

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

на тему: «Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький)»

ДРБА. 19076.01.04.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група БАМЗ-19-1

\_\_\_\_\_

Підпис

І.О.Ковальчук

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н.М.Тюріна

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

О.М.Косіюк

Ініціали, Прізвище

\_\_\_\_\_

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

\_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

Хмельницький, 2020

## АНОТАЦІЯ

Ковальчук І.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Р.І.Н.О», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 103 с., 16 рисунків, 27 таблиць, 36 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Визначено сутність та зміст категорії конкурентоспроможність. Проаналізовано методи та інструменти діагностики конкурентного середовища підприємства та методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Р.І.Н.О», визначено рівень його конкурентоспроможності та конкурентної стійкості.

Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності тов «Р.І.Н.О». Визначено етапи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Наведено рекомендації щодо визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства та удосконалення системи управління витратами ТОВ «Р.І.Н.О».

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1 Конкурентоспроможність підприємств: сутність та зміст	7
1.2 Методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств	15
1.3 Методи та інструменти діагностики конкурентного середовища підприємства	29
Висновки до першого розділу	36
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»	38
2.1 Загальні характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	40
2.3 Аналіз фінансового стану підприємства	43
2.4 Аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємства	45
2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	52
Висновки до другого розділу	64
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»	66
3.1 Етапи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства	66
3.2 Визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства	74
3.3 Рекомендації щодо управління витратами підприємства для отримання конкурентних переваг	89
Висновки до третього розділу	94
ВИСНОВКИ	96
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	100
ДОДАТКИ	104

## ВСТУП

В розвиненому економічному просторі будь-яка сфера діяльності в пов'язана з явищами конкуренції і конкурентних переваг об'єктів.

Конкуренція як зовнішній вплив на об'єкт істотно зумовлює зміну траєкторії природного руху системи для досягнення певної мети та формує підґрунтя для формування конкурентоспроможності як країни в цілому, так і кожного окремого суб'єкта господарської діяльності – зокрема.

Сутність конкурентної боротьби, розвиток конкуренції та умови формування конкурентоспроможності підприємства розглядали в своїх роботах відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: М. Портера, А. Сміта, Р. Фатхутдінова, І. Драгана, Я. Жаліла та інших.

Проте, незважаючи на істотну кількість праць з окресленої проблематики, питання щодо нарощування теоретичного базису змісту конкурентоспроможності не втрачає своєї актуальності та потребує нових підходів щодо вирішення зазначених питань.

Метою дипломної роботи є удосконалення теоретико-методичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю промислового підприємства за умов мінливого зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі було визначено такі завдання:

- розглянути теоретико-методичні основи формування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства;
- дослідити та охарактеризувати методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Р.І.Н.О.» та визначити рівень його конкурентоспроможності;
- визначити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів формування та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств за сучасних мінливих умов зовнішнього середовища.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Конкуренентоспроможність підприємств: сутність та зміст

Сучасне розуміння поняття «конкуренція» є достатньо багатограним. Так, на думку А. Сміта [2], конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною господарського механізму [2].

Багатогранність проявів конкуренції визначається різноманітністю підходів до її використання в численній кількості значень. Розроблено безліч різноманітних моделей, кожна із яких була обґрунтована тією чи іншою «етикеткою» конкуренції.

Поняття «конкуренція» повинно відображати реалізацію усіх дій, пов'язаних з досяганням оптимальної оцінки отриманих результатів, саме:

«Конкуренція – це ситуація, за якої суперництво старого з новим є прагненням, як найкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами».

Слід зазначити, що основним завданням і головною функцією конкуренції є завоювання ринку, в боротьбі за споживача перемога своїх конкурентів, забезпечення одержання сталого прибутку. Реалізація

окреслених завдань можлива за умови грамотної конкурентної політики на базі мобілізації основних конкурентних переваг, які є одними з найбільш важливих складових конкуренції.

Конкурентну перевагу необхідно розглядати з позиції споживача як особливість, яка дає їм суттєву вигоду чи благо, і схиляються до думки, що в основі конкурентної переваги повинна бути споживча цінність, але в сучасній літературі немає чіткого визначення сутності даного поняття [6].

На думку М. Портера [1], «конкурентні переваги» – ключовий фактор успіху, характерні для певного підприємства (галузі) чинників, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо [1]. З теорії конкурентних переваг, розробленої М. Портером, впливає ряд принципів положень, важливішими з котрих є наступні:

1) конкурентоспроможність характеризується ефективністю використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;

2) показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;

3) існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції (зростання прибутків, рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту).

Беручи до уваги вже існуючі визначення «конкурентна перевага», відзначимо, що дана категорія повинна, відбивати наступні характеристики:

- по-перше, конкуренту перевагу підприємства не можна ототожнювати з факторами конкурентоспроможності, адже конкурентна перевага – це результативна величина комплексних зусиль щодо окреслення та реалізації стратегічних напрямів діяльності фірми, організації чи підприємства в їх конкурентному

середовищі під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності;

- по-друге, конкурентна перевага – це рівень ефективного використання наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів, який створює для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами;

- по-третє, конкурентні переваги повинні надавати можливість підприємствам адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

- по-четверте, конкурентна перевага - це складна ієрархічна система, яка інтегрує цінності, що стали джерелом отримання переваги за усіма рівнями та напрями діяльності підприємств;

- по-п'яте, конкурентна перевага є величиною порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічний результат діяльності підприємства.

Отже, базисом конкурентних переваг є їх комплексність і цільова орієнтація, інтеграція всіх функціональних підсистем в цілісну систему, яка забезпечує єдиний процес розширеного відтворення стійких конкурентних переваг, що володіють синергетичним ефектом, яка забезпечує та багаторазово підсилює конкурентоспроможність підприємства або організації.

Конкурентоспроможність – одне з основних понять, яке активно використовують у теорії та практиці економічного аналізу, багатоаспектне поняття, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [7].

Так, у морфологічному сенсі конкурентоспроможність є здатністю об'єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигід, переваг. У науковій літературі конкурентоспроможність, частіше за все, трактується як здатність об'єктів управління випереджати суперників у конкурентній боротьбі задля поставлених економічних цілей. Подальша конкретизація суті

конкурентоспроможності має безліч варіантів, що ґрунтуються на різному розумінні теоретико-методологічних засад визначення конкуренції, складу конкурентів, меж конкурентного ринку, часових параметрів прояву конкурентних переваг, стратегічних і поточних форматів цілей орієнтації суб'єктів ринку.

Конкурентоспроможність характеризує ступінь відповідності окремого класу об'єктів певним ринковим потребам: пропозиція (товар) – попиту, підприємство – можливості забезпечити конкурентні переваги, держава – економічній та соціальній моделі. Взаємозв'язок понять конкурентоспроможності країни, підприємства, товару та факторів, які їх визначають, тобто детермінанти конкурентоспроможності, мають свої особливості. Так, до детермінантів конкурентоспроможності країни слід віднести ресурси: фізичні (доступність природних ресурсів), людські (вартість, кількість, управління), інформаційні, грошові (вартість капіталу), інфраструктура (її якість та вартість); процеси (технологія, НТП, інновації); привабливість; соціально-політичний клімат. До узагальнюючих факторів конкурентоспроможності підприємства – товар, продукція (послуги); положення підприємства на ринку; збут; просування товару; виробництво.

Конкурентоспроможність товару, в свою чергу, визначається наступними детермінантами – параметрами: технічні («жорсткі» та «м'які»); нормативні; економічні; ринкові.

Таким чином, теоретичні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності, дають змогу ще раз підтвердити їх взаємозв'язок. Узагальнюючи існуючі точки зору можна зробити висновок, що саме вдала діяльність підприємств дає поштовх до розвитку ринкових процесів та формування сильної економічної бази країни.

Аналіз сучасної літератури показав, що серед вітчизняних і зарубіжними вчених-економістів не існує єдиної думки щодо сутності категорії конкурентоспроможності підприємства, конкурентоздатності підприємства та її співвідношення з іншими взаємопов'язаними категоріями, зокрема

конкуренції, конкурентних переваг, конкурентного статусу, конкурентної позиції підприємства, конкурентоздатність підприємства. Однак, враховуючи наукові підходи, конкурентоспроможність підприємства відображає ознаки динамічності господарських відносин, що вимагає розгляду еволюції економічних поглядів стосовно цього поняття, зокрема з врахуванням функціональних та організаційно-економічних особливостей торгівлі [8].

Так, еволюція економічних поглядів щодо конкурентоспроможності підприємства характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції (еволюція поглядів щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлена у таблиці 1.1).

Слід відзначити, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» – це складна економічна категорія, яке має відображати фактичну наявність конкурентних переваг та стратегічні напрями їх використання під впливом факторів зовнішнього середовища та з урахування факторів внутрішнього середовища і все це є сукупністю взаємопов'язаних елементів загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 1.1 – Характеристика економічних теорій та конкурентоспроможності підприємства

Теорія	Зміст теорії
Теорія меркантилізму (Т. Мен, А. Монкретьєн і ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, тим самим забезпечуючи активний торговельний баланс
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міноюю вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль)
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна - наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу є підприємець-новатор
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність є непохитним атрибутом, який супроводжує сучасні трансформаційні перетворення на всіх ієрархічних ланках ринкового простору як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність є універсальним показником, що може застосовуватися в багатьох сферах життєдіяльності. Рівень конкурентоспроможності будь-якого об'єкта є відносним показником і тому може бути визначений тільки в результаті порівняння. Він являє собою характеристику об'єкта, що відображає його відмінність від аналогічного за ступенем виконання покладених на нього функцій, як наслідок, конкурентоспроможність підприємства не може бути виміряна єдиним статистичним показником. Це підтверджується тим, що це поняття носить ознаки прихованої властивості виробничої системи, якою є суб'єкт господарювання, та проявляється на поверхні у вигляді різних чинників-симптомів.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку. Аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках [9]. У якості чинників-симптомів конкурентоспроможності виступають її фактори – явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності організації.

У вітчизняній і зарубіжній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги організацій. Різні автори залежно від своїх наукових поглядів і області маркетингових досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. Варто зазначити, що фактори конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки впливу кожного окремого фактору [10].

Загальноприйнятою вважається класифікація факторів за джерелами походження: фактори зовнішнього середовища і фактори внутрішнього середовища, однак існують і більш докладні системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Зокрема розрізняються зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності, яка наведена рис. 1.1. Необхідно підкреслити, що ця класифікація має узагальнюючий характер і не дозволяє виокремити фактори конкурентоспроможності, що є специфічними як для кожного суб'єкта господарської діяльності.

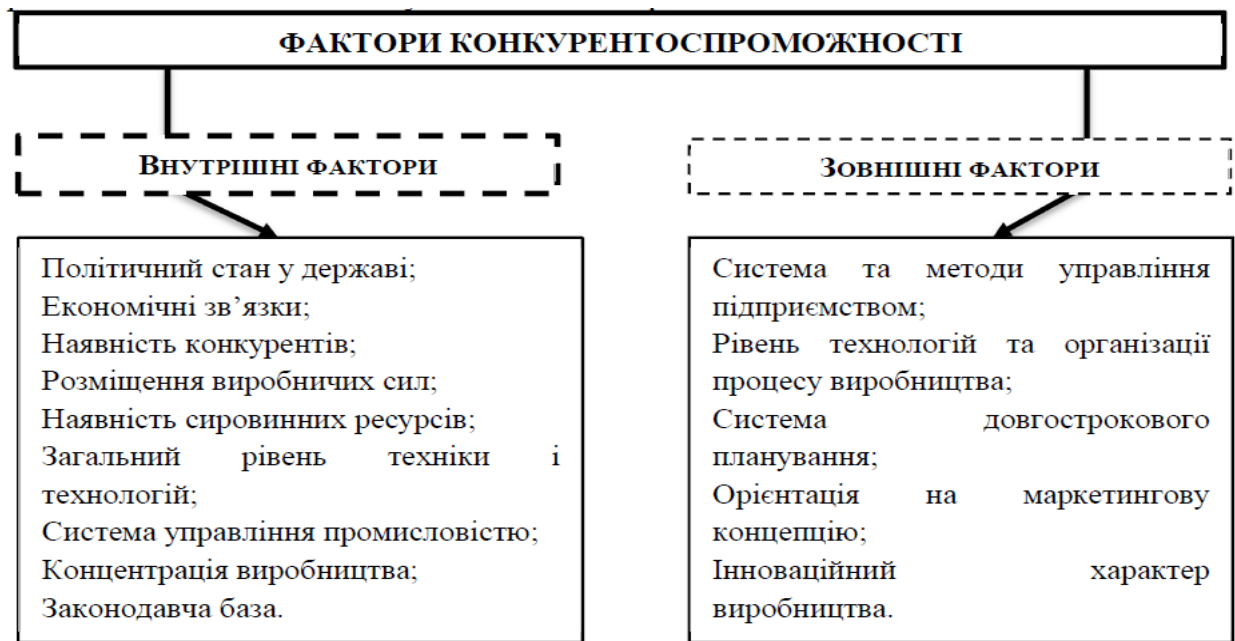


Рисунок 1.1 - Класифікація факторів конкурентоспроможності

Слід зауважити, що використання тієї або іншої класифікації факторів конкурентоспроможності залежить від мети проведеного дослідження, від характеру завдань, які необхідно вирішити, а також від галузевих особливостей і загальної економічної ситуації.

Узагальнюючі розуміння сутності конкурентоспроможності, необхідно визначити, що оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства є вихідним етапом для розробки стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства в цілому. Сьогодні для успішного функціонування підприємства на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес визначення вагомих і слабких місць підприємства, вона формує можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

## 1.2      Методичні                      основи                      дослідження конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність є ключовою характеристикою фінансово-господарської діяльності підприємств та головним чинником забезпечення їх довгострокової прибуткової діяльності у сучасних умовах розвитку світової, національних та регіональних економічних систем, що потребує постійного управління, яке не можливо здійснювати без проведення оцінки. Наведене вимагає визначення сутності та взаємозв'язку між «конкурентоспроможністю», «конкурентоспроможністю підприємства», «оцінкою конкурентоспроможності підприємства» та «управлінням конкурентоспроможністю підприємства» (рис. 1.2).

Відзначаємо тісний взаємозв'язок між оцінкою конкурентоспроможності підприємства та управлінням конкурентоспроможності на суб'єкті підприємницької діяльності, яке, у свою чергу, забезпечує його конкурентоспроможність та сталий розвиток у довгостроковій перспективі з визначеною головною метою функціонування. Таким чином, можемо зазначити, що саме оцінка є ключовим елементом управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг). Наведене вимагає розкриття її теоретико – методологічних основ (рис. 1.3).

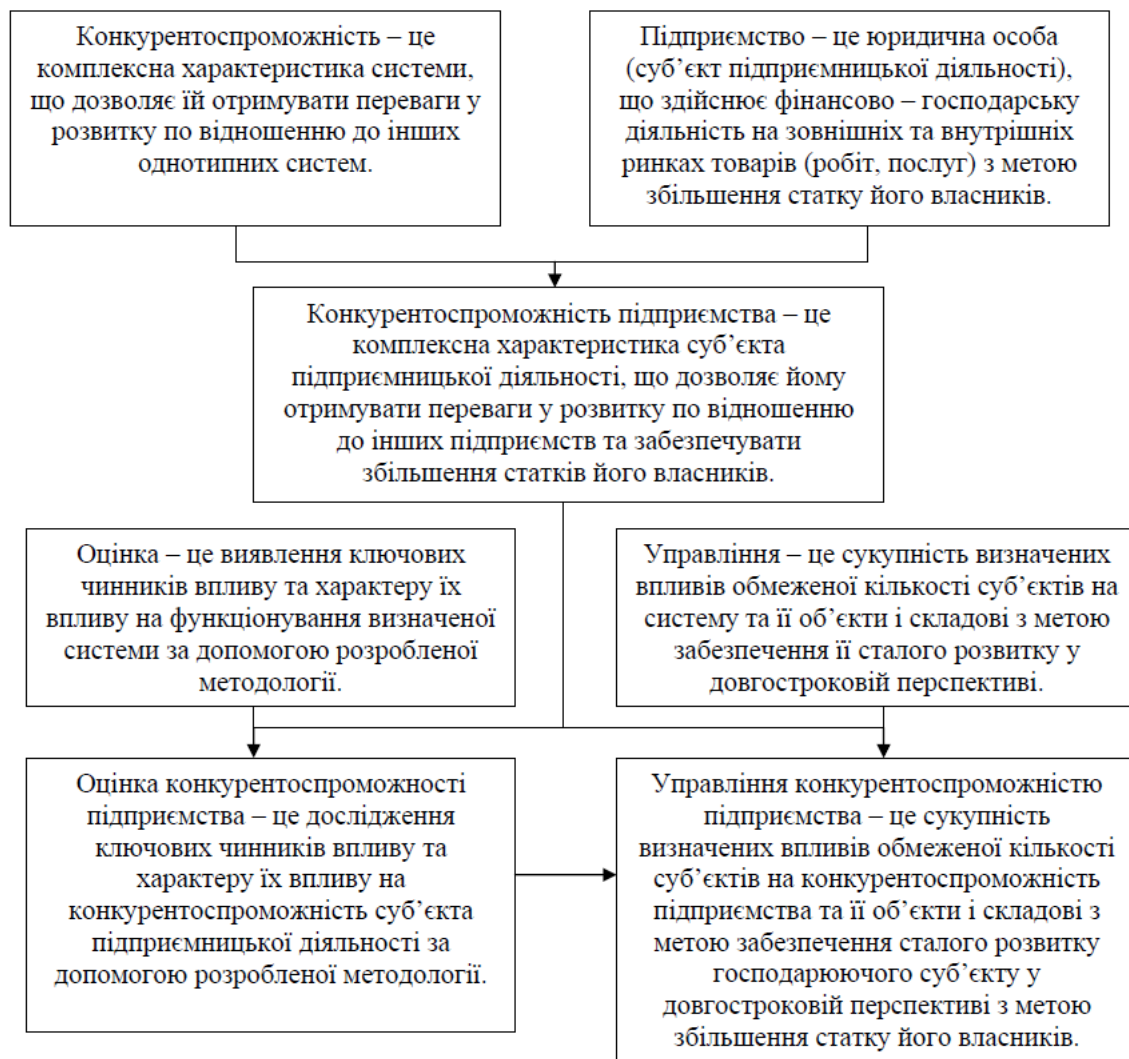


Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок між категоріями «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства», «оцінка конкурентоспроможності підприємства» та «управлінням конкурентоспроможністю підприємства»

Варто наголошуємо на прямому зв'язку між оцінкою (дослідженням) конкурентоспроможності підприємства та досягненням мети управління його конкурентоспроможністю, а також стратегічної мети функціонування суб'єкта підприємницької діяльності у економічній системі. Окремо відзначаємо роль оцінювання конкурентних позицій суб'єкта господарювання у розробці та реалізації стратегії його функціонування.



