



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту  
В.о. завідувача кафедри менеджменту  
та міжнародного бізнесу.  
Янків М. Д.  
« 29 » лютого 2024 р.

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕМБЕРГМІТ»

студента 2 курсу, групи ММОА-22  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Жукова Ігора Олеговича  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

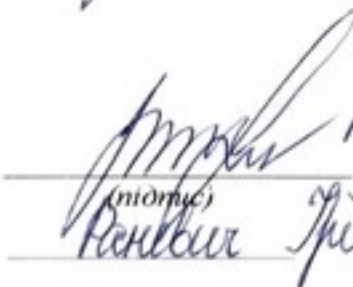
Науковий керівник:

  
(підпис)

д.екон.наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

Носов Олександр Юрійович  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:

  
(підпис)

начальник відділу по роботі  
з персоналом  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Гриша Яна Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції підприємства  
у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Лемберг Міт»

Студента \_\_\_\_\_ Жукова Ігора Олеговича \_\_\_\_\_ групи ММОА-22  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Носов О.Ю. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_ Раневих І.О. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ Янків М. Д. \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та міжнародного бізнесу  
Ступінь підготовки \_\_\_\_\_ магістр  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту  
та міжнародного бізнесу.

Яніків М. Д.

«29» травня 2023 року

## ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

**Жукову Ігорю Олеговичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Стратегічне управління конкурентоспроможністю  
продукції підприємства у Товаристві з обмеженою  
відповідальністю «ЛембергМіт»

Керівник роботи: **Носов Олександр Юрійович,**  
доктор економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2022 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні  
матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рис. 1.1 – 1.14 табл. 1.1-1.2 – ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.10 – ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕМБЕРГМІТ»

Рис.3.1-3.8 і табл. 3.1-3.10 – РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ  
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПРОДУКЦІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЛЕМБЕРГМІТ»

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада<br>Консультанта | Підпис, дата      |                     |
|--------|----------------------------------------------|-------------------|---------------------|
|        |                                              | завдання<br>видав | завдання<br>прийняв |
|        | <i>Консультанти відсутні</i>                 |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |
|        |                                              |                   |                     |

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

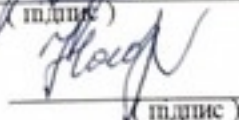
| №<br>з/п | Назва етапів магістерської<br>роботи                | Строк<br>виконання<br>етапів роботи      | Примітка                                                 |
|----------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1.       | <i>Збір та опрацювання літературних<br/>джерел</i>  | <i>травень-<br/>червень<br/>2023 р.</i>  | <i>Остаточне<br/>затвердже-<br/>ння плану<br/>роботи</i> |
| 2.       | <i>Написання першого розділу роботи</i>             | <i>липень-<br/>серпень 2023р.</i>        |                                                          |
| 3.       | <i>Написання другого розділу роботи</i>             | <i>вересень-<br/>жовтень<br/>2023 р.</i> |                                                          |
| 4.       | <i>Проходження переддипломної практики</i>          | <i>грудень<br/>2023 р.</i>               |                                                          |
| 5.       | <i>Написання рекомендаційної частини<br/>роботи</i> | <i>грудень 2023 р.</i>                   |                                                          |
| 6.       | <i>Попередній захист на кафедрі</i>                 | <i>лютий 2024 р.</i>                     |                                                          |
|          |                                                     |                                          |                                                          |
|          |                                                     |                                          |                                                          |

Студент

  
(підпис)

**Жуков І. О.**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

**Носов О. Ю.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Жуков Ігор Олегович. «Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції підприємства у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт». Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 106 сторінки, включаючи 12 таблиць, 42 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи організації стратегічного управління конкурентоспроможності виробництва продукції на підприємстві та чинники що на неї впливають. Проведено організаційно-економічну оцінку ефективності управління на підприємстві. На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на підприємстві.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, управління, чинники впливу, стратегічне управління, механізм управління, ефективна система.

## ANNOTATION

Ihor Zhukov "Strategic management of the competitiveness of the products of the enterprise in the limited liability company "LembergMeet" - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration. Lviv, 2024.

The volume of work is 106 pages, including 12 tables, 42 figures.

The paper examines the theoretical and methodical foundations of the organization of strategic management of the competitiveness of production at the enterprise and the factors affecting it. An organizational and economic assessment of management efficiency at the enterprise was carried out. On the basis of the conducted research, the ways of increasing the competitiveness of products at the enterprise are substantiated.

**Key words:** competition, competitiveness, management, influencing factors, strategic management, management mechanism, effective system.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                                               | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-<br/>СПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                          | <b>10</b> |
| 1.1 Суть, мета стратегічного управління конкурентоспроможністю<br>продукції.....                                                                                                | 10        |
| 1.2 Характеристика механізму стратегічного управління<br>конкурентоспроможністю продукції підприємства.....                                                                     | 19        |
| 1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності продукції.....                                                                                                                  | 32        |
| Висновки до I розділу.....                                                                                                                                                      | 34        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА<br/>СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ<br/>ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ<br/>«ЛЕМБЕРГМІТ».....</b>             | <b>36</b> |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                                                                                          | 36        |
| 2.2 Основні фінансово-економічні показники роботи підприємства.....                                                                                                             | 40        |
| 2.3 Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі.....                                                                                                              | 46        |
| Висновки до II розділу.....                                                                                                                                                     | 56        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ<br/>СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ<br/>ПРОДУКЦІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ<br/>«ЛЕМБЕРГМІТ» .....</b> | <b>58</b> |
| 3.1 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності продукції<br>підприємства.....                                                                                                | 58        |
| 3.2 Формування ефективної системи управління конкурентоспромож-<br>ністю продукції підприємства.....                                                                            | 75        |
| 3.3 Напрями вдосконалення організаційного управління конкуренто-<br>спроможністю у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»....                                     | 78        |
| Висновки до III розділу.....                                                                                                                                                    | 87        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>                                                                                                                                              | <b>89</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                                                          | <b>93</b> |

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики роботи.* Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції – це раціональний розподіл ресурсів за допомогою механізму конкуренції, що удосконалює економіку країни за рахунок звільнення її від неконкурентоспроможних підприємств та продукції, впливає на обсяг та структуру виробництва та споживання, а ринкові ціни виступають носіями економічної інформації, повідомляючи про витрати виробництва та рентабельність для споживачів, наявність чи відсутність товарів, їх кількість, якість.

Конкурентоспроможність є основним елементом економічного механізму в ринковій економіці за умов існування свободи вибору, приватної власності, ініціативи та підприємництва. На жаль, конкурентоспроможність більшості підприємств на сьогодні залишається низькою, що негативно впливає не лише на їхній фінансовий стан, а й на всю економіку країни.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють ефективність роботи окремих самого підприємства, що оцінюється, окрім традиційних критеріїв, за показниками, що характеризують і описують міру живучості та динамічності підприємства при різних варіантах розвитку економіки даної країни і всього світу в цілому. Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуації на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва та можливості вигідного продажу .

Стан конкурентоспроможності більшості підприємств в даний час, на жаль, залишається низьким, що негативно відображається не лише на їх

фінансовому стані, а й на усій економіці України. Дана категорія включає в себе сутність властивостей, наданих продукції під час розробки, виробництва, реалізації і після продажного обслуговування, що забезпечують її відмінність від аналогів (чи замінників), по-перше, за рівнем затрат на її придбання й експлуатацію; по-друге, за ступенем інформованості, доступності, зручності для споживача у здійсненні купівлі та експлуатації, яка сприяє найшвидшій реалізації на даному ринку в даний період; по-третє, за ступенем задоволення потреб споживача у здійсненні купівлі та експлуатації.

Велика кількість товарів одночасно пропонують однакові або різні методи задоволення тої ж самої потреби покупця на рівних або незначно змінених економічних та інших умовах. В даному випадку покупець віддає перевагу найбільш конкурентоздатному товару, а саме такому, який на одиницю вартості (ціни) задовольняє більше потреб і на більш високому рівні, порівняно з товарами конкурентів. Конкурентоспроможність підприємств передбачає можливість його ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Це означає, що його виробнича діяльність повинна найповніше відповідати споживчому попиту, забезпечувати максимальну окупність засобів виробництва і капіталу.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає можливість його ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Це означає, що його виробнича діяльність повинна найповніше відповідати споживчому попиту, забезпечувати максимальну окупність засобів виробництва і капіталу. Разом з тим, конкурентоспроможність товару повинна максимально врахувати вимоги та можливості конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком більш ефективного керування на етапах розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.

*Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми.*  
Конкурентоспроможність визначається наявністю в ній технічних,

економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* Теоретичною та методологічною основою досліджень послужили фундаментальні положення маркетингової теорії, наукові праці та методичні розробки провідних українських і зарубіжних вчених в області конкуренції та конкурентоспроможності підприємства та виробництва. Питанням конкурентоспроможності продукції, розвитку конкуренції як одного із базових принципів ринкової економіки присвячені праці таких відомих вчених-економістів, А. Сміт, А.Маршалл, Ф. Котлер, М. Портер, П.П. Борщевський, О.Д. Гудзинський, О.І. Дацій, Л.В. Дей неко, Й.С. Завадський та інші.

Аналізуючи визначення конкурентоспроможності запропоновані різними вченими - економістами, можна зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована.

Серед українських науковців, які аналізували проблеми конкурентоспроможності підприємств, слід відзначити праці визнаних вчених - економістів М.Х. Корецький, О.В. Крисальний, Л.Ю. Мельник, П.М. Макаренко, П.Т. Саб лук, А.В. Чупіс, В.В. Юрчишин та інших. Але, незважаючи на велику кількість робіт і досліджень, присвячених цьому питанню, й до цього часу не має чіткого загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності продукції.

Виходячи з цього, можна визначити конкуренцію, як сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між суб'єктами господарювання в умовах ринку, що мають динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції.

Сучасне трактування економічної конкуренції має свої особливості: цивілізований характер боротьби на основі змагання суб'єктів господарювання; подібність або взаємозамінність товарів конкуруючих підприємств; ідентичність або наближеність потреб споживачів, стосовно яких ведеться конкурента боротьба; управління власними конкурентними перевагами; спільність, схожість мети, заради якої виникає суперництво; обмеженість можливостей кожної з конкуруючих сторін впливати на умови обігу товарів на ринку внаслідок самостійних дій інших сторін.

*Об'єктом дослідження* є процеси визначення та формування забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності для виробництва продукції в ТОВ «ЛембергМіт».

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних положень, методичних основ та практичних засобів щодо шляхів забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності в ТОВ «ЛембергМіт».

*Мета та завдання дослідження* полягає у вивченні стану конкурентоспроможності продукції та визначити її рівень, виділивши наукові, методичні, теоретичні та практичні рекомендації для формулювання рекомендацій щодо досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства; розглянути теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції та правового регулювання конкуренції; дослідження організаційно-економічних особливостей науково-дослідної роботи; оцінка факторів та показників конкурентоспроможності продукції та послуг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції та роз'яснення поточного стану конкурентоспроможності продукції та послуг на підприємстві, включає виявлення проблем, недоліків та розробка засобів управління конкурентоспроможністю продукції. Для досягнення поставленої в роботі мети необхідно було вирішити такі завдання: побудувати алгоритм способів забезпечення конкурентоспроможності підприємства виходячи з його функціонування та напрямів розвитку; вивчити розвиток конкуренто-

спроможності підприємства у контексті розвитку ринкового середовища та визначити специфіку діяльності на сучасному етапі та її вплив на підприємство; вивчити стан, результати та перспективи рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити його; розкрити зміст трактування економічних понять та категорій, що відображають зміст поняття конкурентоспроможності, та забезпечити його на належному рівні; провести аналіз динаміки науково-методичних підходів науковців з метою визначення конкурентоспроможності підприємства та його етапів із урахуванням вимог тенденцій розвитку технологій; обґрунтувати напрями вдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутньому; сформулювати методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Новизна дослідження* полягає в тому що на основі вивченого та дослідженого матеріалу було описано основні етапи формування стратегії управління конкурентоспроможністю у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»; була розроблена структура заходів щодо посилення конкурентоспроможності у Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» на перспективу; були розроблені і запропоновані варіанти конкурентних стратегій підприємства стосовно ринкового середовища на перспективу; в роботі розроблена і рекомендована загальна схема оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг в Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»; а також побудовано економіко-організаційний механізм підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції і надання послуг в досліджуваному підприємстві; в роботі також описано; вплив підвищення якості продукції на підвищення конкурентоспроможності та запропоновано основні напрямки підвищення якості та конкурентоспроможності продукції; розроблено і графічно зображено комплексну систему оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції та основні етапи розробки конкурентної стратегії.

*Методи дослідження* що використовувались у процесі дослідження це: діалектичний метод пізнання: логічного узагальнення - для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність продукції» та змісту процесу управління виробництвом; графоаналітичний метод – використовувався для аналізу та порівняння статистичних даних щодо виробничої програми підприємства; методи індукції і дедукції, аналізу і синтезу, класифікації; підходи; інформаційний (аналіз джерел інформації); монографічний (вивчення позитивних і негативних сторін конкурентоспроможності, визначення шляхів її підвищення); статистико-економічний (вивчення структурно-динамічних тенденцій розвитку способів підвищення конкурентоспроможності продукції і надання послуг в підприємстві) системний підхід до вивчення теми дослідження, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з даного питання, а також законодавчі акти.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

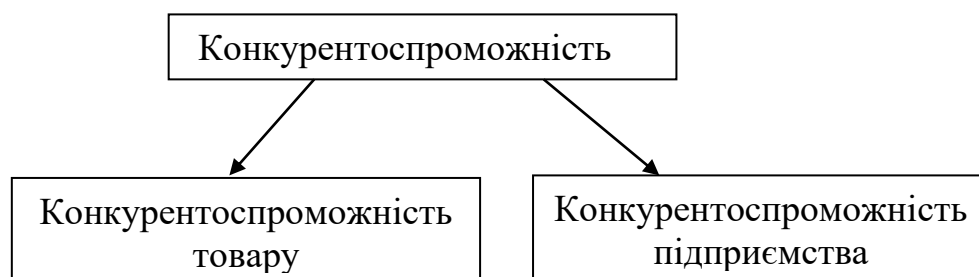
#### 1.1 Суть, мета стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції

Проблеми конкурентоспроможності продукції підприємств будь-якої форми власності були і залишаються найактуальнішими. Сьогодні економічна діяльність виходить з ринкових відносин, рушійною силою яких є конкурентоспроможність продукції. Аналіз сутності конкурентоспроможності підприємства важливий як і економіки всієї країни, так окремих виробників, оскільки є гарантією отримання високої та стабільної прибутковості що забезпечить життєздатність підприємства, його економічну безпеку і стабільний розвиток. Розуміючи це, українські виробники поставили перед собою таку мету: розширити частку реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечити необхідний рівень якості та ціни продукції, задовольнити потреби існуючого ринку, отримати максимальний прибуток і збільшити обсяг продажів, впроваджувати нові технологічні процеси та модернізувати обладнання.

У економічній літературі категорія конкурентоспроможності розглядається у різних аспектах, а саме: створення стимулюючих субсидій на закупівлі, системи пільг за окремими видами продукції, а також зниження податкового тиску на виробників; обмеженням кількості посередників, що реалізують аналогічну продукцію; конкурентоспроможність як здатність обганяти інших, використовувати свої переваги для досягнення поставленої мети, незалежно від форми управління надавати державну допомогу всім суб'єктам виробництва, спрямовану на досягнення паритету доходів виробників товарів та доходів працівників інших галузей; поновлення інтеграційних процесів виробників з торговими та сервісними організаціями для забезпечення

їм паритетних умов роботи; відновлення ефективного функціонування великих спеціалізованих підприємств та промислових комплексів, спрямовуючи створення та розвиток нових утворень у бік спеціалізації на товарному виробництві.

Економічні аспекти конкурентоспроможності відображаються з двох сторін: конкурентоспроможність окремих товарів, конкурентоспроможність підприємств (див. рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Аспекти конкурентоспроможності\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [33]

Конкурентоспроможність товару являє собою сукупність якісних і вартісних показників вироблених виробів, що забезпечують задоволення конкретної потреби покупця (споживача).

Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції є систематичним процесом, за допомогою якого підприємство прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому.

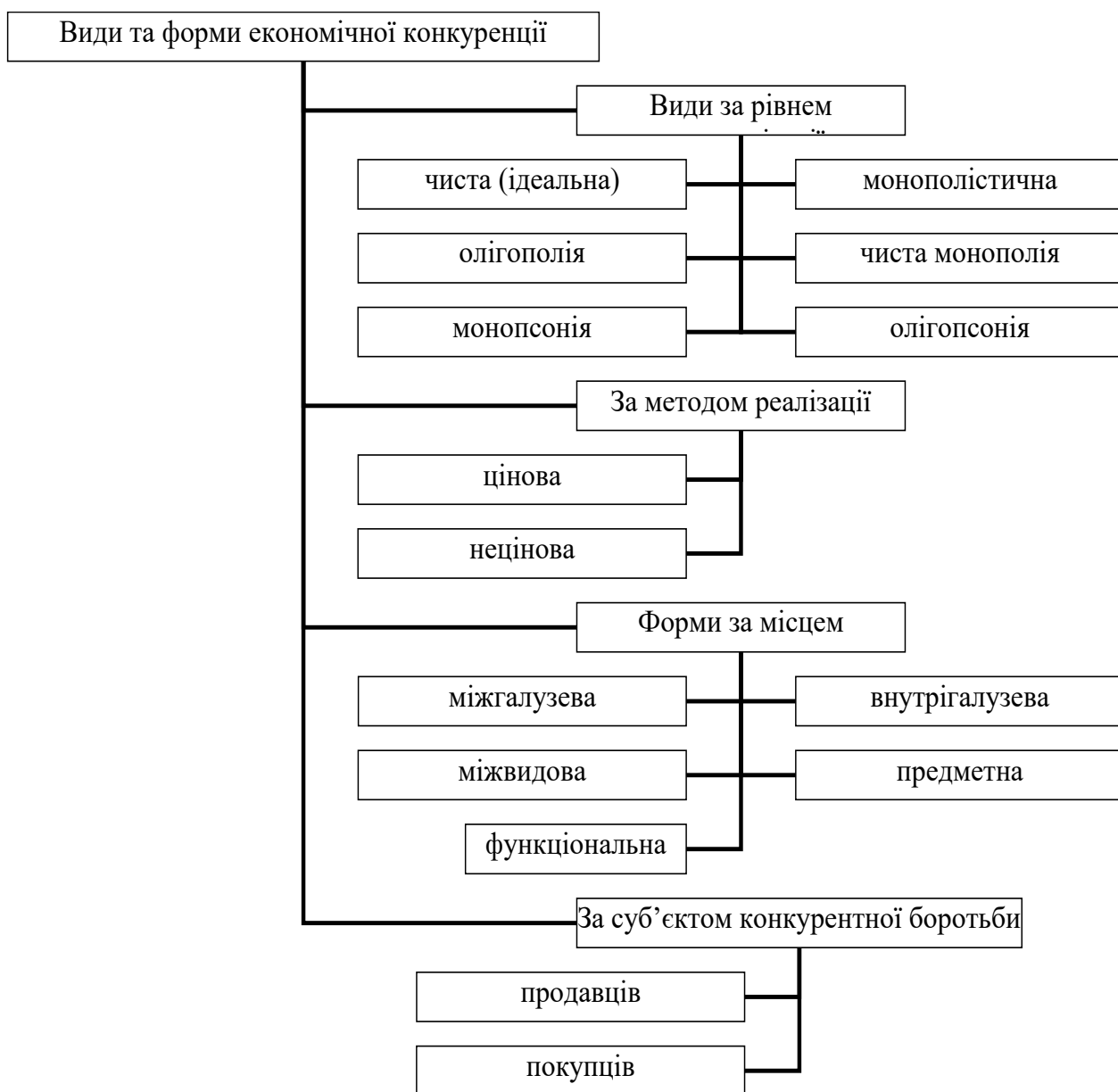
Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено:

- вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого виробництва;
- визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань;
- а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей.

Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції визначається розв'язанням певних завдань, які характеризують послідовність

його впровадження в підприємства: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення місії та стратегічного бачення, встановлення стратегічних цілей і завдань, вибір стратегії, оцінка результатів діяльності підприємства, внесення відповідних змін у стратегічний план, зміни методів реалізації стратегічного плану.

Класифікацію основних видів конкурентоспроможності за економічними характеристиками зображено на рисунку 1.2.

