

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

КОВГАНКО АНДРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ

**Управління конкурентоспроможністю
підприємства в ринкових умовах**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф., Світлана НЕСТЕРЕНКО

Рецензент: д.е.н., доц. Микола ЗОСЬ-КІОР

Мелітополь –2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ **С.А. НЕСТЕРЕНКО**

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **С.А. НЕСТЕРЕНКО**

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах»**

Здобувач вищої освіти: _____ **А.А. КОВГАНКО**
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ **д.е.н., проф., С.А. НЕСТЕРЕНКО**
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

КОВГАНКО АНДРІЯ АНАТОЛІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах»

науковий керівник роботи Нестеренко Світлана Анатоліївна, д. е. н., професор

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

затверджені наказом ректора університету від «26» жовтня 2020 р. №1495-3

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	26.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 14.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	15.12.20 р. – 11.01.21 р.	
5	Формування висновків	12.01.21 р. – 14.01.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.01.21 р. – 20.01.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	22.01.21 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

А.А. КОВГАНКО
(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

С.А. НЕСТЕРЕНКО
(ініціали та прізвище)

***Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року***

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«__» _____ 2021р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1. Теоретичні аспекти пізнання сутності конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління	7
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємств як система	18
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	43
2.1. Оцінка трансформаційних перетворень в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	43
2.2. Виробничо-управлінський потенціал сільськогосподарських підприємств у системі чинників їх конкурентоспроможності	55
2.3. Результативність системного управління конкурентоспроможністю підприємств	64
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	72
3.1. Методологічний підхід до розробки концепції управління стратегічним розвитком конкурентоспроможності підприємств	72
3.2. Формування ефективного управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	84
3.3. Прогнозування результативної діяльності сільськогосподарських підприємств та управління їх конкурентоспроможністю	92
ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства отримало особливу значимість з огляду на появу нових ідей для розвитку бізнесу, нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій. Власники підприємств, які бажають зробити зі свого бізнесу відомий бренд, дістати більшу частку споживачів, починають пошук тих унікальних характеристик, розвиток яких приведе до успіху. Кожне підприємство унікальне, і процес вироблення конкурентної стратегії для кожного підприємства унікальний, тому що він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, його потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого ним товару і послуг, стану економіки, культурного середовища. Питання дослідження конкуренції, конкурентних відносин і конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення у значній кількості наукових праць класиків менеджменту: І. Ансоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хемела, Й. Шумпетера та ін. Серед українських та російських науковців, які висвітлювали дану проблематику, слід відзначити Г. Л. Азоева, О. Д. Гудзинського, Л. В. Балабанову, І. П. Булеєва, Л. Є. Довгань, І. З. Должанського, Ю. Б. Іванова, С. А. Нестеренко, В. Д. Немцова, М. Р. Судомир, С. М. Судомир, В. А. Павлову, Н. П. Тарнавську, Р. А. Фатхутдінова, О. Б. Чернегу, А. Ю. Юданова та ін.

Метою магістерської роботи є розвиток теоретичних засад та практичних рекомендацій формування системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети обумовив необхідність вирішення таких завдань:

– обґрунтувати методологію формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств;

– обґрунтувати науковий підхід до формування управління конкурентоспроможністю підприємств шляхом комплексного розвитку

функціонально-забезпечуючих підсистем;

– обґрунтувати методологічні засади формування системних факторів як потенційних можливостей підприємств, покладених в основу виділення пріоритетних напрямів забезпечення конкурентоспроможного їх розвитку в умовах трансформаційних перетворень;

– сформувати методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможного потенціалу, що сприяє підвищенню рівня інформаційного забезпечення менеджменту та ефективності управлінських рішень;

– запропонувати методологічні підходи до визначення груп можливих ризиків від передбачуваних напрямів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств з використанням результатів SWOT-аналізу, для обґрунтування варіантів управлінських рішень їх подолання;

– обґрунтувати методологію визначення інтегрованого показника оцінки конкурентного потенціалу результативної системи управління;

– адаптувати багатofакторну модель оцінки чинників впливу на кінцеві результати господарювання для обґрунтування вибору об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємств як пріоритетних напрямків проведення системних змін;

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на системному підході до проведення емпіричних досліджень у контексті теми магістерської роботи.