Рисунок 1.3 - Теоретико – методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства

В межах розкриття наведених складових оцінки конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності (рис. 1.3) в якості мети такого оцінювання слід відмітити отримання достатнього обсягу достовірної та об'єктивної інформації для прийняття зважених управлінських рішень відповідними суб'єктами щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах постійних динамічних змін у розвитку навколишнього їх середовища та зовнішніх і внутрішніх ринків товарів.

До завдань оцінки (дослідження) конкурентоспроможності підприємства слід віднести наступні: оцінку конкурентних позицій продукції підприємства на ринках збуту; оцінку конкурентних позицій підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг); оцінку конкурентних

позицій регіону; оцінку конкурентних позицій сектору окремої галузі економіки до якого відноситься суб'єкт господарювання; оцінку конкурентних позицій галузі економічної системи країни, у якій працює суб'єкт підприємницької діяльності; виявлення ключових зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства, а також на пряму їх впливу на конкурентні позиції суб'єкта господарювання; оцінку резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства та обсягів ресурсів для їх реалізації; оцінку перспектив забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

До об'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести: економіку країни та економіку регіону де воно здійснює фінансово – господарську діяльність; галузь та сектор національної економічної системи до яких відноситься суб'єкт підприємницької діяльності; складові фінансово – господарської діяльності підприємства (фінансово – економічну, виробничу, організаційно – управлінську, маркетингову, соціальну); продукцію суб'єкта підприємницької діяльності.

В межах оцінки конкурентоспроможності підприємства важливу роль мають чинники впливу, які можливо поділити на зовнішні та внутрішні по відношенню до суб'єкта підприємницької діяльності. Однак, враховуючи значну кількість чинників зовнішнього впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства вважаємо доречним розділити їх на три великі підгрупи: макрочинники - рівень світової економіки та держави; мезочинники - рівень регіону та галузі; мікрочинники - рівень сектору галузі. Наведене дозволяє виділити ключові чинники оцінки (дослідження) конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.4).

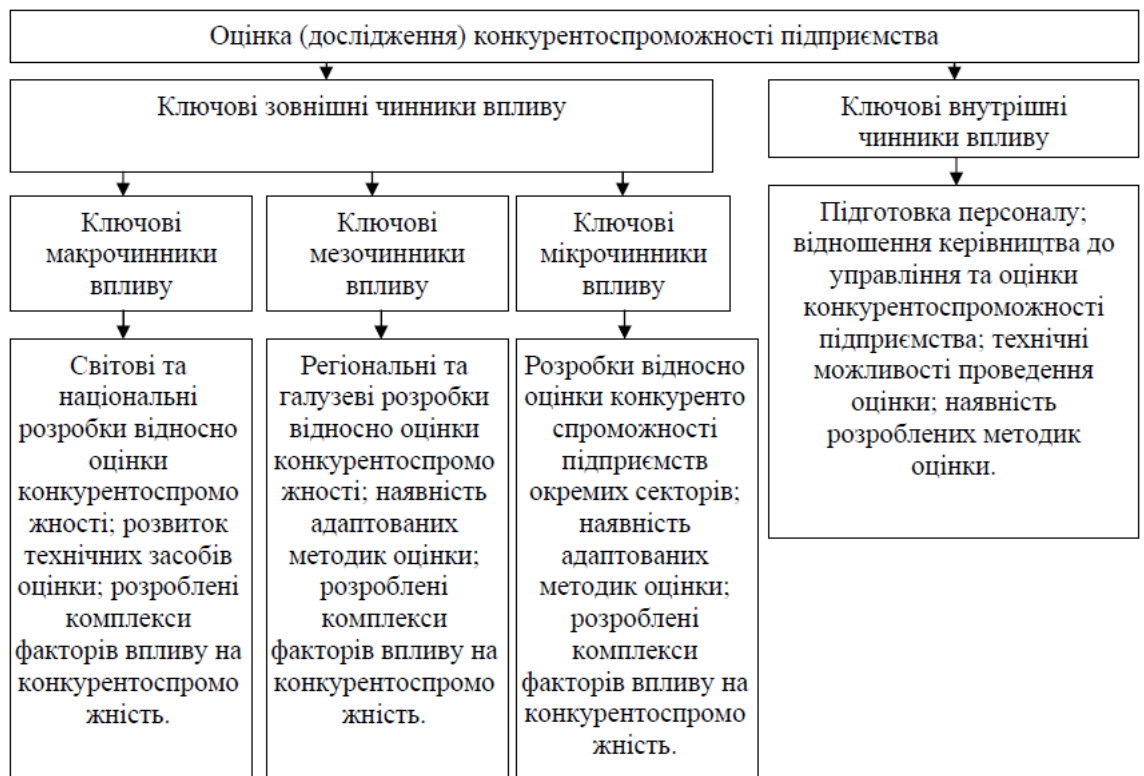


Рисунок 1.4 - Ключові чинники впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства

Принципами оцінки конкурентоспроможності підприємства є такі: об'єктивності; достатності; достовірності інформації; ефективності; гнучкості; адаптивності; адекватності представлення інформації; системності.

До функцій оцінки конкурентоспроможності підприємства варто віднести: забезпечуючу, тобто надання достатнього обсягу достовірної та об'єктивної інформації для прийняття зважених управлінських рішень; інформаційну, тобто формування масивів даних щодо конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності; пошукову, тобто виявлення комплексу проблем в межах реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках товарів; контрольну, тобто контролю отриманих результатів в межах реалізації заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта або його продукції.

Ідентифікація суб'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє стверджувати, що кожна з груп таких суб'єктів має власні цілі, які вони намагаються досягти у межах проведення оцінювання конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (табл. 1.2). Наведене має суттєвий вплив на розробку та використання різними групами суб'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідних методичних підходів та методик проведення оцінювання, а також визначає їх відношення та взаємодію з господарюючим суб'єктом.

Ключове значення для оцінки (дослідження) конкурентоспроможності підприємства має розроблена або відібрана методологія її проведення, що включає підходи, методи, інструменти, методику, алгоритм, види, рівні проведення оцінювання. Відзначаємо, що кожен суб'єкт підприємницької діяльності повинен проводити адаптацію існуючих елементів або розробляти нові елементи методології оцінки для врахування особливостей здійснення власної фінансово-господарської діяльності, у контексті забезпечення або підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів.

Таблиця 1.2 - Суб'єкти оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група суб'єктів оцінки	Мета проведення оцінки
Власники підприємства	Визначення можливості сталого розвитку підприємства та забезпечення зростання їх благополуччя у довгостроковій перспективі
Керівництво підприємства	Визначення конкурентної позиції підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів та ключових проблем забезпечення і збільшення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності
Окремі підрозділи підприємства	Визначення проблематики забезпечення і збільшення конкурентоспроможності підприємства та напрямків їх вирішення
Державні органи	Визначення державної проблематики щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та її окремих галузей, а також визначення ефективності реалізованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності економічної системи країни та її окремих елементів
Органи місцевого самоврядування	Визначення регіональної проблематики щодо забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки, а також

	визначення ефективності реалізованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності економічної системи регіону та її окремих елементів
Конкуренти	Визначення конкурентних позицій підприємства та його сильних і слабких сторін у контексті послаблення цих позицій на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг).
Контрагенти	Визначення можливості розвитку довгострокових економічних відносин з підприємством
Потенційні інвестори	Визначення можливостей інвестиційних вкладень у підприємство, а також вибору періоду інвестування
Інформаційно-консалтингові підприємства	Підбір інформації про конкурентну позицію підприємства для її наступної безоплатної або оплатної передачі користувачам (покупцям)
ЗМІ	Підбір інформації про конкурентну позицію підприємства для її наступної презентації користувачам
Наукова спільнота	Проведення наукових досліджень і розробок у контексті оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинно спиратись на використання відповідного методологічного підходу, де ключовими є:

- структурний, що акцентує увагу на оцінювання конкурентних позицій підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг), а також на оцінці рівня конкуренції на цих ринках (вхідні бар'єри; монополізація; реакція на нових виробників, інновації, продукцію). Відзначаємо, що разом з позитивними аспектами використання структурного методологічного підходу, до яких відносимо отримання достовірної інформації відносно конкурентоспроможності об'єкту оцінювання та проблем щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринках збуту його продукції, існує значна кількість недоліків, а саме: не врахування фінансово – економічного стану підприємства – бази оцінювання; недостатня концентрація на вертикалі взаємовідносин «національна економіка – галузь – сектор – підприємство»;

- функціональний, що акцентує увагу на фінансово – економічному стані підприємства – бази оцінювання та його продуктовому асортименті. При цьому, не зважаючи на позитивні моменти цього методологічного підходу, до яких відносимо детальне дослідження внутрішніх проблем конкурентоспроможності підприємства, наголошуємо на майже повній відсутності розкриття проблематики його конкурентоспроможності на ринках

збуту, а також відсутності дослідження конкурентних взаємовідносин на вертикалі «національна економіка – галузь – сектор – підприємство»;

- цільовий, що акцентує увагу на перешкодах у досягненні цілей управління підприємством та його конкурентоспроможністю. Перевагами такого підходу є: чіткість виявлення проблем конкурентоспроможності підприємства; безпосередній зв'язок з управлінням суб'єктом підприємницької діяльності та його конкурентоспроможністю. До недоліків підходу слід віднести: недостатнє дослідження конкурентних позицій підприємства на ринках збуту та рівня конкуренції на цих ринках; слабку увагу фінансово – економічному стану підприємства та його продуктового асортименту; недостатня концентрація на вертикалі взаємовідносин «національна економіка – галузь – сектор – підприємство»;

- процесний, що акцентує увагу на перешкодах у реалізації функцій управління підприємством та його конкурентоспроможністю. До переваг підходу відносимо: високу результативність оцінки; легкість проведення оцінювання. До недоліків підходу можливо віднести ті, що були сформовані для цільового підходу;

- системний, що акцентує увагу на оцінці конкурентоспроможності підприємства як складової вертикалі взаємовідносин «національна економіка – галузь – сектор – підприємство», при цьому, підприємство розглядається, як відкрита система і складова зовнішніх та внутрішніх ринків товарів (робіт, послуг). До переваг підходу відносимо: високу ефективність і результативність проведення оцінки; врахування переважної більшості чинників впливу на конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності; глибину та об'єктивність проведення дослідження. Недоліком підходу є складність врахування всіх головних зв'язків між елементами системи.

Відзначаємо доцільність використання системного методологічного підходу для оцінки (дослідження) конкурентоспроможності підприємств через незначну кількість виявлених недоліків у його застосуванні.

Одним з головних елементів методології проведення оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності є методи оцінювання. Відзначаємо, що вибір методу або методів оцінювання визначає ефективність, результативність та об'єктивність проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства. Наголошуємо на наявності значної кількості груп методів, що мають відповідні позитивні та негативні сторони використання (табл. 1.3). При цьому, у таблиці, при використанні позначення «+» - будемо виділяти позитивну сторону групи методів, «-» - негативну сторону, а «+/-» - нейтральну.

Таблиця 1.3 - Компаративна характеристика груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Групи методів	Доступ до інформації	Обсяги інформації	Об'єктивність	Складність	Однозначність	Можливість помилки
Матричні	+/-	-	+/-	+	+/-	-
Графічні	+/-	-	+/-	+	-	-
Індексні	+	+/-	+	-	+	-
Аналітичні	+	+	+/-	-	+/-	+/-
Комплексні	+	+	+	-	+/-	-

Таким чином, згідно проведеної оцінки (табл. 1.3), до найбільш придатних груп методів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності можливо віднести індексні та комплексні. Вважаємо доречним об'єднати переваги цих двох груп методів в межах розрахунку інтегрального показника.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно спиратись на відповідні інструменти його проведення, до головних з яких відносимо:

- економіко – математичне моделювання, що дозволяє сформулювати чітку модель функціонування системи, у нашому випадку конкурентоспроможності підприємства, у той же час маючи проблеми зі складністю та неможливістю врахувати всі головні чинники впливу на систему;

- експертне оцінювання, що дозволяє враховувати як якісні, так і кількісні характеристики системи, однак досить часто несе у собі значну частку суб'єктивності;

- графічні інструменти інтерпретації результатів дослідження, що дозволяють наочно виявити проблеми системи, однак не дозволяють виявити причини їх появи;

- системний аналіз, що поєднує у собі переваги наведених вище інструментів, однак є дещо складним, особливо для малого бізнесу з недостатньою якістю підготовки управлінських кадрів.

Методика оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, що була розроблена та запропонована до використання М. Портером акцентує увагу на галузь функціонування підприємства, перспективи її розвитку, характеристику конкурентів та господарюючого суб'єкта з точки зору виявлення конкурентних переваг [1]. Не зважаючи на значні переваги, методика М. Портера має ряд суттєвих недоліків: не враховує конкурентоспроможність на рівні національної економіки та регіону, де функціонує підприємство; робить акцент тільки на п'ять сил конкуренції, що обмежує якість отриманих інформаційних даних; досить не зрозуміло торкається фінансового стану суб'єкта господарювання та наявності резервів для його розвитку і ресурсів забезпечення або підвищення конкурентоспроможності.

Т. Судек та А. Завойська у межах дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств запропонували власну методику оцінки конкурентних позицій суб'єктів господарювання на ринках збуту продукції, що включає у себе шість груп показників з врахуванням конкурентоспроможності національної економіки і яка базується на розробках значної групи науковців [15]. Відзначаємо недоліки розробленої методики: необхідність адаптації до реалій економіки України; складність отримання інформації для розрахунку показників; не врахування у оцінюванні

конкурентоспроможності регіону, галузі та сектору функціонування суб'єкта підприємницької діяльності.

Р.І. Жовновач на базі детального дослідження теоретичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємств та критичної оцінки методів визначення конкурентних позицій суб'єктів господарювання на ринках збуту продукції сформував відповідну ієрархію показників конкурентоспроможності та запропонував функцію її визначення для окремого суб'єкта підприємницької діяльності, де ключовими показниками виділив фінанси, виробничий потенціал, персонал, технології та науково-дослідний потенціал, організацію та управління, маркетинг, ринкову активність [18]. Відзначаємо наявність певних недоліків розробленої методики, до яких відносимо: не зрозумілість інтерпретації отриманих результатів оцінювання; довільність вибору показників дослідження конкурентоспроможності підприємства; акцент тільки на конкурентоспроможність окремого суб'єкта господарювання без врахування його приналежності до країни, регіону, галузі та сектору економіки.

В.В. Шарко, в межах власної методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, акцент зробив на розрахунок інтегрального показника визначення конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринках збуту товарів з використанням бальної оцінки та визначенням критеріїв проведення оцінювання. При цьому, науковець виділив дванадцять ключових показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства та повинні бути враховані при розрахунку інтегрального показника. Запропоновані для використання показники орієнтовані на характеристику підприємства та його фінансового стану [20]. Не зважаючи на досить ґрунтовну розробку методики, наголошуємо на певних її недоліках, таких як: не врахування у розрахунках вертикалі взаємовідносин «національна економіка – галузь – сектор – підприємство»; досить вузьку кількість показників оцінки конкурентоспроможності підприємства; слабе врахування наявних резервів і

ресурсів забезпечення і підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

О.В. Шатілова та В.І. Когут в межах дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств України розробили та запропонували власну методику оцінювання конкурентних позицій суб'єктів господарювання, де акцентували увагу на: використанні системного підходу в межах проведення дослідження; розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності; застосуванні зваженої оцінки конкурентоспроможності на основі використання балів і п'яти ключових показників конкурентоспроможності підприємства [28]. Відзначаючи цікавий підхід науковців до дослідження конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, вважаємо доречним виділити його недоліки, а саме: акцент на підприємствах одного сектору національної економіки; не врахування у дослідженні конкурентоспроможності економіки країни, регіону, галузі, де функціонує суб'єкт господарювання; досить обмежена кількість показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства – бази дослідження; не достатня прозорість джерел отримання інформації для проведення дослідження; можливість високої суб'єктивності отриманих результатів оцінки.

Д.В. Яцковий, спираючись на критичну оцінку методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємств запропонував визначати конкурентну позицію суб'єкта господарювання на ринках збуту продукції на основі розрахунку шести груп показників до яких відніс, переважно, двадцять п'ять одиничних фінансово – економічних показників [29]. Вважаємо доречним виділити такі недоліки розробленої науковцем методики, а саме: відсутність єдиного інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства; складність інтерпретації отриманих результатів дослідження; не врахування у оцінці якісних показників; акцент тільки на підприємство та його фінансово-економічну діяльність.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує розробки відповідного алгоритму її проведення, що буде базуватись на використанні системного аналізу (рис. 1.5).

