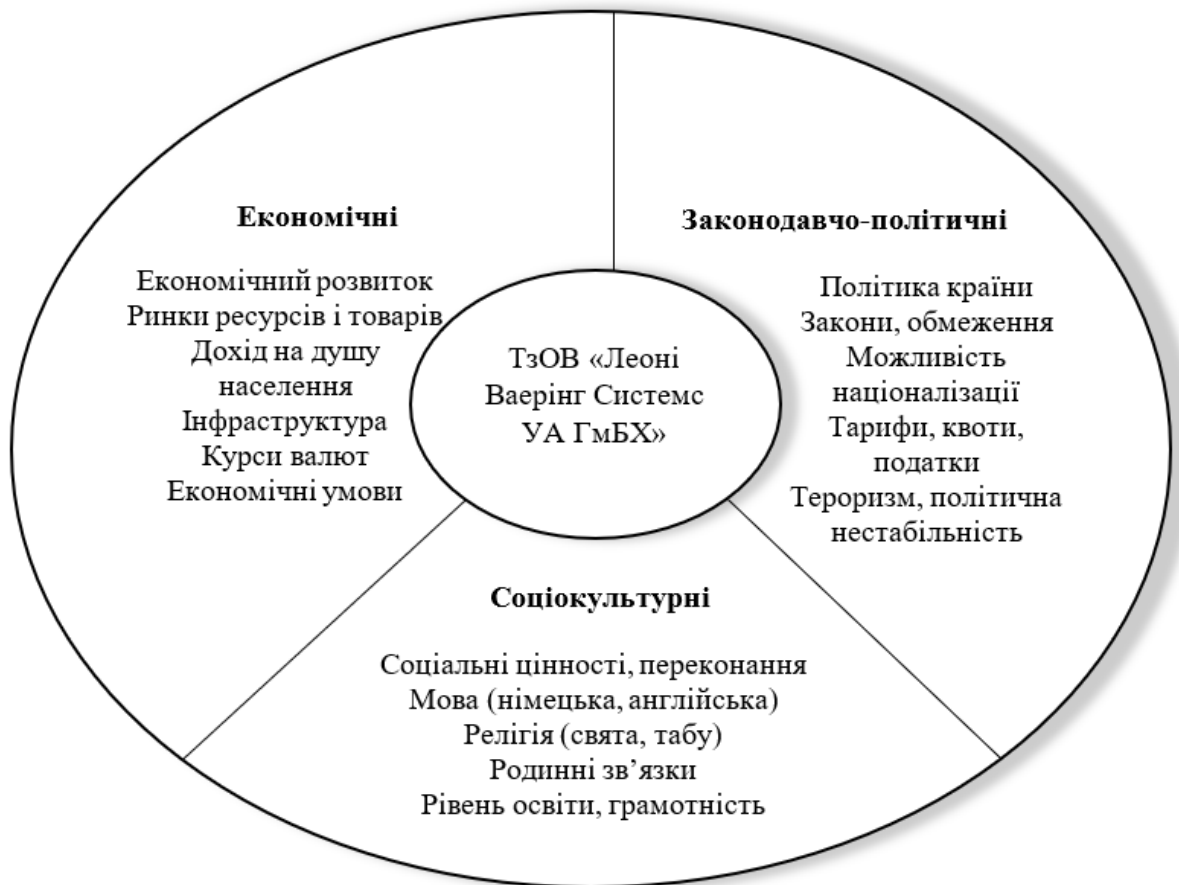


Рис. 2.2. Основні фактори впливу Leoni Wiring Systems UA GmbH в міжнародному середовищі

Примітка. Згруповано за автором [41, с. 212]

Конкуренція у ТзОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ» багато, але це лише конкуренти на міжнародному ринку, основними з них є ТОВ «Електроконтакт Україна» з іноземним фінансуванням, яке також знаходиться у Львівській області, компанія «Форшнер-Україна» на Закарпатті, а також ДП «Борднетце Україна» у Тернополі. В Україні кожен має своє замовлення і виготовляє продукцію тільки на замовлення. Для подальшої ілюстрації складено порівняльну характеристику ТОВ «Леоні Електропровідні Системи UA GmbH» та його основних конкурентів [41]. (табл. 2.3).

Конкуренція має значний вплив на Leoni Wiring Systems UA GmbH. Тому важливим завданням фірми по відношенню до основних конкурентів є підвищення конкурентоспроможності шляхом аналізу конкурентів, розширення ринків збуту продукції, розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії.

Порівняльна характеристика ТЗОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ» з основними конкурентами

	ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмБХ»	ТЗОВ «Електроконтакт Україна»	ТЗОВ «Форшнер Україна»	ТЗОВ «СЕ Борднетце-Україна»
1	3	2	4	5
Товари	Кабельні системи для автомобілів світових брендів «Опель», «Порше», «Фольксваген», «Ауді» та «Ламборгіні»	Електрична кабельна продукція для автомобілів марок Mercedes, BMW, Opel, Audi та Porsche	Виробництво електричних схемних джгутів до автомобілів різних марок	Кабельно-провідникова продукція для автомобілів, кабельні мережі, вузли, деталі та приладдя для автомобілів
Країни в які експортують товари	Німеччина Італія Польща Португалія Великобританія	Німеччина	Чехія	Німеччина Польща Словаччина
Країни з яких імпортує товари	Франція Німеччина Іспанія Великобританія	Чехія Румунія	Чехія Німеччина	Бельгія
Кількість працівників	7000	2 887	1 059	3 705
Рік заснування	2003	2007	2003	2006

Примітка. На основі даних, розроблених автором [10]

Крім того, чинне в країні законодавство є одним з найважливіших факторів безпосередньої діяльності Leoni Wiring Systems UA GmbH, що може сприяти і гальмувати загальний розвиток економіки, позитивно впливати на діяльність компанії і створювати перешкоди для її конкурентів. Стан українського законодавства характеризується не лише своєю складністю, а й мінливістю, а іноді й невизначеністю. Так, на діяльність товариства впливають такі закони України: Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Закон України «Про порядок валютних розрахунків», Закон України «Про інвестиційну діяльність», Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про митну справу

України», Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці» та інші.

Аналіз конкурентного середовища компанії Leoni Wiring Systems UA GmbH показав, що на неї впливає безліч факторів зовнішнього середовища, що передбачають непередбачуваність різних ситуацій і певні ризики, а саме: зниження виробництва через зупинку заводу, втрату робочого часу, нестачу матеріалів, збільшення похибок; втрата позицій на цільовому ринку через зниження попиту, дій конкурентів; зниження цін на продукцію; збільшення вартості матеріалів, транспортних витрат, додаткові витрати фонду оплати праці; збільшення витрат на фінансування (відсотки за кредитами); збільшення відрахувань і податків; посилення екологічних вимог, збільшення штрафів; неплатоспроможність договірних сторін (партнерів), несплата платежів; непередбачені політичні дії; некомпетентність, нечесність, безвідповідальність, управлінські помилки, співробітники, партнери; стихійні лиха (повені, епідемії, землетруси, пожежі), аварії, крадіжки.

2.2. Оцінка конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку

Оцінка конкурентної позиції фірми на цільовому ринку проводиться з метою визначення позиції фірми на галузевому ринку та виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток потенціалу в конкурентному середовищі [41].

Для оцінки конкурентних позицій Leoni Wiring Systems UA GmbH на цільовому ринку були використані наступні методологічні підходи: 1) за рівнем управління: SWOT-аналіз; 2) за позицією на ринку: метод Boston Consulting Group і метод McKinsey; 3) рівень економіко-фінансової активності: аналіз основних економічних показників.

Проведено SWOT-дослідження з метою виявлення позитивних факторів впливу (можливостей) та негативного впливу (загрози) компанії Leoni Wiring Systems UA GmbH (табл. 2.4.).

SWOT-аналіз ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»

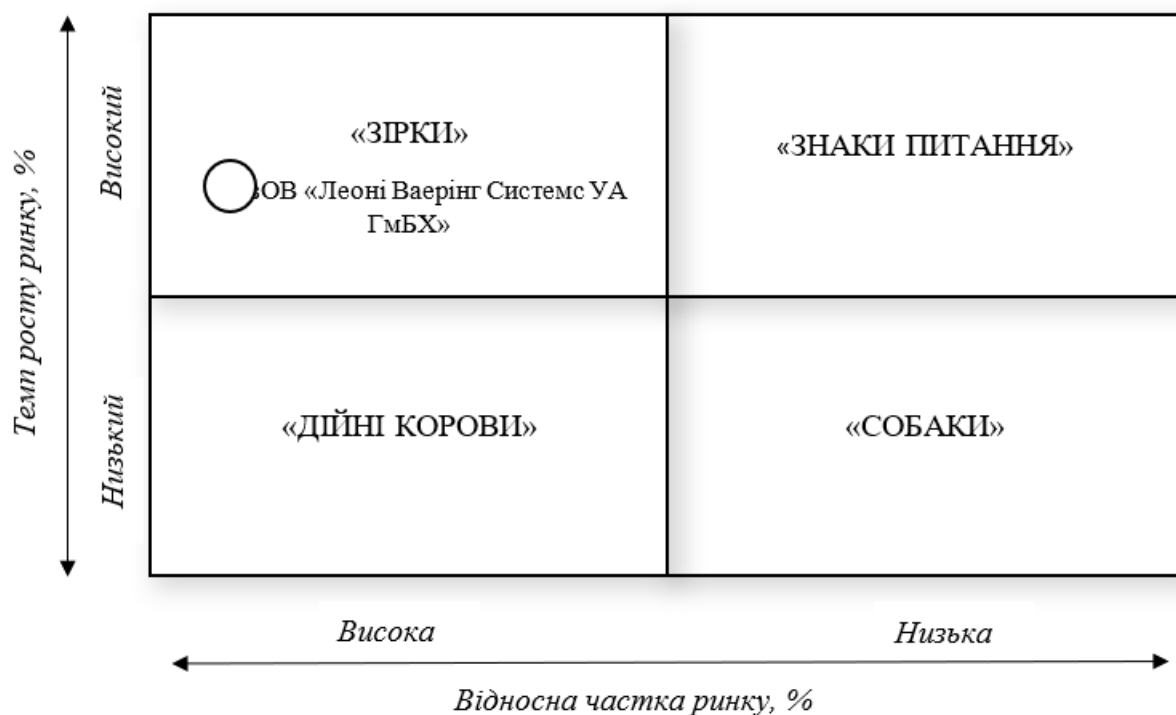
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - укладені партнерські угоди з всесвітньовідомими виробниками автомобілів; - високий рівень кваліфікації робітників; - позитивна ділова репутація; - ефективна організаційна структура; - ефективна система мотивації та стимулювання праці; - висока якість продукції; - сучасне високопродуктивне обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність чітких маркетингових стратегій; - високий рівень податків; - високий тиск політичних сил на економіку; - мінливість законодавства; - суперечність законодавства; - високий рівень інфляції.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - посилення позиції на ринку; - вихід на нові сегменти ринку; - швидке зростання ринку; - вихід на нових замовників; - підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій та менеджменту. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростаючий конкурентний тиск; - посилення державного регулювання; - загострення проблем екології; - підвищення запитів з боку замовників.