У магістерській роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, зокрема системний підхід – при вивченні інтегральних показників системи управління конкурентоспроможністю

підприємств; статистичний аналіз – при визначенні динаміки, структури та результативності розвитку сільськогосподарських підприємств; порівняльний – при зіставленні стану конкурентоспроможності підприємств; діалектичний та абстрактно-логічний – при проведенні теоретичних узагальнень, формування висновків. Графічні методи – при дослідженні зв'язків, виявленні тенденцій та визначенні закономірностей у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств – при визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на регіональному ринку. Для аналізу конкурентоспроможності підприємств застосовані методи комп'ютерної обробки й аналізу інформації за допомогою програм Microsoft Excel.

Інформаційну базу дослідження становлять статті вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали Головного управління агропромислового розвитку Запорізької обласної державної адміністрації та результати проведеного анкетування.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення та результати магістерської роботи полягають в тому, що в роботі:

– обґрунтовано методологію формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств;

– обґрунтовано науковий підхід до формування управління конкурентоспроможністю підприємств шляхом комплексного розвитку функціонально-забезпечуючих підсистем;

– обґрунтовано методологічні засади формування системних факторів як потенційних можливостей підприємств, покладених в основу виділення пріоритетних напрямів забезпечення конкурентоспроможного їх розвитку в умовах трансформаційних перетворень;

– сформовано методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможного потенціалу, що сприяє підвищенню рівня інформаційного забезпечення менеджменту та ефективності управлінських

рішень;

– запропоновано методологічні підходи до визначення груп можливих ризиків від передбачуваних напрямів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств з використанням результатів SWOT-аналізу, для обґрунтування варіантів управлінських рішень їх подолання;

– обґрунтовано методологію визначення інтегрованого показника оцінки конкурентного потенціалу результативної системи управління;

– адаптовано багатofакторну модель оцінки чинників впливу на кінцеві результати господарювання для обґрунтування вибору об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємств як пріоритетних напрямків проведення системних змін.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження використано в господарській практиці щодо забезпечення управлінських рішень в процесі виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств на основі науково обґрунтованої методики аналітичного забезпечення формування системи управління розвитком соціально-економічних систем.

Публікації. Основні результати магістерської роботи опубліковано:

1. Нестеренко С. А., Ковганко А. А. Інноваційна активність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (5 листопада 2020 р.). Київ: ТОВ «ЦП КОМПРИНТ», 2020. С. 79-81.

Обсяг і структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 28 таблиць, 25 рисунків. Список використаних джерел нараховує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Теоретичні аспекти пізнання сутності конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління

Конкуренція виступає ключовим чинником ефективного функціонування ринкової економіки та інструментом забезпечення її рівноваги й гармонійного розвитку. Конкурентні відносини в сукупності з обґрунтованим державним регулюванням можуть стимулювати зростання ефективності виробництва, підвищення якості продукції, зробити її доступнішими за ціновими параметрами для споживачів.

В економічній науці не існує чіткого, прийнятого більшістю учених, визначення конкуренції як категорії ринкового господарювання. Перші, найбільш цілісні трактування, що стосуються зазначеної тематики, появились в першій половині XVIII століття в наукових працях А. Сміта, а вже на середині XX століття було виведено загальне поняття конкуренції та сутність її рушійної сили. Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «зіткнення». Тлумачення терміну конкуренція визначається в незалежному суперництві двох і більше осіб, у змаганні за випуск товарів з метою найшвидшого їх збуту.

Конкуренція – тонкий і гнучкий механізм управління виробництвом, що виявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни ринкової обстановки. В кращому положенні опиняються підприємства, які найбільш пристосовані до них, тобто володіють вищою конкурентоспроможністю в порівнянні з конкурентами [79, с. 34].

Нами розглянуто тлумачення категорії «конкуренція» результати яких наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініція поняття «конкуренція»

Джерело	Визначення
Г. Л. Азоєв	Конкуренція – суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети
Г. Л. Багієв, Х. Анн	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ. Це регулятор ринкових відносин, стимулятор НТР та ефективності суспільного виробництва
С. А. Нестеренко	Конкуренція – це такий механізм, який за умов правильного ухвалення управлінських рішень дозволяє досягти результативної діяльності підприємства
Н.С. Педченко	Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу
Р. А. Фатхутдінов	Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах
Б. Шлюсарчик	Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу
Б. Шпотов	Конкуренція – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної»

Джерело: власні узагальнення автором [5, 10, 32, 41]

Конкуренцію Й. Шумпетер характеризував як спонукальний мотив підприємницької діяльності, що не допускає тривалого існування прибавочної вартості й знищує її за допомогою того ж стимулу – прагнення до прибутку. Рушійними силами розвитку суспільства є конкуренція, нововведення, підприємницький талант людини. Процеси підйому й занепаду, одиничні й численні явища у фазах циклів кон'юнктури він пояснював конкурентною боротьбою нових і старих комбінацій, у результаті яких з ринку витісняються старі підприємці й пов'язані з ними структури [79].