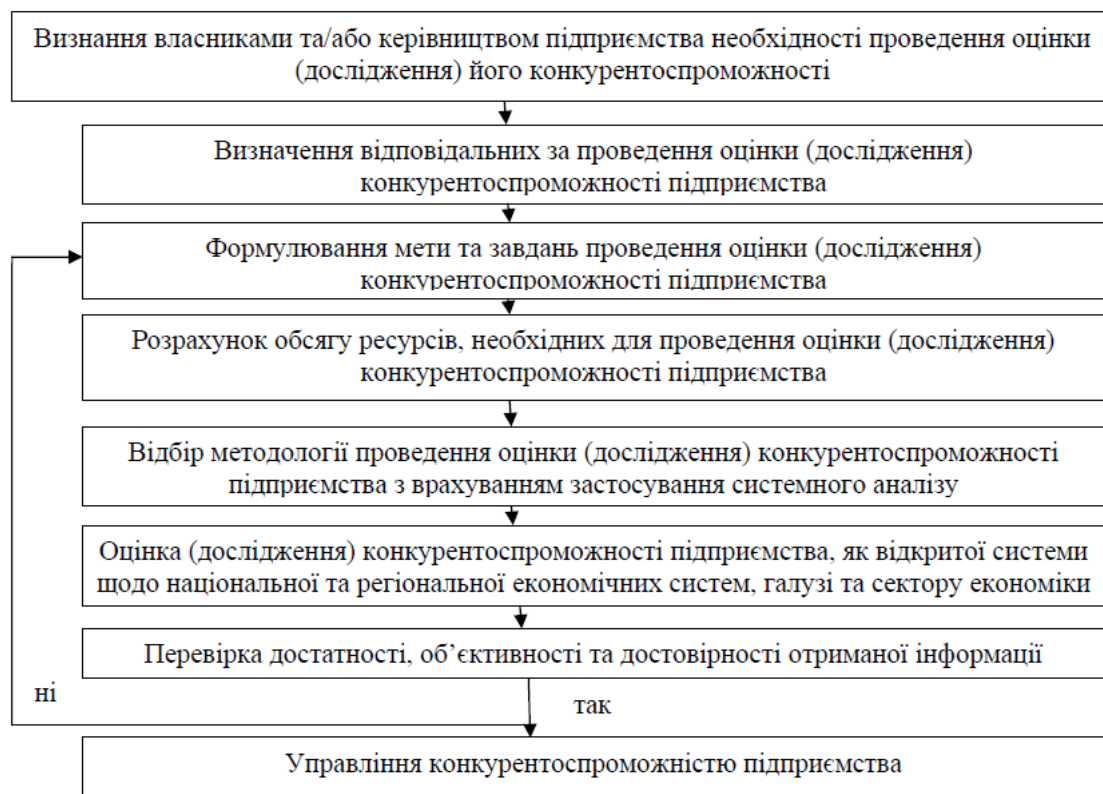


Рисунок 1.5 - Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства на базі системного аналізу

В межах характеристики методики оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно відмітити наявність двох видів такої оцінки (тактичної (оперативної), стратегічної), кожен з яких є важливим для отримання достатньої, об'єктивної та достовірної управлінської інформації.

При проведенні оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати такі його рівні: національна економічна система; регіональна економічна система; галузь економіки; окремий сектор певної галузі економіки.

Таким чином, підсумовуючи критичне дослідження теоретико – методологічних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства відзначаємо необхідність її проведення на базі використання системного

підходу та системного аналізу з врахуванням всіх рівнів здійснення оцінювання. При цьому, вважаємо доречним розраховувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства ( $I_{пкп}$ ):

$$I_{пкп} = 0,3 * P_{кд} + 0,1 * P_{кр} + 0,1 P_{кг} + 0,1 P_{кс} + 0,4 P_{кп}, (1)$$

де,  $P_{кд}$  – показник конкурентоспроможності держави (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності);  $P_{кр}$  – показник конкурентоспроможності регіону (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності);  $P_{кг}$  – показник конкурентоспроможності галузі економіки (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності);  $P_{кс}$  – показник конкурентоспроможності відповідного сектору галузі економіки (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності);  $P_{кп}$  – показник конкурентоспроможності підприємства (від 1 – критичний рівень конкурентоспроможності, до 10 – максимальний рівень конкурентоспроможності).

При цьому, критерії оцінювання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств пропонуються наступні: від 1 до 2 – критичний рівень конкурентоспроможності; від 3 до 4 – недостатній рівень конкурентоспроможності; від 5 до 6 – середній рівень конкурентоспроможності; від 7 до 8 – високий рівень конкурентоспроможності; від 9 до 10 – високий рівень конкурентоспроможності.

Відзначаємо, що показники  $P_{кд}$ ,  $P_{кр}$ ,  $P_{кг}$ ,  $P_{кс}$ ,  $P_{кп}$  розраховуються по типу показника  $I_{пкп}$ , тільки на базі ключових чинників впливу на конкурентоспроможність на визначеному рівні проведення її оцінки.

Таким чином, дослідження методологічних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволила зробити висновок про

необхідність використання системного та ситуаційного підходів, а також поєднані індексних та комплексних методах оцінювання.

### **1.3 Методи та інструменти діагностики конкурентного середовища підприємства**

Становлення ринково - орієнтованої системи господарювання конкурентних відносин між її суб'єктами в Україні вимагають практичного впровадження дієвих механізмів, здатних забезпечити стабільне функціонування підприємств та інтенсифікувати їх відтворювальні процеси.

Головну роль у забезпеченні розвитку вітчизняних підприємств відіграють методи та інструментарій економічної діагностики.

Діагностика являє собою проведення дослідження економічного стану підприємства з метою виявлення факторів, які становлять загрозу стійкому функціонуванню підприємства, розробку заходів покращення економічного стану з урахуванням вимог діючої кон'юнктурної середовища. В період системних трансформацій діагностика поширюється на процеси як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому першочерговим завданням формування механізму управління діагностикою, є діагностика зовнішньої середовища або конкурентного середовища підприємства яка передбачає [1] :

- ідентифікацію діагностичних процесів у сфері оцінювання конкурентного середовища підприємства;
- формування системи показників оцінки конкурентного середовища підприємства;
- вибір і оцінку стратегічної позиції підприємства на ринку;
- оцінку привабливості стратегічних зон господарювання підприємства на ринку;

- оцінку конкурентного статусу підприємства на ринку;
- визначення індивідуальних особливостей управління портфелем стратегічних зон господарювання підприємства на ринку;
- формування стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі;
- застосування SWOT - аналізу в діагностиці протистояння підприємств
- конкурентів на досліджуваному ринку;
- використання PIMS - аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку.

На сьогоднішній день теорія та практика економічного управління підприємствами розробила потужний інструментарій оцінки впливу факторів зовнішньої середовища на результати господарювання підприємства. Проте єдиної методології використання методів та інструментів діагностики зовнішньої середовища не існує. У зв'язку з цим запропоновано власний підхід до вирішення цієї проблеми.

Актуалізація факторів зовнішнього середовища підприємства дозволила їх систематизувати. Запропонована класифікація містить ознаки, які в свою чергу дозволяють структурувати зовнішню середовищу підприємства, а також в залежності від головної мети дослідження формувати оптимальний набір факторів, які будуть використовуватися у діагностиці. Вона дозволяє виділити та згрупувати фактори дестабілізуючого та стабілізуючого характеру. Це має принципове значення для розробки та реалізації конкретних дій в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, націлених на нейтралізацію, припинення дестабілізуючих факторів, та стимулювання дії стабілізуючих факторів. З цього і складається попереджуюча складова діагностики підприємства.

Слід визначити, що розробка та удосконалення стратегій функціонування та розвитку промислових підприємств, підвищення ефективності, оперативного менеджменту, зріст їх матеріального добробуту передбачають здійснення діагностики конкурентного (зовнішнього)

середовища з метою постійного моніторингу місця та положення підприємства на ринку; визначення напрямків удосконалення менеджменту та бізнесу недопущення виникнення кризових ситуацій (або їх нейтралізація). Це передбачає застосування різних видів діагностики, які у сукупності складаються з напрямків аналізу та оцінок, а саме: галузевого та конкурентного аналізу; аналізу зовнішнього середовища; ситуаційного аналізу; оцінки бізнесу; оцінки потенціалу підприємства, тощо.

У світовій економічній науці аналіз світових факторів зовнішнього середовища називається PEST - аналізом, який ставить мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, що найбільше впливають на підприємство, а також передбачити діагностику впливу цих факторів. До того ж у процесі аналізу зовнішнього середовища необхідно з'ясувати рівень його невизначеності та як підприємство може взаємодіяти з цією невизначеністю [4,5] . Схема діагностики зовнішнього середовища підприємства наведена на рис. 1.6.

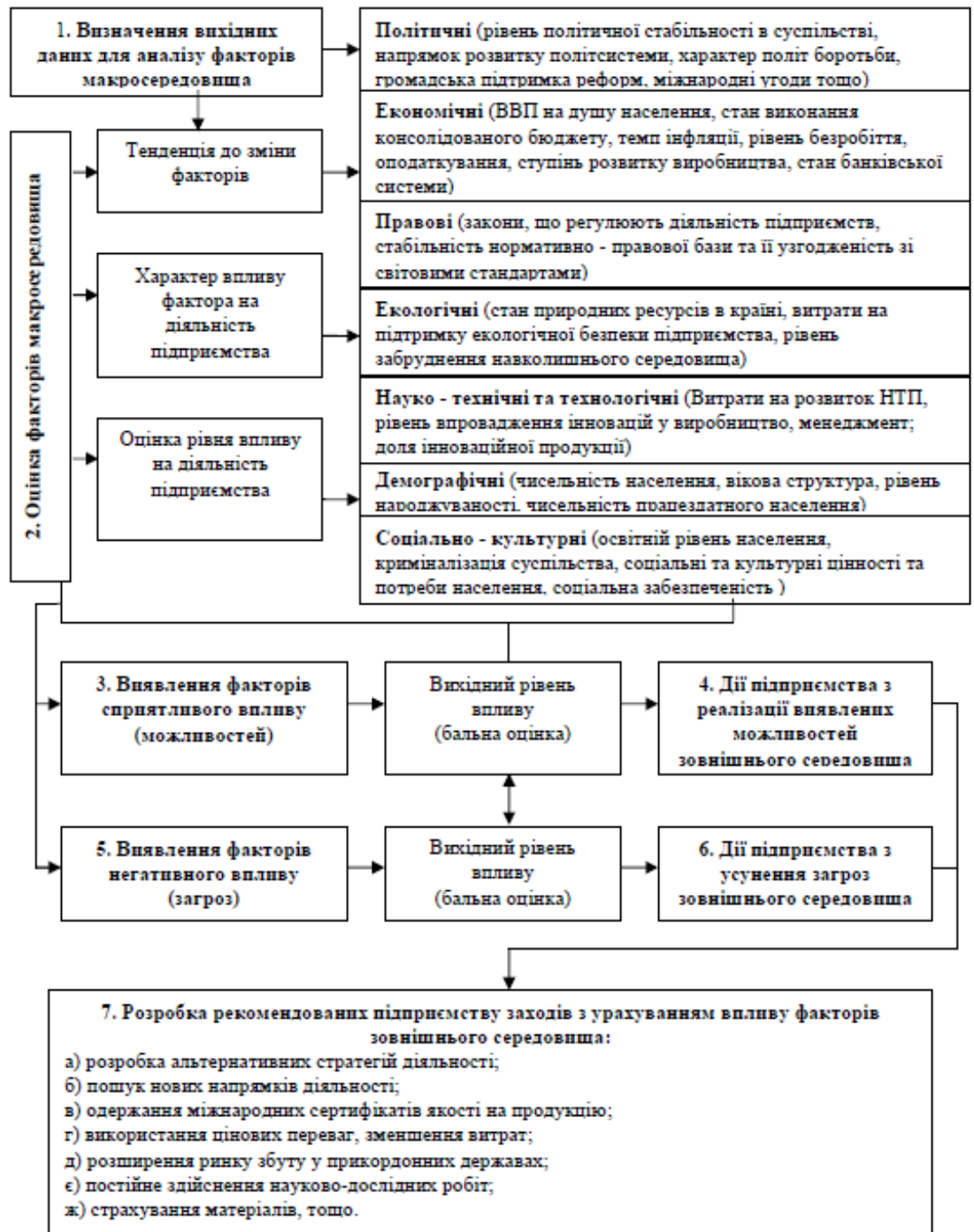


Рисунок 1.6 - Схема діагностики зовнішнього конкурентного середовища підприємства

У ході діагностики зовнішнього середовища підприємства основний акцент залишається на дослідженні галузі та конкурентного середовища, що потребує використання одноіменних методів аналізу. З цією метою

визначають стратегічну важливість окремих економічних характеристик галузі, у якій функціонує промислове підприємство та таким чином визначають необхідність входу до цієї зони господарювання.

Для оцінки галузевого та конкурентного становища підприємства певної галузі застосовують методику М. Портера, карту стратегічних груп конкурентів, збалансовану систему показників тощо [1].

З метою отримання найбільш повної оцінки стратегічної позиції підприємства методи галузевого та конкурентного аналізу поєднуються із інструментарієм ситуаційного аналізу, який використовується для визначення реальної ситуації, у якій опинилося підприємство, тобто місця, яке займає досліджуване підприємство у загальному бізнес - просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування та розвиток. Інформація, яка отримана внаслідок проведення ситуаційного аналізу, визначає подальший перебіг діагностики - мету, напрямки, послідовність та глибину досліджень, які слід проводити в першу чергу, а також термін, вартість робіт та склад виконавців.

Результати ситуаційного аналізу слід розглядати як підґрунтя для розробки стратегії розвитку підприємства та досягнення його цілей у освоєнні нових ринкових секторів, протидії конкурентам та досягнення нових стратегічних орієнтирів. Розглядаючи діагностику конкурентної середовища підприємства, особливу увагу слід приділяти визначенню його конкурентного статусу, який визначається факторами успіху у конкуренції за наступними позиціями:

- стратегічні капіталовкладення (у виробничі потужності, стратегію, потенціал);
- ефективність стратегії підприємства;
- ефективність поточного потенціалу підприємства (за основними сферами його діяльності).

Таким чином проведений аналіз існуючих підходів до здійснення діагностики зовнішнього (конкурентного) середовища конкурентного підприємства довів, що методи та інструменти діагностики дозволяють

визначити сфери ефективності менеджменту і націлені на відокремлення галузевих та конкурентних аспектів діяльності підприємства, його сильних та слабких сторін, гнучкості, якості різних сторін бізнесу.

Результати діагностики конкурентної середовища промислового підприємства є визначення шляхів удосконалення його поточного стану та забезпечення гнучкості а адаптивності. Проте майже всі методи та інструменти діагностики конкурентного середовища запозичені із зарубіжних аналітичних моделей та не можуть бути механічно перенесені у вітчизняну теорію та практику управління.

Дослідження теоретичних проблем використання зарубіжних моделей діагностики зовнішнього середовища промислових підприємств, питань їх еволюції та особливостей сучасного стану економіки України дозволили зробити наступні висновки :

а) використання зарубіжних аналітичних моделей дає майже однаковий результат, а зміст «діагнозу» залишається незрозумілим;

б) моделі не мають самостійного значення для остаточної ідентифікації ситуації з прогнозування фінансово - майнового стану промислового підприємства у разі змін зовнішнього середовища та носять яскраво виражений характер підтримуючої ілюстрації;

в) зарубіжні аналітичні моделі потрібно використовувати лише у поєднанні із традиційними вітчизняними методиками макроекономічного аналізу коефіцієнтного аналізу. Однак традиційні методики коефіцієнтного аналізу також потребують удосконалення якісними методами дослідження процесів. При цьому особливого значення має інтерпретація отриманих у результаті аналізу даних та ідентифікація ситуації.

Для вітчизняних підприємств найбільш привабливими можуть бути методи загального та функціонального бенчмаркінгу та порівняння із компаніями - конкурентами. Для діагностики стану зовнішньої середовища промисловим підприємствам доцільно виконувати бенчмаркінг за наступною методикою:

- 1) визначення області порівняння (фінанси, якість продукції, асортимент продукції тощо);
- 2) дослідження партнера по бенчмаркінгу;
- 3) збір інформації (бізнес - процеси, сервіс, методи виготовленн продукції, кількісні та якісні показники);
- 4) виявлення факторів, що впливають на обраний параметр дослідження (організаційні, політичні та ін.);
- 5) аналіз отриманої інформації;
- 6) діагностика впливу факторів на діяльність промислового підприємства;
- 7) розробка із зниження ризикових ситуацій, які виникли на підприємстві внаслідок негативного впливу факторів зовнішнього середовища;
- 8) розробка заходів з ліквідації відставання від конкурентів.

Отже, сутність прогнозування зовнішньої середи промислового підприємства полягає у отриманні інформації про майбутній розвиток окремих параметрів, що обмежені у часі. В основу прогнозу закладаються існуючі та майбутні умови зовнішньої середи та переважно використовується експертний підхід.

В процесі управління діагностикою підприємства методи та інструменти діагностики зовнішнього середовища повинні поєднуватися із інструментарієм діагностики внутрішнього середовища, що дозволить більш достовірно визначати реальне фінансово-майнове становище промислового підприємства, виявляти ознаки кризової ситуації або фазу кризи та обирати шляхи її подолання з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Висновки до першого розділу

На основі дослідження причинно-наслідкових зв'язків встановлено, що конкуренція – це ситуація, за якої суперництво старого з новим є прагненням як найкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами, наслідком конкурентної боротьби є прояв конкурентоспроможності. Проведене дослідження доводить, що конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яке має відображати фактичну наявність конкурентних переваг та стратегічні напрями їх використання під впливом факторів зовнішнього середовища та з урахування факторів внутрішнього середовища і все це є сукупністю взаємопов'язаних елементів загальної системи управління конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження методологічних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволила зробити висновок про необхідність використання системного та ситуаційного підходів, а також поєднані індексних та комплексних методах оцінювання.

Розробка та удосконалення стратегій конкурентного розвитку промислових підприємств, підвищення ефективності, оперативного менеджменту, покращення фінансових показників діяльності передбачають здійснення діагностики конкурентного (зовнішнього) середовища з метою постійного моніторингу місця та положення підприємства на ринку; визначення напрямків удосконалення менеджменту та бізнесу недопущення виникнення кризових ситуацій (або їх нейтралізація). Це передбачає застосування різних видів діагностики, які у сукупності складаються з напрямків аналізу та оцінок, а саме: галузевого та конкурентного аналізу; аналізу зовнішнього середовища; ситуаційного аналізу; оцінки бізнесу; оцінки потенціалу підприємства, тощо.