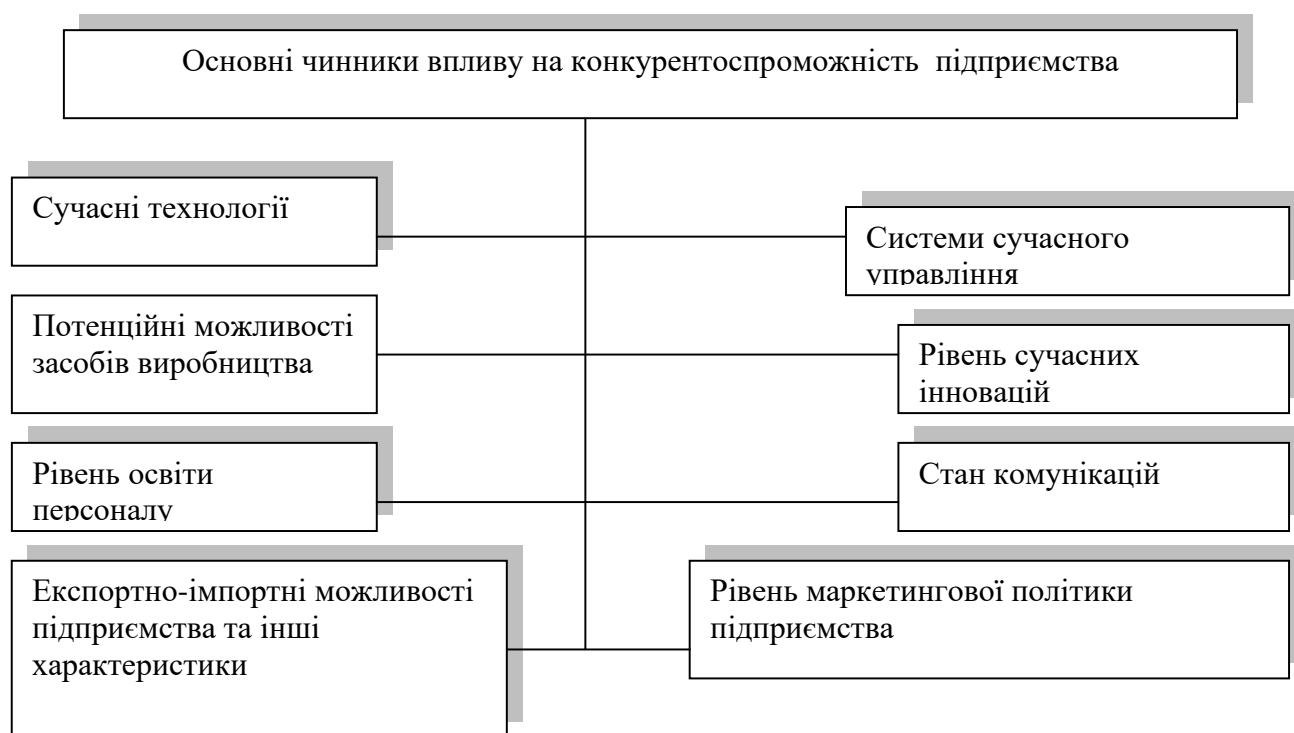


**Рис. 1.2. Види економічної конкурентоспроможності продукції\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Історичні передумови розвитку ринкового механізму, спричиняли прояв конкурентоспроможності у доволі різноманітних формах. підтвердження цього ми знаходимо в дослідженій економічній літературі.

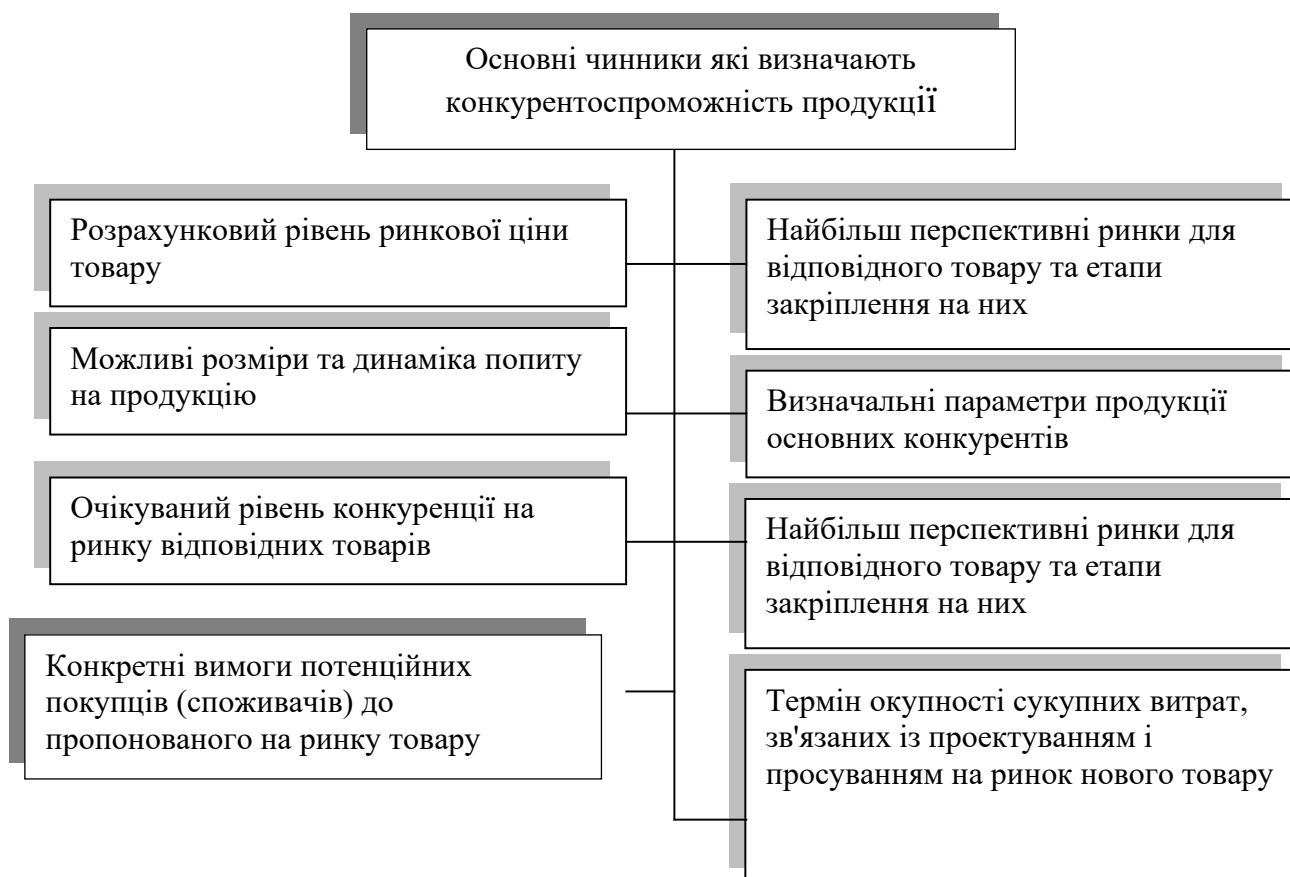
Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства глибше розкривається у дії об'єктивного економічного закону розвиненого товарного виробництва, що виражає внутрішньо необхідні стійкі та значущі зв'язки між окремими виробниками товарів, з одного боку, та споживачі своєї продукції, з іншого боку, у результаті підприємці змушені знижувати витрати виробництва, підвищувати якість товарів та послуг і т. д. Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність продукції, показані на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [32]

Основні чинники, які характеризують конкурентоспроможність продукції в підприємстві, представлені на рисунку 1.4.



**Рис. 1.4. Класифікація чинників рівня визначення конкурентоспроможності продукції підприємства\***

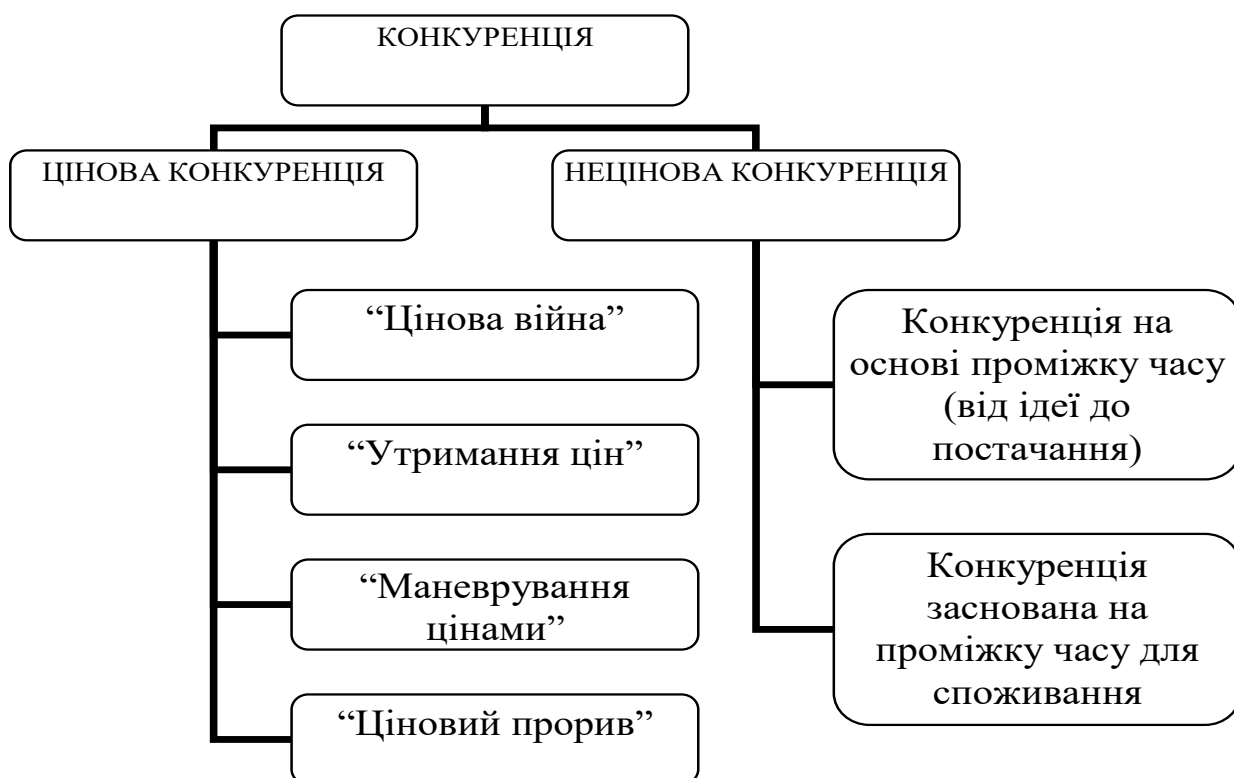
\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

До основних принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції належать: унікальність системи стратегічного управління підприємством; системний, комплексний підхід до розробки стратегії та системи стратегічного управління; наявність необхідної послідовності етапів; цілеспрямованість; спадкоємність; цикл; використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості; гнучка адекватність систем стратегічного управління змін та умов роботи підприємства; ефективність та продуктивність

До основних принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції відносять: цілеспрямованість; безперервність; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність системи стратегічного управління

підприємства; використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості; гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування підприємства; результативність та ефективність.

Підвиди різних форм конкуренцій повніше розкриваються в окремих методах (див. рис.1.5).



**Рис. 1.5 Форми конкуренції за методом реалізації\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [19]

Стратегія управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це детальний всебічний комплексний план забезпечення місії та досягнення його цілей. Стратегія є способом встановлення взаємодії підприємства із оточуючим середовищем, визначення напрямів і шляхів досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі на основі концентрації уваги на основних пріоритетах. Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції підприємства розглядають як систему з таких елементів: стратегія підприємства; організаційна структура; організаційна культура (див. рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [43]

Організаційне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства визначають як сукупність структурних та динамічних організаційних взаємовідносин у середині та за межами підприємства, що охоплює субординаційні, координаційні, лінійні і функціональні, інші організаційні зв'язки, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких підприємство використовує ті можливості, що надає йому середовище, сприяє досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій. Таке забезпечення базується на організаційних відносинах, що виникають в управлінні підприємства [27].

Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин у середині та за межами діяльності підприємства, що включає сукупність відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у організаційно-економічні механізми, за допомогою яких підприємство використовує можливості, що йому надає середовище, сприяє досягненню цілей розвитку [17].

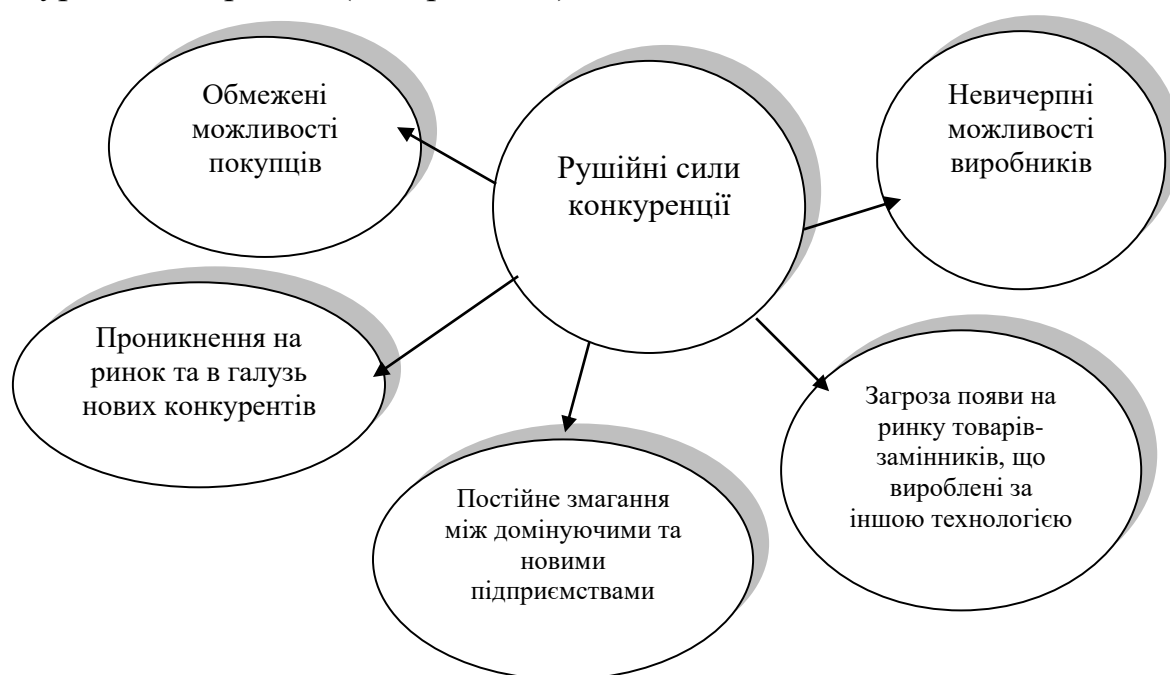
Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин у середині та поза межами підприємства, що включає сукупність відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує можливості, що їй надає середовище та сприяє досягненню стратегічних цілей [47].

Система соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства має сприяти досягненню балансу між сприйманням стратегії та структури управління, обов'язків і відповідальності, перерозподілу прав, навичок співробітників; організаційної культури; способів розподілу ресурсів між співвиконавцями стратегій; системи винагороди та стимулювання; технологічних операцій, прийомів та процедур управління.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це система, яка об'єднує усі інші елементи підприємства у єдине ціле, формує процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Вплив кожної сили конкуренції непередбачуваний, тому повинен бути визначений, а конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок наявності на ринку двох або більше

підприємств, які виготовляють аналогічну продукцію.

Відповідно до даного підходу суть конкурентоспроможності підприємства можна визначити як: перевагу в порівнянні з іншими підприємствами галузі як на ринку внутрішньому, так і на зовнішньому та міжнародному; здатність підприємства виготовляти товари, які відповідатимуть потребам споживачів у відповідній кількості, та у визначені терміни на умовах постачання, що будуть більш вигідними ніж у інших виробників; характеристика, що відбиває різницю процесу розвитку відповідного виробника від іншого виробника-конкурента як за ступенем задоволеності товарами та послугами певної потреби суспільства, так і за ступенем ефективності виробництва. Одним із головних шляхів визначення суті конкурентоспроможності підприємства є підхід, що ґрунтується на теорії конкурентної переваги (див. рис. 1.7.)



**Рис. 1.7. Класифікація основних важелів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Показником, який дає нам певну оцінку можливості підприємства протидіяти конкурентам на досліджуваному ринку в часі, що досліджується, є ступінь конкурентоспроможності підприємства.

Часто в економічній літературі виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства: перший рівень - коли менеджери думають тільки про виробництво продукції, незважаючи на споживача; другий рівень – коли менеджери бажають, аби продукція підприємства абсолютно відповідала тим стандартам, що встановили конкуренти; третій рівень - коли менеджери не звертають уваги на стандарти своїх конкурентів; четвертий рівень – це коли успішність конкурентної боротьби перш за все забезпечується не виробництвом, а управлінням. В цьому випадку підприємство повністю стає «законодавцем ціни» на досліджуваних ринках.

Конкурентоспроможність підприємств – це змагання підприємців, коли їх самостійні дії обмежують вплив кожного з конкурентів на основні умови продажу їх товару на ринках і сприяти виробництву саме тих продуктів, яких потребують споживачі [15]. Ринкова конкурентоспроможність – це, іншими словами, економічна боротьба, навіть суперництво між товаровиробниками, виконавцями послуг і робіт, а також постачальниками і споживачами товарів за найвигіднішими для останніх умовами їх виробництва, реалізації і споживання.

Основними методами забезпечення конкурентоспроможності є: зниження рівня витрат виробництва порівняно з конкурентами; кращі технічні характеристики продукції; більша надійність виробів; швидкість доставки продукції; індивідуалізація виробів на вимогу замовника; гнучке регулювання обсягу продукції; ефективне впровадження продукції на ринок.

В основі будь-якої конкурентоспроможності завжди є прагнення підприємств задовольнити ту ж саму потребу покупця. Споживач з'являється тільки там, тоді й оскільки, - де, коли, на скільки виробники товарів борються за його увагу і повагу.

## **1.2 Характеристика механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції підприємства**

Конкурентоспроможність – це конкуренція між окремими юридичними особами, господарськими одиницями та виробниками продукції за найбільш

вигідні умови виробництва та реалізації товарів і отримання максимально можливого прибутку. Тобто це конкурентоспроможність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного і впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулювати виробництво тих товарів, які потрібні споживачеві [7].

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика об'єкта виробництва чи його конкретного товару, визначальна його переваги над ринком чи іншими виробниками з витрат, економічної ефективності виробництва чи ступеня задоволення споживчих потреб.

Створення конкурентного середовища один із елементів ринкових відносин.

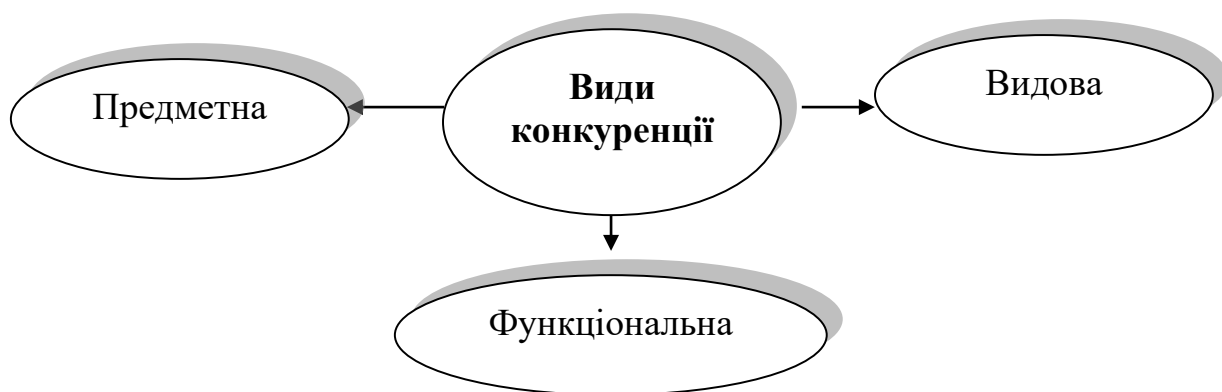
У літературі виділяють такі види конкурентоспроможності: функціональну, суб'єктивну та типову.

Функціональна конкуренція має сенс, коли одну потребу можна задовольнити у різний спосіб. Тип існує, коли існує товар, здатний задовольнити ту саму потребу, але відрізняється своїми характерними ознаками.

Суб'єктивний – характеризується випуском тих самих товарів (товарів-замінників, товарів-замінників) різними виробниками. У разі постійної конкуренції зростає ризик діяльності різних виробників. Це стосується як вибору способу дій, так і інших параметрів виробничої програми, виходячи з наявних ресурсів та можливостей їхнього потенційного використання, ринкової ситуації та перспектив її зміни.

В літературі виокремлюють наступні види конкурентоспроможності: функціональна, предметна та видова (див. рис. 1.8).

Функціональна конкуренція - має сенс у разі, якщо одна потреба може задовільнитися різними способами.



**Рис. 1.8. Класифікація видів конкуренції\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [41]

Видова – існує, коли є продукція, що може задовольнити одну і ту ж потребу, але різниться своїми характерними особливостями.