Конкуренція повинна бути настільки сильною, щоб маса товарів

відповідала суспільному попиту, за який суспільство здатне сплатити ринкову вартість. Товари повинні бути продані нижче їхньої ринкової вартості, якщо їхня маса перевищує потребу, і вище, якщо маса продуктів недостатньо велика або ж тиск конкуренції серед продавців недостатньо сильний, щоб примусити їх винести відповідну масу товарів на ринок. Зміна ринкової вартості змінює умови, на яких може бути продана вся маса товарів. При падінні ринкової вартості суспільна потреба (платоспроможна потреба) у середньому розширюється й у відомих границях може поглинути більш значні маси товарів, а її підвищення скорочує суспільну потребу.

Підсумовуючи викладене, погоджуюсь з професоркою Нестеренко С. А., що визначення поняття «конкуренція» на сучасному етапі розвитку економічних відносин повинно містити в собі всі три вище розглянутих підходи до трактування й розглядатися на різних ієрархічних рівнях. Крім того, поняття конкуренція повинно розглядатися й щодо конкретної галузі. Із цих позицій поняття «економічна конкуренція» на мікроекономічному рівні можна визначити як відносини між господарюючими суб'єктами, що складаються на галузевих ринках в умовах динамічно розвинутої економіки, з певним ступенем контролю держави, що проявляється у взаємодії й (або) суперництві за найбільш вигідні сфери додатка капіталу, завоювання нових і розширення наявних ринкових сегментів, формування збутових каналів і споживчих переваг.

Конкурентоспроможність виступає як узагальнюючий елемент багатьох економічних категорій. Як зазначається в науковій літературі, у широкому розумінні конкурентоспроможність – це зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн [41].

Поняття «конкурентоспроможність» необхідно розглядати на різних ієрархічних щаблях економічної діяльності, відповідно залежно від цього

розрізняється й зміст зазначеної категорії. Багато економістів у цьому зв'язку виділяють: конкурентоспроможність товару (продукції, робіт, послуг); підприємства; конкретної галузі; регіону; країни. Деякі автори розглядають як обов'язкову економічну категорію конкурентоспроможність персоналу підприємства (робітників, службовців, управлінського апарату).

Поняття «конкурентоспроможність» у наведеній літературі не дає визначення як загальноприйнятого, також не представлено єдиного підходу щодо дослідження конкурентоспроможності як суцільної дії підприємств, тому є необхідність дослідити це поняття з точки зору системних бачень про її сутність.

Тотальний підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність» дає підстави визначити його як:

– по-перше, здібність підприємств досягти прибутковості у визначеній сфері діяльності вході змагання. Основним в цьому визначенні є евентуальність вважати ринкове суперництво, так як саме воно впливає на розвиток конкурентоспроможності.

У конкурентоспроможності як об'єктивної економічної категорії знаходять відображення економічні, науково-технологічні, виробничі, організаційно – управлінські, маркетингові можливості підприємства. А проявляються ці можливості в продукції, супротивних конкуруючих аналогів;

– по - друге, це – виробництво і реалізація конкурентоздатної продукції - узагальюючий показник «живучості» підприємства його здатності ефективно використати фінансовий, виробничий і трудовий потенціали при цьому завойовувати.

Дослідження наукової літератури дають підстави сформулювати поняття категорії «конкурентоспроможність», які пропоновані відомими науковцями. у таблиці 1.2.

Конкурентоспроможність задає критерії ефективності функціонування економічних суб'єктів і є методом економічного контролю, а також способом стимулювання безперервного вдосконалення.