Проведений аналіз існуючих підходів до здійснення діагностики зовнішнього (конкурентного) середовища конкурентного підприємства довів, що методи та інструменти діагностики дозволяють визначити сфери

ефективності менеджменту і націлені на відокремлення галузевих та конкурентних аспектів діяльності підприємства, його сильних та слабких сторін, гнучкості, якості різних сторін бізнесу.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»**

### **2.1 Загальні характеристики підприємства**

ТОВ «Р.І.Н.О» - сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві складної сільськогосподарської та малогабаритної механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції.

Підприємство виробляє та експортує продукцію на замовлення компаній Німеччини, Словаччини, Чехії, Польщі, Білорусі, Молдови, країн Балтії тощо. Сьогодні експорт підприємства складає більше 75% загальних обсягів виробництва. При цьому більша частина експортних операцій здійснюється до Західної Європи.

Основними видами продукції підприємства є:

- сільськогосподарські машини і адаптери: лопати, ковші та вила для універсальних машин та тракторів, розпушувачі ( для меліорації), відвали (для силосу).
- сільськогосподарська міні техніка (мотокультиватори, мотопомпи, сіно
- та газонокосарки, картоплесаджалки та весь ряд навісного обладнання тощо);
- товари широкого вжитку в тому рахунку слюсарно-монтажний інструмент;
- медичний інструмент (скальпеля зі з'ємними лезами, пінцети, шпателя тощо).

Основними виробничими підрозділами підприємства є:

- зварювальне виробництво;
- механооброблювальне виробництво;
- термічне виробництво (різноманітна термічна обробка деталей: закалювання, цементация, закалювання СВЧ, відпуск, відпал);
- гальванічне виробництво (оксидування, оцинковування);
- фарбувальна дільниця (покриття виробів емаллю та сухими порошковими фарбами).

ТОВ «Р.І.Н.О» - має великий досвід і компетенції у виробництві малогабаритної механізованої сільгосптехніки. Підприємство понад 15 років виготовляє малогабаритну техніку для механізації ручної праці у сільському та комунальному господарствах. Більше 80% якої експортується у Словаччину, Чехію, Польщу інші країни. Міні техніка якісна, надійна і досконала, на рівні кращих світових зразків. ТОВ «Р.І.Н.О» виготовляється великий асортимент міні техніки для індивідуальних, фермерських господарств та для комунальних потреб (мотоблоки, мотокультиватори сіно- та газонокосарки, мотопомпи, двигуни для човнів, машини для розмітки доріг, чищення снігу та багато іншої).

Окрім того, для комунальних потреб і підприємств виготовляється ряд необхідної техніки: газонокосарки, мотопомпи, машини для розмітки доріг, чищення снігу.

Конкурентними перевагами цієї техніки є те, що є можливість використання одного силового агрегату на різних робочих установках: мотоблоці, мотокультиваторі, сіно- та газо косарці, мотопомпі, снігоприбирачу тощо. На міні техніці встановлюється надійний, невибагливий бензиновий двигун BRIGGS&STRATTON потужністю 6,5 к.с.

Метою діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» є задоволення потреб суспільства у товарах та послугах підприємства, отримання прибутку та реалізації економічних і соціальних інтересів усіх стейкхолдерів.

Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в порядку, визначену Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність».

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства**

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства — це комплексне вивчення його роботи, що дозволяє дати їй об'єктивну оцінку, виявити закономірності і тенденції розвитку, визначити завдання, що стоять перед ним, розкрити резерви виробництва і недоліки в його роботі, намітити шляхи поліпшення всіх сторін його діяльності.

Зміст аналізу господарсько-фінансової діяльності включає:

- дослідження економічних, технічних, технологічних, організаційних і інших сторін роботи підприємства, чинників і причин;
- наукове обґрунтування внутрішньогосподарчих планів, контроль за їх виконанням;
- об'єктивна оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства і досягнутого організаційно-технічного рівня виробництва;
- виявлення внутрішньогосподарчих резервів і їх використання, недоліків і їх усунення в цілях подальшого підвищення ефективності роботи підприємства.

Центральна функція аналізу — пошук резервів підвищення ефективності виробництва на основі вивчення передового досвіду і досягнень науки та практики, а також розробка заходів щодо використання виявлених резервів у процесі господарської діяльності.

Техніко-економічні показники— система вимірів, що характеризує матеріально-виробничу базу підприємства і комплексне використання ресурсів. Техніко-економічні показники ( далі ТЕП) застосовуються для планування й аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів тощо.

За допомогою аналітичної таблиці 2.1 проаналізуємо динаміку техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Р.І.Н.О».

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019рр

№ п/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	10866	12424	12208	+1558	-216	114,3	98,3
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	55	53	57	-2	+4	96,3	107,5
3.	Продуктивність праці одного працівника, грн.	197,6	234,4	217,2	+36,8	-17,2	118,6	92,6
4.	Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	3630	3752	4240	+122	+488	103,4	113,0
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	66,0	70,8	74,4	+4,8	+3,6	107,3	105,1
6.	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	10929	12575	12127	+1646	-448	115,1	96,4
7.	Сукупні операційні витрати, тис. грн.	11250	13442	13300	+2192	-142	119,5	98,9
8.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	1,01	1,02	0,99	+0,01	-0,03	100,1	97,1
9.	Чистий прибуток, тис. грн.	(387)	(566)	4	-	-	-	-

Продовження табл. 2.1

11.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3150	2820	2230	-330	-590	89,5	79,1
12.	Фондовіддача, грн/грн	3,4	4,2	5,4	0,8	1,2	123,5	128,6
13.	Фондомісткість, грн/грн	0,3	0,22	0,18	-0,08	-0,04	73,3	81,8

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.1 можемо зробити такі висновки. За досліджуваний період підприємство працювало не стабільно. За період що аналізується чистий дохід підприємства зростав не рівномірно. Так у 2018 році він збільшився порівняно із 2017 на 1558,0 тис. грн або на 14,3%. А у 2019 відбулося його падіння у порівнянні із 2018 роком на 216 тис. грн, що становило відповідно 98,3 від аналогічного показника 2018 року. Показник середньооблікової чисельності персоналу змінювався не суттєво. За весь період дослідження він збільшився на 2 особи. Продуктивність праці на підприємстві змінювалась аналогічно показнику чистого доходу. Так у 2018 році вона зросла на 18,6% за рахунок скорочення чисельності працівників підприємства на 3,7%, а у 2019 році зменшилась на 7,4%. Варто відмітити, що упродовж останніх трьох років відбулося постійне зростання фонду заробітної плати та середньорічної заробітної плати одного працюючого. Так, у 2018 заробітна плата зросла на 7,3%, а у 2019 році ще на 5,1%. Таке зростання відбулося на фоні зниження темпів росту продуктивності праці, що призвело до погіршення фінансово-економічної ситуації на досліджуваному підприємстві. Що стосується показника собівартості реалізованої продукції, то у 2018 році він зріс 1646 тис. грн, або на 15,1% і це призвело до збиткової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О». У 2019 році собівартість реалізованої продукції як загальна величина операційних витрат знизилась і за рахунок цього підприємство змогло отримати хоч і не значний, але прибуток. У 2019 році вперше за досліджуваний період витрати на 1 грн реалізованої продукції склали менше 1 грн, знову ж таки за рахунок зменшення собівартості продукції.

Ще однією негативною тенденцією є зменшення вартості основних виробничих фондів підприємства. Так у 2018 році цей показник зменшився на 330 тис. грн, або на 10,5%, у 2019 році ще на 21,9%. Таке зменшення величини основних фондів пов'язане із виведенням фондів, термін експлуатації яких завершився. Така ситуація водночас призвела до підвищення показника ефективності використання основних фондів – фондівіддачі. Зростання цього показника відбувалося упродовж всього періоду дослідження: у 2018 році на 23,5%, у 2019 році ще на 28,6%.

Загалом, підводячи підсумки аналізу, можемо констатувати в цілому про не задовільний стан фінансово-господарської діяльності, не дивлячись на те, що у 2019 році спостерігається хоч і не значне, але покращення показників окремих показників.

### **2.3 Аналіз фінансового стану підприємства**

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Для комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно оцінити тенденції найбільш загальних показників, які з різних сторін характеризують фінансовий стан підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» за 2017-2019 рр

№ п/п	Показники	Роки	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
-------	-----------	------	----------------------	----------------

		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	10866	12424	12208	+1558	-216	114,3	98,3
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10929	12575	12127	+1646	-448	115,1	96,4
3.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	(63)	(151)	81	+88	+239	239,7	253,6
4.	Інші операційні доходи, тис. грн	496	448	849	-48	+401	90,3	189,5
5.	Адміністративні витрати, тис. грн	692	816	805	+124	-11	117,9	98,7
6.	Витрати на збут, тис. грн.	3	44	15	+41	-29	146,6	34,1
7.	Інші операційні витрати, тис. грн	125	3	106	-122	+103	2,4	353,3
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	(387)	(566)	4	+179	+570	146,2	1007,1
9.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	(387)	(566)	4	+179	+570	146,2	1007,1
10	Чистий фінансовий результат, тис. грн	(387)	(566)	4	+179	+570	146,2	1007,1

З наведених у аналітичній таблиці даних бачимо, що останніх три роки відбувалося переважно погіршення показників, які характеризують фінансові результати діяльності підприємства. У 2019 році вперше за досліджуваний період можемо спостерігати перевищення показника чистого доходу над показником собівартості реалізованої продукції, що дало можливість отримати валовий прибуток у сумі 81 тис. грн. У 2017 та 2018 валові збитки

становили відповідно 63 та 151 тис. грн. Позитивною є також тенденція збільшення інших операційних доходів, які зросли за останній рік на 401 тис. грн. або на 189,5%. Величина адміністративних витрат у 2018 році зросла на 17,9%, при цьому у 2019 році вони знизились на 9 тис. грн. Витрати на збут у ТОВ «Р.І.Н.О» мають не значну величину, що пов'язане із специфікою продукції, яку виробляє підприємства (сільськогосподарська техніка). Загалом, як бачимо у 2017-2018 роках підприємство працювало збитково і лише у 2019 році отримало незначний чистий прибуток у сумі 4 тис.грн.

#### **2.4 Аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємства**

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування.

Конкурентним на ринку може бути тільки те підприємство, що володіє конкурентною перевагою в певному місці, у певний час, а також вмінням здобувати і підтримувати (зміцнювати) цю перевагу.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О».

В основі методу, який заснований на теорії ефективної конкуренції є оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника. Саме цю методику використаємо для оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Перша група показників визначає ефективність виробничої діяльності підприємства. До цієї групи відносяться показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, зокрема: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві (табл. 2.3).

Друга група показників відображає фінансовий стан підприємства. Ця група включає в себе сукупність показників, які відображають ефективність управління оборотними коштами підприємства, такі як: незалежність суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел фінансування, спроможність підприємства вчасно розраховуватися по своїх боргах, а також можливість стабільного розвитку підприємства у майбутньому (табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП)

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника у ТОВ «Р.І.Н.О»
Показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	0,99
Показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність Використання основних виробничих фондів	5,4
Показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	-14,07
Показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	217,2

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності за показниками фінансового стану підприємства (ФП)

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника у ТОВ «Р.І.Н.О»
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	0,37
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	1,68
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	0,02
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	3,91

До третьої групи входять показники, за допомогою яких можна отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку завдяки засобам реклами та стимулювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» за показниками збуту продукції (ЕЗ)

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника у ТОВ «Р.І.Н.О»
Рентабельність продажу (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	-10,29
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	0,03
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	0,89

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (КТ) та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням. Якість продукції оцінюється комплексним методом і для ТОВ «Р.І.Н.О» становить  $КТ = 1,15$ .

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності досліджуваного підприємства здійснюється в три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (табл. 2.3- 2.5) та переведення показників у відносні величини (бали).

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведений нижче.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО),

експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi + 0,23EЗ + 0,33KT \quad (2.1)$$

де  $KKO$  – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

$EO$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$\Phi$  – значення критерію фінансового положення організації;

$EЗ$  – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

$KT$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином:

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4Pn + 0,1Пn$$

де  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;

$Pn$  – відносний показник рентабельності товару;

$Пn$  – відносний показник продуктивності праці.

$$EO = 0,31*0,99 + 0,19*5,4 + 0,4*14,07 + 0,1*217,2 = 47,29$$

Середнє значення по підприємствам машинобудівної галузі Хмельницької області становить  $EO = 42,4$ , таким чином, ТОВ «Р.І.Н.О» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності виробництва, майже на 5 позицій.

$$\Phi\Pi = 0,29Ka + 0,2Kn + 0,36Kл + 0,15Ko,$$

де  $Ka$  – відносний показник автономії організації;

$Kn$  – відносний показник платоспроможності організації;

$Kл$  – відносний показник ліквідності організації;

$Ko$  – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$\Phi O = 0,29*0,37 + 0,2*1,68 + 0,36*0,02 + 0,15*3,91 = 1,04$$

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» порівняно із середнім значенням по машинобудівним підприємствам Хмельницької області ( $\Phi\Pi = 1,2$ ) нижчий на 0,16.

$$EЗ = 0,37Pn + 0,29Kз + 0,2IKм + 0,14Kn$$

де  $Pn$  – відносний показник рентабельності продаж;

$Kз$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$Kм$  – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$Kр$  – відносний показник ефективності реклами.

$$EЗ = 0,37*10,29 + 0,29*0,03 + 0,21*0,89 = 4$$

Середнє значення конкурентоспроможності за показниками збуту продукції по машинобудівних підприємствах Хмельницької області становить  $EЗ = 6,5$ , таким чином, ми бачимо, що позиції ТОВ «Р.І.Н.О» є дещо нижчим відносно середньогалузевого рівня.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» (табл. 2.6).

$$KKO = 0,15*47,29 + 0,29*1,04 + 0,23*4 + 0,33*1,15 = 8,69$$

$$KKO_{сер} = 0,15*42,4 + 0,29*1,2 + 0,23*6,5 + 0,33*1,1 = 8,56$$

Таблиця 2.6 - Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» в середньому за 2017-2019рр.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ТОВ «Р.І.Н.О»	Середнє значення по машинобудівним підприємствам Хмельницької області	Відхилення рівня показників від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	47,29	42,40	4,89
Фінансового положення (ФП)	1,04	1,2	-0,16
Збуту продукції (ЕЗ)	4	6,5	-2,5
Якості продукції (Кт)	1,15	1,1	0,05
KKO	8,69	8,56	0,13

Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О» показали, що досліджуване підприємство має гарні конкурентні позиції. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

Такий розрахунок рівня конкурентоспроможності акумулює в собі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

На сьогоднішній день основним механізмом підвищення конкурентоспроможності є використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який дозволяє: оцінювати рівень розвитку кожної підсистеми та сконцентрувати зусилля управлінців у найбільш пріоритетному напрямку; використовувати повний набір стратегічних можливостей, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей; відобразити послідовність планування і управління з метою ефективного функціонування на ринку.

## **2.5 Стратегічний аналіз діяльності підприємства**

Складні економічні умови функціонування досліджуваного підприємства вимагає від нього швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, постійної підтримки стійкого фінансового стану, конкурентоспроможності, поліпшення інвестиційної привабливості та вдосконалення процесів виробництва. Це підштовхує ТОВ «Р.І.Н.О» не тільки до постійного самовдосконалення, а й до активних пошуків універсальних методик моніторингу різних аспектів діяльності.

Стратегічний аналіз діяльності - це не лише комплексний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який дає змогу визначати перспективи росту чи обмеження у його діяльності, а й один з основних етапів формування інноваційної стратегії розвитку останнього. Він є зручним і може використовуватись підприємствами на постійній основі.

Підприємство в ринкових умовах господарювання є відкритою системою, діяльність якої становить взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме ці два компоненти постійно тісно взаємопов'язані. Залежно від сили вияву чинників кожного з середовища одне з них домінує над іншим і впливає на його функціонування.

Водночас необхідно брати до уваги негативні тенденції внутрішнього середовища підприємства та підвищення динамічності та невизначеності чинників впливу зовнішнього середовища, викликані кризовою ситуацією в економіці України.

Непостійність ринкової ситуації зумовила необхідність ефективно використовувати наявні в розпорядженні досліджуваного підприємства внутрішні ресурси, з одного боку, а з іншого – вчасно реагувати на зовнішні умови, що змінюються (стан галузі, політика держави, стан інноваційного розвитку, рівень інвестування, відносини з постачальниками і споживачами).

В умовах нестабільності економіки підприємство повинно швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Цьому сприяє вчасно проведений стратегічний аналіз середовища існування підприємства.

Отже, для детального аналізу конкурентної стійкості ТОВ «Р.І.Н.О» необхідним є збір та обробка отриманої в результаті контролінгу зовнішнього та внутрішнього середовища інформації.

Контролінг зовнішнього середовища орієнтовано на попередження ризиків, пов'язаних з оточенням підприємства в довгостроковій і поточній перспективах. Він повинен моніторити зовнішнє середовище, а також прогнозувати і планувати поведінку підприємства в умовах, що змінилися.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою комплексний аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, спрямованих на оцінку його сильних і слабких сторін та виявлення стратегічних проблем.

Під час проведення аналізу зовнішніх факторів діяльності важливими є політичні аспекти, оскільки вони регулюють вплив влади на бізнес-середовище підприємства й одержання необхідних ресурсів та інвестицій для повноцінної діяльності підприємства.

Аналіз впливу економічних факторів повинен нести системний характер. При цьому необхідно враховувати такі фактори впливу, як: темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, податкова та нормативна база тощо.

Аналіз впливу соціальних факторів дасть змогу спрогнозувати очікування потенційних споживачів продукції даного підприємства.