Примітка. Розроблено автором

За результатами аналізу зрозуміло, що компанія має внутрішні сили та ресурси для виявлення можливостей та подолання загроз. Однак є деякі недоліки, які необхідно усунути якнайшвидше, а саме відсутність чітких маркетингових стратегій та посилення конкурентного тиску.

Наступним кроком в оцінці конкурентних позицій Leoni Wiring Systems UA GmbH на цільовому ринку є метод побудови матриці BCG компанії Boston Consulting Group (рис. 2.3.).

«Матриця BCG ґрунтується на попередньому виборі стратегії та структури матриці – таблиці елементів, відсортованих за рядками та стовпцями. Матриця BCG визначає чотири основні позиції, на яких може розташовуватися компанія, і вони отримали загальноприйняті назви: «Зірки», «Знаки питання», «Грошові корови», «Собаки»» [41].



Рейс. 2.3. BCG-матриця ТзОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ»

Примітка. Розроблена автором

Залежно від положення фірми, тобто в якому кварталі штаб-квартири вона знаходиться, вибирається відповідна стратегія фірми [47, с. 8]. Тому Leonі Wiring Systems UA GmbH у своїй діяльності спирається на конкретну стратегію «зірок» – утримувати, розширювати та надалі оптимізувати свою частку ринку.

На додаток до матриці Бкг, ми створюємо матрицю МакКінсі, яка дозволяє переглянути та доповнити попередні результати. Для цього ми будемо використовувати найважливіші внутрішні та зовнішні показники ТОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ».

На основі обраних параметрів був проведений розрахунок для отримання координат і відповідностей для визначення позиції фірми в матриці (табл. 2.5).

На основі отриманих результатів побудовано матрицю МакКінсі (рис. 2.4.).

Виходячи з форми і квадрата материнської компанії, в якій знаходиться Leonі Wiring Systems UA GmbH, можна сміливо стверджувати, що вона набуває, утримує і поступово розширює лідируючі позиції на цільовому ринку.

Таблиця 2.5.

Оцінка параметрів ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»

Привабливість ринку, Y								
Параметри	Важливість компоненти	Оцінка компоненти					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
1. Темп росту ринку	3				X		12	
2. Динаміка цін	4					X	20	
3. Об'єм продаж	5					X	25	
4. Зміна кількості конкурентів	4			X			12	
5. Норма прибутку галузі	3				X		12	
Разом	19						82	4,3
Конкурентний статус, X								
1. Відносна частка ринку	3				X		12	
2. Ріст частки ринку	4				X		16	
3. Кваліфікація персоналу	5					X	25	
4. Охват мережі дистрибуції	3		X				9	
5. Технологічні переваги	4				X		16	
Разом	19						78	4,1

Примітка. Розроблена автором

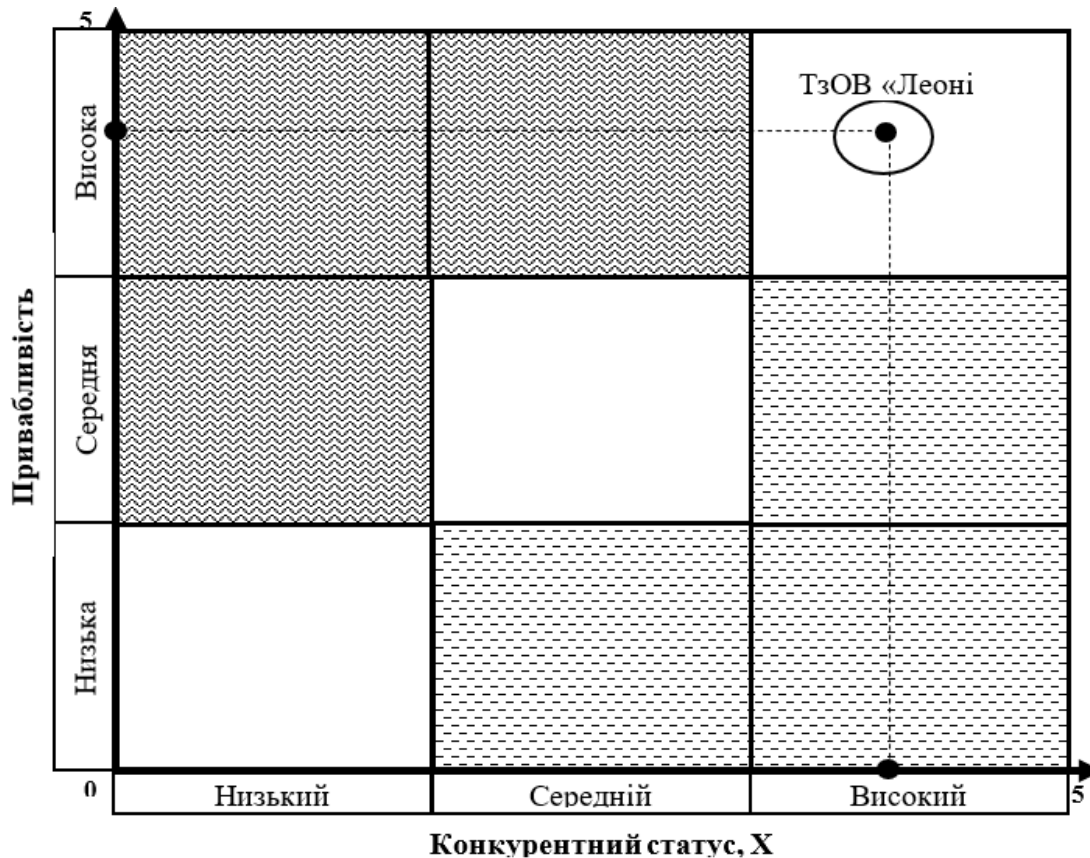


Рис. 2.4. Матриця МакКінсі

Примітка. Розроблена автором

Перш за все, розглядаючи діяльність компанії, необхідно вивчити основні економічні показники, щоб отримати реальну картину розвитку фірми і її подальших перспектив. Аналіз доцільно проводити з використанням цих показників звіту про прибутки та збитки підприємства за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Аналіз основних економічних показників ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»

Показник	Значення показника, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2020р.	2021р.	2022р.	2021 до 2020р.	2022 до 2021р.	2021 до 2020р.	2022 до 2021р.
1. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	75 665	141 728	205 611	66 063	63 883	87,310	45,074
2. Чистий прибуток (збиток)	(20 563)	1 770	10 544	22 333	8 774	108,608	495,706
3. Валовий прибуток (збиток)	36 663	68 654	63 330	31 991	-5 324	87,257	-7,755
4. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	112 328	210 382	268 941	98 054	58 559	87,293	27,835

Примітка: Розрахунок показників проводився автором на основі [45]

«Проаналізувавши собівартість реалізованих товарів, слід зазначити, що три роки тому ми спостерігали зростання цього показника. У 2021 році проаналізована кількість зросла на 66 063 тис т у порівнянні з 2020 роком. грн. (або 87 310%), а у 2022 році зріс на 63 883 тис. грн. (або 45,074%)» [45].

Розглядаючи дані про чистий прибуток (збиток) компанії, бачимо, що в 2020 році компанія зазнала збитків у розмірі 20 563 тис. грн, а вже у 2021 році отримувала прибуток у розмірі 1 770 тис. грн., що інформує нас про зростання цього показника у 2021 році порівняно з 2020 роком на 22 333 тис грн. грн (або

108,608%). У 2022 році чистий дохід зріс на 8 774 тисячі порівняно з попереднім роком у 2021 році. грн. (або 495 706%).

Розглядаючи показники валового прибутку компанії, відзначимо, що в 2021 році в порівнянні з 2020 роком цей показник збільшився на 31 991 тис. грн. (або 87,257%). У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається негативна тенденція – валовий прибуток знизиться на 5 324 тис. грн. (або 7,755%).

При аналізі чистої виручки від реалізації продукції (товарів, праці, послуг) видно, що цей показник зростає протягом трьох років. У 2021 році в порівнянні з 2020 роком продажі зросли на 98 054 тис. грн. (або 87 293%), а у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 58 559 тис. грн. (або на 27,835%) Основною причиною збільшення виручки від продажів є збільшення кількості великих клієнтів і замовлень компанії, а разом з нею і обсягів виробництва [45].

Одним з етапів загальної оцінки фінансового стану підприємства є також оцінка стану майна, для реалізації якої доцільно розрахувати показники, що характеризують виробничий потенціал підприємства [27, с. 31] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Оцінка права власності ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,268	0,245	0,215
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,154	0,670	0,468
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,005	0,022	0,009

Примітка: Розрахунок показників проводився автором на основі [45]

Оцінивши ситуацію з нерухомістю компанії Leonі Wiring Systems UA GmbH, можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт амортизації основних засобів характеризує стан основних фондів і норму їх амортизації. З 2020 по 2022 рік цей показник буде знижуватися у Leonі Wiring Systems UA GmbH, що позитивно позначається на виробництві, так як вказує на тенденцію до зростання ступеня відповідності основних фондів підприємства, яка характеризується поліпшенням технічного стану машин і обладнання.

2. У 2021 році коефіцієнт оборотності основних засобів компанії «Леоні Вайрінг Системс ЮА ГмБХ» зріс у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про частку нових основних засобів, введених в експлуатацію протягом аналізованого періоду. У 2022 році рівень цього співвідношення знизився порівняно з 2021 роком.

3. Коефіцієнт вибуття активів являє собою частку основних засобів, наявних на початок базового періоду, які були відкладені протягом цього періоду у зв'язку зі старінням та амортизацією. У 2021 році цей коефіцієнт зріс у порівнянні з 2020 роком у Leoni Wiring Systems UA GmbH, що свідчить про зростання старіння та зносу основних фондів компанії, а у 2022 році він знизився порівняно з 2021 роком.