Дефініція поняття «конкурентоспроможність»

Джерело	Дефініція
Б. Карлофф	Конкурентоспроможність – здатність забезпечити кращу позицію у порівнянні з конкуруючим підприємством
Е. А. Горбашко	Конкурентоспроможність – це здатність конкретного предмету витримати конкуренцію (потенційну і/або реальну)
Р. А. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – властивість об'єкту, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку
М. Портер	Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників
С. А. Попов	Конкурентоспроможність – здатність організації виробляти і продавати конкурентоспроможний продукт; перевага цієї конкурентної організації по відношенню до інших організацій-конкурентів
А. Г. Дементьєва	Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи)
Т. В. Гринько	Конкурентоспроможність – синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг
Н. А. Дробітько	Конкурентоспроможність – виступає результатом створення підтримки протягом тривалого періоду часу та сукупної оцінки конкурентних переваг
С. А. Нестеренко	Конкурентоспроможність – це евентуальність протистояти суперникам, при цьому приймати рішення спрямовані на результативну діяльність, для досягнення конкурентних переваг на ринку

Джерело: власні узагальнення автора [6, 32, 41, 55]

Конкурентоспроможність позбавлена стійкості і самоорганізації, вона не може бути результатом погоджених дій, тому її необхідно регулювати ззовні. Конкурентоспроможність виконує роль системного чинника в ринковій економіці і тому необхідно більш глибоко розглядати її зміст.

У економічній літературі до теперішнього часу широко використовуваного поняття «конкурентоспроможність» не має єдиного

визначення і методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначення «конкурентоспроможність» по порівняльних перевагах ґрунтується на використанні відповідного законодавства. Згідно із законом порівняльних витрат кожна держава повинна спеціалізуватися на виробництві тієї або іншої продукції, по якій його витрати нижчі, ніж у конкурентів.

– по-третє, з цього виходить, що поняття «конкурентоспроможність» повинно розглядатися не тільки на продукцію, але й дослідження підприємств, галузей та країн.

Виходячи з приведених тлумачень можна підтримати позицію професорки Нестеренко С. А. про необхідність трактування конкурентоспроможність як евентуальність протистояти суперникам, при цьому приймати рішення які спрямовані на результативну діяльність, для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства, як економічна категорія згідно проведених досліджень, вказує на неоднозначний підхід висловлення цього поняття, а тому розглянемо аналіз літературних джерел (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Дефініція поняття конкурентоспроможності підприємства

Джерело	Дефініція
1	2
М. Х. Мескон	Конкурентоспроможність підприємства – релятивна характеристика, яка відображає різницю в економічному розвитку об'єктів
Р. А. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність витримати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на цьому ринку
О. Г. Савчук	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку
А. П. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств галузі, країни та за її межами
Ю.Б. Іванов	Конкурентоспроможність підприємства – це система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання результату

Продовження табл. 1.3

1	2
З. Е. Шершньова, С.В. Оборська	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність
В.Ф. Оберемчук	Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів
О. М. Тридід	Конкурентоспроможність підприємства – оцінка його внутрішнього потенціалу (стану) стосовно конкурентів
А. Н. Тищенко, О. С. Головка	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг
А. Ю. Юданов	Конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію
В. Г. Шинкаренко Г. С. Бондаренко	Конкурентоспроможність підприємства – динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг
В. Н. Гавва	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльні переваги по відношенню до інших підприємств цієї галузі усередині країни або за її межами. Переваги визначаються станом його внутрішнього середовища, а саме ефективністю діючої стратегії, технічними і технологічними ресурсами, організацією управління і маркетингової діяльності і т. д.
С. А. Нестеренко	Конкурентоспроможність підприємства – протистояння своїм конкурентам в боротьбі за ринок, максимально використовуючи свій потенціал (ресурсний, виробничий, трудовий, фінансовий і т.д), у подальшому виробництві конкурентоздатної продукції та отримання синергетичного ефекту

Джерело: узагальнення автора [7, 10, 5, 20, 32, 41, 45, 79]

Вивчаючи трактування Б. Шлюсарчик визначаємо, що на його думку, конкурентоспроможність – це відносна здатність не тільки підприємства, але й

сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно-інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високому рівню заробітної плати .

Конкурентоспроможність підприємства це поняття близьке до поняття ефективність виробництва, але ширше. Ця категорія визначає здатність підприємства адекватно реагувати на зміну зовнішнього середовища, задовольняти вимоги покупців і при цьому забезпечувати ефективність виробничо-комерційної діяльності.

Розглянувши кожне трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» ми бачимо, що для підвищення ефективної діяльності підприємства не розглянуто евентуальність ефективного використання ресурсів.

Конкурентоспроможність характеризує реактивність відносно будь-яких зовнішніх чинників категорії ефективності, але на більш високому рівні, як здатність протистояти на ринку іншим по мірі задоволеності товарами, що реалізуються, потребам, по мірі ефективності виробничої діяльності, тому виникає необхідність одночасно розглядати конкурентоспроможність на всіх ієрархічних шаблях (таблиця 1.4).