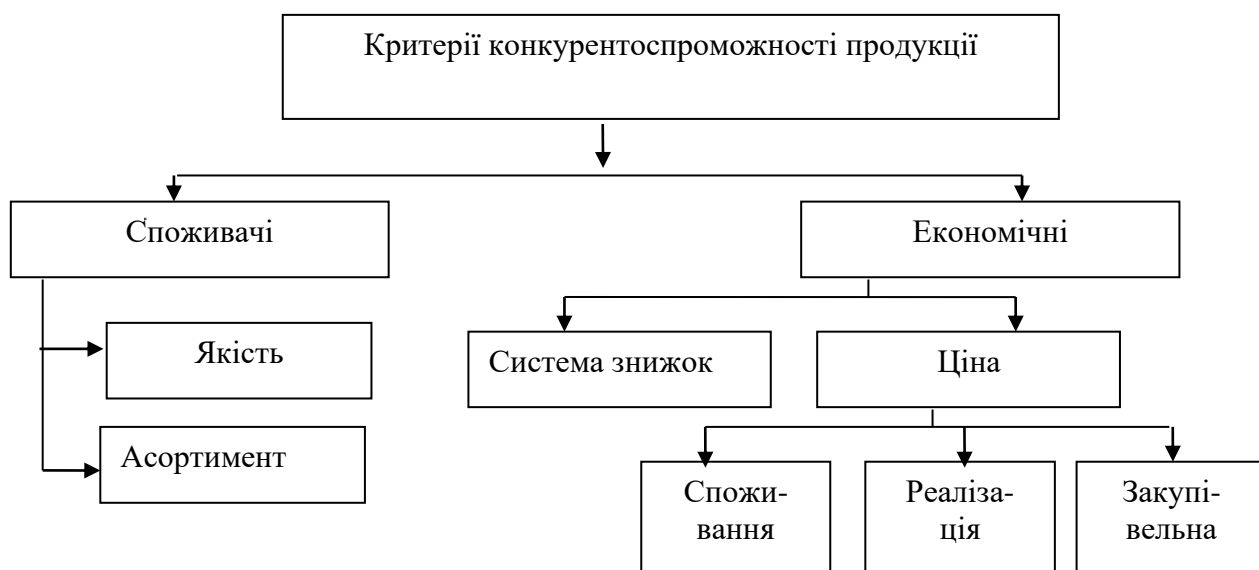
Предметна - відзначається випуском однакових товарів (товари-замінники, товари-субститути) різними виробниками.

В умовах постійної конкуренції підвищується ризик діяльності різних товаровиробників. Це стосується як вибору напрямку діяльності, так і інших параметрів виробничої програми, виходячи з наявних ресурсів та можливості їх потенційного використання, кон'юнктури ринку та перспектив її зміни. Забезпечення самоокупності та самофінансування підприємства в умовах ризику формує енергійного, підприємливого працівника, справжнього господаря – виробника. Формування конкурентоспроможних підприємств є завершальним етапом створення та ефективного їх функціонування. Це підприємства із чітко вираженою спеціалізацією, сформованими і нормально відтворюваними ресурсами, передбачуваними параметрами господарської діяльності. Результати діяльності таких підприємств будуть значно кращими, ніж у колективних, використанням ресурсного потенціалу, продуктивністю праці.

Реалізується це завдання найчастіше введенням нової продукції чи послуг, зміною і вдосконаленням існуючих, зміною методів самого маркетингу в напрямі нових ринків і покупців. У своїй основі діяльність підприємницького

маркетингу щодо захисту конкурентних позицій спрямована на сприйняття нового з перманентною готовністю до ризику і невідомості.

Поміж показниками конкурентоспроможності підприємства і продукції існують: взаємозв'язок та взаємозалежність. Це значить, що конкурентоспроможність продукції має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства і навпаки характеризується відповідними критеріями (див. рис. 1.9)



**Рис. 1.9. Основні критерії конкурентоспроможності продукції\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [23]

Відмінності даних категорій: конкурентоспроможність продукції можна визначити для будь-якого її виду, тоді як конкурентоспроможність підприємства зачіпає абсолютно всю номенклатуру; конкурентоспроможність продукції реально визначити в межах порівняно короткого відрізка часу, а конкурентоспроможність підприємства відповідно - тривалого; рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить у першу чергу власників, для подальшого визначення доречності виробництва у відповідних умовах. Споживача даний момент не цікавить. Зате його якнайбільше цікавить продукція виробника, а саме категорія ціна-якість.

Підвищення стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції розглядається як один із стратегічних напрямів виходу з кризової ситуації.

Конкурентоспроможність продукції вже давно має першочергове значення в економіці розвинутих країн, а у вітчизняній науці та практиці вона набула актуальності в період розвитку ринкових відносин і посилення конкурентної боротьби за ринки збуту та споживача.

Досягти сталого розвитку неможливо без забезпечення конкурентоспроможності підприємств і продовольчих товарів на регіональних і міжнародних ринках.

Конкуренція розкриває потенціал суб'єктів ринку й виконує важливу функцію постійного рушія розвитку виробництва.

Потенційна конкурентоспроможність характеризується наявністю реальних можливостей щодо подальшого нарощування нецінових конкурентних переваг, які поліпшують вартісні параметри.

Для того, щоб продукція була прийнята покупцем, вона повинна володіти сукупністю специфічних характеристик – параметрів, які визначають її переваги перед іншими видами, тобто її конкурентоспроможність. Ці переваги характеризуються рівнем чи ступенем параметрів: нормативних, технічних, економічних та організаційних.

Основні складові конкурентоспроможності продукції у наукових дослідженнях вітчизняних учених розглядаються одночасно і як критерії і як показники. Проте ці поняття за своєю суттю різняться. Зокрема, критерії конкурентоспроможності продукції виступають як властивість, за якою оцінюються і встановлюються особливості товару під час просування його на ринок. А показником конкурентоспроможності є узагальнена кількісна характеристика соціально-економічних явищ у поєднанні з їх якісною визначеністю, які проявляються у задоволенні конкретних потреб.

Потенційна конкурентоспроможність характеризується наявністю реальних можливостей подальшого збільшення нецінових конкурентних переваг, що покращують вартісні параметри.

Оцінка показників конкурентоспроможності продукції проявляється у взаємодії двох сторін: з боку споживачів та з боку виробників продукції. Значення одного й того ж показника може задовольняти покупця і бути абсолютно неприйнятним для виробника, а також достатнім для споживача та виробника на одному ринку та недостатнім на іншому. Це означає, що на основі показників конкурентоспроможності продукції її рівень можна оцінити з різних поглядів.

Кожна група показників якості і конкурентоспроможності продукції представлена цілою системою показників, які неоднаково оцінюються конкретним товаровиробником. Наприклад, збільшення терміну зберігання за рахунок поглибленої переробки сировини є одночасно одним з пріоритетних напрямів підвищення їх конкурентоспроможності для крупних переробних компаній і руйнівним заходом для підприємств з невисокою виробничою потужністю.

Тому для досягнення якнайкращих результатів необхідно визначити, які показники конкурентоспроможності продукції цінні для покупця, а які – для виробника (див. рис. 1.10).

У критеріях конкурентоспроможності можна виділити дві групи.

Ознаки, що мають вартісну оцінку, належать до групи цінових критеріїв:

- ціна;
- собівартість;
- рентабельність виробництва;
- реалізації.

Група нецінових критеріїв відповідно об'єднує властивості, виражені в натурально-речовій формі: якість, асортимент, естетичні властивості продукції (упаковка, дизайн), імідж підприємства, сервісне обслуговування.



**Рис. 1.10. Загальна класифікація критеріїв і показників конкурентоспроможності\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [33]

Показників оцінки рівня конкурентоспроможності продукції є набагато більше. Вони поділяються на: нормативні (обов'язкові для досягнення показників, їх параметри закладені в стандартах на продукцію); технічні (характеризують безпеку, екологічність, калорійність, енергетичну цінність); технологічні (відображають придатність продукції для кулінарного використання); економічні (визначають витрати покупця для задоволення його потреб і їх здатність забезпечувати прибутковість товаровиробнику); організаційні (охоплюють показники рівня підприємства та управління

виробництвом, продажу продукції, які здійснюють вплив на товарообіг, зайняту частку ринку, розвиток маркетингу).

Основними складовими конкурентоспроможності продукції є якість, ціна та собівартість. Забезпечення якості є пріоритетною проблемою в підвищенні конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність розглядається як співвідношення якості з рівнем ціни і собівартістю, що забезпечує вигідну прибутковість галузі і вигідне розміщення товаровиробника на сегментах продовольчого ринку.

Чим вищий рівень якості продукції, тим більший попит, а відтак обсяг прибутку не лише за рахунок обсягів продажу, а й за рахунок вищих цін, а також ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів одночасно. З погляду забезпечення конкурентоспроможності продукції важливим є збільшення вартісного резерву конкурентоспроможності, який може бути досягнутий як за рахунок зменшення ціни споживання, так і за рахунок підвищення споживчої цінності товару. Відповідно зниження ціни споживання може забезпечуватися за рахунок зменшення витрат на виробництво і реалізацію, а також витрат на споживання продукції.

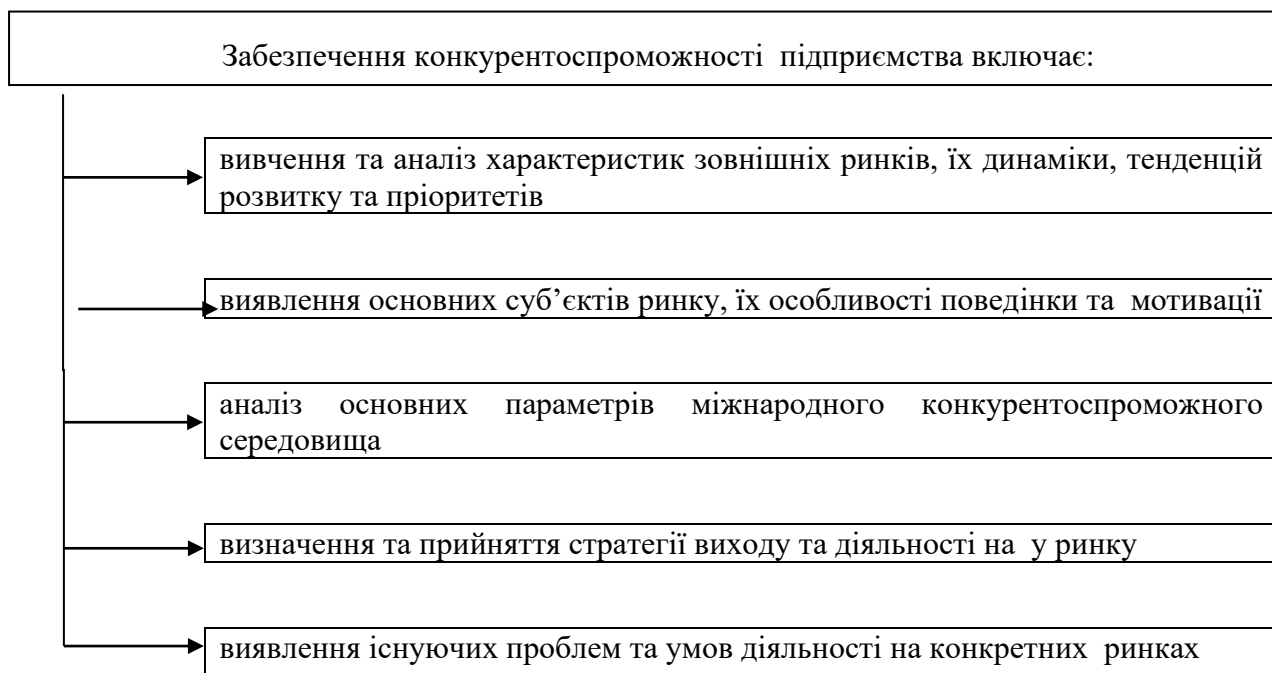
Товар із вищим рівнем якості може бути менш конкурентоспроможним, якщо значно зросла його вартість за рахунок надання нових властивостей, які не становлять інтересу [18].

У поняттях конкурентоспроможності та якості продукції загальною є “властивість продукції, яка здатна задовольняти певні потреби”, що знаходяться в постійному русі. Важливість якості продукції для конкурентоспроможності очевидна. Зазначимо основні відмінності якості та конкурентоспроможності [8].

З позиції якості можна порівнювати лише однорідні об’єкти з точки зору не тільки призначення й сфери споживання, а й основних технологічних особливостей. З позицій конкурентоспроможності, де за основу береться задоволення конкретної потреби, можливе порівняння і неоднорідних товарів,

що різняться за принципом функціонування, технології виготовлення, але які використовують різні способи задоволення однієї й тієї самої потреби.

На рисунку 1.11 наведено складові елементи, які впливають на конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



**Рис. 1.11. Складові елементи забезпечення конкурентоспроможності підприємства\***

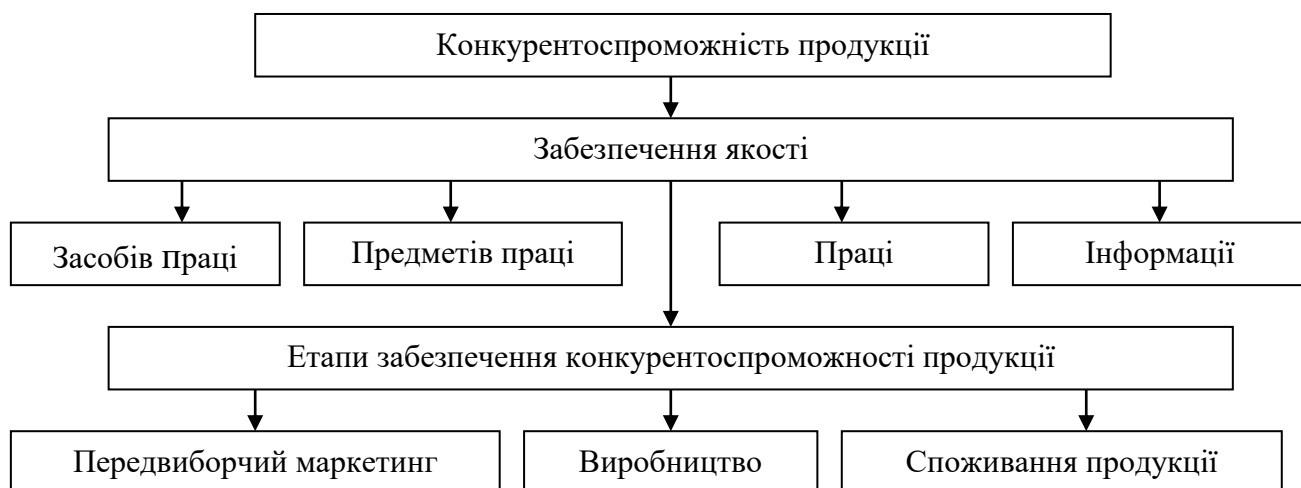
\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [12]

Традиційними способами конкурентної боротьби є цінова та нецінова конкуренція. Цінова конкуренція – це вид боротьби за покупця, що призначений для стимулювання попиту, та є доступним здебільшого для крупних товаровиробників.

Підвищення конкурентоспроможності продукції призводить до послідовного збільшення конкурентних переваг – підприємства, галузі, регіону, країни. Конкурентоспроможність будь-якого товару визначає взагалі ті властивості, які економічно цікаві для покупця і забезпечують задоволення потреб, інші показники, які виходять за встановлені межі, в оцінці не

враховуються, тобто показники товару, необхідні виробнику часто не становлять інтересу для споживача

Конкурентоспроможність продукції як економічна категорія результат застосування безлічі факторів, що впливають на нього, та ефективний узагальнюючий показник, що прогнозує отримання прибутку та характеризує ефективність виробництва. На конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Охарактеризуємо блочну модель по забезпеченню конкурентоспроможності виробленої продукції «див. рис. 1.12».



**Рис. 1.12. Модель забезпечення конкурентоспроможності продукції в підприємстві\***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [29]

Внутрішньогалузева конкурентоспроможність – це вид змагання між товаровиробниками однієї і тієї ж галузі за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів.

Міжгалузева конкурентоспроможність складається між товаровиробниками різних галузей.

Розроблена нами схема впливу чинників конкурентоспроможності наочно показує, що вони діють не самотійно, а комплексно, створюючи одну цілісну систему (див. рис. 1.13).



**Рис. 1.13. Загальна схема алгоритму формування механізму конкурентоспроможності продукції в підприємстві\***

\*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених, джерело [28]

Слід зазначити, що ці чинники взаємозумовлені та взаємно детерміновані при формуванні їхньої ієрархічної структури. Розгляд конкурентоспроможності лише з погляду продукції є одностороннім. Адже на конкурентоспроможність продукції впливає державна, регіональна, корпоративна та ринкова політика. Конкурентоспроможність продукції є свого роду зовнішнім вираженням конкурентоспроможності підприємства. Споживачі оцінюють імідж підприємства, перш за все виходячи з рівня конкурентоспроможності

запропонованої продукції. Дослідження конкурентоспроможності тільки з позиції продукції є одностороннім. Адже конкурентоспроможність продукції формується під впливом політики держави, регіону, підприємства і ринкових механізмів. Взаємозв'язок конкурентоспроможності продукції і підприємства дуже тісний.

Конкурентоспроможність товару є свого роду зовнішнім вираженням конкурентоспроможності підприємства. Споживачі передусім оцінюють імідж фірми за рівнем конкурентоспроможності пропонованої продукції. Чим більше підприємств, які виробляють конкурентоспроможну однорідну продукцію, тим вищі результати галузі.

Наявність великої кількості конкурентоздатних товаровиробників і галузей свідчить про відносно високий рівень конкурентоспроможності регіону, збільшення їх кількості підвищує конкурентоспроможність країни загалом.

Високий рейтинг конкурентоспроможності країни у світовій спільноті дозволяє їй визначати подальшу стратегію розвитку всього світового господарства.

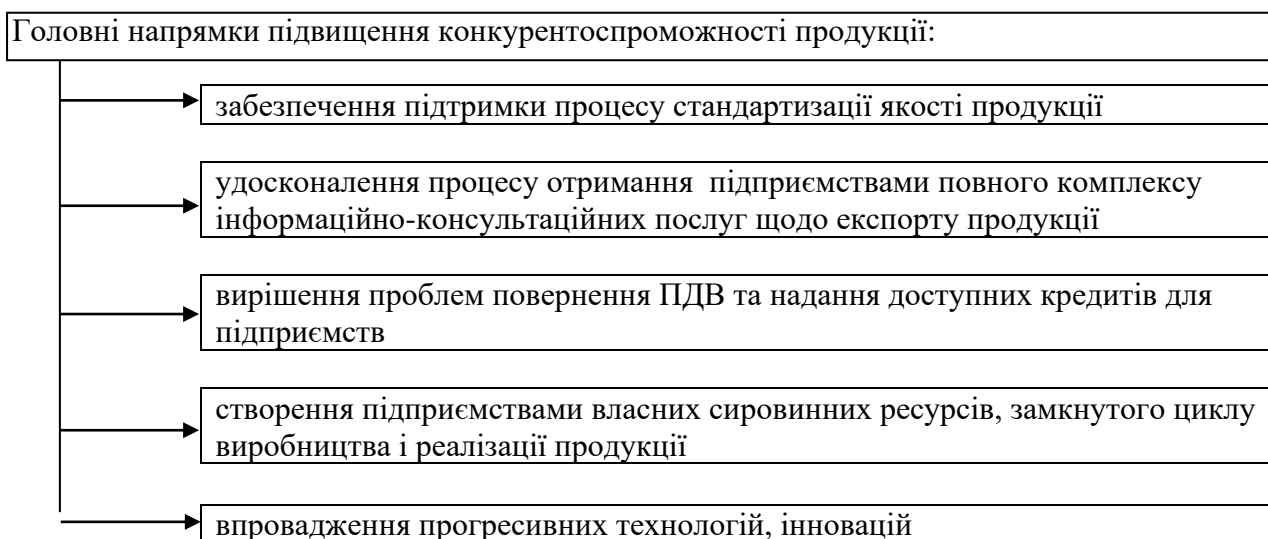
До внутрішніх чинників належать ті, які пов'язані зі спроможністю підприємства і залежать від його діяльності. Зовнішні чинники щодо підприємства є неконтрольованим середовищем його функціонування.

Вирішення проблеми якості і конкурентоспроможності можливе на основі комплексної дії чинників організаційно-економічного механізму, який функціонує як система взаємопов'язаних цілеспрямованих економічних форм і методів підприємства виробництва й управління ним на державному, регіональному рівнях і рівні підприємства.

До чинників економічного механізму належать ціноутворення, оподаткування, фінансування (субсидії, авансування закупівель, компенсація витрат на придбання засобів виробництва), кредитування, страхування, підтримка реальних доходів населення, експорт продукції.

Організаційні чинники характеризуються рівнем підприємницької діяльності, формою господарювання, підприємства праці і виробництва, розвитком кооперації та інтеграції виробництва. Злагоджена дія економічних, організаційних, маркетингових чинників є незамінною умовою створення конкурентних переваг, які необхідні в умовах жорсткої конкуренції на ринку продовольства.

Отже, вдосконалення економічних відносин між суб'єктами господарювання у ринковому конкурентному середовищі призведе до підвищення обсягів виробництва продукції та покращення її якості відповідно до європейських стандартів.



**Рис. 1.14. Головні напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції в підприємстві \***

\*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [31]

Важливим напрямком подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності у сучасних ринкових і нестабільних умовах є більш широкий і розгалужений розвиток асортиментної продукції на підприємствах, запровадження активної політики для максимальної інтеграції виробника і споживача. Вона базується на визначенні набору асортиментних груп, що є найбільш необхідними і економічно вигідними як для виробника, так і споживача в певному періоді [9].

### **1.3 Методика дослідження конкурентоспроможності продукції**

При написанні роботи необхідні знання щодо методології та методів дослідження, оскільки саме на перших кроках до оволодіння навичками наукової роботи найбільше виникає питань саме методологічного характеру. Насамперед бракує досвіду у пошуку та використанні методів наукового пізнання, застосуванні логічних законів і правил, нових засобів і технологій. Тому важливим є розглянути ці питання докладніше.

Важливе місце серед методів наукового дослідження належить саме загальнонауковим методам дослідження, які і були розглянуті в даній роботі.

Методи наукового пізнання перебувають в органічному взаємозв'язку. Проте їх справжній взаємозв'язок можна збагнути лише в світлі всезагального методу, роль якого відіграє діалектика. Саме завдяки діалектиці кожному із методів наукового пізнання відводиться своє місце і роль у складному і суперечливому процесі досягнення секретів буття.