«Стабільність фінансового стану підприємства також значною мірою зумовлена його господарською діяльністю, яка залежить від ринків збуту продукції, ділової репутації підприємства, ефективності використання наявних ресурсів, стабільності економічного зростання» [9, с. 7]. Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, яка характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Оцінка бізнесу Leoni Wiring Systems UA GmbH

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,784	13,065	13,593
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,450	6,034	2,883
3. Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	46,249	27,555	26,484
4. Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	31,441	59,662	124,870
5. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,042	2,331	1,668
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,925	15,167	3,598

Примітка: Розрахунок показників проводився автором на основі [4, 5]

На підставі оцінки господарської діяльності ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості дає уявлення про ефективність управління дебіторською заборгованістю клієнтів та інших

рахунків. Нормативне значення - 12. За останні три роки цей показник у Leoni Wiring Systems UA GmbH зріс і у 2021 та 2022 роках відповідає нормативному значенню, яке обґрунтовує ефективну політику управління дебіторською заборгованістю [45].

2. Коефіцієнт оборотності продавця - це кількість продажів, отриманих за зобов'язаннями протягом року. Нормативне значення - 12. За останні три роки цей показник не відповідає нормативному значенню і значно знизився, що може призвести до негативних наслідків у середньостроковій перспективі.

3. Термін погашення дебіторської заборгованості - це час, необхідний клієнтам для оплати рахунків-фактур. Значення за замовчуванням – до 30 днів. У 2020 році цей показник не відповідає нормативному значенню, що є негативною тенденцією, але у 2021 та 2022 роках дані свідчать, що політика управління дебіторською заборгованістю загалом якісна, а середній період амортизації дебіторської заборгованості залишається на стабільному рівні.

4. Строк погашення кредиторської заборгованості використовується для оцінки ефективності управління кредиторською заборгованістю. Значення за замовчуванням – до 30 днів. З 2020 по 2022 рік Leoni Wiring Systems UA GmbH переживає негативну тенденцію – зростання цього показника, що свідчить про те, що компанія з якихось причин не може вчасно виконати свої зобов'язання.

5. Рентабельність активів показує ефективність використання основних засобів підприємства. У 2021 році Leoni Wiring Systems UA GmbH зафіксувала зростання цього показника в порівнянні з 2020 роком, що є позитивним результатом діяльності компанії, але в 2022 році спостерігається зниження в порівнянні з 2021 роком, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів компанії.

6. Коефіцієнт оборотності дає інформацію про ефективне використання та продуктивність капіталу власників. У 2021 році Leoni Wiring Systems UA GmbH спостерігала позитивну динаміку в порівнянні з 2020 роком – зростання вартості коефіцієнта, але в 2022 році значення цього коефіцієнта значно знизиться, що свідчить про низькі коливання активів компанії.

Аналіз прибутковості компанії дозволяє визначити ефективність інвестицій в компанію і раціональність їх використання. Показники рентабельності характеризують результати діяльності компанії в цілому, рентабельність в різних сферах діяльності і рентабельність витрат. Рентабельність підприємства розраховується як з метою оцінки комерційної діяльності фірми, так і з метою встановлення інвестиційної політики і цін (табл. 2..9).

Таблиця 2.9.

**Оцінка прибутковості компанії ТзОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА
ГмБХ»**

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
1. Коефіцієнт рентабельності активів	0,256	0,014	0,033
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,000	0,128	0,141
3. Коефіцієнт рентабельності продажу	0,183	0,008	0,039
4. Коефіцієнт оборотності активів	1,399	1,665	0,847

Примітка: Розрахунок показників проводився автором на основі [45]

Оцінивши прибутковість компанії Leoni Wiring Systems UA GmbH, можна зробити наступні висновки:

1. Рентабельність інвестицій показує, наскільки ефективно використовувати активи компанії для отримання прибутку. У 2021 році Leoni Wiring Systems UA GmbH зафіксувала значне зниження порівняно з 2020 роком, що свідчить про неефективність діяльності компанії. У 2022 році показник зростатиме, показуючи оптимізацію структури оборотного капіталу та збільшення величини чистого доходу [45].

2. Рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було отримано з кожної гривні позикового капіталу. У «2021 році рентабельність власного капіталу компанії знизиться порівняно з 2020 роком, адже якщо у 2020 році власний капітал кожної гривні збільшувався для отримання чистого прибутку 2 грн, то у 2021 році – 12,8 грн» [45]. У 2022 році порівняно з 2021 роком протягом року рентабельність власного капіталу дещо зростає, а кожна гривня, залучена з власного капіталу, дозволяє отримати 14,1 грн.

3. Показник рентабельності показує, скільки підприємство отримує операційного прибутку з кожної гривні реалізованої продукції, тобто скільки залишається на підприємстві після покриття витрат на виробництво. І на підприємстві цей показник зменшується у 2021 році порівняно з 2020 роком, але у 2022 році знову трохи зростає. Причиною зниження цього співвідношення може бути збільшення собівартості виробництва і реалізації продукції або зменшення загального обсягу продажів.

4. «Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання активів підприємства. У 2021 році значення цього показника зростає порівняно з 2020 роком, що є позитивною тенденцією, але у 2022 році значення цього показника зменшиться порівняно з 2021 роком, що свідчить про неефективне використання ресурсів компанії, адже якщо у 2021 році за гривню всіх зібраних коштів було реалізовано продукції на суму 1 665 грн, то у 2022 році – 0,847 грн» [45].

Основним завданням оцінки фінансового стану підприємства є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності, а також прийняття управлінських рішень з метою поліпшення фінансового стану підприємства та запобігання його банкрутству.

Одним з найважливіших шляхів удосконалення фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» є збільшення припливів (збільшення доходів від реалізації продукції, реалізації частини основних засобів, дебіторської заборгованості) і зменшення відтоку (товарів, робіт, послуг, податків та інших платежів сім'ї, здійснення реальних і фінансових інвестицій) грошових потоків.

2.3. Аналіз компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Як пояснювалося в першому розділі, структура економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою

специфічну, багатофункціональну і багатокомпонентну систему, схильну до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і передбачає певну цілісність.

Проведено аналіз складових організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю компанії Leoni Wiring Systems UA GmbH на основі трьох систем: «системи підтримки, функціональної системи та цільової системи» [45]. (рис. 2.5.).

Основою системи, що забезпечує організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю Leoni Wiring Systems UA GmbH, є правова та наукова основа компанії, а також всі матеріальні та нематеріальні активи.

Компанія завжди діяла відповідно до чинного законодавства, як в Україні, так і на ринках інших країн, суворо дотримуючись всіх вимог і норм, що підтверджується її багаторічною репутацією.

Основні види ресурсів, що використовуються підприємством для здійснення своєї виробничо-господарської діяльності, і тим самим забезпечують належний рівень його конкурентоспроможності [15]: матеріальні ресурси - це сировина, матеріали, специфіка їх використання, переробка, відновлення і робочі об'єкти, які в результаті їх використання перетворюються в кінцеву продукцію в процесі роботи з використанням інших ресурсів, здатні задовольнити високі вимоги замовників; 2) технічні засоби - це основні фонди підприємства (обладнання, обладнання, виробничі площі, будівлі, споруди, інвентар тощо); 3) технологічні ресурси - це технології, що використовуються підприємством, і особливості організації виробничого процесу, технологічні зміни, інновації, конкурентоспроможні ідеї та наукові розробки;

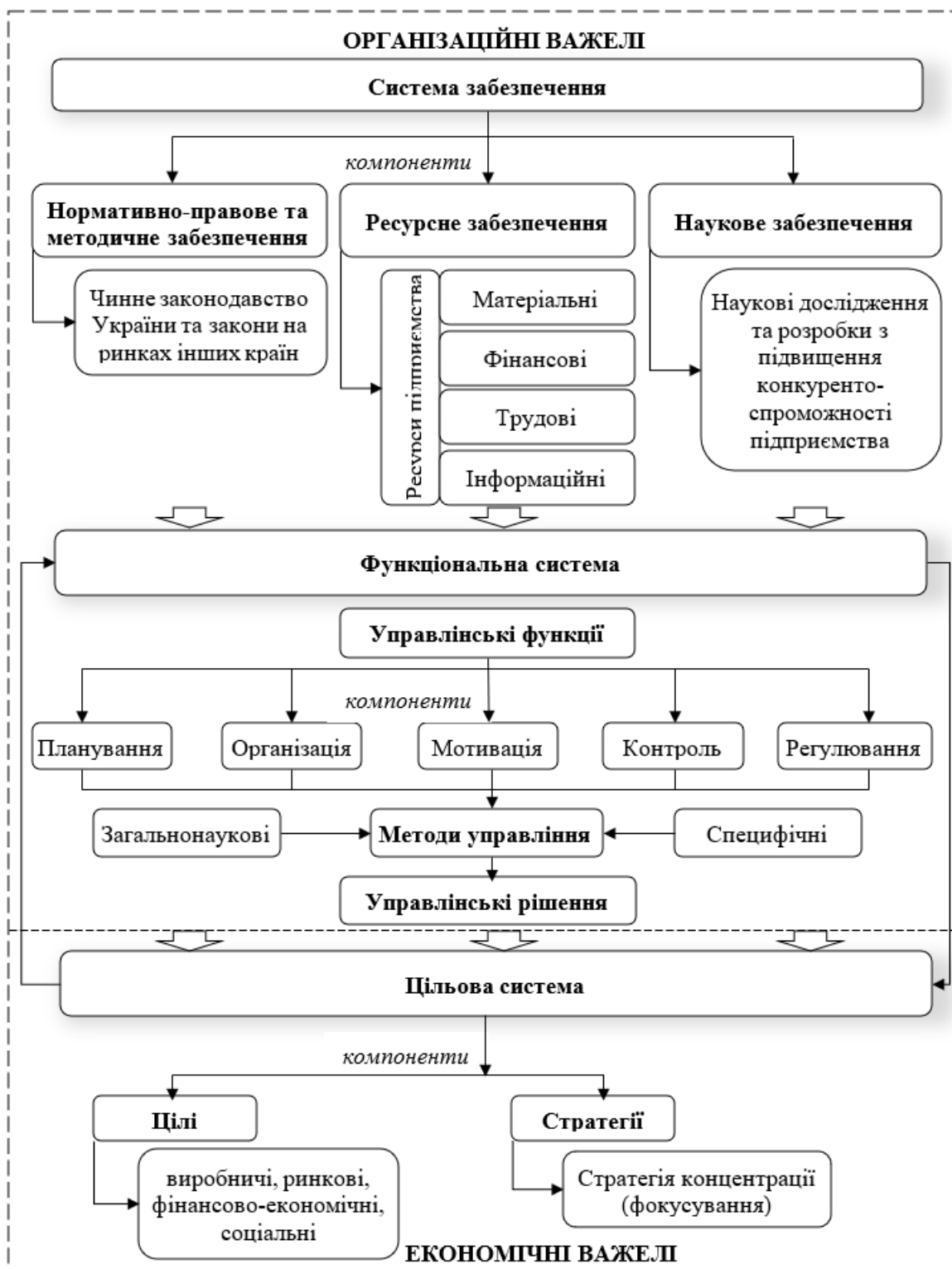


Рис. 2.5. Організаційно-економічні механізми управління конкуренцією
ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГМБХ»

Примітка. Розроблена автором

4) грошові кошти - це кошти, які є в розпорядженні підприємства (статутний капітал, корпоративний прибуток, німецькі інвестиції, банківські кредити); 5) трудові ресурси - це всі працівники підприємства (керівники, фахівці, службовці і

службовці), за рахунок праці яких створюється готова продукція (чисельність працівників, включаючи адміністративний апарат, становить понад 6000 осіб); 6) нематеріальні ресурси - це ресурси, які приносять підприємству економічну вигоду протягом певного періоду часу, але не мають матеріальної основи для отримання доходу (винаходи, зразки використання, фірмові найменування; комп'ютерні програми, бази даних, ноу-хау, комерційні таємниці); 7) ресурси - це тип виробничих об'єктів і території підприємства, можливість їх розширення, розташування і розташування підприємства, близькість транспортних шляхів; 8) джерела інформації - сукупність внутрішньої і зовнішньої інформації, яка необхідна як керівництву підприємства, так і всім його підрозділам з метою досягнення зазначеної мети (дані адміністративного та фінансового обліку підприємства, законодавчі акти, рішення і рішення органів державної влади та місцевого самоврядування, дані статистичних служб, газет, журналів і т.д.); 9) час - це особливий ресурс і, на відміну від інших, він не є поновлюваним, від його використання залежить ефективність потенціалу компанії.