У широкому аспекті конкурентоспроможність національної економіки сприймається як здатність країни забезпечувати збалансованість своїх зовнішніх пропорцій та уникати тих обмежень, що зумовлюються зовнішньоекономічною сферою, самовідтворювати поліпшення своїх світогосподарських зв'язків [34].

Глобальний підхід [28] конкурентоспроможності національної економіки можна визначити, що в країнах з розвиненою ринковою економікою тих, що мають потенціал і необхідні чинники виробництва, які підкріплені цивілізованими законами, ефективними системами управління, відсутністю диспаритета в ціноутворенні дозволяють досягти економічного зростання в

умовах стабільності.

Таблиця 1.4

Конкурентоспроможність ієрархічних рівнів

Ієрархічність рівнів	Цільова спрямованість		Система забезпечення	Оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності (критерії, показники)
	Загально-системна	Функціональна		
НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА	Забезпечення національної безпеки шляхом формування умов щодо розвитку національної економіки конкурентоспроможного спрямування	Функціонально забезпечуючі підсистем національного рівня	<p>Інститути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - державно-регулюючого спрямування; - законодавчо-правового спрямування; - ринково-інфраструктурного спрямування; - організаційно-стимулюючого спрямування; - інтелектуально-інноваційного спрямування 	Рівень сформованості системи забезпечення по інститутам шляхом визначення часткових та інтегрованих показників
ГАЛУЗЕВА ЕКОНОМІКА	Забезпечення продовольчої безпеки суспільства та експортного потенціалу як базової основи конкурентоздатності галузі	Спеціалізовані функціонально-забезпечуючі підсистеми галузевого рівня	<p>Інститути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інноваційно-відтворюваного спрямування; - інформаційно-забезпечуючого спрямування; - інституціонально-інвестиційного спрямування; - програмно-цільового кластерного спрямування 	Рівень сформованості розвитку та адекватності системи інституціонального забезпечення конкурентоспроможного розвитку галузей
РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА	Забезпечення регіональної безпеки шляхом формування умов розвитку економіки на регіональному рівні конкурентоздатного та конкурентоспроможного спрямування	Функціонально-забезпечуючі підсистеми регіонального рівня	<p>Інститути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - регіонально-регулятивного спрямування; - ринково-інфраструктурного регіонального спрямування; - організаційно-координуючого спрямування; - по забезпеченню єдності інтересів. 	Рівень сформованості, розвитку та адаптованості регіонально-забезпечуючих та регулюючих конкурентоспроможність інститутів на основі обґрунтування критеріїв часткових та інтегрованих показників
ПІДПРИЄМСТВА	Забезпечення використання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; динамічно-конкурентний розвиток підприємств	Функціонально-забезпечуючі підсистеми підприємств	<p>Інститути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - суб'єкта за центрами відповідальності; - функціонально-забезпечуючого спрямування; - неформальні групи; - система цінностей світогляду; - система документів регламентів; - нормативи, стандарти соціальних, організаційних, економічних, техніко-технологічних підсистем та ін. 	Рівень сформованості, розвитку та адаптованості названих інститутів в системі визначених на основі часткових та інтегрованих показників

Джерело: розробка [41]

Категорія економічної конкурентоспроможності підприємства повинна ґрунтуватися, на нашу думку, на двох складових:

– теорії порівняльних переваг, основоположником якої став Давид Ріккардо, залежності порівняльних витрат, що базується на теорії, від рівня забезпеченості чинниками виробництва;

– теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності, що базується на залежності, від чинників продуктивності.

Не дивлячись на те, що друга складова економічної конкурентоспроможності підприємства виходить в сучасних умовах на перший план, проте, специфіка сільськогосподарського виробництва не принижує ролі чинників виробництва.

Конкурентоспроможність підприємства – рівень сформованості, розвитку та адаптованості в системі визначених на основі часткових та інтегрованих показників протистояння своїм конкурентам в боротьбі за ринок, максимально використовуючи свій потенціал (ресурсний, виробничий, трудовий, фінансовий і т.д), у подальшому виробництві конкурентоздатної продукції та отримання синергетичного ефекту.

Конкурентоспроможність продукції знаходиться у відношенні до конкурентоспроможності підприємства як часткове і ціле. Хоча твердження О. Драган, що конкурентоспроможність продукції дає можливість змагатися менший проміжок часу, а конкурентоспроможність організації показує тривалу пристосовність до змін на ринку – тривалий період можна поставити під сумнів. Однак конкурентоспроможність – це поточна характеристика підприємства, на відміну від конкурентостійкості, яка визначає стан підприємства у довгостроковій перспективі [32].