Методологія - це система принципів і засобів підприємства та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему. Тривалий час система принципів, якою керувалися люди, не усвідомлювалася в явній формі. Проте поступово виокремилася в спеціальний предмет пізнання і закріпилася як система соціально апробованих правил і нормативів теоретичної і практичної діяльності.

Під методологічною основою дослідження слід розуміти основне, вихідне положення, на якому базується наукове дослідження. У науковому дослідженні часто застосовують метод критичного аналізу наукової і методичної літератури, практичного досвіду, як того потребує рівень методики і техніки дослідження. Він застосовується у першому розділі даної дипломної роботи.

Відносно новим загальнонауковим методом є інформаційний підхід, суть якого полягає в тому, що при вивченні будь-якого об'єкта, процесу чи явища в природі чи суспільстві перш за все, виявляються найхарактерніші для нього інформаційні аспекти.

Розрізняють методи теоретичних та емпіричних досліджень. Такий розподіл методів завжди умовний, оскільки з розвитком пізнання один науковий метод може переходити з однієї категорії в іншу.

Іноколи методи поділяють на групи відповідно до їх функціональних можливостей: етапні, тобто пов'язані з певними етапами дослідження, й універсальні, які використовують на всіх етапах. До першої групи відносять спостереження, експеримент, а до другої – абстрагування, узагальнення, дедукцію та індукцію та ін.

Щодо методичних прийомів дослідження, то слід зауважити, що аналіз використовує як власні, так і засновані на досягненнях інших суміжних наук.

Методологічні дослідження будь-якого економічного явища, у тому числі конкурентоспроможності продукції, є системою загальних правил, а також спеціальних прийомів і методів. При цьому основу методологічного підходу до вирішення проблеми конкурентоспроможності продукції складають системне комплексне вивчення, виявлення й узагальнення впливу чинників на її рівень, а також створення єдиного механізму формування стійких конкурентних переваг на конкретному ринку продовольства. Основною умовою є системність і комплексність робіт, яка охоплює весь процес створення продукту або життєвий цикл товару на всіх рівнях управління.

Дослідження конкурентоспроможності продукції здійснюється через розрахунок показників, які відповідають вимогам покупців і виробників, для визначення її рівня і розробки пріоритетних напрямів з нарощування конкурентних переваг

Для визначення конкурентоспроможності продукції використовують одиничний та інтегральний індекс конкурентоспроможності.

Одиничний індекс характеризує рівень якісних параметрів товару порівняно з такими у конкурентів, нормативними (визначеними стандартами). Якісні показники конкурентоспроможності продукції мають різний характер обмежень, що визначаються стандартами [33].

Надзвичайно важливе значення має обґрунтування рівня підвищення конкурентоспроможності і співвідношення його з ефективністю виробництва. У вирішенні цього питання необхідно враховувати низку умов. Однією з таких умов є те, що підприємства можуть виробляти навіть неконкурентоспроможну продукцію, але бути фінансово-самостійними і мати надійну платоспроможність за рахунок налагоджених взаємовигідних зв'язків. У цьому разі підприємство не завжди зацікавлене у створенні вигідних конкурентних переваг. Проте ця позитивна ситуація розрахована на короткостроковий період.

Використання певних складових методики є гостро поєднане із специфікою наявної інформаційної бази, певної сторони проблеми, метою проведеного аналізу. Достатню глибину вивчення проблеми можна забезпечити при застосуванні різноманітних методів економічного дослідження, об'єктивності висновків та обґрунтованості пропозицій.

### **Висновки до I розділу**

Конкурентоспроможність підприємства відкриває його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення постійної прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це конкурентоспроможність продукції яку можна визначити для кожного її виду, у свою чергу конкурентоспроможність підприємства охоплює абсолютно всю номенклатуру; конкурентоспроможність продукції можна визначити в межах відносно короткого періоду часу, а конкурентоспроможність підприємства відповідно - тривалого; рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить у першу чергу його власника, з метою визначення доречності виробництва в даних умовах.

Підвищення конкурентоспроможності продукції можна розглядати як один із стратегічних шляхів виходу з кризової ситуації. Вже давно, в економіці розвинутих країн, конкурентоспроможність продукції має першочергове значення, а у вітчизняній практиці та науці вона набула актуальності в час

розвитку ринкових відносин і підвищення конкурентної боротьби за ринки збуту та за споживача.

Оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства – це його рівень можливості запропонувати товар, який відповідає вимогам покупця, тобто товар певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах постачання, ніж конкурентами. Важливим напрямком подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності у сучасних ринкових і нестабільних умовах є більш широкий і розгалужений розвиток асортиментної продукції на підприємствах, запровадження активної політики для максимальної інтеграції виробника і споживача. Вона базується на визначенні набору асортиментних груп, що є найбільш необхідними і економічно вигідними як для виробника, так і споживача в певному періоді.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕМБЕРГМІТ»**

#### **2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства**

Підприємство LembergMeat – один із найбільших виробників м'ясної сировини у Західній Україні. Перші виробничі кроки з виробництва м'ясної продукції підприємством було зроблено у 2011 році на орендованих площах невеликого м'ясокомбінату. Підприємство активно працює над розширенням реалізації продукції у країні та за кордоном.

Жодне інше підприємство нашого регіону не здатне заморозити 120 тонн м'ясної продукції на день, підприємство має 29 одиниць спецтехніки; 4070 м2 складських площ, великі холодильні камери швидкого заморожування та зберігання.

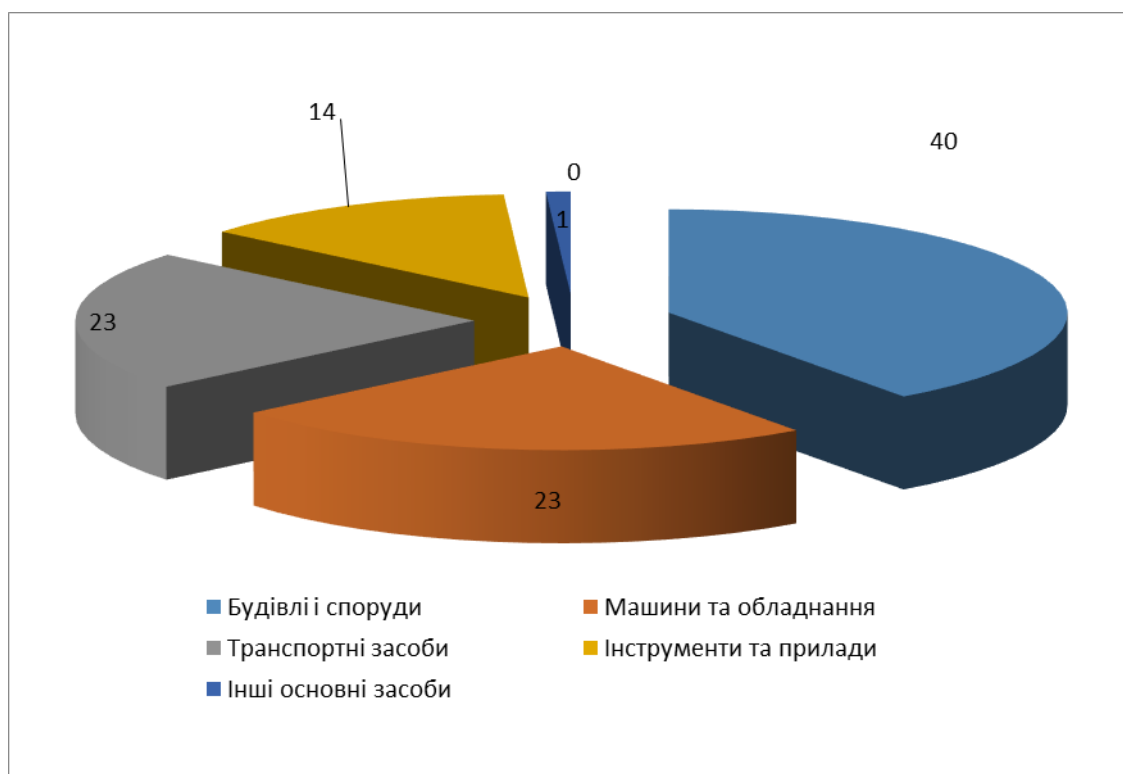
До структури виробництва входять склад сировини, експериментальний цех, підготовчий цех, окремі цехи, склад готової продукції, ремонтна ділянка, ремонтно-механічний цех, транспортний цех, послуги з транспортування продукції, внутрішній та зовнішній транспорт.

У всіх галузях матеріального виробництва на весь виробничий процес впливають три основні фактори: основна людська праця, засоби праці та відповідні предмети праці. Сукупність засобів праці та предметів праці, що становлять всю основу матеріального виробництва та використовуваних для виробництва необхідних матеріальних благ, називаються засобами виробництва та класифікуються за їх роллю у трудовому процесі виробництва. Засоби праці діляться за їх вартістю у процесі виробництва на основні та оборотні.

Підприємство має у своєму розпорядженні найсучасніші та міцні камери для заморозки та зберігання продуктів (м'яса), що дозволяє їм тривалий час зберігати свіжість без втрати якості. У зв'язку з просуванням України в ЄС та

перспективним європейським ринком своєї продукції підприємство розпочало впровадження системи класифікації м'яса SEUROP для свинячих туш.

Структура основних засобів представлена на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Структура основних засобів та нерозподілених активів у ТОВ «ЛембергМіт», %\***

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [31] та власні спостереження в підприємстві

Аналітичне дослідження трудових ресурсів дозволить вивчити їх раціональне використання, підвищення продуктивності праці, що призведе до збільшення обсягу виробництва, зниження витрат. Методом аналізу підприємства порівняння фактичної чисельності за звітний період за категоріями показників останніх років в відносному вираженні відхилення.

Проаналізовано постачання підприємства основними та допоміжними матеріалами, порівняння працівників шляхом зіставлення фактичної чисельності за звітний період показники останніх років в відносному вираженні відхилення; проводиться аналіз відносної забезпеченості працівниками на підприємстві; за результатами аналізу зроблено висновки.

Загалом підприємство працює ефективно, збільшує обсяги виробництва, збільшує прибуток, підвищує продуктивність праці, що свідчить про те, що підприємство характеризується високим рівнем організаційної роботи та правильним та гнучким управлінським персоналом (див.рис.2.1)

Таблиця 2.1

**Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами  
ТОВ «ЛембергМіт»\***

| Показники                                                    | Роки |      |      | 2022р. в %<br>до 2020р. |
|--------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------------|
|                                                              | 2020 | 2021 | 2022 |                         |
| Середня кількість працівників, чол.                          | 319  | 317  | 319  | 100                     |
| в тому числі: робітників, чол.                               | 264  | 266  | 270  | 101                     |
| основного виробництва, чол.                                  | 253  | 254  | 258  | 101                     |
| допоміжного виробництва, чол.                                | 11   | 12   | 12   | 109                     |
| керівники, чол.                                              | 6    | 6    | 6    | 100                     |
| спеціалісти, чол.                                            | 26   | 23   | 22   | 91                      |
| службовці, чол.                                              | 24   | 22   | 22   | 96                      |
| Темпи зростання продуктивності праці<br>одного працівника, % | 102  | 103  | 106  | 103                     |
| Темпи зростання середньої заробітної<br>плати, %             | 104  | 106  | 111  | 106                     |
| Темпи зростання обсягів виробництва, %                       | 102  | 104  | 106  | 103                     |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [21] та власні спостереження в підприємстві

Чисельність робітників, тобто тієї категорії, яка зайнята виробництвом та його обслуговуванням збільшилась відповідно на 6 осіб в порівнянні до 2020 роком. Таке збільшення робітників в 2022 році пов'язане зі збільшенням основних виробничих фондів.

Чисельність співробітників на підприємстві за три роки не зазнала суттєвих змін, зменшення відбулося тільки в 2021 році порівняно з 2020 роком на 3 осіб, що недостатньо вплинуло на продуктивність праці.

Продуктивність праці або виробіток на одного працівника також росте, відповідно темпи зростання 2021 року до 2020 року – 101,9%, 2022 року до 2021 року – 103,5%, 2022 року до 2020 року – 105,4%.

Темпи зростання продуктивності праці на одного працюючого зросли в 2022 році у порівнянні з 2020 роком на 102%, в 2022 році порівняно з

2021 роком – на 103% та на 106% порівняно з 2020 роком. Збільшення продуктивності праці вказує на ефективність використання робочої сили та ресурсів підприємства, що позитивно впливає на зростання обсягів виробництва

З метою моніторингу (дослідження) діяльності ТОВ «ЛембергМіт» для аналізу визначимо собівартість та структуру реалізованої продукції у 2020-2022 роках (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

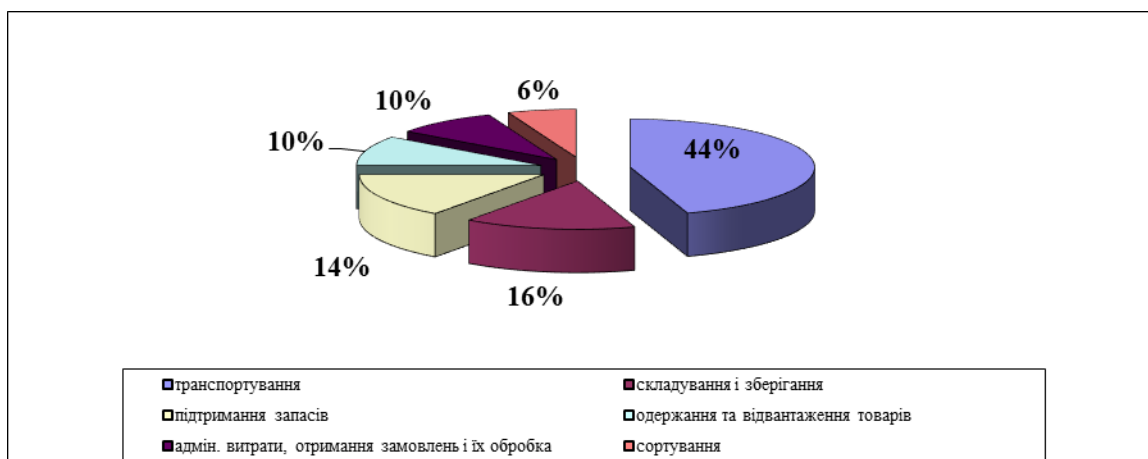
**Вартість й структура товарної продукції у ТОВ «ЛембергМіт»\***

| Продукція              | 2020 р.            |              | 2021 р.            |              | 2022 р.            |              | В середньому за три останні роки |              |
|------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|----------------------------------|--------------|
|                        | вартість, тис. грн | структура, % | вартість, тис. грн | структура, % | вартість, тис. грн | структура, % | вартість, тис. грн               | структура, % |
| Сире м'ясо (бита вага) | 438753             | 86,8         | 516297             | 89,7         | 753755             | 85,7         | 569602                           | 88           |
| М'ясні вироби          | 62677              | 13,2         | 58646              | 10,3         | 124749             | 14,3         | 82023                            | 12           |
| Всього                 | 501430             | 100          | 574943             | 100          | 878504             | 100          | 651625                           | 100          |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [24] та власні спостереження в підприємстві

Згідно з розрахунками проведеними у таблиці, м'ясні продукти посідають друге місце у структурі товарної продукції, максимальна сума грошового доходу досліджуваного підприємства за останні три роки від реалізації свинини-сирцю становить – у 2022 році в середньому 651625 тис. грн.

Розглянемо діаграму оптимальної структури витрат на товаропросування продукції підприємства (див. рис. 2.2)



**Рис. 2.2. Структура витрат на товаропросування продукції у ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [41] та власні спостереження в підприємстві

Удосконалюючи систему товаропросування, можна запропонувати споживачу більш високий рівень обслуговування, розширюючи тим самим коло своїх клієнтів. Привабливість послуг для споживачів залежить від багатьох чинників, а саме від: оперативності виконання замовлень; можливості термінової доставки товару за спеціальним замовленням; готовності прийняти назад товар з дефектами і замінити його в найкоротший термін доброякісним; забезпечення відвантаження різного обсягу гуртового продажу; уміння використати найбільш прийнятний вид транспорту; високо ефективності служби сервісу; вартості надання послуг; добре налагодженої складської мережі; достатнього рівня запасів товару і запасних частин; прийняття нових замовлень; регулювання асортименту; стабільності поставок; надання інформації про хід виконання замовлень.

## **2.2 Основні фінансово-економічні показники роботи підприємства**

На ринку підприємство, як і інші подібні підприємства, намагається діяти ефективно, використовуючи різні методи та завдання. Основне завдання ТОВ «ЛембергМіт» – доставити товар своїм клієнтам у потрібний момент та за мінімальною ціною. Тому підприємство використовує оптимальну систему

руху товару, завдяки якій товар доступний кожному споживачеві у потрібний час та у потрібному місці і кількості.

В результаті дослідження встановлено, що ТОВ «ЛембергМіт» не має відділів маркетингу та не проводить достатньо маркетингових досліджень, а функції маркетингу та продажу виконують менеджери різного рівня. Саме на цей відділ управління у підприємстві покладаються завдання пошуку вигідних ринків та споживачів, вибору відповідних форм та методів реалізації продукції, отримання необхідного зворотного зв'язку від споживачів або просто покупців.

Позитивним та досить ефективним в роботі підприємства є те, що є наявні розроблені на тривалий час і діють бізнес-стандарти, що чітко визначають рівень сервісу для всіх споживачів та покупців продукції. До основних стандартів підприємства належать: доставка продукції LembergMit за заявкою клієнта протягом трьох робочих днів; вчасне виконання замовлень, договорів з точністю 99-100%; хоча псування продукції під час транспортування становить трохи більше 0,1% тощо.

У 2022 році об'ємні показники виробництва підприємства вже зросли на 11% і на 43% у грошах. У 2020-2022 роках «ЛембергМіт» значно збільшив продаж власної продукції. Таким чином, обсяг комерційних продажів за 12 місяців 2022 року збільшився на 13% у порівнянні з 2020 роком. Це досить суттєвий результат, якщо загалом по Україні у 2022 році порівняно з попередніми спостерігалось зниження у 2,0-2,0 рази. Частка ринку у квітні 2022 року становила 12% і 13% у натуральному вираженні та грошах відповідно.

У структурі зобов'язань максимальну частку (52%) займає заборгованість перед ТОВ "ЛембергМіт" за товари, роботи та послуги, за підсумками року цей борг збільшився на 27%.

Оцінка загальної рентабельності виробництва досліджуваного підприємства є дуже важливою щодо оцінки його фінансового стану, основним завданням якої є аналіз заборгованості. Так, у 2020 році рівень ефективності роботи з мережею «Флора» зріс на 34%, нормалізувалося співробітництво з мережами магазинів «Рукавичка», «Фуршет» та «Метро», тривають переговори

з іншими мережами супермаркетів. При цьому, вибудовуючи відносини з регіональними мережами, Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» має особливу перевагу у роботі, пов'язаній із продажами через дистриб'ютора, а у випадку з національними мережами – реальними прямими постачаннями. У цьому аспекті стратегічне значення для підприємства має розвиток співпраці з двома найбільш конкурентоспроможними вітчизняними мережами супермаркетів України – «Сільпо» (понад 500 магазинів) та АТБ (800 магазинів).

За останні роки в цьому напрямку було досягнуто значного прогресу, в тому числі: з мережею «АТБ»: підписано угоду про впровадження лінії продажу продукції ТОВ «ЛембергМіт» на кілька років в обсязі асортименту окремої мережі. Також слід зазначити, що незважаючи на невелику площу власних магазинів, «АТБ» має чітке розуміння та чіткі межі у розширенні асортименту продукції. Однак у 2020 році мережа «Сільпо» з власної ініціативи звернулася до ТОВ «ЛембергМіт» із пропозицією укласти річний договір щодо постачання продукції підприємства на полицях супермаркетів «Сільпо» по всій Україні.

Сьогодні продукція досліджуваного підприємства представлена у цій мережі в розширеному асортименті. Орієнтовне постачання продукції до цієї мережі становить 19 млн грн за квартал. За всіма умовами договору сама відстрочка платежу становить близько 60 днів, а квартальний обсяг продажів – близько 10-13 млн грн.

В іншій мережі "Сільпо" продукція підприємства доступна онлайн з 2015 року. Зважаючи на поточну ринкову ситуацію в цій онлайн-торгівлі, в аналізі дійшли висновку, що поточна ринкова ситуація LembergMit є відносно гарною протягом усього її існування. У той же час, чітке і всебічне використання існуючої перспективи забезпечить міцну основу для подальшого внутрішнього розвитку підприємства, навіть у таких умовах законодавчі обмеження реалізації та відмова від використання існуючої перспективи для співпраці з іншими мережами відіграють свою важливу роль.

Економічна ефективність показує усім граничний сприятливий вплив на використання засобів виробництва та уречевленої живої праці а також всіх їх сукупних інвестицій.

По суті, рентабельність продукції, всіх галузей та підприємства в цілому є показником, що повністю, всебічно і неупереджено свідчить про відповідний результат її блискучої роботи, про дохід, який приносить «ЛембергМіт» виробництво тієї чи іншої продукції. Ця допомога визначає, якою мірою витрати виробництва можуть перевищувати власні витрати і, по можливості, якою мірою будуть відшкодовані витрати на виробництво та реалізацію продукції та отримання прибутку.

Економія виробництва – одне з найважливіших здобутків «LembergMeat». Проте питання підвищення ефективності виробництва є ключовим фактором економічного та соціального розвитку цього підприємства.