«Функціональна система організаційно-економічного механізму контролю конкурентоспроможності ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» являє собою поетапний процес управління, на який покладені основні функції і методи управління, а також відповідні управлінські рішення і управлінські ефекти на цільову систему представленого механізму» [45].

Реалізація функцій управління по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в будь-якій сфері діяльності, в тому числі і в автомобілебудуванні, здійснюється за допомогою загальних функцій управління, а саме планування, організації, мотивації, контролю і регулювання. Кожна з цих функцій є життєво важливою для бізнесу. При цьому планування як функція управління становить основу інших функцій і вважається першочерговою функцією, а функції організації, мотивації, контролю і регулювання орієнтовані на реалізацію тактичних і стратегічних планів фірми.

Слід зазначити, що в діяльності Leoni Wiring Systems UA GmbH при ефективному використанні одних функцій інші часто нівелюються, що може

призвести до того, що компанія не повною мірою використовує інтелектуальний капітал та інноваційну інфраструктуру, не приділяє достатньої уваги розвитку корпоративної культури та формуванню оптимальної організаційної структури компанії, а також неефективно управляє нематеріальними активами. активний.

«Виходячи з функцій управління, Leoni Wiring Systems UA GmbH формує методи управління. У загальноприйнятому розумінні методи управління - це інструменти і прийоми, які цілеспрямовано впливають на суб'єкта (систему управління) на об'єкт (керовану систему) з метою досягнення поставленої мети» [12, с. 5]. Всі методи управління, що використовуються менеджерами фірми в процесі своєї діяльності, являють собою цілісну систему взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів.

Керівники ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ», ґрунтуючись на поглибленому вивченні ряду теоретичних і методологічних заходів з розробки ефективних засобів управлінської діяльності, намагаються забезпечити злагоджену діяльність компанії і єдність інтересів співробітників за допомогою двох груп методів: загальнонаукового і конкретного.

До загальнонаукових методів перевірки конкурентоспроможності підприємства належать відповідальні за Leoni Wiring Systems UA GmbH, які використовують економіко-математичні методи, що формалізують економічні процеси за допомогою математичного моделювання. Це допоможе отримати більш точні та об'єктивні результати від дослідження.

«Конкретні методи відносяться до конкретної мети компанії. Це економічні, технологічні, адміністративні та соціально-психологічні» [72].

«Економічні методи характеризуються такими методами управління, як планування, розрахунок техніко-економічних показників і економічного стимулювання, і, як правило, надають опосередкований вплив на використовуваний об'єкт» [72].

Технологічні методи впливають на робітників через документи, що визначають технологію виробництва і господарські процеси, існують різні технологічні та конструкторські документи.

Методи управління - це «інструменти управління, які необхідні для його реалізації, тобто безпосередньо впливають на керований об'єкт. До таких методів належать методи організаційного, адміністративного та дисциплінарного впливу, а також закони, нормативні акти, корпоративні статuti, положення, керівні принципи, методичні вказівки, протоколи, інструкції тощо» [72].

Соціально-психологічні методи групують інструменти впливу, які орієнтовані на поведінку і міжособистісні відносини особистості в трудовому співтоваристві, з метою створення морально-психологічного клімату, сприятливого для підприємства. До них відносяться «соціальні методи (забезпечення відпочинку, організація медичної допомоги, охорони здоров'я та безпеки на виробництві) і психологічні методи (формування позитивної психологічної атмосфери в колективі шляхом впливу на окремих співробітників за допомогою психологічного відбору, обстеження та оцінки персоналу)» [20].

У процесі управління конкурентоспроможністю компанії менеджери ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» приймають ряд управлінських рішень, які завжди пов'язані з необхідністю впливу на об'єкт управління з метою доведення його до потрібного стану.

Процес розробки та прийняття рішень Leoni Wiring Systems UA GmbH проходить у три етапи. На першому етапі виявляється проблема. Щоб з'ясувати причини проблеми, керівник збирає і аналізує необхідну внутрішню і зовнішню інформацію, яку він отримує на основі формальних і неформальних методів. На основі зібраної інформації він виявляє фактори, що призвели до проблеми, а потім аналізує їх, що дає можливість визначити всі необхідні ресурси, витрати на які пов'язані з вирішенням проблеми.

Другий крок – прийняття рішення. Діагностика проблеми Для того щоб прийняти рішення, керівник розробляє кілька варіантів вирішення проблеми. Він розробляє, обходить і виявляє всі можливі заходи, які б усунули причину проблеми, що виникла в компанії.

Наступним третім кроком є вибір і реалізація рішення. На думку менеджера, він вибирає ідеальне рішення з найбільш сприятливим вирішенням проблеми. Але на цьому процес вирішення проблеми не закінчується, адже його ще потрібно ефективно провести. З цією метою виконавець розробляє дорожню карту реалізації рішення, деталізуючи основні етапи процесу та чітко визначених у ній відповідальних осіб. Завершальним етапом процесу прийняття рішень є оцінка наслідків, що здійснюється менеджером за допомогою функції контролю. Ефективність прийняття рішень: перевіряє шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими.

«Важливим етапом в управлінні конкурентоспроможністю фірми є правильно визначений набір цілей» [48, с. 24]. «Цільова система організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю Leoni Wiring Systems UA GmbH включає основні складові цілей, стратегії, завдання та теми» [45].

Загалом цілями управління конкуренцією ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» є: 1) цілі ринку – збільшення обсягів продажів за рахунок нових клієнтів; 2) виробничі цілі - своєчасне виконання вимог цілей ринку, в цілому, збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції для споживача; 3) фінансово-економічні цілі - забезпечення фінансовими ресурсами, збільшення прибутку, підвищення рентабельності, збільшення власного капіталу за рахунок розширення виробничої діяльності; 4) соціальні цілі – підвищення середньої заробітної плати, мотивація та заохочення працівників, забезпечення медичного страхування працівників [45].

З точки зору стратегії конкуренції, Leoni Wiring Systems UA GmbH дотримується стратегії, орієнтованої на свою діяльність з метою забезпечення конкурентного успіху на ринку. При цьому вона орієнтується на конкретну групу споживачів (автовиробників), конкретний вид продукції (тільки електрообладнання для автомобілів), конкретний географічний ринок і появу індивідуальних характеристик продукції. Однак застосування цієї стратегії несе в собі певні ризики для компанії: здатність багатьох конкуруючих фірм

знаходити більш ефективні конкурентні засоби в тому ж сегменті ринку; посилення залежності від зобов'язань і мінливих потреб клієнтів; сегментація ринку, тобто коли компанія може втратити свій сегмент на користь нових, сильних конкурентів, продуктів, мінливих потреб клієнтів і т.д. Завдяки своєму зовнішньому вигляду; впровадження спеціального інноваційного винаходу, що дозволяє диференційовано задовольняти потреби даного сегмента.

Економіко-організаційний механізм, проаналізований для перевірки конкурентоспроможності ТОВ «ЛЕОНІ ВАЙРІНГ СІСТЕМС ЮА ГМБХ», являє собою сукупність організаційно-економічних інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У той же час організаційні здібності дозволяють досягти ефективності економіки лише шляхом здійснення управлінських функцій, спрямованих на досягнення заданих цілей керівництва фірми та ефективну реалізацію його конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності фірми з метою підвищення конкурентоспроможності фірми.

Висновки до розділу 2

Аналіз механізму управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства дозволив зробити наступні висновки:

ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» спеціалізується на виробництві електричної кабельної продукції для автомобілів різних марок: Daimler (Mercedes), BMW, General Motors (Opel) і Volkswagen (Audi, Porsche).

Автомобілебудування відіграє стратегічну роль у світовій економіці, будучи провідною галуззю за загальною вартістю виробництва та кількістю трудових ресурсів, що використовуються у виробництві. Вона має значний вплив на загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в країну, оборот і наповнення державного бюджету.

ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» має багато конкурентів, але це лише конкуренти міжнародного ринку, основними з яких є ТОВ «Електроконтакт Україна», ТОВ «Форшнер Україна» та ТОВ «ДП «Борднетце-

Україна».

З метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» дотримується стратегії, яка фокусується на її діяльності, яка допомагає збільшити та оптимізувати свою частку цільового ринку.

Основними конкурентними відмінностями компанії є: сучасне та потужне обладнання; продукція, що відповідає міжнародним стандартам якості; ефективне управління; високий рівень кваліфікації робітників; ефективна система мотивації праці; швидке реагування на зміну запитів клієнтів; позитивний імідж та репутація компанії.

Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» є багатокомпонентною системою, яка схильна до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів бізнес-середовища. Вона складається з системи підтримки, функціональної та цільової систем, які працюють під впливом організаційних та економічних здібностей для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу

Складні і мінливі економічні умови нашої країни і зростання конкуренції вимагають від українських компаній серйозного вдосконалення принципів і механізмів управління своєю діяльністю. Одним з найбільш передових напрямків модернізації управління є процесний підхід до управління - найбільш популярна концепція управління. Його реалізація є «одним з найважливіших факторів успіху для багатьох компаній світового рівня, що дозволяє їм постійно вдосконалювати виробництво і більш ефективно використовувати матеріальні, технічні, фінансові та людські ресурси компанії» [71].