Ми вважаємо, щоб досягти ефективності виробництва, необхідно виробляти таку конкурентоспроможну продукцію, котра б відповідала всім вимогам наших споживачів. Дані вимоги згідно макроекономічних законів повинні відповідати співвідношенню якісних і цінових характеристик, при цьому забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Чинники конкурентоспроможності продукції, на нашу думку, слід класифікувати по наступних ознаках: по можливості впливу суб'єкта управління на об'єкт – зовнішні і внутрішні; по вартісній характеристиці – цінові, нецінові; по структурі – продуктові, технологічні і організаційні (рис. 1.1).

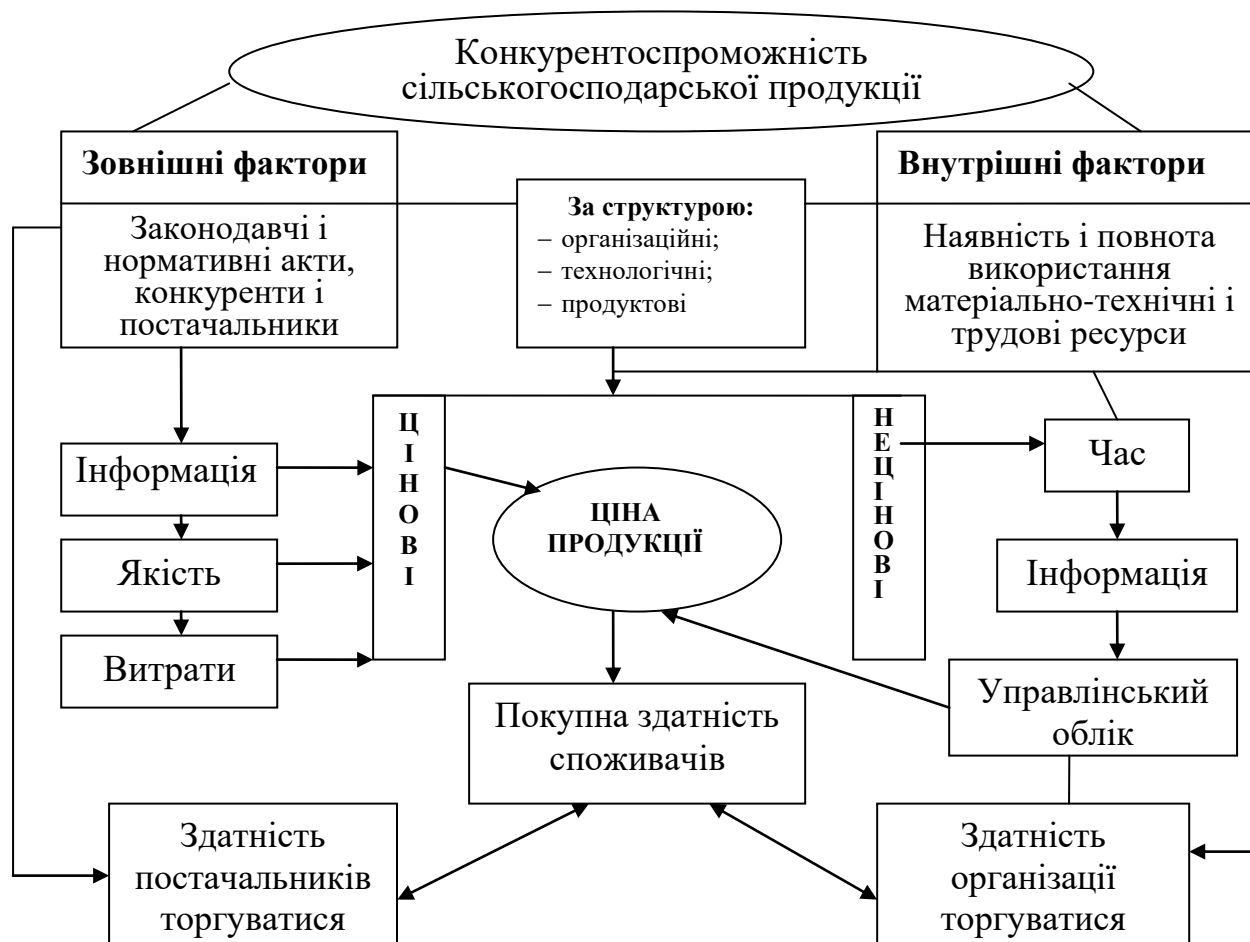


Рис. 1.1. Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Джерело: [41]

До цінових чинників відносяться: якість продукції; витрати на виробництво; ціна реалізації; зовнішня інформація. Управлінські рішення по відтворювальному процесу в організації відповідно до планованих рівнів для зниження ризиків і невизначеності, ґрунтуються на інформації про конкурентів, ринкову кон'юнктуру.