При оцінці економічної ефективності господарської діяльності підприємства має бути правильно та чітко визначено систему супутніх показників, яка має максимально об'єктивно та правильно відображати її рівень.

У разі дії всіх ринкових відносин зростає особлива роль вартісних показників, що сприяє зміцненню ринкової форми економічних відносин. Коефіцієнти рентабельності управління встановлені в цілому, вони характеризують продуктивність всього робочого обладнання як найбільш важливих та визначальних засобів виробництва, а також рівень продуктивності, який відображає ефективність використання всіх трудових ресурсів, віддачу капіталу та капіталомісткості продукції, а також окупність виробничих витрат та рівень рентабельності виробництва.

Валовий прибуток є джерелом відшкодування поточних витрат, що обчислюються в абсолютних величинах – у гривнях. Різниця між валовим прибутком підприємства та її валовими витратами і є її чистий прибуток. Після виплати частини прибутку за зобов'язаннями підприємства все, що залишилося, стає доступним для розширення виробництва. Сьогодні вже здійснюються виплати на розвиток виробництва, заробітну плату та соціальні потреби.

Саме останнє чітко характеризує весь результат досліджуваного підприємства. Як уже говорилося, у 2017 роках в підприємстві замінили всі технологічні лінії та розширила власне виробництво.

Індекс рентабельності є показником рентабельності підприємства, підприємство є прибутковим, коли воно покриває всі свої витрати виручкою від продукції, робіт і послуг та отримує певний прибуток. У 2022 році чистий прибуток збільшився на 75% і склав 377 074 тис. грн. Вартість реалізованих товарів (у тому числі товарів, робіт та послуг) у 2022 році збільшилася вдвічі порівняно з 2020 роком та становила 669 562 тис. гривень. У 2020 році рентабельність підприємства склала 0,8%, а в 2022 році це значення становило 5,2%. Аналіз показує, що підприємство ринково стійке, про що свідчать розрахункові показники таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ЛембергМіт»\*

| Показник                                      | Формула для розрахунку                       | Нормативне значення | Роки |      |      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|------|------|------|
|                                               |                                              |                     | 2020 | 2021 | 2022 |
| Коеф.маневреності власного капіталу           | Власні обігові кошти / Власний капітал       | $>0.1$              | 0,3  | 0,3  | 0,3  |
| Коеф. покриття запасів                        | "Нормальні" джерела покриття запасів/ запаси | $2>$                | 1,3  | 1,3  | 1,2  |
| Маневреність власних обігових коштів          | Кошти / Власні обігові кошти                 | Реком. знач.=0.5    | 0,04 | 0,04 | 0,04 |
| Коеф.забезпечення влас. обіг, коштами запасів | Власні обігові кошти / Запаси                | 0,6 -0,8            | 1,03 | 1,10 | 1,07 |
| Коеф.забезпечення обор. активів влас. коштами | Власні обігові кошти / Оборотні активи       | $0.1<$              | 0,7  | 0,8  | 0,9  |
| Коеф.фінансової залежності                    | Пасиви / Власний капітал                     | $>1;<2$             | 1,1  | 1,1  | 1,1  |
| Коеф.фін. стабільності                        | Власні кошти Позикові кошти                  | $>1$                | 9,9  | 16,2 | 24,3 |
| Коеф. фін. Не залежності (автономії)          | Власний капітал / Пасиви                     | $>0,5$              | 0,91 | 0,94 | 0,96 |
| Коеф. концентрації позик, капіталу            | Позиковий капітал / Пасиви                   | $<0.5$              | 0,09 | 0,06 | 0,04 |
| Маневреність робочого капіталу                | Запаси/ Робочий капітал                      | Реком. знач.= 1     | 0,9  | 0,9  | 0,9  |
| Коеф. фінансової стійкості                    | Власний капітал+довг остр.зобовязання Пасиви | 0,85-0,90           | 0,9  | 0,9  | 0,9  |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [34] та власні спостереження в підприємстві

Таким чином, коефіцієнт забезпеченості оборотними активами власними коштами вказує на абсолютну можливість конвертації активів у ліквідні кошти, його нормативне значення становить понад 0,1.

Індекс маневреності власного оборотного капіталу характеризує частку абсолютно ліквідних активів у власному оборотному капіталі. Рекомендоване його значення становить щонайменше 0,5, та його показники для підприємства вкрай низькі - 0,04 (за всі роки), що свідчить про відсутність повністю ліквідних коштів (тобто грошей на рахунках). Цей коефіцієнт тісно пов'язаний з коефіцієнтом абсолютної ліквідності і також вказує на нездатність підприємства погасити найбільш термінові зобов'язання в найкоротші терміни, проте ймовірність того, що всі кредитори висунуть свої вимоги до підприємства одночасно, досить мала.

У самому підприємстві велика і особлива увага приділяється якості продукції, тому була проведена відповідна політика у сфері якості, що є чіткою метою підприємства та її необхідною відповідальністю перед споживачем.

Політика якості схвалена керівництвом підприємства та покликана задовольнити всі потреби споживачів щодо високої технічної якості та безпеки виробництва.

Індекс маневреності оборотного капіталу демонструє частку товарно-матеріальних запасів, матеріалів, виробничих фондів у власному оборотному капіталі. Його значення на підприємстві становить 0,9 (у 2022 році) за нормативного значення 1, на підприємстві даний показник близький до нормативного, але спостерігається негативна тенденція до зниження його динаміки (з 0,97 у 2020 році до 0,90 у 2022 році).

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує забезпеченість боргу власними коштами, його показник на підприємстві динамічно зростає з 9,90 у 2020 році до 24,36 у 2022 році, де нормативне значення  $>1$ . Перевищення власних коштів над позичковими свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує здатність підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, нормативне значення якого становить  $\rightarrow 0,5$ . Як видно, у підприємстві цей показник становить 0,96 (2022 рік), це досить високий результат, який доводить здатність підприємства самостійно розплатитися із кредиторами.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі та нормативне значення якого становить 0,85 – 0,90, а індекс підприємства – 0,97 (у 2022 році), що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

### **2.3 Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі**

Ключовими чинниками успіху підприємства є конкретні моменти у його діяльності, куди йому слід звернути найбільшу увагу і з яких вона буде стратегію своєї діяльності на ринку. Виявлення цих чинників один із основних пріоритетів стратегії підприємства.

Конкурентний статус підприємства визначається багатьма факторами конкурентного успіху за такими основними напрямками: ефективність стратегії підприємства; стратегічні інвестиції (у виробничі підприємства, стратегія, потенціал); ефективність поточної діяльності (за основними напрямками діяльності).

Менеджер повинен знати, що принаймні найважливіше для конкурентного успіху підприємства. Таким чином, ключові фактори успіху є наріжним камінням бізнес-стратегії.

Діагностику протистояння підприємств-конкурентів можна провести за допомогою формату SWOT-аналізу, згідно з яким усі численні фактори, що впливають на діяльність підприємства, групуються у чотири блоки: S (Strengths) - сильні сторони підприємства; W (Weaknesses) – слабкі сторони підприємства; (Opportunities – можливості поліпшити стан підприємства; T (Threats) – загрози, з якими може зіткнутися підприємство під час поліпшення своєї діяльності. У середині кожної групи має бути сформульовано не більше

десяти лаконічних тверджень – висновків за результатами діагностики. Ці заяви мають бути пов'язані з будь-якими показниками чи характеристиками підприємства. Наприклад, показники обороту за поточний період погіршилися, про що свідчить подовження фінансового циклу або норми граничного прибутку стабільні.

Важливо розрізняти сфери відповідальності певних груп. Перші два блоки S та W «відповідають» за поточний стан підприємства, а решта блоків - про та T - стосуються прогнозу стану підприємства на найближче майбутнє. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства, спеціалізація якого визначається виробництвом кількох видів продукції, та конкурентоспроможності підприємства можна використовувати адаптовану до виробництва методологію SPACE-аналізу.

В основі методики аналізу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) лежить аналіз положення в умовах його функціонування за чотирма напрямками, що характеризує внутрішній потенціал підприємства та його оточення – найближче макросередовище: економічний потенціал підприємства, конкурентні переваги підприємства, привабливість, стабільність середовища [16].

Творці методу SPACE-аналізу пропонують використовувати багатокритеріальний підхід, що дозволяє ідентифікувати, шукати репрезентативну вибірку ознак, групувати їх у групи, надавати їм певні рейтинги у межах присвоєної шкали (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв виробництва за методом SPACE у ТОВ «ЛембергМіт»\***

| Критерії                                                                           | Оцінка балів | Вага критерію | Зважена оцінка, балів |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|-----------------------|
| Економічний потенціал підприємства (ЕП)                                            | X            | X             | X                     |
| Ресурсний потенціал                                                                | 9            | 0,4           | 3,5                   |
| Здатність до підвищення рівня капіталізації і залучення коштів із зовнішніх джерел | 7            | 0,1           | 0,8                   |
| Обсяги заборгованості                                                              | 6            | 0,2           | 1,2                   |
| Рентабельність активів                                                             | 8            | 0,2           | 1,7                   |

Продовження таблиці 2.4

|                                                      |   |      |     |
|------------------------------------------------------|---|------|-----|
| Конкурентні переваги підприємства (КП)               | X | X    | X   |
| Асортимент та якість продукції                       | 9 | 0,2  | 1,6 |
| Масштаб виробництва                                  | 9 | 0,15 | 1,4 |
| Рентабельність продукції                             | 7 | 0,3  | 2,2 |
| Здатність удосконалювати рентабельність виробництва  | 7 | 0,35 | 2,4 |
| Привабливість галузі                                 | X | X    | X   |
| Динаміка ринкових цін                                | 6 | 0,4  | 2,3 |
| Динаміка попиту                                      | 8 | 0,3  | 2,3 |
| Середньогалузевий рівень рентабельності              | 6 | 0,1  | 0,5 |
| Монопольний тиск з боку закупівельних підприємств    | 5 | 0,2  | 1,1 |
| Зовнішні умови бізнесу                               | X | X    | X   |
| Вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі |   |      |     |
| Рівень державної підтримки                           | 7 | 0,4  | 2,7 |
| Інституційні умови розвитку підприємства             | 5 | 0,3  | 1,4 |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [34] та власні спостереження в підприємстві

З використанням цього у процесі дослідження предметом аналізу є внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. На основі аналізу наукової літератури було сформовано етапи SRACE-аналізу: формування експертних груп; визначення критеріїв що входять до факторів SRACE-аналізу та їх ваги; вибір шкали оцінки критеріїв; експертна оцінка критеріїв що входять до SRACE-матриці; перевірка узгодженості думок експертів; визначення вектору конкурентної позиції на ринку.

Конкурентні стратегії розвитку для підприємств повинні враховувати ринкову ситуацію, досягнуту частку ринку виробника, його економічну ефективність та ринкові можливості з урахуванням можливих загроз. До сильних сторін досліджуваного підприємства можна віднести гарне географічне положення, забезпечення якісними виробничими ресурсами та можливості підвищення ефективності.

Конкурентоспроможний статус підприємства визначається багатьма факторами конкурентного успіху за такими основними напрямками: стратегічні інвестиції (виробничі потужності, стратегія, потенціал); ефективність стратегії

підприємства; ефективність поточної діяльності (за основними напрямками діяльності). Таким чином, ключові фактори успіху є наріжним камінням бізнес-стратегії. Результати одержаних розрахунків зважених критеріїв, розраховані з використанням методу SPACE-аналізу, наведені у системі координат, де частина осі використовується для представлення одержаних оцінок. Необхідно узагальнити конкурентне становище продукції підприємства за допомогою методу SWOT-аналізу (див.табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка переваг і слабкостей підприємства методом SWOT-аналізу  
у ТОВ «ЛембергМіт»\***

| Сильні сторони                                                 | Слабкі сторони                                       |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Широкі можливості збуту продукції в приміській зоні та області | Низька продуктивність порівняно з конкурентами ринку |
| Вигідне географічне прикордонне розміщення підприємства        | Відсутність коштів для фінансування інновацій товару |
| Нові стандарти                                                 | Збут, реклама і просування товару на ринку           |
| Доступність матеріалів для розширення виробництва              | Плильність кадрів                                    |
| Кооперація і інтеграція                                        | Маркетингові дослідження                             |
| -                                                              | Мала частка ринку                                    |
| Можливості                                                     | Загрози                                              |
| Застосування досвіду діяльності закордонних підприємств        | Непередбачувані погодно-кліматичні умови             |
| Залучення інвестицій                                           | Зростання податків                                   |
| Покращення виробничих стратегій та технологій                  | Посилення конкуренції з боку аналогічних підприємств |
| Вдосконалення каналів реалізації                               | Непередбачувані втрати, в т. ч. інфляційні           |
| Співпраця з науковими організаціями                            | Підвищення цін на паливо, сировину, матеріали        |
| Міжнародна співпраця                                           |                                                      |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [23] та власні спостереження в підприємстві

Таким чином, намагання ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність і дрібні позитивні зрушення у роботі підприємства практично перекреслюють результати аналізу фінансових коефіцієнтів звітності.

Розробка стратегії управління конкурентоспроможності підприємства вимагає проведення оцінки конкурентоспроможності, що включає: основні

критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ми беремо оцінну категорію "цінність підприємства як господарюючого суб'єкта".

Аналіз внутрішнього поточного стану підприємства показав, що планування, організація, мотивація, контроль та координація на підприємстві слабо сформовані. Слід відзначити, що за стилем управління, менеджмент підприємства авторитарний, адже функція контролю набрала найвищий бал.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства проведемо оцінку внутрішнього поточного стану, що впливає на зовнішньо-економічну діяльність шляхом анкетування серед персоналу, у якому взяло участь 30 людей (див.табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Оцінки конкурентоспроможності підприємства у ТОВ «ЛембергМіт»\*

| Критерій                                                          | Мак-симум | Оцінка |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|--------|
| 1. Прогнозування                                                  | 20        | 11     |
| 1.1. Установка цілей і стратегічних задач                         | 4         | 3      |
| 1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок                | 4         | 2      |
| 1.3. Деталізація бізнес-процесу                                   | 4         | 2      |
| 1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії | 4         | 2      |
| 1.5. Планування ресурсів                                          | 4         | 4      |
| 2. Організація                                                    | 20        | 13     |
| 2.1. Формування організаційної структури                          | 4         | 3      |
| 2.2. Розподіл повноважень і встановлення зон відповідальності     | 4         | 2      |
| 2.3. Умови для створення організації, що самонавчається           | 4         | 2      |
| 2.4. Виконання основного процесу                                  | 4         | 3      |
| 2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів  | 4         | 1      |
| 3. Мотивація                                                      | 20        | 9      |
| 3.1. Лідерство і корпоративна культура                            | 4         | 1      |
| 3.2. Умови для навчання і професійного розвитку                   | 4         | 2      |
| 3.3. Рівень потреб працівників                                    | 4         | 3      |
| 3.4. Залучення працівників у процес удосконалювання               | 4         | 1      |
| 3.5. Задоволення працівників результатами своєї діяльності        | 4         | 3      |
| 4. Контроль                                                       | 20        | 13     |
| 4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу      | 4         | 3      |
| 4.2. Критерії оцінки отриманих результатів                        | 4         | 3      |
| 4.3. Вимір ступеня задоволеності споживачів                       | 4         | 2      |
| 4.4. Раціональне використання ресурсів                            | 4         | 2      |
| 4.5. Відповідність отриманих результатів установленим цілям       | 4         | 3      |
| 5. Координація                                                    | 20        | 13     |

Продовження таблиці 2.6

|                                                                |     |    |
|----------------------------------------------------------------|-----|----|
| 5.1. З'єднання і координація перших чотирьох функцій           | 4   | 2  |
| 5.2. Установлення внутрішніх взаємозв'язків організації        | 4   | 3  |
| 5.3. Система дозволу конфліктів                                | 4   | 2  |
| 5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коректування планів | 4   | 2  |
| 5.5. Інформаційний менеджмент                                  | 4   | 3  |
| Загальна оцінка менеджменту                                    | 100 | 59 |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [30] та власні спостереження в підприємстві

Координація також добре налагоджена на підприємстві. Найгірший результат показала мотиваційна функція менеджменту. Працівники виконують рутинну роботу, за результати якої працівники не відповідають.

Керівник бере на себе відповідальність за результат. На підприємстві також спостерігається відсутність корпоративної культури. Працівникам не дозволяється брати участь в прийнятті рішення, та не розглядаються їхні пропозиції щодо удосконалення процесів на підприємстві.

Загальний показник конкурентоспроможності підприємства 59 балів, що є вищим за середнє. Для оцінки рівня розвитку конкурентоспроможності на підприємстві використаємо шкалу рівня розвитку менеджменту конкурентоспроможності на підприємстві (див.табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Рівні розвитку менеджменту конкурентоспроможністю у ТОВ  
«ЛембергМіт»\***

| Рівень | Оцінка  | Характеристика стану менеджменту                                                                                                                                        |
|--------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | (0-20)  | Безсистемне керування підприємством, мета не визначена. Для розвитку підприємства необхідний перегляд принципів менеджменту.                                            |
| 2      | (21-40) | Менеджмент має перспективи для росту, проте можливості слабо реалізуються. Управлінцям потрібно чітко визначити мету і стратегію розвитку.                              |
| 3      | (41-60) | Система менеджменту сформована. Існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів та покращення якості. При цьому необхідно враховувати важливість споживача і персоналу |
| 4      | (61-80) | Ведеться постійне удосконалення якості менеджменту по більшості напрямків. Потрібно поліпшувати проблемні області за допомогою бенчмаркінгу та інших стратегій.         |
| 5      | 81-100  | Система менеджменту досконала, на усіх напрямках діяльності досягнуто максимального результату.                                                                         |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [32] та власні спостереження в підприємстві

Отже, результати дослідження показують, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності підприємства знаходяться на третьому рівні (60 балів). Таким чином, можна зробити висновок що на даному підприємстві система стратегічного менеджменту конкурентоспроможності сформована. Існує необхідність в оптимізації бізнес-процесів і поліпшення якості.

Аналіз підприємства, зокрема фінансових показників, показав, що на підприємстві спостерігається спад показника чистого прибутку, коефіцієнти рентабельності стабільні. Підприємство в основному концентрує увагу на продажі основного товару Маркетинг на підприємстві слабо розвинений, тому потрібно докладати зусиль для збору інформації.

Для оцінки конкурентоспроможності, необхідно визначити сильні і слабкі сторони підприємства, його загрози та можливості. Для цього використаємо SWOT-аналіз (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз у ТОВ «ЛембергМіт»\***

| Сильні сторони U=294                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони U=125                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1: Висока кваліфікація персоналу - Z=7 P=8 V=56<br>S2: Висока якість продукції - Z=8 P=10 V=80<br>S3: Модернізація виробництва - Z=5 P=8 V=40<br>S4: Вигідне географічне розташування - Z=5 P=6 V=30<br>S5: Близькість до обласного центру - Z=4 P=4 V=16<br>S6: Розвинені транспортні зв'язки - Z=4 P=5 V=20<br>S7: Великий досвід роботи - Z=4 P=4 V=16 | W1: Недостатність власних фінансових ресурсів - Z=6 P=8 V=48<br>W2: Застаріла матеріально-технічна база - Z=5 P=7 V=35<br>W3: Низька якість доріг - Z=4 P=5 V=20<br>W4: Старий менеджмент і старий персонал - Z=4 P=4 V=16<br>W5: Відсутність вакансій - Z=2 P=3 V=6   |
| Можливості U=129                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загрози U=161                                                                                                                                                                                                                                                          |
| O1: Модернізація та технічне переоснащення - Z=5 P=9 V=45<br>O2: Розвиток власної сировинної бази - Z=6 P=7 V=42<br>O3: Залучення інвестицій - Z=4 P=8 V=32<br>O4: Вступ України в ЄС - Z=2 P=5 V=10                                                                                                                                                       | T1: Значне коливання курсу валюти - Z=5 P=6 V=30<br>T2: Збільшення цін на енергоресурси - Z=4 P=6 V=24<br>T3: Зміна макроекономічних показників - Z=5 P=7 V=35<br>T4: Політична нестабільність - Z=5 P=6 V=30<br>T5: Несприятливий інвестиційний клімат - Z=6 P=7 V=42 |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [21] та власні спостереження в підприємстві де, Z - оцінка; P - важливість для підприємства; V - значимість (Z×P).

Виходячи з даних таблиці 2.8 на основі раніше створеної SWOT-матриці визначимо чотири основні стратегії діяльності підприємства.

Витрати сировини та матеріалів на підприємстві становить приблизно 85% собівартості продукції, через що облік витрат та контроль за використанням матеріалів в підприємстві має суттєве значення. Цей показник міг би бути меншим, якби на підприємстві була б добре розвинена сировинна база. Тим більше витрати на закупівлю сировини зменшились, що знизить собівартість битої ваги.

Стратегія розвитку сировинної бази дасть поштовх реалізації стратегії зниження витрат. Це дозволить на першому періоді пропонувати продукцію за ціною меншою за ринкову. А в подальшому після освоєння зовнішнього ринку вийти на оптимальну ціну, що збільшить прибуток підприємства.

Також підприємству слід розглянути і проблему вибору пріоритетних інвесторів для співпраці. Обираючи інвестора, власники повинні виходити із цілей підприємства.

Для реалізації даної стратегії необхідно впровадити мотиваційні заходи, які б могли дати можливість працівникам до розвитку та самореалізації. Потрібно враховувати думку працівників у прийнятті рішень.

Підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст забезпечить підприємство у висококваліфікованих працівників та хороших управлінців, які вивчили усі процеси на підприємстві.