Під процедурним підходом до корпоративного управління розуміється координація корпоративної діяльності та бізнес-процесів, тоді як метою системи управління є контроль кожного бізнес-процесу окремо, а також усіх бізнес-процесів в цілому. «Одним з основних інструментів такого підходу є процесна модель, яка є основою для оцінки конкурентоспроможності компанії і на основі якої створюється комплекс заходів на рівні зростання, який враховує особливості функціонування та взаємодії всіх процесів та елементів компанії» [30, с. 390].

З точки зору процесуального підходу управління конкурентоспроможністю підприємств - це «процес виконання сукупності управлінських функцій - встановлення, планування, організації, мотивації і контролю діяльності, створення конкурентних переваг і забезпечення життєздатності об'єкта господарської діяльності підприємства» [49, с. 2].

Процедурний підхід до управління конкурентоспроможністю компанії в першу чергу орієнтований не на організаційну структуру компанії, а, як говорилося раніше, на її бізнес-процеси, що представляють собою ряд різних

видів діяльності, кінцевою метою яких є створення продукту. Технологія опису і структурування бізнес-процесів забезпечує прозорість всієї бізнес-діяльності і дозволяє виявити можливість помилок на певному етапі роботи, своєчасно знаходити і виправляти помилки. Тому «для забезпечення своєї конкурентоспроможності фірма повинна мати чітке уявлення про структуру своїх бізнес-процесів і постійно і послідовно адаптувати їх до мінливих ринкових умов, оскільки бізнес-процеси в кінцевому підсумку є предметом інновацій» [72].

Впровадження системи управління бізнес-процесами на підприємстві передбачає роботи з опису і регламентації бізнес-процесів, в рамках яких: «розподіл відповідальності за результати виконуваних завдань, що входять до складу процесів, визначається система взаємодії процесів як між собою, так і із зовнішніми замовниками, постачальниками, складають перелік документації, необхідної для функціонування процесів (регламенти, інструкції та ін.); складається план забудови і реалізується ця документація; встановлювати технологічні показники, методи збору інформації та процедури звітності для керівництва; визначення меж показників, що характеризують адекватність процесів; критерії, на підставі яких ініціюється усунення причин виявлених відхилень» [49].

Тому необхідно визначити найбільш раціональний спосіб забезпечення зворотного зв'язку з метою забезпечення ефективної роботи та вдосконалення механізму управління конкуренцією компанії ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ». З цією метою підприємство повинно базувати свою діяльність на розробленій моделі конкурентного управління, заснованої на процесному підході (рис. 3.1):

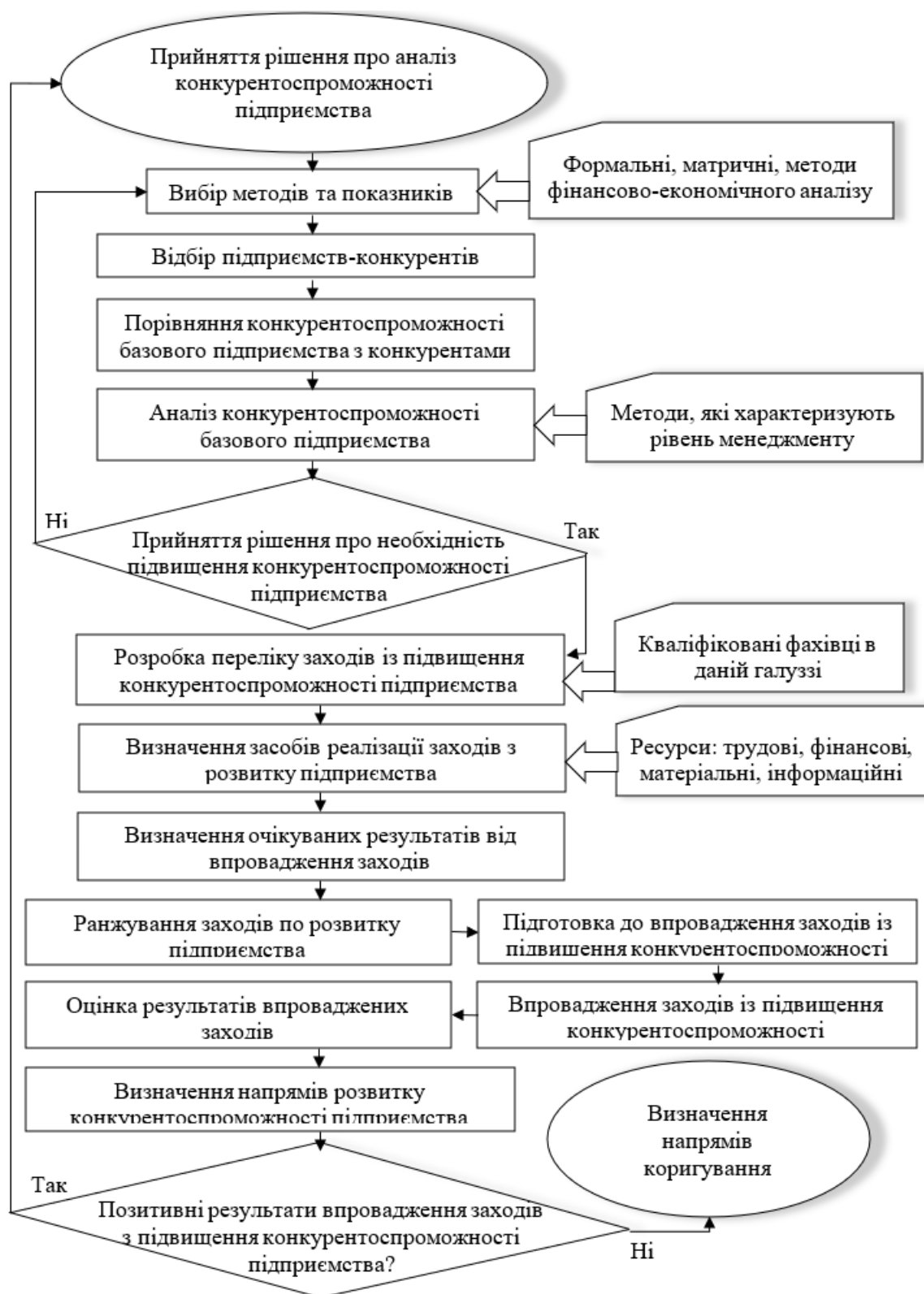


Рис. 3.1. Конкурентна модель управління компанією ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»

Примітка. Розроблена автором

Приймаючи рішення про аналіз конкурентоспроможності компанії, керівники повинні враховувати роль і місце фірми на ринку, оцінювати її

можливості і стратегії на майбутнє і при необхідності уточнювати основні цілі, місію і політику фірми.

При виборі методів і показників визначення рівня конкуренції в компанії слід враховувати, що ці методи і показники повинні включати в себе різні параметри діяльності фірми, які здатні максимально точно охарактеризувати діяльність фірми в цілому.

При виборі конкуруючих компаній необхідно відбирати найбільш розвинених і значущих конкурентів, але якщо їх всього кілька, то для кращого результату необхідно відібрати їх усіх.

Наступним кроком є порівняння конкурентоспроможності конкуруючих підприємств з базовою конкурентоспроможністю, що слід робити на основі методів і показників конкурентоспроможності обраних підприємств.

При аналізі конкурентоспроможності базової компанії досліджуються окремі параметри, що дозволяє виявити слабкі сторони фірми і керівництва.

Наступним кроком є прийняття рішення про необхідність підвищення конкурентоспроможності компанії. В її основі лежить управлінське рішення про підвищення конкурентоспроможності фірми на основі інформації, отриманої в результаті попереднього аналізу шляхом коригування окремих елементів фірми із залученням висококваліфікованих фахівців.

При складанні переліку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії слід враховувати, що цей перелік повинен включати в себе комплекс змін, які компанія повинна внести для підвищення якості та ефективності того чи іншого виду діяльності. Їх збирають централізовано і відправляють на експертизу фахівцям, які проводять подальшу роботу [72].

Що стосується засобів реалізації заходів з розвитку компанії, то на цьому етапі оцінюється важливість кожного заходу для розвитку компанії і визначається обсяг людських, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для здійснення кожної дії.

При визначенні очікуваних результатів від реалізації заходів слід враховувати, що заздалегідь вибираються заходи, що поліпшують основні показники діяльності підприємства, зокрема: продуктивність праці, обсяг реалізації і якість продукції. При цьому важливо включати заходи, спрямовані на вирішення різних соціальних проблем [72].

Етап класифікації заходів відповідно до розвитку фірми має на увазі необхідність реалізації ряду дій на підприємстві, тому необхідно визначити порядок їх розробки і впровадження за різними пріоритетами, такими як вплив.dem на різні показники ефективності, імідж компанії і т.д.

Наступним кроком є підготовка до реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компанії. Реалізація кожної дії передбачає ряд підготовчих процедур і вимагає виділення ресурсів, зокрема фінансовим і кваліфікованим фахівцям.

Етап реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є тривалим і трудомістким процесом, який повинен бути детально описаний відповідно до умов експлуатації, постачальників послуг і необхідних ресурсів [53, с. 177].

Наступним кроком у розробленій моделі є визначення напрямів розвитку конкурентоспроможності компаній. Тому відповідно до отриманих результатів необхідно розробити новий перелік заходів, спрямованих на підвищення якості та ефективності того чи іншого виду діяльності, які в сукупності можуть призвести до розвитку конкурентоспроможності підприємств і придбання прихованих конкурентних переваг.

Завершальним етапом є визначення напрямів адаптації методології оцінки та програми розвитку конкурентоспроможності підприємств. Якщо ефективність впроваджених заходів знижується або є недостатньою, слід вносити відповідні зміни та доповнення або, принаймні, повністю змінювати, що робить це можливим завдяки динаміці зовнішнього середовища.

«Основний акцент економіко-організаційного механізму, розробленого для управління конкурентоспроможністю підприємств, полягає в тому, що має

робити підприємство, а потім як це краще зробити за допомогою всебічного вивчення та раціоналізації технологій, необхідних для реалізації кожного кроку розробленого механізму» [53]. Таким чином, цей процес може зайняти досить тривалий час, так як неможливо заздалегідь визначити конкретну послідовність необхідних дій і переробити різні дії і прийняти нові управлінські рішення.

З огляду на вищезазначене, процес управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» складається з наступних послідовних етапів: 1) координація та підвищення ефективності роботи всіх структурних напрямків підприємства з урахуванням вимог зовнішнього середовища та керівництва підприємства; 2) модернізація та впровадження методів розрахунків у внутрішню систему стратегічного управління виробництвом; 3) удосконалення господарської роботи підприємства відповідно до кінцевого результату його діяльності; 4) підвищити оперативність і достовірність підготовки необхідної інформації [16].