Підсумовуючи сказане, погоджуємося з професоркою Нестеренко С. А., що під конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти уміння управляти сукупністю наявних і потенційних конкурентних переваг

підприємств, галузей, які складаються в умовах розумової, економічної, соціальної політики держави як геополітичного суб'єкта, направлено на посилення конкурентної позиції економіки регіону, країни на внутрішніх, світових ринках, а також підвищення рівня життя населення в порівнянні з іншими країнами-конкурентами.

1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємств як система

В період становлення в Україні ринкових відносин відбувається процес розвитку, посилення конкуренції між товаровиробниками в різних галузях, при різних умовах господарювання. Трансформація організаційно-правових механізмів господарювання в аграрному секторі економіки неможлива без діючої і обґрунтованої політики регулювання відносин власності [204].

Сучасне становище виробничо-економічних стосунків в Україні характеризується великою кількістю протиріч. Складні процеси реформування економічних стосунків, що відбуваються в нашій країні і розвиток нових ринкових умов господарювання вимагають нових підходів до організації виробничо-господарської діяльності, принципів і методів управління сільськогосподарським виробництвом, як фундаментальної основи забезпечення потенційної та реальної конкурентоспроможності.

Процеси функціонування і розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової трансформації вимагають наукового підходу до їх ефективного управління. Тому, для досягнення конкурентоспроможності, яка є основною метою суб'єктів економічної діяльності при спільній їх участі, можна досягти завдяки їх узгодженості до виконання намічених планів.

Використання терміну «управління» по відношенню до розвитку сільськогосподарських підприємств здається очевидним і звичайним, але дати загальне і чітке його визначення досить складно. Тому, поняття «управління» з точки зору економіки, соціологія так і філософії виступає багатостороннім і багатозначним тлумаченням. На думку відомих економістів Би. А. Райзберга і

Р. А. Фатхутдінова, дотично економічних процесів «управління (це свідома дія людини на різні об'єкти і процеси, що протікають у навколишньому середовищі, на пов'язаних з ними людей, яке здійснюється з метою того, щоб додати процесам певну спрямованість і отримати бажані результати» [42]. З думкою наведених авторів можна погодитись, так як вони точно і чітко розкривають суть управління, завдяки гармонійній єдності, яка впливає на розв'язання практичних завдань.

Управління – це загальна функція організованих систем, властивих будь-якому суспільству, і об'єктивний, закономірний процес, нерозривно пов'язаний з розвитком продуктивних сил суспільства і соціальних змін. Системна природа, суспільний характер праці, взаємини людей в процесі виробництва і обміну продуктами матеріальної діяльності обумовлюють необхідність дії суб'єктів управління на об'єкти для збереження певної структури, якісної специфіки, реалізації програми і мети діяльності господарюючих суб'єктів.

У теорії управління прийнято розрізняти внутрішнє і зовнішнє управління. Внутрішнє управління при якому сукупність елементів системи якої управляють, формується усередині самого підприємства, зовнішнє управління це коли керівництву і що роблять безпосередній вплив на виробничу і фінансово-господарську діяльність підприємства не підвладні елементи системи управління і впливають на неї ззовні.

В управлінні завжди були присутні два компоненти: суб'єкт, який управляє, і об'єкт, яким управляють. Перший є активною частиною всієї системи управління, яка розробляє і здійснює дію, що управляє, поступає до пасивної, керованої частини системи, тобто до об'єкту управління [41].

Тому, управлінсько-економічні основи моделі функціональної цілісності конкурентоздатного підприємства є сукупністю засадничих законів і принципів, що покладено в основу вибору функцій відповідно до рівнів управління і цілісності підприємств, що дозволяють найефективніше досягати мети підприємства. Вони розглядаються в менеджменті, економічній теорії, теорії організації, в соціології та інших науках.