Таким чином, оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що необхідно покращити бізнеспроцеси і систему якості продукції. SWOT-аналіз дав змогу виділити основні стратегії діяльності підприємства (див.табл.2.9).

Стратегія W4T3 удосконалення системи управління шляхом набору молодих талановитих менеджерів, які допоможуть підприємству стати гнучким і динамічним до змін у зовнішньому середовищі. Найм буде проводиться із числа кваліфікованих професіоналів, котрі володіють хорошим потенціалом і компетенцією.

Таблиця 2.9

**Аналіз сил конкуренції за М. Портером конкурентного середовища у  
ТОВ «ЛембергМіт»\***

| Сила                                   | Оцінка | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загроза нових підприємств              | 2      | Загроза появи нових підприємств на конкурентному середовищі є високою. Галузь по усьому світу розвивається.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Вплив постачальників                   | 1      | Вплив постачальників є незначним, так як закупівля сировини здійснюється у фермерів, які беруть на себе відповідальність за доставку. Продаж готової продукції здійснюється відповідно до контракту. Коли підприємство бере на себе відповідальність за доставку, тоді є широкий вибір постачальників.                                                    |
| Суперництво серед існуючих підприємств | 1      | Суперництво серед існуючих підприємств є незначне, через те, що виробництво в Україні більше за його споживання. "                                                                                                                                                                                                                                        |
| Вплив покупців                         | 3      | Існує значний вплив покупців, так як покупцями є великі оптові підприємства, які диктують свої правила укладання угод. Чим більші покупці і чим більші їхні замовлення, тим більша можливість їхнього впливу. Якщо ж покупець не задовольняють умови продавця, то він може звернутися до конкурентів. Тим більше коли товар серед продавців є ідентичним. |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [19] та власні спостереження в підприємстві

Окрім цих факторів конкуренції за Портером, доцільно виділити і ще чинник конкурентного середовища державна політика у сфері регулювання конкуренції.

Таке регулювання здійснюється для забезпечення внутрішніх потреб країни, встановлення цін на внутрішньому ринку, регулювання експорту та імпорту продукції.

Один з найкращих методів, який дозволяє серед чималої кількості факторів виокремити ті, які мають найбільший вплив на підприємство.

Аналіз таких чинників має назву PEST-аналіз (див.табл.2.10)

Таблиця 2.10

**PEST-аналіз конкурентного середовища підприємства у ТОВ  
«ЛембергМіт»\***

| PEST-фактори | Можливості                                                                                                                   | Загрози                                                                                            |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні    | Асоціація України з ЄС.<br>Впровадження економічних реформ.<br>Реалізація політики протекціонізму.                           | Неузгодженість виконавчої та законодавчої бази.<br>Високий рівень корупції.                        |
| Економічні   | Скорочення обсягу перехідних запасів.<br>Підвищення рівня цін на продукцію.<br>Очікуване зростання платоспроможності попиту. | Невигідні умови кредитування.<br>Зростання цін на ресурси.<br>Відсутність постійних каналів збуту. |
| Соціальні    | Підвищення вимог до якості та походження продукції.<br>Демографічний ріст.<br>Підвищення культури здорового способу життя.   | Не високий рівень обізнаності споживачів про якість та походження продукції.                       |
| Технологічні | Розвиток технологій виробництва                                                                                              | Низький рівень доступності до технологій.<br>Зношення матеріально-технічної бази.                  |

\*Джерело: власні дослідження автора на основі вивчення матеріалу джерело [19] та власні спостереження в підприємстві

Таким чином, конкурентне середовище підприємства являє собою складну економічну категорію, яка показує взаємодію окремих підприємств, держави, факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на умови зовнішньоекономічної діяльності.

До структури конкурентного середовища можна віднести: державу з її політикою в сфері регулювання конкуренції; потенційних конкурентів, які вступають у галузь; споживачів товару, які здійснюють тиск на підприємство; постачальників.

Для аналізу конкурентного середовища застосовують PEST-аналіз. Отже, конкурентне середовище підприємства це умови взаємодії всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що визначає рівень конкурентоспроможності і вплив окремих економічних агентів на загальну ситуацію на ринку.

## Висновки до II розділу

ТОВ Лемберг Міт – створено в 2001 році та зареєстрована як торгова марка. На сьогодні підприємство є одним з найбільших виробників м'ясної сировини у Західній Україні. Більше ніж двадцять вітчизняних фермерських господарств по прямому контракту вирощують для ТзОВ Лемберг Міт свинину найвищої якості, що підтверджено міжнародними сертифікатами, тому завжди можна відстежити якість продукту протягом всього технологічного ланцюжка та із впевненістю пропонувати партнерам найкращий та найсвіжіший продукт (щоденно на забій іде - 800 голів; підприємство має 26 одиниць спеціалізованої техніки; 4000м<sup>2</sup> складських приміщень.

Загалом можна сказати, що зменшення кількості працюючих людей пов'язано із тим, що дане підприємство протягом 2021-2022 рр. здійснило часткову закупівлю нового німецького устаткування, яке не вимагає додаткового застосування власне робочої сили.

У 2022 році чистий дохід підприємства збільшився на 75,2%, й становив 377074 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції (в тому числі товарів, робіт й послуг) у 2022 році зросла у 2 рази порівняно із 2020 роком та становив 669562 тис. грн.

Як вже нами зазначалось, підприємство за 2017-2018 роки здійснило заміну всіх технологічних ліній та й розширило власне виробництво. Також починаючи із 2015 року у нашій країні через економічну кризу, а також соціально-політичні коливання власне іноземна валюта зросла майже більше, як ніж в 3 рази, війна. Оскільки дане підприємство закупляє деякі складники для своєї продукції, як у вітчизняних так й в закордонних товаровиробників, відповідно й собівартість продукції також відповідно зросла.

В 2020 році рівень рентабельності даного підприємства становить 0,8%, а в 2022 році цей показник став від'ємним і склав 5,2%. У 2020 – 2022 роках ТОВ Лемберг Міт значно підвищило обсяги реалізації своєї продукції.

Відповідно, за досліджуваний період зросли й витрати на збут: так у 2020 році вони становили 99931 тис.грн, а у 2022 році вони складались 138835 тис.грн, що на 38904 тис.грн більше. Зростання цих витрат здебільшого пов'язане із дослідженням та розширенням всіх нових ринків збуту як в країні, так і поза її межами.

На самому підприємстві значна та особлива увага приділяється обов'язково якості виготовленої продукції, тому й в організації затверджена відповідна політика із якості, яка є чіткою ціллю підприємства та його необхідна відповідальність перед самим споживачем. Політика із доброякісності схвалюється самим керівництвом досліджуваного підприємства. Головна задача щодо політики із якості – це є задоволення всіх потреб споживача у високотехнологічній, якісній та безпечній продукції.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЛЕМБЕРГМІТ»

### 3.1 Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства

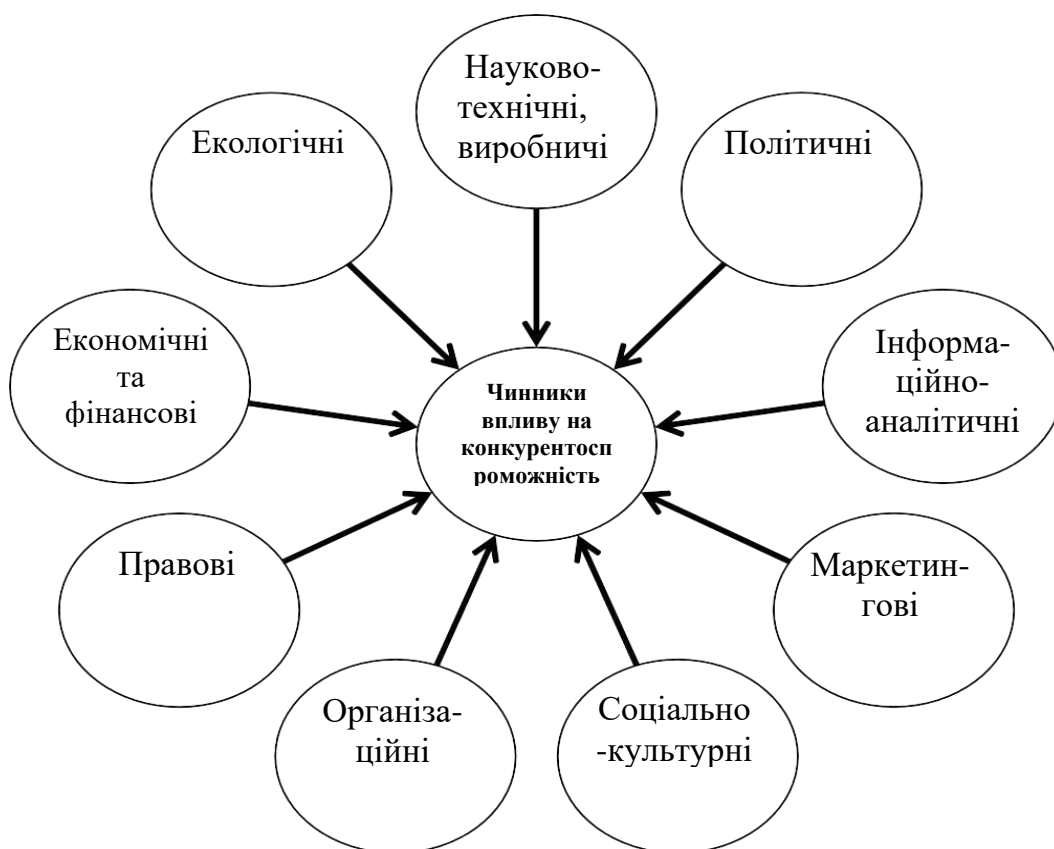
На сьогодні Україна має значний природний, промисловий, технологічний, науково-освітній, культурний потенціал. Проте, вона досі не входить до числа розвинених країн світу. Вчені вважають, що детермінанти конкурентних переваг України поки недостатньо розвинені, наслідком цього є низький рівень конкурентоспроможності товарів. А також виділяють такі структурні джерела економічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства: на основі чинників виробництва, на основі інвестицій, на основі інноваційної діяльності [35]. Більш правильним буде відмітити, що це не три розрізнених, не пов'язаних одне з одним джерела, а навпаки, чинники, що повинні функціонувати в єдності.

У ході реалізаційного процесу підприємство постійно піддається дестабілізуючим впливам зовнішнього та внутрішнього середовища та деструктивним змінам кількісного та якісного характеру. З огляду на це, вміння управляти змінами є одним з провідних принципів управління конкурентоспроможністю. Варто зазначити, що зміни в підприємстві можуть бути пов'язані з процесами, які відбуваються як у зовнішньому, так і його внутрішньому середовищі.

На зміни у зовнішньому середовищі підприємство не здатне прямо впливати, воно може лише пристосуватися до них або організувати свою діяльність відповідно до змін, що зумовлює підвищені вимоги до гнучкості та адаптивності управління. Зміни, які відбуваються безпосередньо в процесі діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» є внутрішніми, вони можуть бути спричинені кардинальними змінами умов

функціонування (зміна організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, товарної, збутової чи цінової політики тощо), так і обумовлені обраною стратегією (зміни в організаційній структурі підприємства, організаційній культурі, стилі управління, методах управління та прийняття рішень, компетенціях, функціях, повноваженнях й відповідальності працівників, взаємозв'язках між підрозділами тощо).

Таким чином, були виділені найважливіші групи чинників, що сприяють формуванню рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому. Але не треба забувати, що для успішного розвитку необхідно використовувати системний підхід врахування чинників та впровадження заходів. (див. рис. 3.1). Тільки тоді можна буде добитися синергетичного ефекту та прискореного розвитку, який так потрібен сьогодні підприємству.



**Рис. 3.1. Групи чинників впливу на конкурентоспроможність ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [55]

Стратегічні зміни конкурентоспроможності підприємства можуть бути

спрямовані на:

- модифікацію організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємства;
- формування нової інформаційної чи комунікаційної технології конкурентоспроможності підприємства;
- формування якісно нової організаційної культури конкурентоспроможності підприємства, що передбачає реструктуризацію корпоративного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- формування нової системи стимулювання працівників у ході покращення конкурентоспроможності підприємства;
- вдосконалення існуючих методів і стилю управління конкурентоспроможністю підприємства;
- підвищення кваліфікації та компетенції персоналу у контексті розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Під стратегічним типом мислення щодо управління конкурентоспроможністю доцільно розуміти вміння за частковими та другорядними поточними обставинами побачити довгострокову перспективу та скоординувати діяльність з метою досягнення переваг у майбутньому.

Стратегічне мислення характеризується такими ознаками керівництва, як здатність до формування альтернативних варіантів розвитку конкурентоспроможності підприємства; забезпечення гнучкої та адаптивної реакції підприємства на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі; здатність своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати їх відповідними заходами організаційного характеру; спрямування діяльності підприємства відповідно до обраних стратегій, визначених цілей і завдань; створення умов для творчого розв'язання проблем конкурентоспроможності підприємства, активізація новаторських підходів у розробці та прийнятті стратегічних управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства; здатність узагальнювати різні точки зору керівників структурних

підрозділів при визначенні стратегічних конкурентоспроможних орієнтирів розвитку підприємства.

Поняття стратегічного мислення щодо конкурентоспроможності тісно пов'язане з поняттям стратегічного бачення, яке слід розуміти як вміння визначити стратегію, згенерувати її у свідомості керівника, уявити шлях розвитку за найсприятливіших умов функціонування.

Основні види робіт щодо аналізу та впровадження конкуренто-забезпечувального управління підприємства згруповано на рисунку 3.2.

| Конкурентозабезпечувальне управління підприємства                                                              |                                 |                                             |                                            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Здатність підприємств ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами за умови сформованих конкурентних переваг | Розробка конкурентної стратегії | Втілення програми конкурентостійких заходів | Моніторинг макро-, мезо- та мікросередовищ | Вивчення конкурентів.<br>Розподіл сфер впливу на ринку через орієнтацію на певний цільовий сегмент та вибір певного асортименту.<br>Послаблення конкурентної боротьби.    | Аналіз частки ринку, стратегії і тактики конкурентів. Аналіз ефективності маркетингової діяльності.                                                      |
|                                                                                                                |                                 |                                             |                                            | Розробка плану реалізації конкурентостійких заходів.<br>Відбір альтернатив завдяки проведенню їх попереднього та поглибленого аналізу.<br>Прийняття управлінських рішень. | Окреслення переліку конкретних заходів, часових меж, необхідних ресурсів (коштів), очікуваного результату реалізації, відповідальних осіб та виконавців. |
|                                                                                                                |                                 |                                             |                                            | Розробка заходів, спрямованих на формування та посилення конкурентних переваг.<br>Об'єднання стратегічних дій основних виробничих підрозділів.                            | Формування механізму реагування на зовнішні зміни.<br>Вирішення специфічних питань і проблем, пов'язаних із бізнесом.                                    |
| Часовий вимір фокусується на безперервності діяльності підприємств                                             |                                 |                                             |                                            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                          |

**Рис. 3.2. Види, зміст та етапи управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [55]

Цілком логічно, що успішне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, окрім наявності стратегічного бачення та мислення, передбачає також спроможність керівництва підприємства практично впроваджувати зміни, що обумовлюються параметрами обраної стратегії.

Своєю чергою, при виникненні невідповідності між стратегічними цілями конкурентоспроможності підприємства та функціональною спроможністю виникає потреба в оперативному корегуванні та реструктуризації стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Змістовно це передбачає реструктуризацію прийнятого стратегічного набору управління реалізацією продукції з метою забезпечення його більш повної відповідності ринковій місії та цілям підприємства.

Ефективність підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції з соціально-економічної сторони, часто пояснюється наступними аргументами:

- конкурентоспроможна і високоякісна продукція завжди краще та повніше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній;
- підвищення рівня якості продукції є специфічною формою висвітлення закону економії робочого часу, що гласить: сумарні витрати суспільної праці на використання і виготовлення продукції більш вищої якості, навіть якщо отримання такої пов'язане з додатковими витратами, суттєво зменшуються;
- конкурентоспроможна продукція підтримує фінансову стійкість підприємства, а також дозволяє отримувати йому максимально можливий прибуток.

Для успішного функціонування підприємства першочерговою метою повинне бути підвищення конкурентоспроможності, оскільки це важливий елемент ринку, що відіграє вирішальну роль у підвищенні якості продукції, робіт та послуг, зниженні виробничих витрат, освоєнні виробництвом наукових досягнень тощо.

На рисунку 3.3 зображено покрокову структурно-логічну схему щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.



**Рис. 3.3. Структурно-логічна схема підвищення конкурентоспроможності у ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [35]

Проте, під час процесу прогнозування конкурентоспроможності продукції підприємства потрібно використовувати різноманітні стратегії розвитку. При цьому маємо враховувати наступні основні етапи (завдання) щодо Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт:

- посилення використання ефективних економічних методів управління;
- забезпечення потрібних заходів для підвищення екологічного й організаційно-технологічного рівня, а також фінансового забезпечення виробництва;
- активізація інвестиційно-інноваційної діяльності;
- досягнення фінансової стабілізації;
- нарощування конкурентоспроможного виробництва.

Під час пошуку резервів виділяють три основні етапи і напрямки в підприємстві а також в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт»:

- аналітичний коли виявляють, а також кількісно оцінюють резерви; функціональний – коли практично реалізують заходи і контролюють їх виконання;
- організаційний – коли розробляють комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, що мають забезпечити використання виявлених резервів.

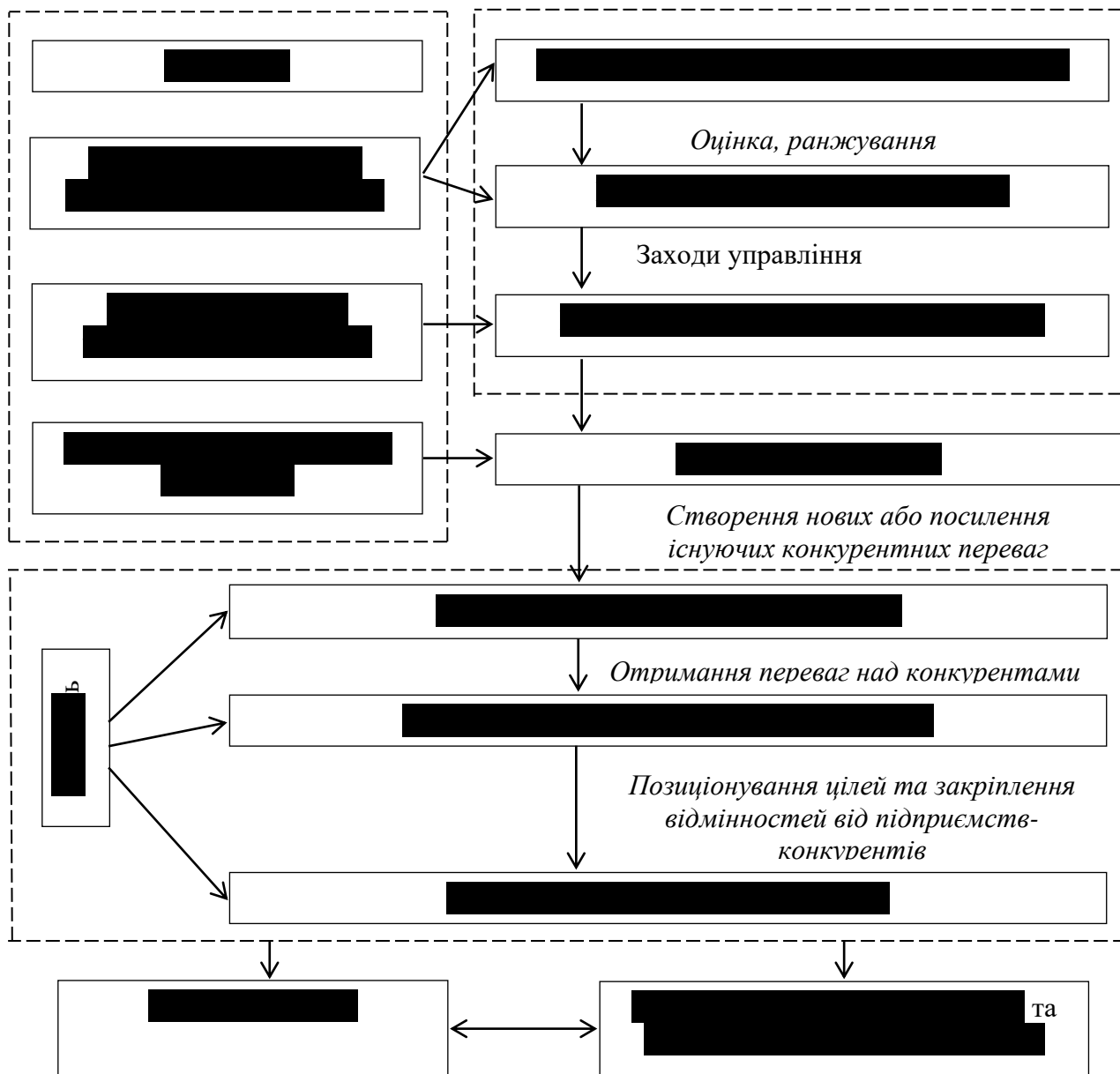
Резерви зростання прибутку є можливими за рахунок:

- підняття обсягу випуску продукції (робіт, послуг);
- зниження витрат на реалізацію і виробництво продукції; економії, а також раціонального використання фондів на оплату праці робітників;
- запровадження досягнень науково-технічного прогресу, у результаті чого зростає продуктивність праці [41] .