Дослідження впливу технологічних факторів сприятиме впровадженню заходів у таких напрямках, як:

- модернізація діючих технологічних процесів;
- упровадження нових інноваційних технологій;
- розроблення технічних регламентів та інших нормативних документів у сфері технічного регулювання, гармонізованих із прогресивними міжнародними стандартами;
- технічне переозброєння на основі використання устаткування вітчизняного виробництва тощо.

Одним з інструментів стратегічного аналізу, який дає змогу визначити сукупність перелічених факторів зовнішнього впливу на функціонування підприємства, є PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію розвитку підприємства в майбутньому.

Ще одним з інструментів стратегічного аналізу, який дає змогу оцінити стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій із виділенням середньоринкового стану, є SNW-аналіз.

Під час SNW-аналізу оцінюються сильна (S –Strength), нейтральна (N – Neutral) та слабка (W –Weakness) сторони підприємства. Основною причиною врахування нейтральної сторони є те, що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли досліджуване підприємство щодо всіх своїх конкурентів за всіма ключовими позиціями, крім однієї, знаходиться в стані N і тільки по одній – у стані S».

Зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового (зовнішнього) середовища та внутрішнього потенціалу підприємства є SWOT-аналіз.

Під час проведення SWOT-аналізу оцінка сильних (S – Strength) і слабких (W – Weakness) властивостей підприємства стосовно можливостей (O – Opportunities) і погроз (T – Threats) зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку підприємства в цілому.

Основною метою проведення SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг підприємства порівняно з основними конкурентами.

Застосування SWOT-аналізу дає можливість установити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, під час планування заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах).

Отже, PEST-аналіз, SNW-аналіз та SWOT-аналіз є найпоширенішими і можуть застосовуватись для аналізу стратегічної позиції підприємства (рис. 2.1).

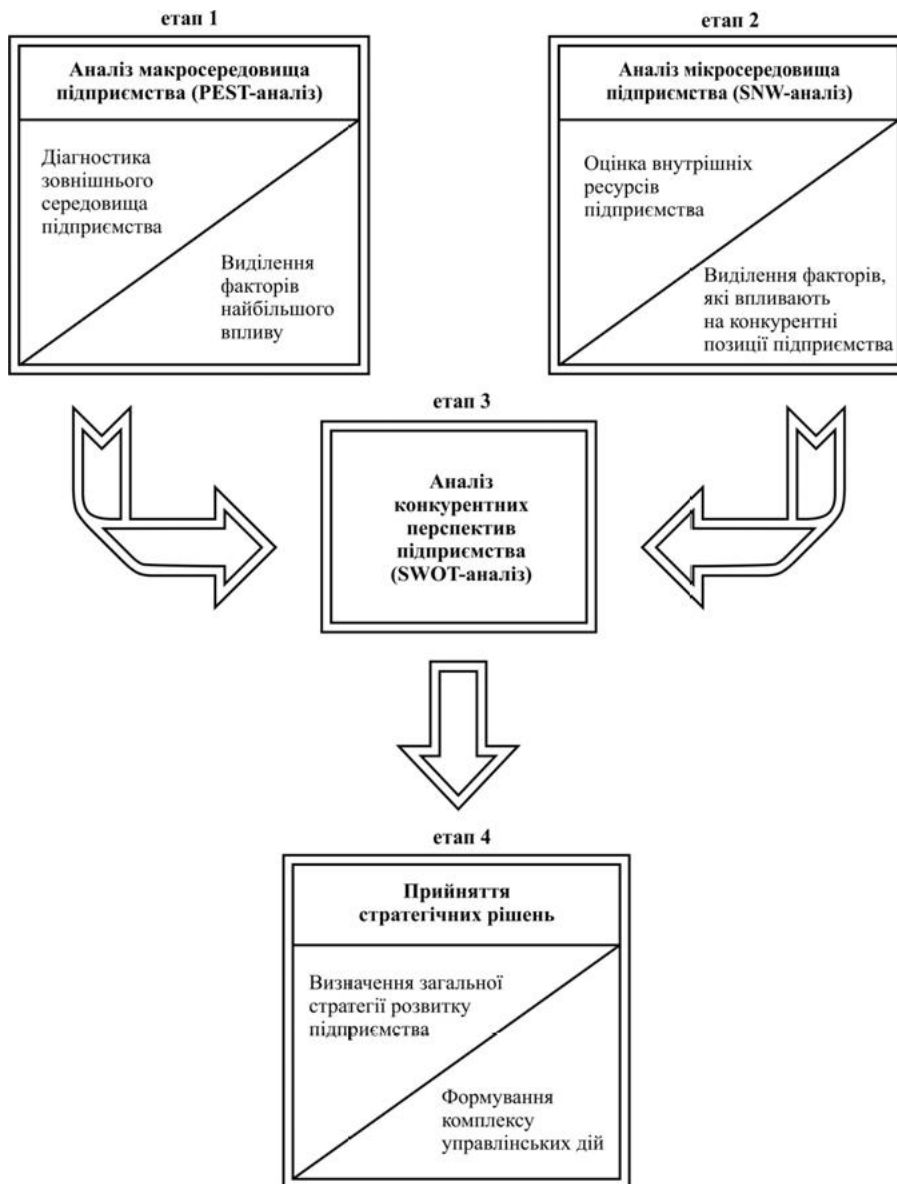


Рисунок 2.1- Етапи та інструменти оцінки стратегічної конкурентної позиції підприємства

Першим етапом комплексного аналізу стратегічної позиції є аналіз макросередовища підприємства - PEST-аналіз. Він проводиться з метою уникнення та запобігання загрозам або використання конкурентних переваг підприємства для гармонійного функціонування в макросередовищі, зниження негативних впливів на діяльність підприємства.

Вплив політичних факторів важливий, оскільки вони регулюють роботу органів влади, що впливає на одержання ключових ресурсів для здійснення діяльності підприємств машинобудівної галузі.

Вивчаючи вплив економічних факторів, зрозумілою стає картина впливу зміни показників інфляції, облікових ставок НБУ та комерційних банків, коливання курсів валют, цін на сировину й енергоресурси і т. п. на основні показники діяльності підприємства.

Вивчення впливу соціальних факторів дасть змогу оцінити умови праці на підприємстві, з одного боку, та його соціальне значення – з іншого.

Технологічний компонент дає змогу виявити тенденції технологічного розвитку підприємства, забезпечити підприємство інформацією, яка дасть змогу вчасно реагувати на нові розробки в науці та техніці.

Результати PEST-аналізу ТОВ «Р.І.Н.О» наведені в табл. 2.7. Оцінка факторів здійснювалась із використанням шкали відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору).

Виділення факторів найбільшого впливу за даними проведеного PEST-аналізу та розділення їх на фактори позитивного та негативного впливу систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
1. Бойові дії на території країни	-1	1. Відтік за кордон висококваліфікованих кадрів	-1
2. Погіршення/відсутність торговельних відносин із Росією	-3	2. Низька мотивація праці	0
3. Недосконалість законодавства	-2	3. Соціальні умови на підприємстві	+2

4. Необхідність додержання норм під час імпорту та експорту продукції	+1	4. Значний % працюючих пенсійного та передпенсійного віку	0
5. Зниження державного регулювання	+1	5. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	+3
6. Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	-3	6. Психологічний клімат у трудовому колективі	+1
7. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	+2	7. Можливість самореалізації	0
		8. Моральне заохочення кадрів	+1
Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
1. Високий рівень інфляції	-3	1. Ресурсозалежність виробництва	-2
2. Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків	-1	2. Залежність від комплектуючих з інших країн	1
3. Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	-2	3. Високий рівень зношеності основних фондів	-1
4. Нестабільний курс національної валюти	-1	4. Використання інноваційних технологій	+2
5. Високий рівень податків	-1	5. Випуск нових видів продукції	+3
6. Зростання цін на сировину та енергоресурси	-3	6. Впровадження енергозберігаючих та природоохоронних заходів	+1
7. Інвестиційний потенціал	+3	7. Наявність резервних потужностей	-1
8. Митні бар'єри	0	8. Відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища	-1

Таблиця 2.8 - Виділення факторів найбільшого впливу за даними PEST-аналізу ТОВ «Р.І.Н.О»

Фактори позитивного впливу	Фактори негативного впливу
1. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	1. Втрата частини ринку через бойові дії на території країни
2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
3. Соціальні умови на підприємстві	3. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності

4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Високий рівень інфляції
5. Використання інноваційних технологій	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси

На другому етапі необхідно провести аналіз мікросередовища підприємства. Проведення оцінки внутрішніх ресурсів підприємства з використанням SNW-аналізу, який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 2.9).

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має достатньо сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (15) знаходиться в стані N(8) і S(7) і лише (6) в стані W.

Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу наведено в таблиці 2.10.

Третім етапом є аналіз стратегічних перспектив підприємства – проведення SWOT-аналізу на підставі даних першого та другого етапів, приймаючи за можливості та загрози фактори найбільшого впливу за результатами PEST-аналізу; та сильні і слабкі сторони – фактори, які характеризують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами SNW-аналізу. Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.9 - SNW-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+		
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва			+

7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів		+	
9. Наявність власних обігових коштів			+
10. Платоспроможність підприємства			+
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції		+	
14. Система управління витратами			+
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура управління		+	
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці		+	
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати		+	
Всього	3	12	6

Таблиця 2.10 - Виділення факторів, що впливають на стратегічні позиції ТОВ «Р.І.Н.О» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Досвід роботи підприємства	1. Система управління витратами
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	2. Рівень рентабельності виробництва
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	3. Платоспроможність підприємства
	4. Рівень корпоративної культури
	5. Мотивація та стимулювання працюючих
	6. Рівень заробітної плати

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз ТОВ «Р.І.Н.О»

	Можливості	Загрози
	1. Розширення ринків збуту	1. Втрата ринків збуту через бойові дії на Сході країни
	2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
	3. Соціальні умови на підприємстві	3. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
	4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Високий рівень інфляції
	5. Використання інноваційних технологій	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
	6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси

Сильні сторони	Поле СиМ (сильні сторони/можливості)	Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)
1. Досвід роботи підприємства	Си1-М2; Си4-М4; Си5-М1; Си6-М3.	Си1-31; Си2-35.
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту		
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів		
5. Наявність власних обігових коштів		
6. Платоспроможність підприємства		
7. Розвинута система збуту продукції		
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)
1. Цінова політика	Сл3-М4; Сл4-М5; Сл5-М3.	Сл1-36.
2. Організаційна структура кадрів		
3. Рівень корпоративної культури		
4. Умови праці		
5. Мотивація та стимулювання працюючих		
6. Рівень заробітної плати		

Проаналізуємо комбінації «сильні сторони / можливості» – поле СиМ.

Си1–М2: багаторічний досвід роботи підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту є гарантом для вкладення інвестицій без особливих ризиків для потенційних інвесторів.

Си4–М4: програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації з питань інноваційних розробок у галузі забезпечать більш високий рівень підготовки персоналу для роботи над удосконаленням та модернізацією існуючих технологічних процесів на підприємстві.

Си5–М1: наявність власних обігових коштів на підприємстві забезпечена завдяки можливостям контролю та управління частками та дивідендами у статутному капіталі з боку акціонерів.

Сиб–М3: платоспроможність підприємства – це можливість своєчасно та без затримок проводити оплату за всіма статтями операційних витрат.

Отже, поле СиМ є найбільш сприятливим для використання сильних сторін із метою отримання віддачі від наявних можливостей, реалізуючи при цьому загальну стратегію розвитку ТОВ «Р.І.Н.О».

Розглянемо комбінації «сильні сторони / можливості» – поле СлМ. Сл3–М4: у рамках програм підготовки та перекваліфікації персоналу доцільним, на нашу думку, є проведення спільних тренінгів для керівників структурних підрозділів та їх підлеглих щодо запровадження та підтримки рівня корпоративної культури і, як результат, створення Кодексу корпоративної культури підприємства.

Сл4–М5: завдяки ефективному використанню сучасних інноваційних технологій на підприємстві (у тому числі обладнання) є перспектива покращання умов праці: зменшення впливу шкідливих факторів (запилення, термічного впливу, впливу шуму, вібрацій тощо) та фізичного навантаження працюючих на відповідних ділянках та цехах.

Сл5–М3: за наявного потенціалу соціальних умов на підприємстві можливим є проведення заходів, направлених на підвищення мотивації та стимулювання працюючих: започаткування та періодичне проведення на підприємстві внутрішніх конкурсів (на кращу креативну чи інноваційну ідею спортивні змагання; змагання колективів структурних підрозділів тощо), за результатами яких переможці у відповідних номінаціях отримують визнання колективу та матеріальне заохочення у вигляді премій.

Таким чином, поле СлМ дає змогу за рахунок можливостей долати на підприємстві наявні слабкі сторони.

Дослідимо комбінацію «сильні сторони / загрози» – поле СиЗ.

Си1–З1: завдяки позитивному іміджу та досвіду роботи підприємства, незважаючи на бойові дії на території країни, ТОВ «Р.І.Н.О» не втратило замовників продукції як з України, так і з країн зарубіжжя.

Сл2–35: позитивна репутація підприємства на внутрішньому ринку збуту, незважаючи на низьку платоспроможність споживачів, забезпечує підприємство замовленнями від постійних споживачів.

Таким чином, поле СлЗ передбачає використання сильних сторін підприємства для усунення можливих загроз, утворюючи при цьому стратегію потенційних переваг.

Розглянемо останню комбінацію «слабкі сторони / загрози» – поле СлЗ.

Сл1–36: подальше зростання цін на сировину та енергоресурси буде наслідком збільшення ціни продукції ТОВ «Р.І.Н.О», що випускається.

Поле СлЗ визначає обмеження стратегічного розвитку підприємства.

Останнім, четвертим, етапом комплексного аналізу стратегічної позиції є прийняття стратегічних рішень:

За результатами проведеного SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Р.І.Н.О» вважаємо, що загальна стратегія розвитку підприємства повинна включати такі складники:

- визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;
- виготовлення нових видів продукції;
- підвищення професійного рівня персоналу підприємства;
- підвищення мотивації та стимулювання працюючих;
- покращання корпоративної культури на підприємстві тощо.

На нашу думку, реалізація комплексу управлінських дій дасть змогу досліджуваному підприємству зберегти та покращити власну конкурентоспроможність та конкурентну стійкість як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Висновки до другого розділу

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було ТОВ «Р.І.Н.О», основним видом діяльності якого є виробництво малогабаритної сільськогосподарської техніки. Аналіз динаміки основних показників діяльності дозволив зробити такі висновки (лист 4). За досліджуваний період підприємство працювало не стабільно. Зокрема, чистий дохід підприємства зростав не рівномірно. Так у 2018 році він збільшився порівняно із 2017, а у 2019 відбулося його падіння у порівнянні із 2018. Показник середньооблікової чисельності персоналу змінювався не суттєво, оскільки за весь період дослідження він збільшився на 2 особи. Продуктивність праці на підприємстві змінювалась аналогічно показнику чистого доходу. При цьому варто відмітити, що упродовж останніх трьох років відбулося постійне зростання фонду заробітної плати та середньорічної заробітної плати одного працюючого. Таке зростання відбулося на фоні зниження темпів росту продуктивності праці, що призвело до погіршення фінансово-економічної ситуації на досліджуваному підприємстві. Що стосується собівартості реалізованої продукції, то її перевищення у 2017-2018 роках призвело до збиткової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О». У 2019 році собівартість реалізованої продукції знизилась і за рахунок цього підприємство змогло отримати хоч і не значний, але прибуток. У 2019 році вперше за досліджуваний період витрати на 1 грн реалізованої продукції склали менше 1 грн, знову ж таки за рахунок зменшення собівартості продукції.

Ще однією негативною тенденцією є зменшення вартості основних виробничих фондів підприємства. Проте, така ситуація водночас призвела до підвищення показника ефективності використання основних фондів – фондівіддачі. Загалом, підводячи підсумки аналізу, можемо констатувати в цілому про не задовільний стан фінансово-господарської діяльності, не дивлячись на те, що у 2019 році спостерігається хоч і не значне, але покращення показників окремих показників.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства було проведено методом, який заснований на теорії ефективної конкуренції з оцінкою чотирьох групових

показників або критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника. Результати аналізу, наведені на листі 5,6 свідчать про те, що не дивлячись на незадовільний фінансовий стан досліджуване підприємство має гарні конкурентні позиції. Однак, варто приділити увагу визначенню напрямку розвитку конкурентної стратегії, удосконаленню управління витратами, а також більш обґрунтованому плануванню виробничої діяльності.

### **3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «Р.І.Н.О»**

#### **3.1 Етапи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства**

Альтернативність та багатоваріантність напрямів позиціонування підприємства у сфері конкурентного середовища, потреба оптимізації ресурсного потенціалу і управління капіталом обґрунтовують системність стратегічного планування забезпечення конкурентоспроможності. Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика у формі стратегії конкуренції є умовою реалізації ефективного господарського механізму підприємства. У такому випадку існує необхідність розробки поетапної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка б урахувала базові вимоги, підсилювачі ефективності, фактори розвитку та інноваційного потенціалу конкурентоспроможності.

Вибір моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає обґрунтування правил і прийомів досягнення стратегічних цілей конкуренції, а саме: формування цінової політики, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегмента ринку, загального обсягу реалізації продукції; управління ресурсним потенціалом, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізацію

рентабельності в стратегічному періоді; формування товарного асортименту, що відповідає споживчим потребам і забезпечує максимізацію доходів, мінімізацію обсягу і оптимізацію структури витрат; забезпечення інвестиційної привабливості як результату мінімізації терміну окупності капіталовкладень та зростання ефективності інвестиційних проектів в стратегічний розвиток господарської діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності є функцією стратегічного управління, що побудована на принципах цільового прогнозування та інтегрування господарської діяльності відповідно до місії, цілей і завдань стратегічного розвитку. Тому важливим принципом управління конкурентоспроможністю є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства, оскільки відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до динаміки їх конкурентного потенціалу. Відповідно, у сегменті безпосереднього впливу зовнішнього оточення основним результатом стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства є формування конкурентної стратегії, забезпечення її виконання, контролю та управлінського вдосконалення. Таким чином, послідовність стратегічного планування необхідно розглядати як підсумок адаптації підприємства до розвитку конкурентного середовища та ринкових умов забезпечення конкурентних переваг.