Застосування процесного підходу до корпоративного управління допомагає спростити багаторівневу ієрархічну організаційну структуру, забезпечуючи більшу орієнтацію компанії на споживачів. Тому процесний підхід полегшує обмін інформацією між різними сферами діяльності компанії. Перехід до процесного підходу також дозволяє усунути ізольованість підрозділів і співробітників, тобто зосередити увагу керівництва на їх взаємодії, що дозволяє усунути сфери діяльності, виведені з-під впливу системи управління, оскільки такий підхід характеризується великими можливостями вдосконалення управління компанією. Це дуже важливо в умовах жорсткої конкуренції.

Система управління процесами дозволяє компанії оптимізувати загальну систему управління підприємством, роблячи її більш прозорою і гнучкою, щоб вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища і одночасно регулювати: порядок планування цілей компанії; взаємодія між процесами та бізнес-одиницями; Обов'язки і повноваження персоналу; форми звітності по підприємству; система показників, що характеризують ефективність і

результативність процесів компанії; результати діяльності компанії; прийняття рішень в управлінні; підкорення нових показників для компанії.

Застосування процесного підходу ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» в управлінні конкуренцією дає ряд переваг: «1) можливість вирішення проблемних ситуацій, що виникають між компаніями, пов'язаними між собою бізнес-процесом; 2) забезпечення прозорості управління та гнучкості компанії у реагуванні на зовнішні та внутрішні впливи; 3) оптимізація процесу прийняття управлінських рішень; 4) можливість швидкого реагування та оцінки ефективності управлінської діяльності підприємства на всіх рівнях; 5) зниження корпоративних витрат і ризиків; 6) підвищення ефективності та мотивації управління людськими ресурсами для чіткого виконання поставлених завдань; 7) створити належні умови для прихованих конкурентних переваг» [18, с. 59].

Процесний підхід є найважливішою характеристикою досконалого менеджменту, який передбачає чітке визначення процесів, їх взаємодій і взаємозв'язків. Однак не можна забувати, що процесний підхід є однією з найпопулярніших концепцій управління, і на практиці його не так просто реалізувати, так як різні методи реалізації, що розрізняються за змістом, послідовністю і етапами процесно-орієнтованої системи управління, ускладнюють її реалізацію.

3.2. Удосконалення компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Розвиток ринкового середовища в Україні та посилення міжнародної конкуренції на світовій арені зумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів з метою забезпечення конкурентоспроможності економіки в цілому та окремих суб'єктів господарювання. Тому для ефективної роботи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» в сучасних умовах необхідне вдосконалення його основних складових, а саме: цілі та стратегії конкурентоспроможності підприємства, підхід до планування виробництва, маркетингова служба

підприємства, фінансова діяльність, інформаційна підтримка підприємства, технологічне переоснащення та модернізація виробництва, ресурси та витрати підприємства, людина управління ресурсами і мотивацією їх праці, управління якістю і конкурентоспроможністю продукції, управління обліковою політикою.

Правильне визначення цілей і стратегій розвитку конкурентоспроможності дозволяє підприємству краще визначати заходи, що підвищують динаміку і вразливість внутрішнього виробничого механізму до змін зовнішнього середовища і зміцнюють його виробничий потенціал. При цьому стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на ефективному використанні ресурсів, мінімальних витратах технологічного виробничого циклу, випуску високоякісної продукції та впровадженні в її діяльність передових технологій [67, с. 156].

Комплексний підхід до планування виробництва на підприємстві може допомогти вирішити завдання, пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності виробництва і активним просуванням промислової продукції. До них відносяться: розробка виробничих програм, розробка перспективних планів зниження собівартості продукції, активне використання сучасних методів бізнес-планування, що сприяють вирішенню проблем конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню його збалансованої та ефективної роботи.

Для досягнення досконалої системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств повинен розробити нову стратегію управління якістю продукції, яка, в свою чергу, вирішує проблему отримання конкурентних переваг на ринках переробки. З цією метою система управління якістю та конкуренцією на підприємстві повинна керуватися наступними цілями: створити ефективну інтегровану систему управління якістю продукції та забезпечити життєвий цикл продукції.

З метою удосконалення облікової політики підприємства необхідна реструктуризація бухгалтерської служби, яка ґрунтується на впровадженні

сучасних методичних положень бухгалтерського обліку в практику бухгалтерського обладнання. Це дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень якості в управлінні виробничими витратами і ціноутворенням промислової продукції, тим самим підтверджуючи позитивний ефект системи обліку і аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Впровадження відділу маркетингу в компанії. Найважливіші організаційні заходи для цього: «оснащення відділу маркетингу стратегічно важливими управлінськими функціями, забезпечення необхідними методичними та технічними матеріалами. При цьому основними завданнями відділу маркетингу є: впровадження ефективних методів дослідження ринку, розробка стандартів конкурентоспроможності продукції, формування менеджменту фірми на основі прогнозів, формування та реалізація організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності фірми, здійснення ефективної рекламної діяльності» [6].

Удосконалити систему управління фінансовою діяльністю підприємства шляхом правильного управління результатами його діяльності, а також оптимізувати рух фінансових потоків, тим самим забезпечивши виконання життєво важливих функцій компанії.

Удосконалення інформаційного забезпечення підприємства стосовно умов розвитку фірми слід представити наступним чином: формування системи інтегрованого планування, впровадження передових інформаційних технологій, розробка і впровадження в компанії єдиної облікової, управлінської та податкової інформаційної моделі.

«Ефективне використання ресурсів підприємства та зниження витрат є основними факторами його ефективної роботи на цільовому ринку» [15, с. 8]. Щоб цього досягти: потрібно знизити витрати на виробництво і вартість виробничого обладнання, впровадити схему проектування і підживити систему управління якістю продукції.

Запропоновані методи вдосконалення основних складових організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ТзОВ «ЛЕОНІ

Ваерінг Системс УА ГмбХ» допомагають керівникам ефективно управляти індивідуальними відносинами та компанією в цілому, що забезпечує високий ступінь конкурентоспроможності на цільовому ринку та низку прихованих конкурентних переваг.

Для реалізації методів, розроблених для вдосконалення основних складових економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, необхідно: комплексна концепція конкурентного управління, здатна формулювати і адаптувати цілі і стратегії розвитку бізнесу відповідно до досягнутого рівня конкурентоспроможності; адекватні методи управління конкурентоспроможністю підприємств; Організаційно-економічний механізм, що підтримує управління конкуренцією, в основі якого лежать складні програмні блоки, що відображають необхідні економічні, організаційні, технічні та технологічні заходи, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень. Блоки механізму повинні бути з'єднані між собою і утворити певну цілісність. Кожен з них повинен забезпечити вирішення проблеми створення конкурентних переваг і зміцнення своїх позицій на цільовому ринку [64, с. 234].

Для її реалізації необхідно планомірно і цілеспрямовано шукати шляхи поєднання основних складових організаційно-економічного забезпечення внутрішнього управління, щоб зосередити управлінські зусилля і впливи на тих факторах, які визначають, як підвищити конкурентоспроможність компанії.

Основні методи економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства: 1) активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, технічне оснащення підприємства; 2) удосконалення фінансового та податкового менеджменту; 3) розробка заходів щодо ефективного використання ресурсів підприємства; 4) удосконалення системи управління людськими ресурсами та її мотивації; 5) впровадження та сертифікація системи менеджменту якості; 6) комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва; 7) налагодження системи бухгалтерського обліку та аналіз витрат підприємства; 8) удосконалення

напрямку маркетингу; 9) удосконалення інформаційного забезпечення організації змагань [52, с. 214].

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, забезпечення швидкого реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та адаптації обраної стратегії підприємство повинно дотримуватися іншої системи організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності, що складаються з комплексу взаємопов'язаних блоків, що включають рівень управління і систему забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.2.). Впровадження розроблених блоків дозволяє компанії координувати управлінську діяльність з метою досягнення певного рівня конкурентоспроможності.

Структура цього механізму управління конкурентоспроможністю складається з комплексу цільових блоків. У них висвітлюються необхідні економічні, технічні та технологічні заходи, які спільно та взаємозалежно сприяють впровадженню ефективних управлінських рішень у діяльність підприємства.

Всі блоки представленого механізму об'єднані основними принципами: кожен з них передбачає рішення для підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення її позицій на цільовому ринку, сталого розвитку за рахунок створення конкурентних переваг.

Блок 1. Обґрунтування вибору корпоративної стратегії має ґрунтуватися на матриці загальних конкурентних стратегій з урахуванням уже створених підприємством конкурентних переваг.

Обґрунтовано застосування модифікованих базових конкурентних стратегій, а саме: зниження витрат, сегментація ринку, диференціація продукції, швидке реагування на потреби ринку, впровадження інновацій, забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Можливе також застосування підходів Ф. Котлера до наступальних і оборонних стратегій: контратака, лобова і флангова атака, оточення, флангова оборона, позиційна оборона, партизанська війна.