Завдяки досягненню вищої операційної ефективності, порівняно із конкурентами, створюються нові або посилюються існуючі конкурентні переваги підприємства. Однак, цей процес має свою межу, оскільки

максимальна цінність для споживача може бути досягнута за умови оптимального використання наявних, а не необмежених ресурсів.

Система конкурентних переваг у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛембергМіт» зображені на рисунку 3.4.



**Рис. 3.4. Схема механізму посилення і створення конкурентних переваг у системі управління у ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі вивчення літературних джерел [44]

Формалізація пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію структурних змін в цьому процесі.

У відповідності до визначених пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, ключовими напрямками вдосконалення визначено такі «див. рис.3.5».



**Рис. 3.5. Пріоритетні напрями удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю у ТОВ «ЛембергМіт» \***

\* Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [54]

Реалізація запропонованих заходів дозволить раціоналізувати реалізаційну діяльність підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на

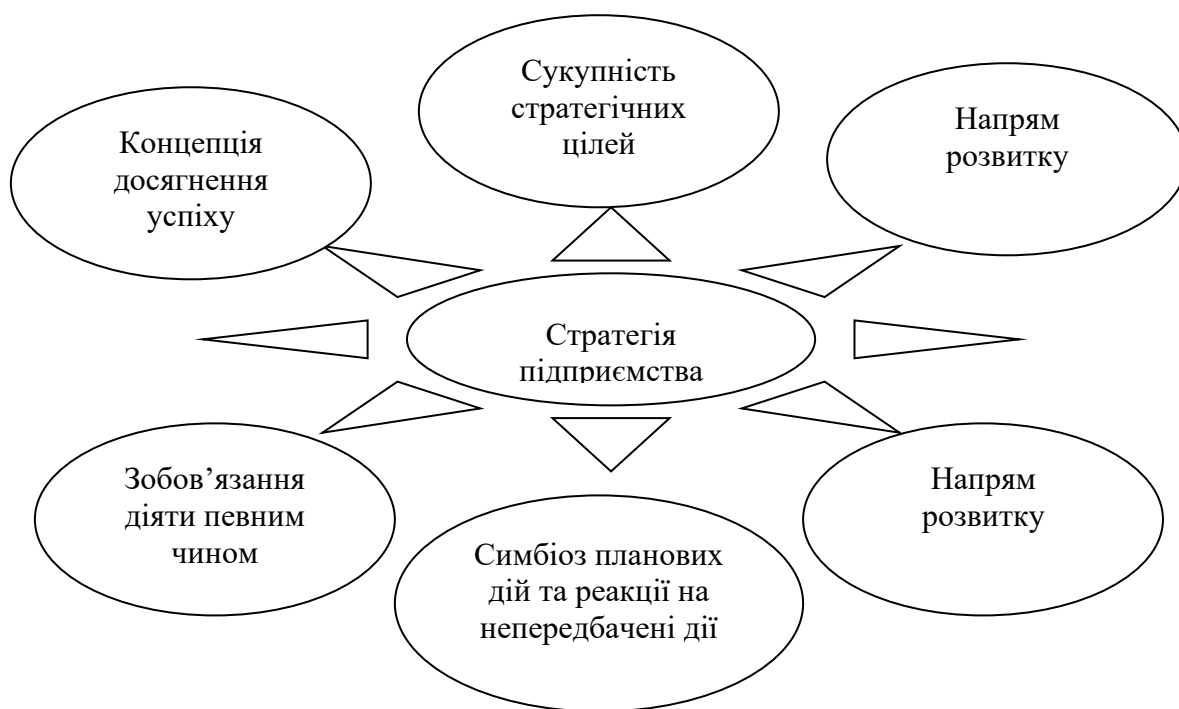
ринку. Поряд з цим, важливим є неухильне дотримання послідовності розробки стратегічних управлінських рішень у цій сфері (див. рис.3.6).



**Рис. 3.6. Рекомендована послідовність розробки стратегічного рішення для управління конкурентоспроможністю продукції у ТОВ «ЛембергМіт» \***

\* Джерело: Побудовано на основі наукових праць вчених [63]

Виходячи з підходів до сутності стратегії, яка впливає із загальної теорії менеджменту, стратегією управління конкурентоспроможністю можливо визначити як один з варіантів, які запропоновані на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Можливі варіанти стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства\***

\* Джерело: розроблено на основі наукових праць вчених [44]

Якщо розглянути ситуацію, в якій опинилось сучасне підприємство, то за стадіями життєвого циклу можна зробити такі висновки:

- по-перше, за рівнем власного розвитку підприємство характеризувалися зрілістю з тенденцією до занепаду, що визначено стабільністю кількості конкурентів та низькими темпами зростання;
- по-друге, за показниками насиченості ринку, які відображають наявність значного незадоволеного попиту, високого потенціалу зростання, ситуація характеризується як типова для стадії зростання;
- по-третє, враховуючи низький рівень прибутковості, стабільність якого призвела до певних проблем, та інші негативні тенденції, можна стверджувати про стадію занепаду підприємств.

Це свідчить про проблеми формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Економічна нестабільність, високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску є одними із основних факторів, які спричиняють визначальний вплив на масштаби діяльності підприємства і результативність його функціонування.

За цих обставин ведення бізнесу висуває на перший план розв'язання проблем, які пов'язані з вибором і закріпленням певної частки ринку, формуванням конкурентної стратегії в умовах економічної нестабільності. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії діяльності підприємства.

Чітко сформована стратегія визначає поведінку підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни, а також ресурсного потенціалу і конкурентних переваг, які забезпечують досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання.

Вплив місії на конкурентну стратегію відбувається завдяки розробленню прогностичного сценарію розвитку підприємства у широкому розумінні, що відрізняє діяльність підприємства від інших.

Бачення майбутнього досягнення місії підприємства з урахуванням цінностей дозволяє розробити програму дій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань, а його фінансовий стан і особливо фінансову стійкість – як засіб управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі на перспективу.

Стійкі конкурентні переваги більшість сучасних науковців розглядають через призму ресурсної концепції, тобто наявності на підприємстві специфічних ресурсів та їх раціональне використання [20].

На рисунку 3.8 наведено етапи розробки конкурентної стратегії підприємства на перспективу.



**Рис. 3.8. Етапи розробки конкурентної стратегії у ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [55]

Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямовано на поліпшення його існуючих конкурентних позицій або передбачає досягнення

конкурентоспроможності. У будь-кому випадку завданням менеджменту є здобуття та розвиток зовнішніх, організаційних та функціональних конкурентних переваг підприємства.

Основними напрямками вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є: конкретизація місії підприємства на основі виявлення та узгодження інтересів учасників бізнесу; удосконалення структури управління процесом торгівлі; поліпшення управління ресурсами підприємства; удосконалення інструментарію управління на основі встановлених принципів управління конкурентоспроможністю підприємства; удосконалення механізмів оптимально-максимальної реалізації конкурентоспроможних товарів та надання послуг; удосконалення системи дослідження попиту; поліпшення системи планування як основної ланки управління діяльністю підприємства; коригування процесів управління розвитком підприємства; стратегічний моніторинг діяльності підприємства; впровадження компенсаційно-коригуючих механізмів розвитку підприємства.

Отож об'єктами успішного управління конкурентоспроможністю в підприємстві є: технологія, управління продуктивністю; управління продуктовим портфелем та асортиментом; виробничий менеджмент; управління якістю продукту; маркетингово-цінова політика.

Задля розробки дієвої конкурентної стратегії товаровиробник може керуватися конкурентоорієнтованим, клієнтоорієнтованим або ж інтеграційним підходом [25]. Конкурентоорієнтований підходить для середніх за величиною підприємств, що виготовляють стандартизовану продукцію. З другого боку клієнтоорієнтований підхід вимагає від виробника випуску продукту з певними дещо винятковими характеристиками для задоволення встановлених потреб, а також фокусування на певних товарах чи ринкових сегментах.

Інтеграційний підхід є по суті комплексним рішенням у розробці конкурентної стратегії, і він передбачає врахування всіх чинників, таких як запити ринку, власні технологічно-фінансові можливості та тип поведінки конкурентів. Конкурентні стратегії підприємства орієнтовані на зовнішнє

середовище означають пошук нових ринків та розширення вже наявних на базі цінової конкурентоспроможності. Перші дві стратегії застосовують більшість підприємств. При цьому стратегія мінімізації витрат використовується підприємствами з високотехнологічним обладнанням виробництва, що характерне переважно для великотоварних і вертикально інтегрованих.

Стратегія диференціації також доступна підприємствам з відповідно розробленими технологіями. Для невеликих товаровиробників з налагодженими збутовими каналами характерна стратегія концентрації потребує оновлення технології і відповідного фінансування, підготовки фахівців для забезпечення унікальних характеристик продукту і розширення збутових каналів.

### **3.2 Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства**

Підприємство, маючи найвищий рівень потенційної (ресурсної) конкурентоспроможності, не може вважатися конкурентоспроможним, якщо його потенціал не реалізується в конкурентоспроможну товарну продукцію.

Необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності товарної продукції зумовлена важливістю цієї продукції для даних підприємств, що передбачає організацію комплексної системи оцінки та управління конкурентоспроможністю даної продукції, яка поєднує не тільки процес виробництва продукції, а й підприємства – постачальники ресурсів та перспективні ринки збуту даної продукції (див. рис. 3.10).

Збирання інформації щодо аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентного середовища підприємств регіону, вимог споживачів до продукції, яка випускається даними підприємствами та динамічні тенденції реалізації продукції на ринках є першим етапом системи оцінки та управління конкурентоспроможністю товарної продукції, оскільки ступінь її конкурентоспроможності визначають споживачі. Від результатів даного аналізу

залежить напрям, у якому підприємство матиме можливість підвищувати конкурентоспроможність власної продукції.



**Рис. 3.10. Комплексна система оцінки та управління конкурентоспроможністю продукції У ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [55]

Соціально-економічне значення підвищення якості й конкурентоспроможності продукції для досліджуваного підприємства полягає в тому, що заходи такого спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи виробництва і надання послуг за умови ринкових відносин.

Соціально-економічна ефективність підвищення рівня якості та конкурентоспроможності полягає насамперед у наступному: високоякісна й конкурентоспроможна продукція завжди повніше та краще задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній; підвищення якості продукції і послуг є специфічною формою виявлення економії робочого часу.

Багато аспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції не лише на виробництво та ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність в цілому зображено на рисунку 3.11.



**Рис. 3.11. Вплив підвищення якості продукції на підвищення конкурентоспроможності у ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [25]

Визначальними елементами суттєвого впливу на процес виробництва і постачання на ринки конкурентоспроможної продукції, є: сертифікація і стандартизація виробів; внутрішньовиробничий технічний контроль якості; державний нагляд за дотриманням стандартів, правил і норм та відповідальності за їх порушення.

На рівень якості й конкурентоспроможності продукції впливає багато різних чинників.

Досягти необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції можна різними способами, скоординованими в часі і просторі (див. рис. 3.12.).



**Рис. 3.12. Основні напрямки підвищення якості та конкурентоспроможності продукції у ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [55]

Підвищення конкурентоспроможності продукції призводить до послідовного зростання конкурентних переваг – підприємства, галузі, регіону,

країни. Розроблена схема впливу чинників на конкурентоспроможність наочно демонструє, що вони діють не ізольовано, а комплексно, створюючи єдину цілісну систему.

Отже, вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності за якістю є технологія його виробництва і надання послуги (див. рис. 3.13).

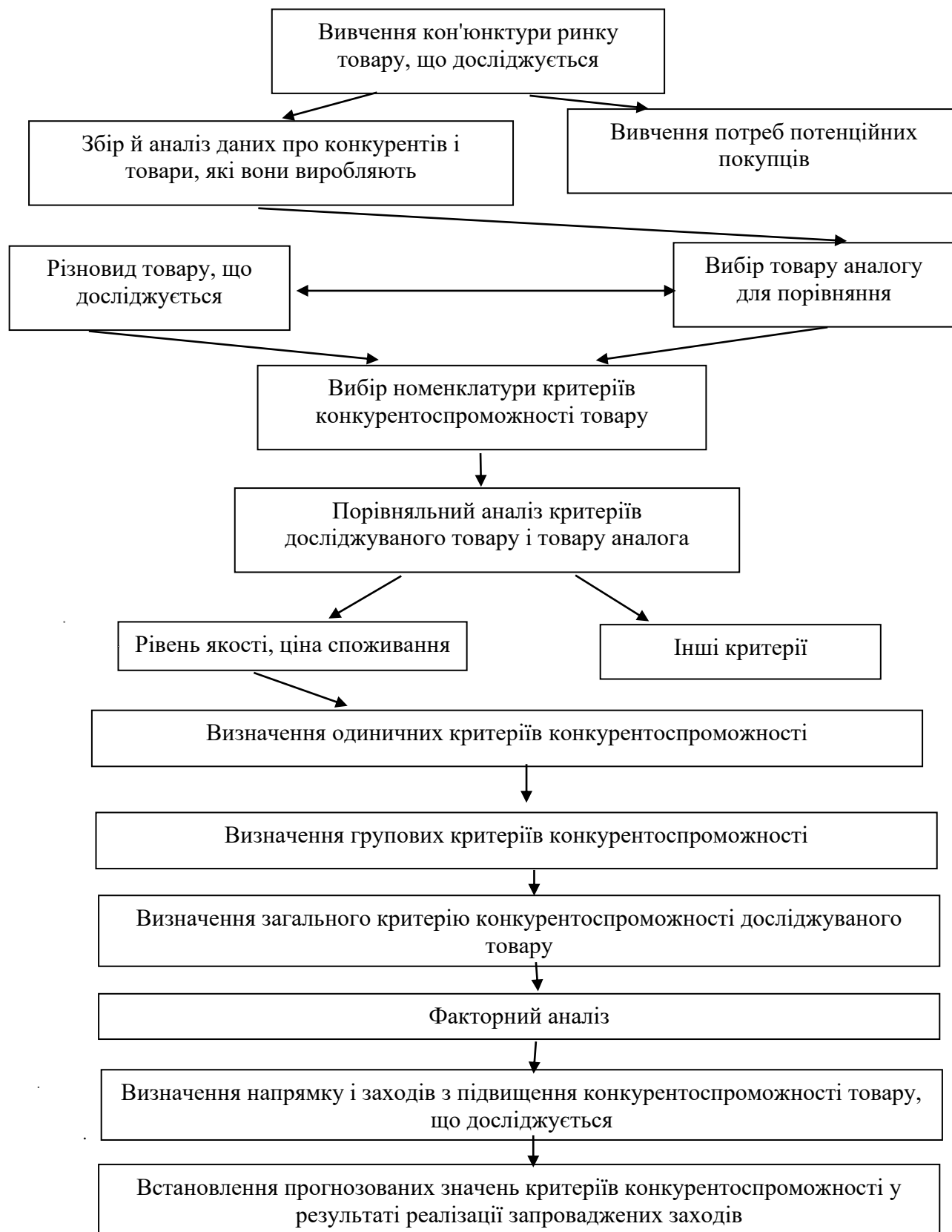


**Рис. 3.13. Економіко-організаційний механізм підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції і надання послуг\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [35]

Головною умовою забезпечення конкурентоспроможності продукції є: ціноутворення залежно від якості продукції; кредитна політика; інноваційна політика; інвестиційна діяльність; оподаткування; регулювання експорту;

санкції за порушення умов щодо якості, що було зображено на рисунку 3.14



**Рис. 3.14. Рекомендована загальна схема оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг уТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [33]

### **3.3 Напрями вдосконалення організаційного управління конкурентоспроможністю у ТОВ «ЛембергМіт»**

Конкурентоспроможність продукції є результатом впливу організаційного-економічного забезпечення якості та вартості продукції та впливу конкурентних відносин та їх регулювання. Тому підвищення конкурентоспроможності безумовно повинно забезпечуватися системними заходами на всіх рівнях економічної системи. Вони охоплюють на державному рівні: постійне вдосконалення регуляторної політики в сфері конкурентних відносин; покращення правового регулювання якості продукції, а також її безпечності та якості виробничих процесів; введення системи підвищення конкурентоспроможності продукції на рівні виконавчої влади на місцях.

Оскільки вирішення питань економічного аспекту є першочерговими, то необхідно першочергово розробити наступні з них. По-перше, це питання загальних умов забезпечення конкурентоспроможності продукції, по-друге, питання спеціальних умов підвищення (забезпечення) якості продукції як основного фактора її конкурентоспроможності. Отже, що стосується державного регулювання стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку, то головними з них є:

- цінова політика щодо конкурентоспроможності продукції; інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції; оподаткування підприємств, що випускають конкурентоспроможну продукцію;
- кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво);
- регулювання імпорту продукції;
- регламентація фінансового обліку;
- антимонопольна політика.

Українським підприємства, в тому числі і досліджуваному підприємству, варто скористатися досвідом світового менеджменту для вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності продукції, який передбачає:

- аналіз стану, виявлення і систематизація основних факторів і умов, що визначають конкурентоспроможність продукції в умовах ринкової економіки;

- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення законодавчих (правових) механізмів (гарантії, товарні знаки тощо);

- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і удосконалення економічних механізмів (ціноутворення, собівартість, норма прибутку, економічна ефективність, податкові, кредитні умови тощо);

- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення науково-технічних механізмів (технічний рівень продукції, надійність, довговічність тощо);

- систематизацію, вибір і обґрунтування нормативної та технічної бази (стандартизацію, сертифікацію, кодування і каталогізацію, техніко-економічну інформацію тощо);

- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення організаційних механізмів (сервісне обслуговування, реклама), соціальних механізмів (індивідуальні особливості покупців, безпеку використання, екологічну безпеку), психологічних механізмів, комерційних механізмів (умови платежу, поставок, знижок тощо);

- удосконалення і поширення систем управління якістю продукції (на базі міжнародних стандартів) за рівнями, сферами, аспектами (факторами), стадіями "життєвого циклу" продукції, об'єктами, елементами формування якості продукції;

- створення і удосконалення системи підготовки спеціалістів із забезпечення конкурентоспроможності продукції (вища і середня спеціальна освіта, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів тощо);

– систематизацію, вибір і обґрунтування напрямів формування системи захисту прав споживачів на законодавчій та суспільній основі (гарантії, інформація, взаємодія з підприємствами захисту інтересів і прав споживачів тощо).

Конкурентоспроможність не є разовим дискретним показником товару. Вона постає на протязі виконання усього виробничо-реалізаційного циклу.

Підвищенню конкурентоспроможності підприємств сприяють маркетингові дослідження та використання певних маркетингових заходів і стратегій, які дозволяють визначити мету відносно рівня продажу; намітити рівень прибутковості, розробити стратегії для окремих сегментів ринку на підставі даних про кон'юнктуру кожного окремого ринку; встановити фінансові цілі на підставі прогнозу продажної ціни товару; визначити рівень продажу; розробити стратегію комунікації та заходи щодо просування товару на ринки; встановити перспективні цілі та розробити стратегію розвитку підприємства.

Даний перелік можна поповнювати і розширювати, адже на формування якості продукції часто впливає багато факторів, що, відповідно, дозволять налагодити високоефективну виробничу діяльність.

Остаточне значення у забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства та його самого, а також виконанні ефективної маркетингової програми має політика збуту. Саме від неї залежить ефективність просування маркетингової продукції та ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства.

Вибір найкращого каналу збуту впливає не лише на отримання оптимального прибутку, а також на швидкість окупності оборотних засобів. Високоякісна і конкурентоспроможна продукція завжди повніше та ліпше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній. При цьому необхідно враховувати такі основні етапи (завдання): посилення застосування ефективних економічних методів управління; забезпечення необхідних заходів для підвищення організаційно-технологічного й екологічного рівня та фінансового забезпечення виробництва; досягнення фінансової стабілізації; активізація

інвестиційно-інноваційної діяльності; нарощування конкурентоспроможного виробництва.