Більше того, основною особливістю стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є його орієнтація на майбутнє. Зауважимо, що за такого підходу до необхідності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлюється, насамперед, триваючими швидкими змінами зовнішнього середовища, виникненням важко передбачуваних економічних і фінансових ситуацій. Відповідно, у кожному реальному ситуаційному рішенні керівництву підприємства необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного управління та вплив на нього факторів конкурентного середовища.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до побудови системи стратегічного управління конкурентоспроможністю та процесу розробки конкурентної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємства. Причому, сутність та зміст поетапного формування стратегії розвитку підприємства в більшості авторів відзначаються ознаками єдиної концептуальності суджень. Зокрема, до них віднесено обов'язкові елементи складання структурної схеми конкурентної стратегії: визначення місії та цілей підприємства; аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства; оцінка сильних і слабких сторін формування конкурентної позиції; альтернативність стратегічних рішень; коригування, виконання та контроль стратегії.

З урахуванням наведеного вище, нами було запропоновано варіант поетапного формування і реалізації конкурентної стратегії для ТОВ «Ріно» (рис. 3.1), який обґрунтовує систему вибору та ресурсозабезпеченого оптимального варіанту стратегічної поведінки підприємства в конкурентному середовищі. Кожен із етапів конкурентної стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур і методичного обґрунтування. Так, першим етапом у розробці конкурентної стратегії є вивчення місії та загальних цілей функціонування досліджуваного підприємства, зокрема, причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, кроків формування механізму і концептуальних завдань розвитку діяльності в стратегічному періоді.

Більше того, важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (нульовий, перший, другий), взаємозв'язки (головні, основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема, побудову дерева цілей (рис. 3.2). Як правило, економічні та соціальні цілі діяльності є взаємозалежними та забезпечують у

стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

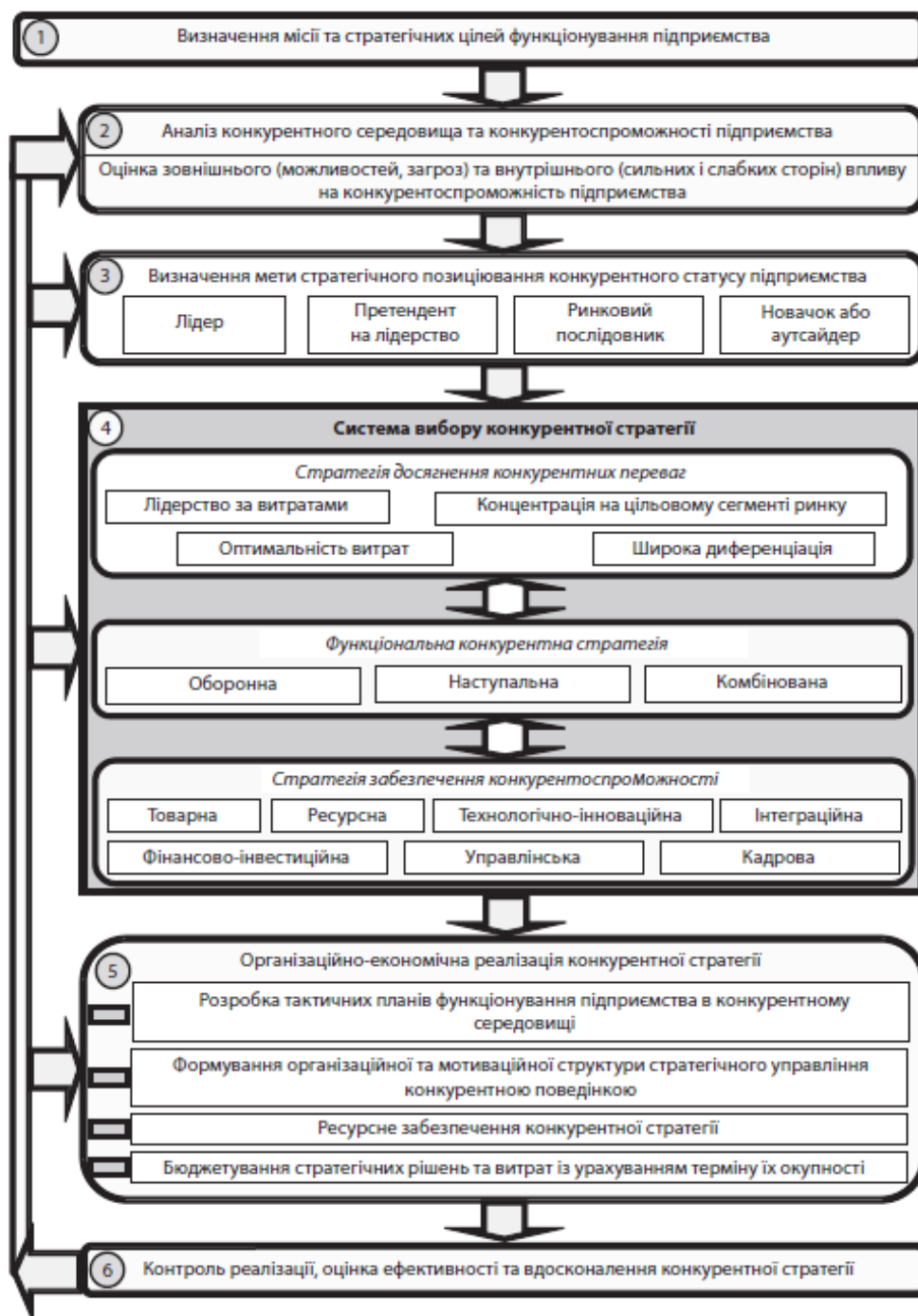


Рисунок 1.1 - Етапи розробки і реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Р.І.Н.О»

Натомість, аналіз конкурентоспроможності підприємства є продовженням економічної діагностики конкурентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення факторів розвитку та інноваційного потенціалу конкурентоспроможності, а її інтегральна оцінка виступає інструментом обґрунтування концепції стратегічного позиціонування підприємства в конкурентному полі, забезпечує системні взаємозв'язки окремих параметрів і показників діяльності та їх динаміку в стратегічному періоді.

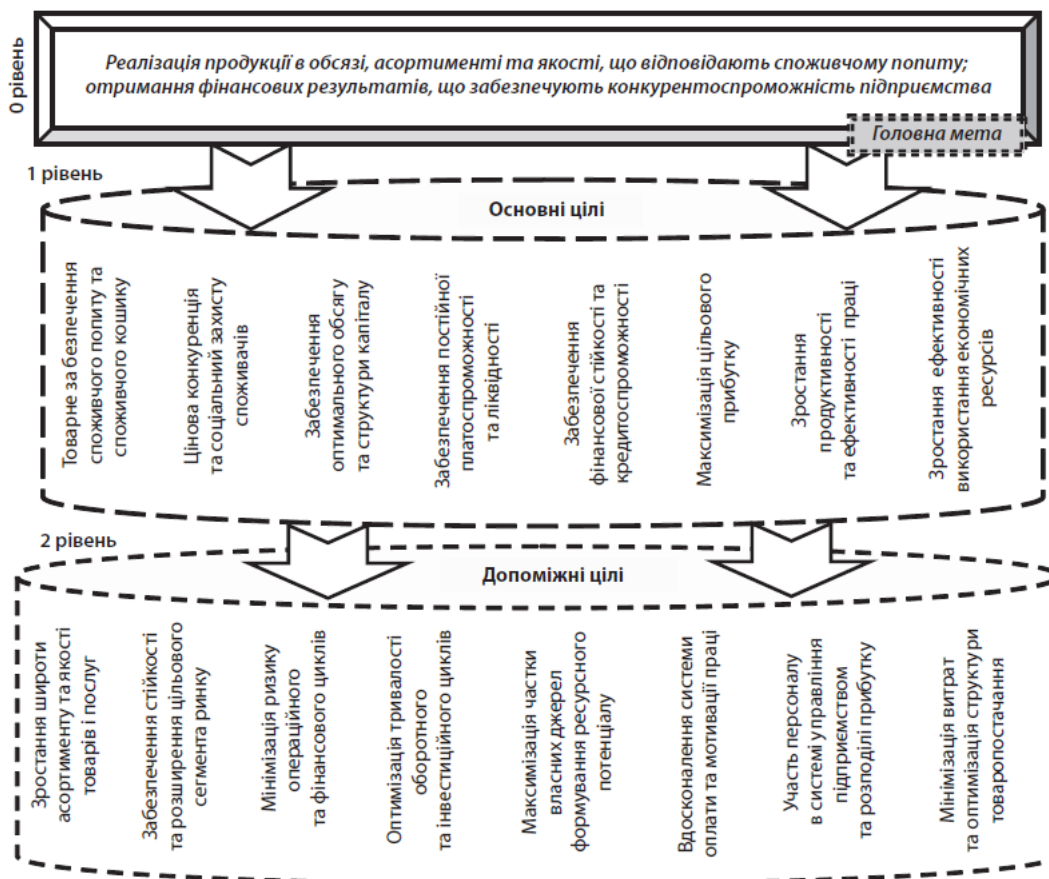


Рисунок 3.2 – Дерево цілей управління конкурентоспроможністю ТОВ «Р.І.Н.О»

Для оцінки зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) факторного впливу на підприємства у другому розділі дипломної роботи нами було використано SWOT-аналіз як своєрідну форму

стратегічного балансу, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності. SWOT-аналіз доцільно проводити в розрізі окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища в цілому, а його результати в значній мірі можуть бути абстраговані для оцінки інших підприємств конкурентів. Так, з урахуванням значного рівня суб'єктивності, SWOT-аналіз виконує функції забезпечення синтезу, інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції підприємства і вироблення напрямку його розвитку в конкурентному середовищі.

Вважаємо за доцільне за основу обирати маркетингове спрямування стратегічної мети конкурентної позиції підприємства. Відповідно до частки ринку, що планує освоювати досліджуване підприємство, виділено типи стратегічної мети розвитку конкурентної позиції: «лідер», «претендент на лідерство», «ринковий послідовник», «новачок». Так, важливим є альтернативність та багатоваріантність вибору стратегічних рішень відповідно до критерію мінімізації ризику невиконання окремих бізнес-проектів, планових завдань господарської діяльності, неотримання цільових фінансових результатів.

Варто відмітити, що вибір базової конкурентної стратегії є відображенням стратегічного аналізу діяльності, конкурентного статусу підприємства, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури. Таким чином, систематизація вибору конкурентної стратегії підприємством – це обґрунтування та оптимізація сценарію досягнення конкурентних переваг, конкурентної поведінки та забезпечення конкурентоспроможності.

Загальновідомо, що типові ознаки конкурентної стратегії відображають загальні параметри її виконання, зокрема завдання зростання цільового сегмента ринку.

Відповідно, функціональні особливості конкурентної стратегії є відображенням галузі, сфери господарювання, ступені розвитку конкурентного середовища, технологічної та організаційної структури. У зв'язку з цим, урахування даних особливостей забезпечує функціональне використання конкурентних переваг.

Вважаємо, що економічна характеристика типових стратегій досягнення конкурентних переваг повинна поєднувати маркетинговий підхід (максимізація охоплення цільового ринку) та фінансовий підхід (максимізація цільового прибутку шляхом оптимізації витрат) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика рекомендованої конкурентної стратегії ТОВ «Р.І.Н.О»

Ключові параметри	Шляхи досягнення конкурентних переваг
Стратегічна мета	Зростання цільового сегмента ринку та концентрація груп споживачів. Зростання товарооборотності за рахунок зменшення витрат та зростання сегмента спеціалізованого товарного ринку
Конкурентна перевага	Мінімальна цінова еластичність попиту та витратомісткість обороту.
Асортимент товарів	Товарна диференціація та вибір високої якості і ціни.
Пріоритети у маркетингу	Реалізація продукції з урахуванням зміни потреб ринку та коригування виробничої програми
Торговельно-технологічний процес	Економія витрат без зниження рівня якості пропозиції та зростання інноваційності продукції
Умови забезпечення	Зменшення рівня витрат, середньої ціни та зростання прибутковості

Очевидно, важливим є визначення параметричних характеристик конкурентної стратегії підприємства, що, як правило, можуть бути оптимізовані шляхом їх максимізації (мінімізації). Зокрема, стратегічна мета може передбачати максимізацію обсягу доходів і прибутку, швидкості товарної реалізації, частки цільового сегменту ринку, мінімізацію витрат, ціни реалізації. Необхідно визнати, що маркетинговий підхід передбачає зростання швидкості реалізації зі зменшенням витрат обігу, ціни, фокусування попиту і пропозиції відповідно до вимог цільового сегмента ринку.

Відповідно, використання функціональних стратегії може носити модифікований характер і враховувати соціально-економічні особливості ринку та стадії життєвого циклу підприємства. Так, наприклад, головною метою застосування підприємством оборонної стратегії є збереження власної конкурентної позиції, зменшення ризику втрат і зниження частки цільового сегмента ринку до мінімального рівня; наступальна стратегія передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу, конкурентного досвіду та динамічне зростання цільового сегмента ринку. На нашу думку, функціональна стратегія має бути комбінованою та змінюватися з урахуванням товарної кон'юнктури ринку та конкурентної інфраструктури. Більше того, враховуючи високу динамічність економічних процесів, підприємство повинно завжди бути організаційно готовим до впровадження оперативних рішень, що забезпечать виконання конкурентної стратегії. Таким чином, підприємство комбінує конкурентні стратегії оборони та нападу, що в поєднанні створює господарську систему інноваційного характеру забезпечення конкурентоспроможності.

Додамо, що ресурси підприємства в динаміці змінюють свою форму, вартісну та якісну оцінки, тому стратегії забезпечення конкурентоспроможності є взаємозв'язаними та формують систему конкурентної стратегії. Відповідно, для забезпечення визначеного рівня конкурентоспроможності керівництву підприємства доцільно використовувати ряд стратегій: товарну, ресурсну, технологічно-інноваційну, інтеграційну, управлінську, фінансово-інвестиційну, кадрову тощо.

Важливим етапом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, які відображають окремі цілі стратегічного плану конкурентоспроможності. Зокрема, тактичне планування конкурентної стратегії забезпечує постійність її виконання та можливість коригування

окремих стратегічних завдань з урахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів господарської діяльності.

Заключним етапом життєвого циклу конкурентної стратегії є контроль її реалізації, оцінка ефективності та вдосконалення. Контроль передбачає моніторинг окремих параметрів і показників шляхом порівняння фактичних і запланованих значень, визначення відхилень з аналогічними параметрами підприємств конкурентів.

### **3.2 Визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства**

За результатами проведеного аналізу у другому розділі дипломної роботи одним із важливих завдань ТОВ «Р.І.Н.О» є економічне обґрунтування та розрахунок оптимальних планових показників виробничої діяльності. Значною мірою це обумовлюється тим, що надто завищені показники плану виробництва призводять до утворення надлишкових запасів готової продукції на складах підприємства, уповільнюючи тим самим вивільнення оборотних коштів для ефективної реалізації стратегії підприємства. Тоді як надто занижені планові виробничі показники призводять до недоотримання підприємством можливого обсягу прибутку, тобто переростають у альтернативні витрати. Саме тому процес формування виробничої програми підприємства передбачає вирішення двох типів завдань. Завдання першого типу стосуються вибору тих видів продукції, які входитимуть в плановий товарний асортимент підприємства, розрахунку обсягів виробництва кожного з них, а також обґрунтування плану виробництва наявним ресурсним потенціалом. Але оскільки визначальним фактором формування виробничої програми підприємства в сучасних умовах є рівень ринкового попиту на той чи інший вид продукції, завданням другого типу є максимально точний

прогноз майбутньої ринкової ситуації на основі маркетингового дослідження ринкового попиту і тенденцій розвитку ринку.

Вищезгадані завдання виробничого планування як першого, так і другого типу, вирішуються в рамках перспективного аналізу, метою якого є, по-перше, оцінка виробничих можливостей підприємства з виготовлення запланованого обсягу продукції (діагностика виробничого потенціалу) і, по-друге, аналіз потенційного ринкового попиту на продукцію підприємства як необхідної умови її реалізації (дослідження ринкового потенціалу).

Тому вважаємо за доцільне більш детально зупинитися на розрахунку оптимального рівня реалізації продукції підприємства з урахуванням існуючого портфеля замовлень і рівня його ринкового потенціалу.

Для кращого розуміння суті запропонованої моделі варто коротко зупинитися на розгляді її найважливіших категорій, зокрема основної з них — категорії ринку конкретного товару. Схематично ринок досліджуваного товару можна зобразити у формі овалу, в межах якого доцільно виділити декілька сегментів (рис.3.3).

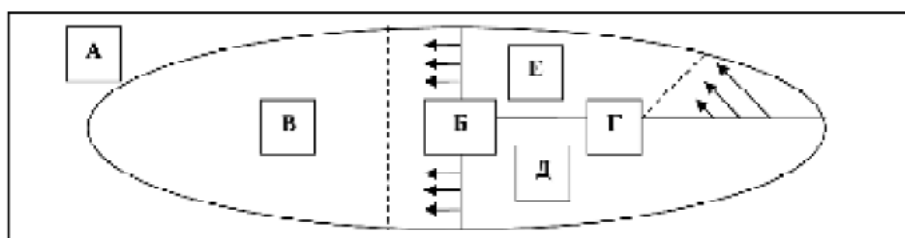


Рисунок 3.3 - Схематичне відображення структури ринку певного товару:

А — споживачі, що потенційно не можуть відчувати потреби в досліджуваному товарі;

Б — споживачі, які відчують або потенційно можуть відчути потребу в цьому товарі;

В — потенційні споживачі, що не володіють необхідними для купівлі товару грошовими засобами (фінансово неспроможний сегмент);

Г — споживачі, які мають купівельну спроможність (фінансово спроможний сегмент);

Д — споживачі, які обрали продукцію підприємства (цільовий сегмент підприємства);

Е — споживачі, котрі обрали продукцію конкурентів (цільовий сегмент конкурентів).