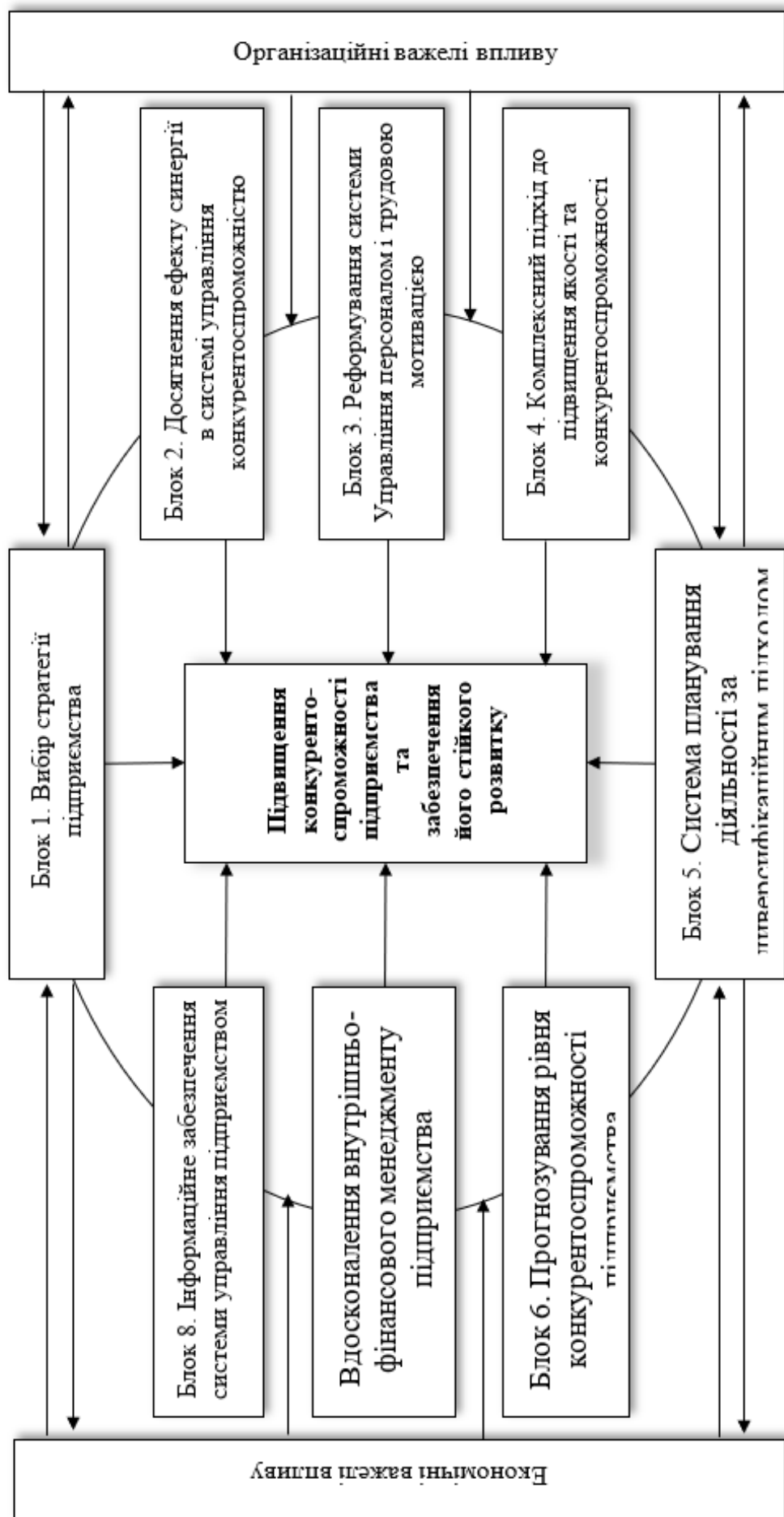


Рис. 3.2. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю підприємств, що виникає внаслідок: перебудови організаційної структури управління; запровадження бізнес-типу внутрішнього управління; створення ефективних центрів прибутку та відповідальності за результати діяльності; удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи та структури управління [53].

Блок 3. Реформа управління людськими ресурсами та системи мотивації праці на основі: розробки ефективної системи визнання досягнень на робочому місці; підвищити оцінку результатів роботи; створює умови для творчої праці; удосконалення механізму мотивації та підзвітності для забезпечення конкурентоспроможності; впровадження нетрадиційних методів стимулювання і заохочення; реструктуризація системи підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням потреб стратегічного управління; Забезпечити участь співробітників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції включає: технічну адаптацію та модернізацію виробництва; впровадження передових технологічних процесів у діяльність підприємства; розробити ефективну стратегію зовнішніх дій; налагодження взаємовигідного співробітництва; розробка та впровадження ефективної системи управління якістю; активізація інвестиційної та інноваційної діяльності компанії.

Блок 5. Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом включає [59, с. 361]: здійснення політики диверсифікації основних продуктів відповідно до розвитку ринкової кон'юнктури; використання довгострокового бізнес-планування як засобу забезпечення довгострокових конкурентних переваг; створення річних та довгострокових бюджетів витрат; розробка та забезпечення взаємозв'язку між перспективними, річними та операційними планами прибутку; розроблення організаційно-економічних заходів щодо

реалізації майбутніх, поточних та оперативних планів; удосконалення методів проектування та аналіз собівартості продукції.

Блок 6. Прогнозування конкурентоспроможності фірми має здійснюватися ефективними методами.

Блок 7: Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту компанії, підготовка фінансової звітності для керівництва для внутрішнього аудиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Блок 8. Для розробки інформаційного забезпечення системи управління бізнесом необхідно: розробка інтегрованої наскрізної системи управління для вирішення завдань управління; впровадження інформаційних технологій та передових засобів комунікації на підприємстві; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; створення єдиної інтегрованої системи планування, дозування та обліку витрат; технічна підтримка внутрішньої інформаційної системи управління.

Дана модель економіко-організаційних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств формує сукупність підсистем, що відображають ефективні пакети заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Однак, у зв'язку зі складністю та множинністю конкурентоспроможності, передбачений механізм не може дати повного детального опису порядку вирішення завдань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» необхідно запропонувати розбивку управління факторною системою з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.3.).

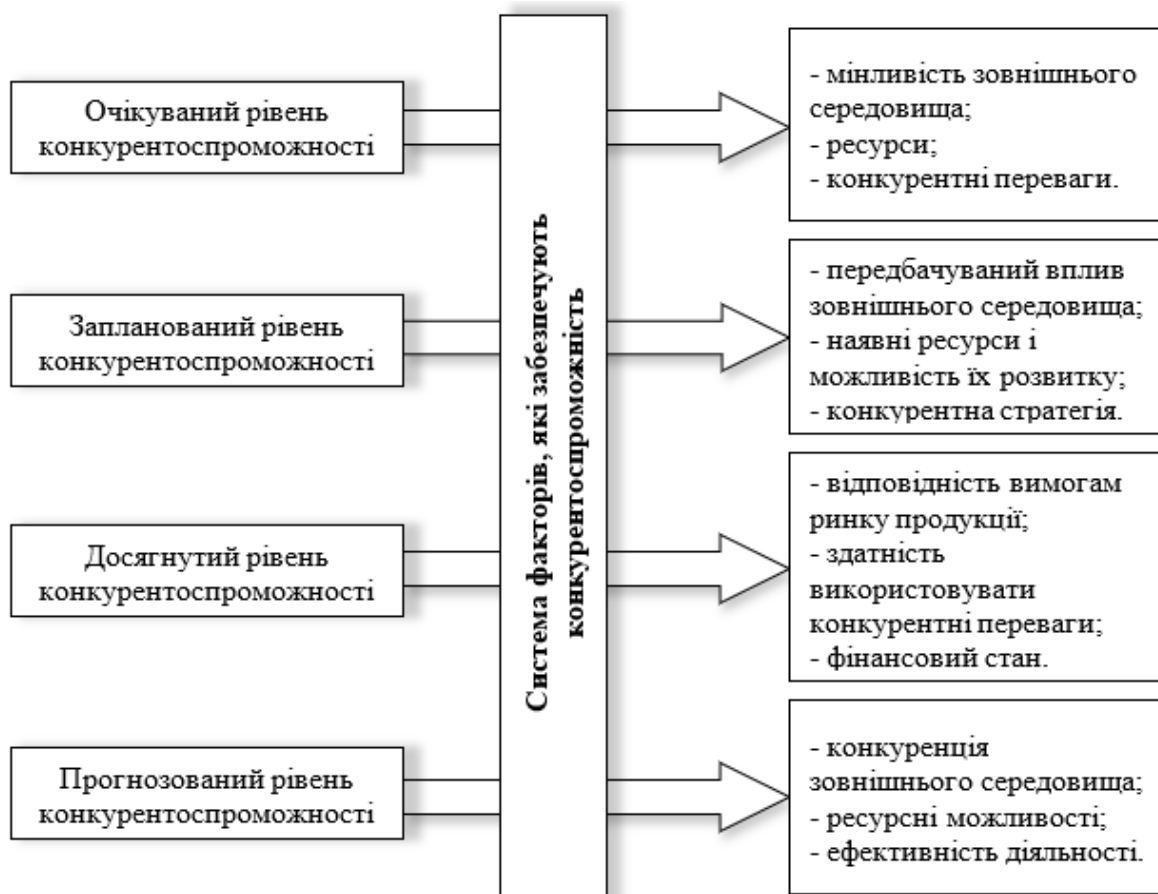


Рис. 3.3. Демонтаж факторної системи забезпечення конкурентоспроможності ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»

Примітка. Розроблена автором

Декомпозиція - це науковий метод, який використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення великої задачі рішенням ряду більш дрібних, взаємопов'язаних, але більш простих завдань. Декомпозиція як процес поділу дозволяє розглядати всі розглянуті системи як складні, що складаються з окремих і взаємопов'язаних підсистем, які, в свою чергу, можуть бути розділені на частини [51].

Реалізація декомпозиції системи управління факторами, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, дозволяє вирішити наступні завдання: розподіл рівнів конкуренції за цілями планування та управління; створення часткових та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності на всіх рівнях управління (інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на операційному рівні є конкурентоспроможність продукції, на

тактичному рівні - система комплексних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, а на стратегічному рівні необхідно застосовувати систему показників, що характеризують його інвестиційну привабливість); розробка підходів до розрахунку результатів оцінки конкурентоспроможності підприємств; визначення завдань управління конкурентоспроможністю компанії в різних бізнес-процесах; розробка функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Налагоджений механізм і демонтаж менеджменту дозволяють підприємству виділити в економіко-організаційному механізмі конкурентного управління блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, що в майбутньому стане основою для розробки методичних підходів до оцінки рівня конкуренції та вироблення рекомендацій з метою забезпечення її зростання для ефективної діяльності підприємства в цільовий ринок.

Таким чином, проблема управління в ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» є складною і багатошаровою, що, в свою чергу, пов'язано зі складністю механізму роботи компанії, а також постійно мінливими умовами і факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Незважаючи на це, підприємство має значний ступінь конкурентоспроможності, що проявляється в злагодженому поєднанні процесів споживання і накопичення; платоспроможності; привабливості інвестицій; забезпечення добробуту своїх акціонерів і працівників; розробляти відповідні стратегії розвитку компанії; нагромадження матеріальної відповідальності; формування корпоративної культури; фінансова стабільність; сплата податків і зборів.

Однак для забезпечення значно вищого рівня конкурентоспроможності фірма повинна впроваджувати у свою діяльність моделі та підходи економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю фірми, які ґрунтуються на ефективному управлінні та спрямовані на формування прихованих конкурентних переваг та забезпечення орієнтирів для отримання прибутку та створення цінності для компанії.

Висновки до розділу 3

Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

Процесний підхід - найважливіша характеристика досконалого менеджменту, яка чітко визначає процеси в компанії і їх взаємодії, основним інструментом якої є процесна модель, що враховує особливості функціонування і взаємодії всіх процесів в компанії.

Застосування конкурентоспроможної моделі управління, розробленої компанією ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» на основі процесного підходу надасть такі переваги, як: прозорість управління, гнучкість діяльності, оптимізація процесу прийняття управлінських рішень, швидке реагування та оцінка ефективності управлінської діяльності компанії в кожному її взаємозв'язку, зниження витрат бізнесу та зниження ризиків, підвищення управління людськими ресурсами ефективності, створюючи умови для формування прихованих конкурентних переваг.