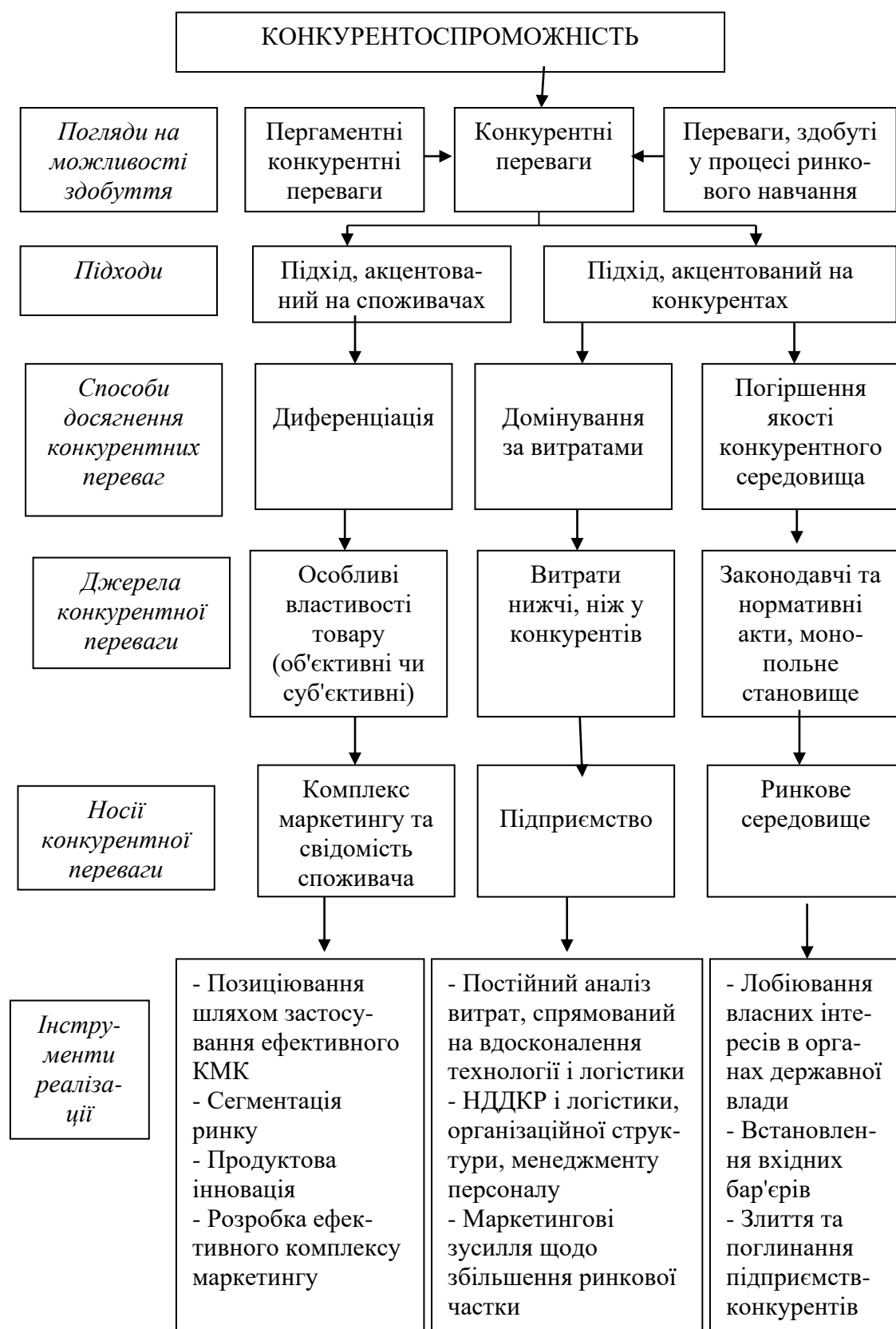
Таблиця 3.2

**Варіанти конкурентних стратегій підприємства стосовно ринкового середовища на перспективу\***

| Класи стратегій                                                                                                                        | Типи стратегій                                 | Характеристики стратегій                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Незалежні – спрямовані на зменшення впливу середовища за допомогою власних ресурсів                                                    | 1. Агресивна конкуренція                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• продуктова диференціація</li> <li>• агресивне ціноутворення</li> <li>• порівняльна реклама</li> </ul>                                                                               |
|                                                                                                                                        | 2. Конкурентне умиротворення                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• удосконалення конкурентних зв'язків</li> <li>• просування товарів галузі в цілому</li> <li>• цінова "парасолька"</li> </ul>                                                         |
|                                                                                                                                        | 3. Орієнтована на створення позитивного іміджу | <ul style="list-style-type: none"> <li>• реклама, спрямована на створення позитивного іміджу</li> <li>• добровільний контроль за ринковим середовищем</li> <li>• укладення угод з фізичними та юридичними особами</li> </ul> |
|                                                                                                                                        | 4. Політико-правова.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• пряме лобіювання власних інтересів</li> <li>• традиційна реклама</li> <li>• навчання персоналу особливостям законодавчої та нормативної баз</li> </ul>                              |
|                                                                                                                                        | 5. Ресурсно-орієнтована                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• вирішення проблеми нерегулярного попиту</li> <li>• демаркетинг</li> <li>• зменшення логістичних витрат</li> </ul>                                                                   |
| Кооперативні – передбачають кооперацію з іншими підприємствами, галузями промисловості, створення спільних підприємств з конкурентами. | 1. Повна кооперація                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• цінове лідерство</li> <li>• технологічне лідерство</li> </ul>                                                                                                                       |
|                                                                                                                                        | 2. Контрактинг                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення вертикальних (горизонтальних) маркетингових систем</li> </ul>                                                                                                             |
|                                                                                                                                        | 3. Коаліція                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• участь у діяльності асоціацій</li> <li>• участь у роботі торгово-промислової палати</li> </ul>                                                                                      |
| Маневрування – передбачають маневрування відносно традиційних сфер діяльності та ринків                                                | 1. Вибір сфер діяльності                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• виявлення різних ринків з обмеженою конкуренцією і регулярними обмеженнями</li> <li>• вихід на нові та швидко зростаючі ринки</li> </ul>                                            |
|                                                                                                                                        | 2. Диверсифікація                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• вертикальна інтеграція</li> <li>• географічна експансія</li> </ul>                                                                                                                  |

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [43]

Розглянемо схематично, які заходи доцільно застосовувати підприємству, щоб посилити свої конкурентні позиції (див. рис. 3.17.).



**Рис. 3.17. Структура заходів щодо посилення конкурентоспроможності у ТОВ «ЛембергМіт» на перспективу**

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [55]

Підхід акцентований на споживача, передбачає, що підприємство здобуває конкурентні переваги тоді, коли його продукція краща, ніж у конкурентів, тому даний підхід є більш доцільний з погляду концепції маркетингу. При застосуванні даного методу підприємство концентрує свої зусилля на потребах споживачів, використовує методи, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів від товарів підприємства.

Досліджуване підприємство в залежності від можливості реалізації того чи іншого підходу, може використовувати ще й підхід акцентований на конкурентах, який ґрунтується на стратегії і тактиці протидії конкурентам, залежно від ситуації, використовуються два способи досягнення конкурентних переваг – лідерство за витратами та сукупність дій щодо погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг підприємства. У цьому випадку, на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення прибутку. Носієм конкурентної переваги у даному випадку є підприємство, яке завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів витрат. Проте, утримати конкурентну перевагу в сучасних умовах досить важко, оскільки існують дифузія технологій через купівлю патентів, власні розробки – клони, нелегальне використання запатентованих технологій обробки. В умовах ринку, де функціонує підприємство його керівництво перспективним бачить зниження витрат за рахунок реформування організаційної структури та підвищення продуктивності праці.

Якщо розглянути ситуацію, в якій опинилось сучасне підприємство, то за стадіями життєвого циклу можна зробити такі висновки: по-перше, за рівнем власного розвитку підприємство характеризувалися зрілістю з тенденцією до занепаду, що визначено стабільністю кількості конкурентів та низькими темпами зростання; по-друге, за показниками насиченості ринку, які відображають наявність значного незадоволеного попиту, високого потенціалу

зростання, ситуація характеризується як типова для стадії зростання; по-третє, враховуючи низький рівень прибутковості, стабільність якого призвела до певних проблем, та інші негативні тенденції, можна стверджувати про стадію занепаду підприємств. Це свідчить про проблеми формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основне призначення стратегії управління конкурентоспроможністю – взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства з їх можливостями, вимогами споживачів, використовуючи при цьому слабкі сторони конкурентів та свої конкурентні переваги.

Реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю зображено на рис. 3.18.



**Рис. 3.18. Етапи формування стратегії управління конкурентоспроможністю у ТОВ «ЛембергМіт»\***

\*Джерело: власна розробка автора на основі джерела [55]

Наступним вагомим напрямом вдосконалення конкурентної стратегії в підприємстві є підвищення якості продукції й управління витратами. Як з'ясовано підприємства щонайбільше невеликі, потерпають від значної зношеності техніки та плинності трудових ресурсів. Ця обставина провокує зниження врожайності в галузі рослинництва. Це в свою чергу призводить до високої собівартості, а відтак до програшу у конкуренції.

До організаційних та управлінських важелів підвищення виробництва продукції відносять: використання переваг розміру і синергетичних ефектів у результаті спеціалізації та кооперації; гнучке пристосування до змінних ринкових умов (зміна структури виробництва, диверсифікація, при необхідності створення власних потужностей переробки і торговельної мережі); підприємство замкнених виробничих процесів; зменшення ризиків за рахунок вирівнювання коливань підсумку виробничої діяльності, зумовлених процесами на ринку, що не залежать від підприємства.

До економічних важелів належать: підвищення показників рентабельності; збільшення частки власного капіталу; досягнення вищого рівня продуктивності виробництва чи надання послуги, ступеня використання генетичного потенціалу.

До фінансових важелів відносять: підвищення фінансової стійкості; залучення інвестицій. Для ефективної реалізації визначених напрямків підприємства необхідно сформувати новий організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності продукції.

Стратегія підвищення якості товару є найважливішою складовою частиною стратегії підприємства. Об'єктами прогнозування є показники якості товарів, що уступають аналогічним показникам товарів конкурентів. Існує десять етапів для підвищення якості:

- сформувати усвідомлення потреби в якісній роботі і створити можливість для покращення якості;
- встановити цілі для постійного удосконалювання діяльності;

- забезпечити підвищення кваліфікації всім співробітникам підприємства;
- створювати проекти для вирішення проблем;
- інформувати співробітників про досягнуті покращення;
- виражати своє визнання співробітникам, які зробили найбільший внесок в покращення якості продукції;
- повідомляти про результати діяльності;
- запроваджувати досягнення, яких удалося домогтися протягом року, у системи і процеси, що регулярно функціонують в підприємства, тим самим закріплюючи їх [24].

Виділяються за цією схемою сім успішних факторів якості: орієнтація на споживача; орієнтація на процес і його результати; управління участю (відповідальністю); безупинне покращення; проблеми, що залежать від працівників, повинні складати не більше 20%; проведення вимірів і перевірок; постійно діючі наскрізні функціональні наради, що представляють собою постійно діючі команди по покращенню якості.

Як бачимо, основним чинником формування конкурентоспроможності продукції і послуг є її якість. Лише на якісну продукцію підприємство може встановити відповідну (але прийнятну і доступну споживачеві) ціну, яка дозволить покрити всі витрати і отримати прибуток. Для того, щоб отримати таку продукцію, необхідно будувати технологічний процес її виробництва і реалізації у повній відповідності до рекомендованих стандартів.

Отже, з метою забезпечення конкурентоспроможності її продукції, необхідно здійснити ряд заходів: обґрунтувати оптимальну структуру виробництва; застосувати інтенсивні технології виробництва; забезпечити належну технічну оснащеність виробництва; вибрати оптимальні канали товаропросування продукції підприємства; розширити прямі господарські зв'язки з покупцями; використовувати засоби стимулювання продажу; використовувати ефективну мотивацію праці всіх категорій працівників

підприємства; підтримувати постійний зв'язок з споживачами, досліджувати їх існуючі та потенційні смаки, вподобання і т.д.

### **Висновки до розділу III**

З метою удосконалення управління конкурентоспроможністю, у роботі було розроблено комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу, суть якої полягає в сукупності взаємопов'язаних стратегічних процесів і засобів, що реалізуються в контексті загальних управлінських функцій для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств на основі динамічного бачення.

Рекомендовано склад системи планування управління конкурентоспроможністю: підсистема цілепокладення; підсистема моніторингу та конкурентної діагностики; підсистема формування набору конкурентних.

У систему управління конкурентними перевагами входять: підсистема маркетингового управління конкурентними компетенціями; підсистема управління конкурентними активами.

Стосовно загальних умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства головними з них є такі: цінова політика щодо конкурентоспроможності товарів; інвестиційна політика держави щодо реалізації конкурентоспроможної продукції; оподаткування підприємств, що випускають конкурентоспроможну продукцію; кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які реалізують конкурентоспроможну продукцію і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво); регулювання імпорту продукції; регламентація фінансового обліку; антимонопольна політика.

Підсумовуючи все вищесказане, керівництво підприємства може прийняти наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності: оптимізація складу, асортименту, структури застосовуваних матеріалів та технологій, що беруть участь у процесі створення продукції і надання послуги; оптимізація порядку проектування продукції; оптимізація технології

виробництва продукції, методів випробувань, системи контролю якості, збереження, упакування, транспортування, монтажу; оптимізація цін на продукцію, послуги; оптимізація порядку реалізації продукції на ринку; оптимізація структури і розміру інвестицій у розробку, виробництво і збут продукції; оптимізація структури й обсягів коопераційних поставок при виробництві продукції і складу обраних постачальників; оптимізація системи стимулювання постачальників; оптимізація структури імпорту і видів імпортованої продукції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи все вищесказане, керівництво підприємства може прийняти наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності: оптимізація складу, асортименту, структури застосовуваних матеріалів та технологій, що беруть участь у процесі створення продукції і надання послуги; оптимізація порядку проектування продукції; оптимізація технології виробництва продукції, методів випробувань, системи контролю якості, збереження, упакування, транспортування, монтажу; оптимізація цін на продукцію, послуги; оптимізація порядку реалізації продукції на ринку; оптимізація структури і розміру інвестицій у розробку, виробництво і збут продукції; оптимізація структури й обсягів коопераційних поставок при виробництві продукції і складу обраних постачальників; оптимізація системи стимулювання постачальників; оптимізація структури імпорту і видів імпортованої продукції.

Діагностика конкурентного середовища вимагає не тільки аналізу стану різних методів і стратегій конкуренції, але і дослідження іміджу підприємства. Методологічною основою аналізу конкурентної ситуації є ідея ринкової частки, яка розглядається як частина ресурсів, що перебувають в обігу на ринку.

Основним завданням моніторингу конкурентного середовища є своєчасне виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійке конкурентне положення підприємства, в цілях розробки і реалізації заходів з використання можливостей, що відкриваються, або попередженню погроз, що насуваються.

Діагностика зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища підприємства яка передбачає: 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.

Конкурентна боротьба між товаровиробниками увесь час тримає їх у стані активного пошуку необхідності впровадження нових виробничо-технологічних досягнень, стимулює економію ресурсів, змушує розширювати й оновлювати товарний асортимент, підвищувати якість товарів і послуг. Збереження конкурентної позиції підприємства потребує постійного ретельного вивчення і пошуку можливостей вибору найкращих способів підприємництва аж до відмови від виробництва певного виду товарів.

Загальними умовами забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг є:

– організаційні та управлінські важелі підвищення виробництва продукції включають: використання переваг розміру і синергетичних ефектів у результаті спеціалізації та кооперації; гнучке пристосування до змінних ринкових умов; підприємство замкнених виробничих процесів; зменшення ризиків за рахунок вирівнювання коливань підсумку виробничої діяльності, зумовлених процесами на ринку, що не залежать від підприємства; економічні важелі: підвищення показників рентабельності; збільшення частки власного капіталу; досягнення вищого рівня продуктивності виробництва чи надання послуги, ступеня використання генетичного потенціалу;

– фінансові важелі: підвищення фінансової стійкості; залучення інвестицій.

Для ефективної реалізації визначених напрямків підприємства необхідно сформувати новий організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності продукції; цінова політика щодо

конкурентоспроможності продукції; інвестиційна політика держави щодо випуску конкурентоспроможної продукції; оподаткування підприємств, що випускають конкурентоспроможну продукцію; кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які випускають конкурентоспроможну продукцію і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво); регулювання імпорту продукції; регламентація фінансового обліку; антимонопольна політика.

Стратегія підвищення якості товару є найважливішою складовою частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, вона включає:

- формування і усвідомлення потреби в якісній роботі і створення можливостей для покращення якості;
- встановлення цілей для постійного удосконалювання діяльності;
- забезпечення підвищення кваліфікації всім співробітникам підприємства;
- створення проектів для вирішення проблем;
- інформування співробітників про досягнуті покращення;
- вираження свого визнання співробітникам, які зробили найбільший внесок в покращення якості продукції чи послуг;
- повідомляти про результати діяльності;
- запроваджувати досягнення, яких удалося домогтися протягом року, у системи і процеси, що регулярно функціонують в підприємства, тим самим закріплюючи їх.

Остаточне значення у забезпеченні конкурентоспроможності продукції підприємства та його самого, а також виконанні ефективної маркетингової програми має політика збуту. Саме від неї залежить ефективність просування маркетингової продукції та ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства. Вибір найкращого каналу збуту впливає не лише на отримання оптимального прибутку, а також на швидкість окупності оборотних засобів.

Саме тому вибір покупців має передбачати одночасно можливість вчасного розрахунку та надійність.

На конкурентоспроможність підприємств суттєво впливає державна підтримка, що доповнює ринковий механізм і запобігає негативним наслідкам, які пов'язані з його недосконалістю. Оскільки можливості державного бюджету обмежені, на перших етапах саме зазначені вище підприємства повинні отримувати державну підтримку за запропонованими критеріями в більшій мірі, що дозволить їм бути конкурентоспроможними на внутрішніх та зовнішніх ринках

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.
4. Бланк І. А. Управління підприємством : навч. Посіб. Київ : Єльга, Ніка-Центр, 2016. 672 с.
5. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.
6. Бондар В. В. Гармонізації системи мотивації підприємств : *Вісник Сумського НАУ Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. № 11 (54). С. 100-105.
7. Брич, В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу : *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. т. 2. С. 13-16.
8. Вачевський М. В., Долішний М. І., Скотний В. Г. Менеджмент для керівника : монографія. Стрий : Просвіта, 2013. 139с.
9. Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменов О. М. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2015. 372 с.
10. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. С. 77-80.
11. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 463 с.
12. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 501 с.
13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури,

2017. 502 с.

14. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів . Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 317 с.
15. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2010. 37 с.
16. Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку : монографія. Одеса : Фенікс, 2015. 424 с.
17. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : Алеута, 2018. 478 с.
18. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 198 с.
19. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
20. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
21. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
22. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
23. Ізюмцева Н., Кац Д. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи. *Вісник НБУ*. 2012. № 3 (жовтень). С. 25-29.
24. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності продукції: монографія. Київ, 2010. 165 с.
25. Катан Л. І., Плахотник М. С. Прибутковість комерційного банку та її підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 21. С.3-6.
26. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
27. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування

- креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
28. Ключков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом : Економіст*. 2010. № 9. С. 32–36.
  29. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: [http://toplutsk.com/articles-article\\_861.html](http://toplutsk.com/articles-article_861.html).
  30. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.
  31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
  32. Кривенко К. Т. Економічний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 508 с.
  33. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч.посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
  34. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор: 2010. 224 с.
  35. Купалова Г. І. Мотивація праці та формування ринку робочої сили : монографія. Київ, 2013. 216 с.
  36. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.
  37. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
  38. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. Вип. 237. 315 с.
  39. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
  40. Лапішко М. Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів. Львів : Світ, 2010. 247 с.

41. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник [та ін.]. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
42. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
43. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
44. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
45. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
46. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
47. Мостенська Т. Л., Сокольвак Я. Ю. Управління кадровим потенціалом сучасного банку. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. С. 52-59.
48. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
49. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник [та ін.]. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
50. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
51. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2011. 303 с.
52. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія] / за заг.ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2015. 728 с.
53. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : МАУП, 2010. 206 с.
54. Менеджмент : ситуаційні вправи : навч. посіб. Київ : Навч. метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2012. 568 с.

55. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
56. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
57. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2012. 453 с.
58. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : [навч. посібник для внз]. Київ : Центр учб. літ., 2016. 560 с.
59. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Бондаренко Н. В., Філіпова Т. О. Посилення впливу аналізу фінансової діяльності на процес управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 291-296.
60. Нагара М.Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу. Вісник Донецького національного університету економіки та торгівлі ім. М.Туган-Барановського : зб. наук. праць. 2013. №4 (44). С.96-101.
61. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
62. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
63. Осовська Г. В. Менеджмент організації : навчальний посібник [Текст]. Київ : Кондор, 2010. 860 с.
64. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180-186.
65. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. /за заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
66. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2013. 196 с.
67. Осовська Г. Основи менеджменту : підручник. 3-е вид., перероб. и доп. Київ : Кондор, 2010. 661 с.

68. Підготовка керівника навчального заставі до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. [за ред. А. І. Чмеля]. Київ : Логос, 2006. 128 с.
69. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
70. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент : підручник. Харків : Видавничий Дім ІНЖЕК, 2010. 456 с.
71. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
72. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський.]. Київ : Основи, 2010. 390 с.
73. Про захист економічної конкуренції: закон України. Офіційний вісник України. 2001. № 7. С. 51.
74. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
75. Русіна Ю. О, Ліпінська Д. Ю. Прибуток як складова фінансової стійкості. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С.96-102.
76. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
77. Слісаренко І. О. Конкурентоспроможність продукції національних товаровиробників та фактори її підвищення *Академічний огляд*. 2010. № 1. С. 98-102.
78. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
79. Супіханов Б. К. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в умовах підготовки вступу до СОТ. *Економіка*. 2009. № 7. С. 44-49.
80. Тошина Н. М. Конкурентоспроможність продукції як вирішальний фактор комерційного успіху на ринку. *Бізнес-навігатор : Економіка і підприємництво*. 2011. № 5. С. 30-33.

81. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
82. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
83. Чабан В. Г. Інновації як умова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Економіка АПК. 2011. № 7. С. 68-72.
84. Чубукова О. Ю. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства : Київ: АртЕк, 2015. No 2.
85. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
86. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
87. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
88. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
89. Чикурова А. Д. Проблеми формування і використання робочої сили : монографія. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2013. 259 с.
90. Чмутова І. М., Тисячна Ю. С. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення. *Бізнесінформ*. 2013. No 1. С. 287-292.
91. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 102 с.
92. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
93. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 2010. 196 с.
94. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
95. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

96. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти : автореф. дис. ...канд. пед. наук: спец. 13.00.05. Харків, 2012. 19 с.