Як видно з рисунка 3.3, перший етап деталізації ринку передбачає його поділ на сегмент А, який охоплює споживачів, що не відчують і потенційно не можуть відчуті потреби в досліджуваному товарі; і сегмент Б, що охоплює споживачів, які відчують чи потенційно можуть відчуті потребу в даному товарі.

Отже, сегмент Б відображає сукупний існуючий та потенційний ринковий попит на певний вид продукції і являє собою потенційний ринок даного товару. Ємність потенційного ринку товару — це максимально можливий обсяг продажу товару всіма виробниками протягом певного періоду часу за умов максимізації їх маркетингових зусиль. Потенційний ринок товару (сегмент Б) складається із:

а) фінансово спроможного сегмента (сегмента Г) — групи споживачів, які відчують потребу в даному товарі і володіють купівельною спроможністю;

б) фінансово неспроможного сегмента (сегмента В) — групи потенційних споживачів, що не мають необхідних для придбання товару грошових засобів.

Останнім етапом деталізації ринку товару є поділ фінансово спроможного сегмента (сегмента Г) на споживачів, котрі обрали продукцію досліджуваного підприємства (сегмент Д або цільовий сегмент підприємства), і споживачів, які обрали продукцію конкурентів (сегмент Е або цільовий сегмент конкурентів).

Таким чином, сегмент Д або цільовий сегмент підприємства відображає частку певного підприємства на ринку досліджуваного товару, а його ємність являє

собою частину сукупного платоспроможного попиту, яка задовольняється даним підприємством. Варто зауважити, що за умови реалізації підприємством маркетингових заходів, спрямованих на підвищення рівня ринкового попиту на власну продукцію, його цільовий сегмент може розширитися за рахунок фінансово неспроможного сегмента В та цільового сегмента конкурентів Е.

Модель визначення оптимального рівня реалізації продукції, власне, опирається на аналіз цільового сегмента підприємства Д (існуючих покупців), а також враховує можливість часткового залучення потенційних споживачів, які в даний момент належать до цільового сегмента конкурентів Е і до фінансово неспроможного сегмента Г за умови зростання їх купівельної спроможності.

В основі запропонованої моделі лежить визначення і графічна побудова оптимального рівня реалізації, тобто обсягу реалізації продукції підприємства, який обґрунтований наявним в даний момент ринковим попитом. У графічній інтерпретації це відрізок ДГ (або ВГ) на кривій сукупного попиту ТР, який знаходиться в зоні попиту між точкою мінімального (точка Д) або нульового (точка В) і точкою максимального (точка Г) рівня попиту (рис. 3.4).

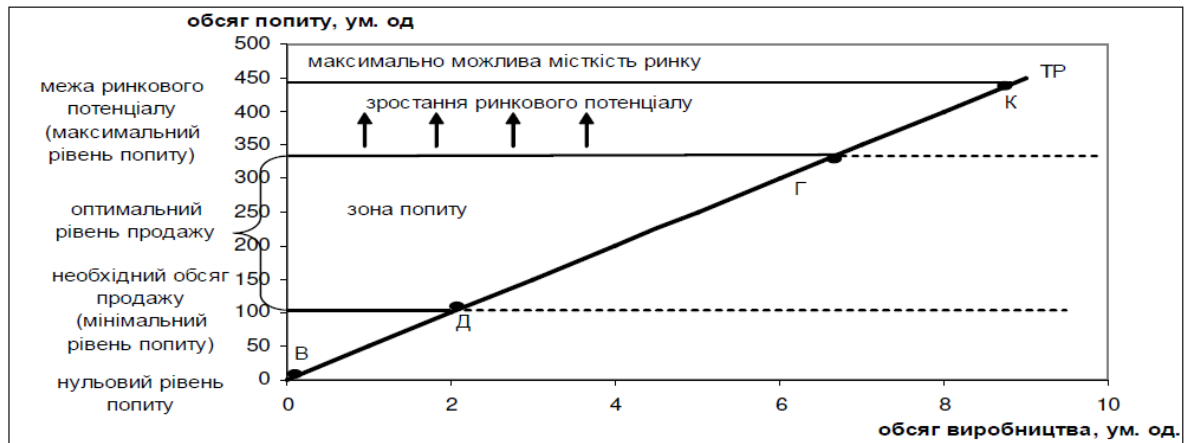


Рисунок 3.4 - Графічна модель визначення оптимального рівня реалізації

Характерною особливістю запропонованої моделі є те, що в її основі лежить інтервальна оцінка, тобто результатом побудови оптимальної зони реалізації продукції підприємства є не конкретна величина планового обсягу збуту, а інтервал, в межах якого вона знаходиться (рис. 3.4).

Як правило, при розрахунку виробничої програми підприємства повинен бути передбачений такий обсяг продукції, який потрібний для виконання підприємством попередньо укладених договірних зобов'язань з постачання продукції перед споживачами. Таким чином, сформований портфель замовлень являє собою необхідний обсяг продажу, який відображає мінімальний рівень існуючого ринкового попиту на продукцію підприємства і визначає нижню межу оптимального рівня реалізації (точка Д). У практиці господарювання ТОВ «Р.І.Н.О» іноді виникають ситуації, коли немає попередньо укладених договорів на постачання продукції або ж повністю відсутній попит на окремі види продукції (зокрема на інноваційні товари, які ще не відомі на ринку). В такому випадку нижньою межею оптимального рівня реалізації продукції (рис. 3.4) є точка нульового рівня попиту (точка В).

У свою чергу верхня межа оптимального рівня реалізації залежить від величини ринкового потенціалу підприємства, який являє собою максимально можливий обсяг продажу ним власної продукції, що може бути досягнутий за

існуючих зовнішніх умов відповідно до рівня ринкового попиту і характеризує потенційні можливості підприємства з реалізації виготовленої ним продукції. Очевидно, за незмінних умов зовнішнього оточення і відсутності стимулюючих заходів з боку підприємства величина його ринкового потенціалу в структурі ринку товару відповідає цільовому сегменту підприємства (сегменту Д) (рис. 3.3).

Ринковий потенціал підприємства формується під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які в одних випадках відіграють стимулюючу, а в інших — стримуючу роль. Зокрема величина ринкового потенціалу підприємства може зрости завдяки:

- а) сприятливості зовнішнього оточення (покращення інвестиційного клімату, прискорення темпів економічного зростання, підвищення рівня платоспроможності потенційних споживачів, державної підтримки тощо);
- б) активізації маркетингових зусиль підприємства, спрямованих на зростання ринкового попиту (зниження цін на продукцію, підвищення її якості, вдосконалення системи збуту, розподілу і просування товарів тощо).

Іншими словами, реалізація підприємством комплексу заходів зі стимулювання збуту та покращення зовнішніх умов сприяють зростанню величини його ринкового потенціалу завдяки переходу в цільовий сегмент підприємства частини потенційних споживачів фінансово неспроможного сегмента (оскільки зростає їхня купівельна спроможність), а також частини споживачів, які досі купляли продукцію конкурентів (оскільки умови придбання продукції у даного товаровиробника стають вигіднішими, ніж у інших).

Зростання ринкового потенціалу підприємства має верхню абсолютну межу (точка К на рис. 3.4), при досягненні якої жодні маркетингові зусилля фірми вже не зможуть зумовити хоча б якесь збільшення величини ринкового попиту на продукцію. Відстань на графіку між існуючою межею ринкового потенціалу підприємства (точкою Г) і максимально можливою місткістю ринку (точкою К) (рис. 3.4) відображає рівень чутливості ринкового попиту,

тобто його здатність реагувати на маркетингові заходи підприємства. Так, для ринку товарів стабільного попиту (товарів повсякденного вжитку) ця відстань є невеликою, оскільки реалізація маркетингових заходів несуттєво впливає на рівень попиту, тоді як для ринку товарів з нестабільним попитом (інноваційних товарів, товарів розкоші) рівень чутливості попиту до заходів маркетингового стимулювання є високим, а відстань між існуючою межею ринкового потенціалу та максимально можливою місткістю ринку — доволі значна.

Отже, відповідно до запропонованої моделі, оптимальний обсяг реалізації продукції, який забезпечує отримання підприємством максимального прибутку, знаходиться в межах між мінімальним обсягом виробництва, необхідним для виконання договірних зобов'язань, та максимальним обсягом виробництва, що відповідає повному використанню ринкового потенціалу підприємства, за умови, що обсяг продукції для виконання попередніх замовлень, є більшим, ніж обсяг виробництва, необхідний для забезпечення беззбитковості, а величина ринкового потенціалу не перевищує виробничих можливостей підприємства.

Можливість практичного використання моделі визначення оптимального рівня реалізації продукції підприємства у процесі виробничого планування про- ілюстрована на прикладі побудови оптимальної зони реалізації для визначення планового обсягу виробництва малогабаритних тракторів у ТОВ «Р.І.Н.О».

За результатами аналізу показники виробничої діяльності досліджуваного підприємства, як і більшості підприємств цієї галузі, значно погіршилися. А це в свою чергу вимагає більш виваженого підходу до формування виробничої програми, яка в умовах поступового виходу підприємства з кризового стану повинна стати вирішальним фактором відродження його виробничого потенціалу.

Як показує аналіз вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки, в Україні налагоджено виробництво здебільшого важких великогабаритних тракторів,

які ефективні в умовах великомасштабного сільгоспвиробництва. Оскільки сучасні реформаційні процеси у сільському господарстві України, особливо в Західному регіоні, характеризуються збільшенням числа дрібних фермерських та індивідуальних селянських господарств, зростає потреба у середньо- і малогабаритній сільськогосподарській техніці. А тому розширення виробництва малогабаритних тракторів в майбутньому може стати одним із перспективних напрямів виробничої діяльності ТОВ «Р.І.Н.О».

Отже, згідно із запропонованою методикою побудови оптимальної зони реалізації нижньою межею оптимального рівня реалізації продукції фірми є необхідний (в окремих випадках нульовий) обсяг продажу продукції відповідно до попередньо укладених угод зі споживачами. Так, згідно з попередньо укладеними договорами на постачання продукції ТОВ «Р.І.Н.О» обсяг замовлень на малогабаритні трактори у 2019 р. склав 6 одиниць.

Верхньою межею оптимального рівня реалізації є рівень ринкового потенціалу підприємства, тобто максимально можливий обсяг продажу ним власної продукції в плановому періоді за існуючих зовнішніх умов. Якщо нижню межу оптимального рівня реалізації розрахувати легко, то оцінка ринкового потенціалу підприємства є складною, адже через динамічний характер ринкового попиту більшість методів його розрахунку не володіють достатнім рівнем точності. На нашу думку, визначення верхньої межі ринкового потенціалу підприємства слід проводити за наступним алгоритмом.

Етап 1. Оскільки ринкові можливості підприємства з реалізації власної продукції залежать від імовірного обсягу її купівлі потенційними споживачами у плановому періоді (як правило, за рік), насамперед необхідно визначити загальну річну потребу існуючих і потенційних покупців у досліджуваному товарі. Так, основними споживачами сільськогосподарської машинобудівної продукції є сільськогосподарські підприємства і фермерські господарства. Очевидно, що потреба сільгоспвиробників у сільськогосподарській техніці визначається їх масштабами: залежно від площі сільськогосподарських угідь у користуванні агровиробника може бути від

одного до кількох десятків одиниць певного виду техніки. А тому використання підходу, за яким загальне число покупців сільськогосподарської техніки визначається кількістю агро виробників у державі, видається не зовсім доцільним. Більш правильним, є підхід, за яким наявність сільгосптехніки в аграрній галузі прямопропорційно залежить від наявної площі сільгоспугідь, які обробляються із її застосуванням.

Оскільки основними користувачами малогабаритної техніки, в тому числі, які виготовляє ТОВ «Р.І.Н.О», є індивідуальні сільгоспвиробники та малі фермерські господарства, потреба в ній визначається площею сільськогосподарських угідь даних категорій агровиробників. Так, згідно з даними Держстату України площа посівів сільськогосподарських культур під урожай 2019 р. становила у фермерських господарствах — 2450,7 тис. га, у господарствах населення — 4262,2 тис. га, разом — 6712,9 тис. га [32].

Етап 2. Визначення загальної потреби в досліджуваній продукції шляхом коригування загального числа споживачів (користувачів) на норму споживання:

$$P_{заг} = Ч_{заг} * H_c,$$

де  $P_{заг}$  — загальна потреба в продукції;

$Ч_{заг}$  — загальна чисельність споживачів (користувачів) продукції;

$H_c$  — норма споживання продукції.

Оскільки в даній ситуації при розрахунку загальної ринкової потреби в малогабаритних тракторах ми відштовхуємося не від кількості споживачів, а від площі сільськогосподарських угідь, вищезгадана формула потребує певної модифікації. Так, для розрахунку загальної потреби у сільськогосподарській техніці необхідно площу сільгоспугідь відкоригувати на норму витрат техніки, а саме: на норматив навантаження на одиницю певного виду техніки, який визначений Міністерством аграрної політики та продовольства України:

$$P_{ЗАГ} = P_{СГ} * I / H_{НАВ} = 6712,9 * 1 / 10 = 671,29 \text{ (тис. од.)}$$

де  $P_{СГ}$  — площа сільськогосподарських угідь певних категорій агровиробників;

$H_{НАВ}$  — норматив навантаження на одиницю сільгосптехніки

Загальна потреба в тракторах невеликої потужності склала 671,29 тис. од.

Етап 3. Для продукції з тривалим терміном використання загальну потребу необхідно відкоригувати на ту її частину, яка вже є задоволеною, тобто на ту кількість даної продукції, яка знаходиться в користуванні споживачів:

$$P_{КОР} = P_{ЗАГ} - P_{К}$$

де  $P_{КОР}$  — потреба в продукції, відкоригована на її фактичну наявність;

$P_{К}$  — продукція, яка є у користуванні споживачів (для сільгосптехніки — це наявність сільгоспмашин, що знаходяться в експлуатації агровиробників).

На основі даних Держстату України про наявність сільськогосподарської техніки у сільському господарстві країни у 2018-2019 р [31] шляхом екстраполяції існуючої тенденції виконаний прогностичний розрахунок кількості тракторів, наявних в експлуатації у господарствах населення і фермерських господарствах України на кінець 2020 р. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Наявність тракторів у господарствах населення і фермерських господарствах України у 2018—2019 рр.

Категорія сільгоспвиробників	Мінітрактори та мотоблоки на кінець року		
	2018	2019	Прогноз на 2020 (методом екстраполяції)
Фермерські господарства	243,874	272,608	309,945

Господарства населення	32,148	33,691	35,308
Разом	276,022	306,299	345,253

Отже, відкоригована потреба в тракторах невеликої потужності складає:

$$P_v = 671,29 - 345,253 = 326,037 \text{ тис.од}$$

Етап 4. Через те, що періодичність придбання споживачами товарів тривалого використання прямо пропорційно залежить від нормативного терміну їх експлуатації, для розрахунку річної потреби у продукції необхідно загальну потребу в продукції відкоригувати на частоту здійснення покупок:

$$P_{PKTE} = P_{кор} * 1/T_e$$

де  $P_{PKTE}$  — річна потреба в продукції, коригована на термін експлуатації;

$T_e$  — нормативний термін експлуатації продукції.

Нормативний термін експлуатації трактора складає в середньому 10 р., а отже, відкоригована річна потреба в тракторах невеликої потужності дорівнює:

$$P_{PKTE} = 326,037 * 1/10 = 32,604 \text{ тис.од}$$

Показник відкоригованої річної потреби у певній продукції являє собою потенційну місткість ринку. Максимально можливий річний рівень продажу тракторів невеликої потужності для вітчизняного ринку складає 32,604 тис. од.

Етап 5. Показник максимально можливого рівня продажу певного виду продукції відображає максимально можливий сукупний обсяг продукції, який може бути реалізований на внутрішньому ринку країни всіма національними й зарубіжними виробниками. Але оскільки на ринку присутня значна кількість виробників, які виготовляють аналогічні товари, для підприємства важливо визначити свою частку максимально можливого рівня продажу продукції,

тобто власний потенціал продажу, який можна розрахувати шляхом зважування показника потенційної місткості ринку на частку ринку даного підприємства:

$$Prp = Prkte * Чрп,$$

де  $Prp$  — потенціал ринку конкретного підприємства;

$Чрп$  — коефіцієнт, який відображає частку ринку конкретного підприємства.

Частка ринку певного підприємства являє собою питому вагу продукції даного підприємства в загальному обсязі реалізації продукції на внутрішньому ринку країни. Для окремих видів продукції, зокрема техніки та обладнання, загальний обсяг реалізації в межах вітчизняного ринку можна розрахувати на основі даних Держстату України про фактичну наявність продукції у користувачів та її рух протягом року. Так, згідно з даними Держстату України [31] обсяг придбання тракторів невеликої потужності господарствами населення і фермерськими господарствами у 2019 р. склав 31613 од. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Надходження тракторів у категорії агрогосподарств України у 2019 р.

Категорія сільгоспвиробників	Міні-трактори та мотоблоки, од
Фермерські господарства	28734
Господарства населення	2879
Разом	31613

Через те, що обсяг реалізації тракторів ТОВ «Р.І.Н.О» у 2019 р. склав лише 12 од., частка підприємства на даному ринку є надто низькою (0,04%):

$$Чпр = Orп / Orз * 100 = 12 / 31613 * 100 = 0,04\%$$

де  $O_{PI}$  — обсяг реалізації продукції конкретним підприємством;

$O_{P3}$  — загальний обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку країни.