Для ефективної роботи компанії ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» в сучасних умовах необхідно вдосконалити ключові елементи її організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю.

Реорганізація основних складових організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств дає можливість перебудувати виробничу систему, ефективно використовувати її внутрішні ресурси і створити постійне прагнення до підвищення рівня конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методологічних засад формування економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяють сформулювати такі висновки:

Конкурентоспроможність підприємств є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, яка показує можливість ефективної адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У той же час це відносний термін, який підкреслює різницю між розвитком конкретної фірми і розвитком конкуруючих компаній за ступенем задоволення потреб споживачів і ефективності виробничої діяльності.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств - це сукупність інструментів і методів створення цілісної системи управління розвитком підприємства, спрямованої на забезпечення їх конкурентних позицій в довгостроковій перспективі. Структура економіко-організаційного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства складається з системи постачання, функціональної та цільової систем, які включають в себе ряд організаційно-економічних здібностей, що впливають на економіко-організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і досягнення конкурентних переваг.

«ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» є дочірнім підприємством акціонерного товариства "Leoni AG", заснованого в 1917 році, яке є однією з найстаріших компаній Німеччини і з моменту свого заснування знаходиться в Нюрнберзі. Спеціалізується на виробництві проводів і кабелів для різних галузей промисловості, а також на виготовленні інших автомобільних деталей. Основними клієнтами компанії на даний момент є всесвітньо відомі автомобільні групи «Daimler» (Mercedes), «BMW», «General Motors» (Opel) і «Volkswagen» (Audi, Porsche)» [45].

На діяльність компанії ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» суттєво впливають фактори навколишнього середовища. Основними екологічними факторами, що опосередковано впливають на підприємство, є: економічні, соціокультурні, екологічні, політичні, природні фактори, міжнародні події, профспілки, науково-технічні компанії, засоби масової інформації. Безпосередній вплив на стабільність діяльності компанії надає група таких факторів, як: споживачі (замовники), конкуренти, постачальники, інвестори та законодавчі акти. ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» має багато конкурентів, але це лише конкуренти міжнародного ринку, основними з яких є ТОВ «Електроконтакт Україна», ТОВ «Форшнер Україна» та ТОВ «ДП «Борднетце-Україна».

SWOT-аналіз компанії дозволив виявити можливості для компанії, такі як: зміцнення її позицій на ринку, вихід на нові сегменти ринку, швидке зростання ринку, вихід на нові клієнти, навчання персоналу сучасним технологіям та управлінню. За допомогою методу McKinsі були отримані дані про те, що компанія характеризується високою ринковою привабливістю і високою конкуренцією, тому можна сміливо стверджувати, що ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» зберегло і поступово зміцнило лідируючі позиції на цільовому ринку, так як компанія зберегла і поступово зміцнювала лідируючі позиції в своїй діяльності для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, приймає стратегію фокусування що допоможе збільшити та оптимізувати цільову частку ринку. Основними конкурентними відмінностями компанії є: сучасне високопродуктивне обладнання, продукція, що відповідає міжнародним стандартам якості, ефективний менеджмент, високий рівень кваліфікації співробітників, ефективна система мотивації праці, швидке реагування на зміни запитів клієнтів, позитивний імідж і репутація компанії.

Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю компанії ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» є багатоконпонентною системою, яка схильна до впливу зовнішніх і внутрішніх

факторів бізнес-середовища. Вона складається з системи підтримки, функціональної та цільової систем, які працюють під впливом організаційних та економічних здібностей для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Процесний підхід є найважливішою характеристикою досконалого менеджменту, яка чітко визначає процеси діяльності компанії та їх взаємозалежність, основним інструментом якої є процесна модель, яка враховує особливості функціонування та взаємодії всіх процесів у компанії. З точки зору процедурного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес виконання певних функцій управління з метою створення конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності об'єкта господарської діяльності підприємства. Застосування конкурентоспроможної моделі управління, розробленої компанією ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» на основі процесного підходу надасть такі переваги, як: прозорість управління, гнучкість діяльності, оптимізація процесу прийняття управлінських рішень, швидке реагування та оцінка ефективності управлінської діяльності компанії в кожному її взаємозв'язку, зниження витрат бізнесу та зниження ризиків, Підвищення управління людськими ресурсами ефективності, створюючи умови для формування прихованих конкурентних переваг.

Для ефективної роботи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» в сучасних умовах необхідно вдосконалити його основні складові, а саме: цілі та стратегії конкурентоспроможності компанії, підхід до планування виробництва, маркетингове обслуговування підприємства, фінансова діяльність, інформаційне забезпечення компанії, технологічна трансформація та модернізація виробництва компанії, ресурси та витрати підприємства, управління персоналом і мотивацією до праці, управління якістю і конкурентоспроможністю продукції, управління принципами бухгалтерського обліку. Реорганізація основних складових організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств дає можливість перебудувати виробничу

систему, ефективно використовувати її внутрішні ресурси і створити постійне прагнення до підвищення рівня конкурентоспроможності.

З метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ТзОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ» необхідно впровадити в його діяльність моделі та підходи до організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю компанії, які базуються на ефективному управлінні та спрямовані на формування прихованих конкурентних переваг і які є орієнтирами для створення прибутку та вартості компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=8097>.
2. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Modeling the development of the economic systems. 2023. Вип 2, С. 28–33.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
4. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. Академічні візії. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>.
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності. Підприємництво і торгівля. Львів: Львівський торговельно-економічний університет. № 22, 2018. С. 86-93.
6. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С.36-45.
7. Безкоровайна Л.В. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму ефективної діяльності товаровиробника. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. 631 с.

8. Бова Т.В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/bova.pdf.
9. Бідник Н.Б. Математичні методи оптимізації конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». Львів, 2007. 20 с.
10. Бізнес-Гід ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ» URL: <http://business-guide.com.ua/>.
11. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Сполом, 2008. 212 с.
12. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків. 2009. 19 с.
13. Варава Л.М. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2011. №29. С. 311-314.
14. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк: вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
15. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). 8 с.
16. Востряков О.В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. URL: №№ГОпЬш'.§оуиа/роГІа1 /8ос_Сит/ЕкрГ/2011 50/ 8Іаиі/24.ргіГ.
17. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. 4-е. вид., доп. К.: Лібра, 2006. 717 с.
18. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного

розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.

19. 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.

20. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту. Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.

21. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економічний аналіз. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.

22. Демків І. О. Управлінські інновації як необхідна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки м. Тернопіль, квітень 2019 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С.62-65

23. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. С. 56-62.

24. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006.384 с.

25. Древницький В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).

26. Древницький В. Елементи організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.

27. Завадський Й.С. Менеджмент: навчальний посібник. К.: УФІМБ, 2007. 263с.
28. Зятковський І.В. Фінанси підприємств: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. та допов. К.: Кондор, 2005. 364с.
29. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: навч. метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2009. 328с.
30. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Фінансовий простір, 2017. № 2 (18). С. 390-395
31. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3(2). - С. 24-31.
32. Каталог провідних підприємств України URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/49498/>.
33. Кириченко Л.І. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. №1. С. 62-66.
34. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
35. Коновал В.В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*, 2011. № 2. 5 с.
36. Кирич Н. Б. Аналітичні аспекти впровадження нової економічної погляду у перспективу підвищення господарсько-фінансової стабільності переробних підприємств// *Економіка промисловості України: Зб. наук. пр.* - К.: РВПС України НАН України, 2007. - С. 50-57.
37. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2005. 272с.
38. Краузе О. Моніторинг ринку автомобілебудівної промисловості. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. С. 113-120
39. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю

підприємства: навч. посіб. Для студ. спец. «Міжнародна економіка». Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

40. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5.

41. Кривокульська Н.М. Управління ресурсами підприємства. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. V ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих учених. (Тернопіль, 12 листопада 2020 р.).

42. Малюга Л.М. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 11. С. 88-91.

43. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. Хмельницький : ХНУ, 2013. 347 с.

44. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2. К.: Академія, 2005. 864 с.

45. Офіційний сайт ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» URL: <https://www.leoni-ukraine.com/uk/misceznakhodzhennja/leoni-vaering-sistems-ua-gmbkh-strii/>

46. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. 2011. 352 с.

47. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. Харків: ХАІ, 2010. Вип. 1 (9). С. 5–16.

48. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 17/2. С. 23-31.

49. Пастухова Т.Ю. Системно-процесний підхід до управління

конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. 4 с.

50. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління: монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК». 2007. 368 с.

51. Пінда Ю.В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 12. 2 с.

52. Плугина Ю.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2011. № 33. С. 211-220.

53. Поліщук О.А. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах інтеграції України до СОТ. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2007. № 3. Т.2. С. 175-179.

54. Попович Т.М. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки / Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Дудкіна О.П., Попович Т.М. *Вісник ТНЕУ*, 2019. №2. С. 163-175 URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35708>

55. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

56. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/page>.

57. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2210-14>

58. Проноза П. В. Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Бізнесінформ*. 2015. № 8. С. 118-125.

59. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

60. Співак С.М. Механізми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств як основа фінансової стабільності об'єднаної

територіальної громади. Збірник наукових праць Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2018. Вип. 15. С. 66-69.

61. Семирак О.С. Оцінювання характеристик ринку продукції автомобілебудування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. С. 340–346.

62. Слободян Н. Я. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму функціонування підприємств. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4484/1/THEORETICAL%20ASPECTS.pdf>

63. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. К.: КНТЕУ. 2004. 174 с.

64. Сурженко Н.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1. С. 232-235.

65. Суха І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств. Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку: видано в збірнику III міжнародної науково-практичної конференції. НУХТ, 2007. 13 с.

66. Сучков А.В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова частина його конкурентоспроможності. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(3). С. 186-190.

67. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ*. №2. 2017. с. 307-317.

68. Ушкаренко Ю. В. Особливості ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. *Економіка Крима*, 2013. № 2. С. 155-157.

69. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / за наук. ред.. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. К.: Освіта України, 2010. 316 с.

70. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №11 (41). С. 48-58
71. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.
72. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль:«Крок», 2022. 258с
73. Янковський О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант. 2013. 470 с.
74. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. Вип. 4. С. 183-188.
75. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
76. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
77. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
78. SWOT-аналіз основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. І доп. К.: Знання, 2005. 185 с.
79. Hill C. Essentials of strategic management. 2nd ed. Cengage Learning, 2008. 385 p.
80. Molz R., Tabbaa I., Totskaya N. Institutional Realities and Constraints on Change: 1'he Case of SMB. *Journal of East-West Business*. 2009. X° 15.P. 141-156.

81. Pest-аналіз.URL: <https://helpiks.org/5-62503.html>

82. Porter M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

83. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.