У свою чергу ринковий потенціал із продажу тракторів ТОВ «Р.І.Н.О» у 2020 р. за умови збереження існуючої частки ринку та інших незмінних зовнішніх і внутрішніх умов становитиме:

$$Pr = Pr_{kte} * Ч_{np} = 32604 * 0,0004 = 13 \text{ одиниць}$$

Таким чином, у результаті проведених розрахунків отримано оптимальний рівень продажу для тракторів невеликої потужності ТОВ «Р.І.Н.О», значення якого знаходиться в діапазоні між необхідним обсягом продажу (6 од.) і ринковим потенціалом (13 од.). Звичайно, ринковий потенціал даної позиції товарного асортименту не є сталою величиною і може зрости завдяки:

- а) настанню сприятливих зовнішніх умов для підприємства: наприклад, коли завдяки зростанню платоспроможності споживачів агротехніки внаслідок підвищення прибутковості їхньої діяльності, притоку інвестицій у галузь, доступності кредитів чи державної підтримки відбувається закономірне підвищення попиту на сільськогосподарську техніку; або завдяки реалізації держпрограм підтримки національного виробника застосовуються жорсткі заходи щодо присутності на внутрішньому ринку іноземних конкурентів;
- б) реалізації підприємством комплексу стимулюючих маркетингових заходів для зростання ринкового попиту на продукцію, серед яких підвищення якості продукції, її здатності краще задовольнити споживчі потреби, зниження ціни на продукцію, стимулювання розподілу та просування товару тощо.

Зведені результати розрахунків за пропонованою методикою наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Реалізація методики розрахунку оптимального рівня формування виробничої програми ТОВ «Р.І.Н.О» по групі міні-трактори

Послідовність розрахунку	Формула для розрахунку	Розрахунок	Розрахунок для ТОВ «Р.І.Н.О»
Етап 1. Визначення загальної річної потреби існуючих і потенційних покупців у досліджуваному товарів. Базовий показник – площа сільськогосподарських угідь	Отримується зі статистичних даних [32]: 6712,9 тис. га	-	-
Етап 2. Визначення загальної потреби в досліджуваній продукції шляхом коригування загального числа споживачів на норматив навантаження на одиницю техніки	$P_{ЗАГ} = P_{СТ} * I / H_{НАВ}$ , де $P_{СТ}$ — площа сільськогосподарських угідь певних категорій агровиробників; $H_{НАВ}$ — норматив навантаження на одиницю сільгосптехніки	$P_{ЗАГ} =$ $P_{СТ} * I / H_{НАВ} =$ $6712,9 * 1 / 10 =$ $671,29$ (тис. од.)	
Етап 3. Коригування загальної потреби на ту кількість даної продукції, яка знаходиться в користуванні споживачів	$P_{КОР} = P_{ЗАГ} - P_{К}$ , де $P_{КОР}$ — потреба в продукції, відкоригована на її фактичну наявність; $P_{К}$ — продукція, яка є у користуванні споживачів (для сільгосптехніки — це наявність сільгоспмашин, що знаходяться в експлуатації агровиробників за даними Держстату України)	$P_{В} = 671,29 -$ $345,253 =$ $326,037$ (тис. од.)	
Етап 4. Коригування загальної потреби на нормативний термін їх експлуатації	$P_{РКТЕ} = P_{КОР} * I / T_e$ де $P_{РКТЕ}$ — річна потреба в продукції, коригована на термін експлуатації; $T_e$ — нормативний термін експлуатації продукції	$P_{РКТЕ} =$ $326,037 * 1 / 10 =$ $32,604$ тис. од.	
Етап 5. Визначення ринкової частки підприємства	$Ч_{пр} = O_{рп} / O_{рз}$ де $O_{рп}$ — обсяг реалізації продукції конкретним підприємством;		$Ч_{пр} =$ $O_{рп} / O_{рз} =$ $* 100 =$ $12 / 31613$

	$O_{PЗ}$ — загальний обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку країни		$*100 = 0,04\%$
Етап 6. Визначення ринкового потенціалу підприємства щодо реалізації визначеного виду продукції (міні-трактори)	$Pr_{pi} = Pr_{kte} * Ч_{pi}$ , де $Pr_{pi}$ — потенціал ринку конкретного підприємства; $Ч_{pi}$ — коефіцієнт, який відображає частку ринку конкретного підприємства.		$Pr = Pr_{kte} * Ч_{pi} = 32604 * 0,0004 = 13$ одиниць

Отже, використання моделі визначення оптимальної зони реалізації продукції має важливе теоретико-прикладне значення при розробці виробничої програми підприємства. Зокрема теоретична цінність даної моделі полягає в розробці комплексного методичного підходу до кількісного оцінювання ринкового потенціалу підприємства. У свою чергу результатом практичного застосування запропонованої моделі в процесі виробничого планування у ТОВ «Р.І.Н.О» є побудова інтервалу можливих значень обсягу реалізації продукції, в межах якого виробнича програма відповідатиме вимогам оптимального використання ринкового потенціалу підприємства.

### 3.3 Рекомендації щодо управління витратами підприємства для отримання конкурентних переваг

В умовах ринкової економіки однією з найважливіших і найскладніших проблем для підприємницьких структур є потреба вибору найкращого варіанту формування витрат в системі стратегічного розвитку підприємства. Саме вибір такого варіанту управління витратами є важливою умовою успішної діяльності підприємства, що дає змогу досягти оптимального рівня витрат виробництва, внаслідок чого зростає конкурентоздатність продукції та

стає реальним досягнення довгострокового економічного зростання підприємства.

Основними напрямками зменшення витрат є:

- оптимізація витрат на сировину, комплектуючі та енергетичні ресурси;
- запровадження ефективних систем поповнення запасів (just-in-time);
- оптимізація сукупних операційних витрат.

Аналіз функцій управління витратами надав можливість виділити декілька підходів щодо управління витратами підприємства. Однак, жоден з підходів не відображає цілісності системи управління підприємством. Відтак, розподіл функцій і завдань системи управління витратами необхідно здійснювати узгоджено із функціями управління підприємством. Сформульована гіпотеза дозволила запропонувати систему розподілу функцій і завдань системи управління витратами підприємства та інструментів щодо їх вирішення. Оцінка ефективності системи відбувається в розрізі кожної функції за допомогою системи збалансованих показників моніторингу діяльності і розвитку підприємства в цілому. Основним напрямом подальшої роботи є аналіз існуючих підходів щодо налагодження зворотного зв'язку в процесах реалізації функцій управління системи управління витратами підприємства. В ході дослідження було розраховано витрати, які займають найбільшу частку у структурі операційних витрат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Склад та структура витрат ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	2017		2018		2019		Структурні зрушення 2019 до 2017	Структурні зрушення 2019 до 2018
	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %		
1.Всього витрат, тис.грн, у тому числі:	11749		13438		13053		-	-
1.1 операційні витрати, з них:	11749	100	13438	100	13053	100	100	100

1.1.1 собівартість реалізованої продукції	10929	93,02	12575	93,57	12127	92,9	-0,12	-0,67
1.1.2 адміністрати вні витрати	692	0,06	816	0,06	805	0,06	-	-
1.1.3 витрати на збут	3	0,0002	44	0,003	15	0,001	0,0008	-0,002
1.1.4 інші операційні витрати	125	0,01	3	0,0002	106	0,008	-0,002	0,0078
1.2 фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-

За даними аналітичної таблиці 3.6 можемо констатувати, що структура витрат за останні три роки є майже не змінною. Не значні відхилення за питомою вагою спостерігаються у собівартості реалізованої продукції, яка зменшилась на 0,12 п у 2019 р по відношенню до 2017р та на 0,67 п у 2019р по відношенню до 2018р.

Визначаємо вплив величини витрат діяльності ТОВ «Р.І.Н.О» на фінансові результати і дані занесемо у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 - Результати аналізу впливу зміни витрат на результативні показники діяльності ТОВ «Р.І.Н.О»

Показники	Значення, тис.грн		Вплив фактора, тис.грн	Резерви збільшення прибутку, тис.грн	
	2018	2019		За рахунок збільшення доходу	За рахунок зменшення витрат
Чистий дохід	12424	12208	216	216	
Собівартість реалізованої продукції	12575	12127	-448	-	-
Адміністративні витрати	816	805	-11	-	-
Витрати на збут	44	15	-29	-	-
Інші операційні витрати	3	106	103		103

Інші операційні доходи	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	--	
Інші фінансові доходи	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-
Всього резерви				216	103

Таким чином, оскільки у 2019 році відбулося зниження собівартості продукції, адміністративних та збутових витрат, резервами збільшення прибутку згідно даних, наведених у таблиці є зростання доходу від реалізації продукції і надання послуг, а також за рахунок скорочення інших операційних витрат підприємства. Загальна величина резервів збільшення прибутку становила 319,0 тис. грн.

Важливою складовою системи управління витратами на досліджуваному підприємстві є розробка програми щодо зниження витрат виробництва. Постає завдання проаналізувати структуру витрат операційної діяльності підприємства за досліджуваний нами період, та виділити в їх складі, ті статті витрат, які виходячи із існуючих тенденцій діяльності товариства, можуть бути скорочені тобто оптимізовані до певного рівня.

Для того, щоб витрати за статтями привести до порівняльного виду, перерахуємо їх на 1 грн. реалізованої продукції (чистого доходу від реалізації), та знайдемо мінімальний рівень витрат періоду (табл.3.8).

Розрахований мінімальний рівень витрат має слугувати підприємству тією відправною точкою, до якої стає можливим зменшення рівня витрат на 1 грн. чистого доходу при плануванні витрат у 2021 році.

Таким чином, за даними витратами операційної діяльності у досліджуваного підприємства існують резерви їх зниження за рахунок зменшення адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат. Тобто, ці статті витрат у розрахунку на 1 грн. чистого доходу у 2019 році перевищували

рівень попередніх періодів, відповідно, можна говорити про необхідність їхньої оптимізації.

Таблиця 3.8 - Розрахунок рівня витрат на 1 грн. чистого доходу ТОВ «Р.І.Н.О»

Стаття	Роки						Мінімальний рівень витрат
	2017		2018		2019		
	тис. грн	рівень витрат на 1 грн ЧД	тис. грн	рівень витрат на 1 грн ЧД	тис. грн	рівень витрат на 1 грн ЧД	
Чистий дохід від реалізації продукції	10866		12424		12208		
Собівартість реалізованої продукції	10929	1,0057	12575	1,0121	12127	0,9933	0,9933
Адміністративні витрати	692	0,0636	816	0,0656	805	0,0659	0,0636
Витрати на збут	3	0,0002	44	0,0035	15	0,0012	0,0002
Інші операційні витрати	125	0,0115	3	0,0002	106	0,0086	0,0002
Разом витрат	11749	1,0812	13438	1,0816	13053	1,0692	1,0692

Після проведеного аналізу можна запропонувати такі заходи щодо оптимізації формування витрат у ТОВ «Р.І.Н.О»: оптимізувати показник собівартості продукції за рахунок удосконалення процесу виробництва; удосконалити систему обліку витрат; підвищити рівень механізації і автоматизації виробничих процесів та використання техніки і модернізації обладнання; збільшити ефективний час роботи обладнання в календарному періоді шляхом ретельного догляду за ним, своєчасного і якісного ремонту; підвищити забезпечення якісною сировиною і матеріалами, вдосконалення зв'язків з постачальниками, комплексне використання сировини, ліквідація втрат, розширення асортименту і підвищення якості продукції; вибрати оптимальний режим роботи, що забезпечить ефективне використання виробничих потужностей; ліквідувати непродуктивні внутрішньозмінні простої,

ліквідувати цілоденні простої, прогули і неявки з усіх причин, які не мають об'єктивного характеру.

### Висновки до третього розділу

Важливим етапом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, які відображають окремі цілі стратегічного плану конкурентоспроможності. Зокрема, тактичне планування конкурентної стратегії забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з урахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів господарської діяльності.

Використання моделі визначення оптимальної зони реалізації продукції має важливе теоретико-прикладне значення при розробці виробничої програми підприємства. Зокрема теоретична цінність даної моделі полягає в розробці комплексного методичного підходу до кількісного оцінювання ринкового потенціалу підприємства. Відповідно до запропонованої моделі, оптимальний обсяг реалізації продукції, який забезпечує отримання підприємством максимального прибутку, знаходиться в межах між мінімальним обсягом виробництва, необхідним для виконання договірних зобов'язань, та максимальним обсягом виробництва, що відповідає повному використанню ринкового потенціалу підприємства, за умови, що обсяг продукції для виконання попередніх замовлень, є більшим, ніж обсяг виробництва, необхідний для забезпечення беззбитковості, а величина ринкового потенціалу не перевищує виробничих можливостей підприємства. У свою чергу результатом практичного застосування запропонованої моделі в процесі виробничого планування у ТОВ «Р.І.Н.О» є побудова інтервалу можливих значень обсягу реалізації продукції, в межах якого виробнича програма відповідатиме вимозі оптимального використання свого ринкового потенціалу підприємства.

Стратегічне управління витратами ТОВ «Р.І.Н.О» є одним з важливих шляхів забезпечення його розвитку та конкурентоспроможності його продукції на ринку. Управління витратами можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, що формують і впливають на процес виникнення і поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності, а також спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах товариства за виконання в них будь-яких робіт. Таким чином, в роботі було приділено увагу механізму мінімізації витрат досліджуваного підприємства в загальній сумі чистого доходу, оскільки для ефективного використання виробничих ресурсів необхідні поважні структурні зміни якісного характеру в сфері їх управління, як складової частини управління витратами в цілому.

## ВИСНОВКИ

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» – це складна економічна категорія, яке має відображати фактичну наявність конкурентних переваг та стратегічні напрями їх використання під впливом факторів зовнішнього середовища та з урахування факторів внутрішнього середовища і все це є сукупністю взаємопов'язаних елементів загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність є ключовою характеристикою фінансово-господарської діяльності підприємств та головним чинником забезпечення їх довгострокової прибуткової діяльності, що потребує постійного управління, яке не можливо здійснювати без проведення оцінки.

Визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає також проведення діагностики зовнішнього конкурентного середовища, яка ставить мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, що найбільше впливають на підприємство, а також оцінити ступінь впливу цих факторів на діяльність підприємства. Результати такого аналізу слід розглядати як підґрунтя для розробки стратегії розвитку підприємства та досягнення його цілей.

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було ТОВ «Р.І.Н.О», основним видом діяльності якого є виробництво малогабаритної сільськогосподарської техніки. Аналіз динаміки основних показників діяльності дозволив зробити такі висновки. За досліджуваний період підприємство працювало не стабільно. Зокрема, чистий дохід підприємства зростав не рівномірно. Так у 2018 році він збільшився порівняно із 2017, а у 2019 відбулося його падіння у порівнянні із 2018. Показник середньооблікової чисельності персоналу змінювався не суттєво, оскільки за весь період дослідження він збільшився на 2 особи. Продуктивність праці на підприємстві змінювалась аналогічно показнику чистого доходу. При цьому варто відмітити, що упродовж останніх

трьох років відбулося постійне зростання фонду заробітної плати та середньорічної заробітної плати одного працюючого. Таке зростання відбулося на фоні зниження темпів росту продуктивності праці, що призвело до погіршення фінансово-економічної ситуації на досліджуваному підприємстві. Що стосується собівартості реалізованої продукції, то її перевищення у 2017-2018 роках призвело до збиткової діяльності ТОВ «Р.І.Н.О». У 2019 році собівартість реалізованої продукції знизилась і за рахунок цього підприємство змогло отримати хоч і не значний, але прибуток. У 2019 році вперше за досліджуваний період витрати на 1 грн реалізованої продукції склали менше 1 грн, знову ж таки за рахунок зменшення собівартості продукції.

Ще однією негативною тенденцією є зменшення вартості основних виробничих фондів підприємства. Проте, така ситуація водночас призвела до підвищення показника ефективності використання основних фондів – фондівіддачі. Загалом, підводячи підсумки аналізу, можемо констатувати в цілому про не задовільний стан фінансово-господарської діяльності, не дивлячись на те, що у 2019 році спостерігається хоч і не значне, але покращення показників окремих показників.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства було проведено методом, який заснований на теорії ефективної конкуренції з оцінкою чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника. Результати аналізу свідчать про те, що не дивлячись на незадовільний фінансовий стан досліджуване підприємство має гарні конкурентні позиції. Однак, варто приділити увагу визначенню напряму розвитку конкурентної стратегії, удосконаленню управління витратами, а також більш обґрунтованому плануванню виробничої діяльності.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було визначено та обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О».

Забезпечення конкурентоспроможності є функцією стратегічного управління, тому важливим є системність етапів формування, забезпечення і використання

стратегічних переваг підприємства. З урахуванням цього, нами було запропоновано варіант поетапного формування і реалізації конкурентної стратегії для ТОВ «Ріно» та розроблено дерево цілей, поетапне досягнення яких забезпечить конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливим етапом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, які відображають окремі цілі стратегічного плану конкурентоспроможності. З урахуванням цього нами було запропоновано використання моделі визначення оптимального рівня виробництва і реалізації продукції, яка опирається на аналіз цільового сегмента підприємства з обґрунтуванням наявного в даний момент ринкового попиту.

Можливість практичного використання моделі визначення оптимального рівня реалізації продукції підприємства у процесі виробничого планування проілюстрована на прикладі побудови оптимальної зони реалізації для визначення планового обсягу виробництва малогабаритних тракторів у ТОВ «Р.І.Н.О».

Результатом практичного застосування запропонованої моделі в процесі виробничого планування у ТОВ «Р.І.Н.О» є побудова інтервалу можливих значень обсягу реалізації продукції, в межах якого виробнича програма відповідатиме вимогам оптимального використання ринкового потенціалу підприємства.

Ще однією конкурентною перевагою підприємства може стати удосконалення системи управління витратами. Основними напрямками зменшення витрат досліджуваного підприємства є:

- оптимізація витрат на сировину, комплектуючі та енергетичні ресурси;
- запровадження ефективних систем поповнення запасів (just-in-time);
- оптимізація сукупних операційних витрат.

З цією метою нами було проаналізовано динаміку зміни структури витрат та вплив зміни витрат на результативні показники діяльності. За результатами аналізу у досліджуваного підприємства існують резерви зниження операційних витрат за рахунок зменшення адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат. Тобто, ці статті витрат у розрахунку на 1 грн. чистого доходу у 2019 році перевищували рівень попередніх періодів, відповідно, можна говорити про необхідність їхньої оптимізації.

Вважаємо, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності ТОВ «Р.І.Н.О».