Функціональна цілісність підприємства є складно-організованими зв'язками і управлінням ними в господарюючих суб'єктах ринкової економіки, впорядковані у своїй суті, якості, призначенні і багатофункціональні в силу складності і багатозначності організаційних систем. Процеси взаємовідносин рівнів управління, а також розділення і кооперації праці в діяльності підприємства як системи функцій обумовлені об'єктивними закономірностями і ґрунтуються на певних принципах цілісності підприємства.

Під управлінням підприємством, на власну думку професорки Нестеренко С. А. – це виділення функціональних областей і здійснення функцій підприємства, які забезпечують умови для ефективної праці працівників підприємства. При управлінні господарським об'єктом, на нашу думку, слід правильніше говорити не про єдиний, а про переважаючий метод управління або про певне поєднання методів, направлених на досягнення мети [41].

Головним системоутворюючим критерієм є цілеспрямованість, яка пов'язана з метою. Мета – одне з базових понять в системному підході до виявлення взаємозв'язків категорій теорії управління. Цілі можуть бути різними. Вони залежать від зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на об'єкт управління. Теоретичне значення для аналізу і вдосконалення функціональної цілісності підприємства як важливій частині науки управління в ринкових умовах мають пізнання і детальний розгляд складових його основних компонентів (принципів, функцій і інших елементів) і розробка методики її кількісної і якісної бази. Оптимізація функціональної цілісності пояснюється:

- ефективністю технічних, технологічних, соціальних, економічних, інформаційних і інших процесів функціонування на підприємстві;
- природою управлінської праці, його якістю: знанням керівників причинно-наслідкових зв'язків і стосунків на підприємстві і поза ними, впорядкованістю знань про управління господарюючими суб'єктами в ринкових високотехнологічних і високоінформативних умовах, а також практичними навичками і уміннями в області розподілу праці і сфери контролю по спеціалізованих лініях.

Система функціональної цілісності підприємства є безліччю елементів, що знаходяться в зв'язку один з одним, утворюють певну єдність в результаті координації і управління підприємством. Функціональна цілісність господарюючого суб'єкта в ринкових умовах «виростає» з певної мети і принципів, функцій і норм, методів і інструментів делегування повноважень і відповідальності між працівниками підприємства. Вона виступає засобом перетворення теорії управління в практичний засіб гармонії розвитку персоналу з умовами відтворення, де цілі, цінності і норми управління розкривають суть активності працівника. Функціональну цілісність підприємства утворюють два аспекти: структурний і управлінський.

Обидва аспекти розглянуті в науковій літературі достатньою мірою, проте проблематичним залишається питання оцінки їх якісної характеристики, тобто методичного підходу до визначення ефективності їх складу і застосування в ситуації орієнтації підприємств на зовнішнє середовище, зокрема, на споживача.

При цьому виділяють процесний характер функціональної цілісності підприємства, коли професійно підготовлені менеджери формують підприємство і управляють ним через постановку мети і розробку методів і прийомів, що доводять до логічних взаємовідносин управлінців і працівників.

Багато науковців [32, 41, 55], системний підхід до функціональної цілісності підприємства розглядають в комплексі емпіричні показники управління підприємством, що враховує розвиток технологій, інформаційних потоків, а також стосунки як зв'язки між людьми і групами людей, що беруть неоднакову участь в економічному, духовному, політичному житті підприємства. Зміни характеру стосунків обумовлюються змінами в соціальному положенні і соціальному вигляді тих, що взаємодіють. На відміну від процесного підходу, який науково пояснює природу управлінської праці і причинно-наслідкові зв'язки, представлені у вигляді розвитку теорій і механізмів, пропонуємо використати саме системний підхід до функціональної оптимізації. Так, це складний процес, який базується на наукових знаннях,

враховує систему складних взаємовідносин, на якові впливають численні і різноманітні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основними цілями управління об'єктами господарської діяльності слід назвати найбільш типові: мета підтримки функціонування системи; мета виходу з небажаного стану системи; цілі розвитку системи (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Управління конкурентоспроможністю підприємств як система

Підсистема	Загальна характеристика
Обґрунтування цільової спрямованості діяльності підприємства як головного системо утворюючого критерію	Забезпечення: результативного функціонування підприємств, їх стратегічного розвитку; реальної та потенційної конкурентоспроможності
Цільова спрямованість управління поточною та стратегічною конкурентоспроможністю	1.Формування системних засад реалізації цільової спрямованості діяльності підприємств, адекватним цілям і задачам їх стратегічного конкурентоспроможного розвитку. 2. Формування системи управління адаптованої цілям, які необхідно досягти і задачам які необхідно розв'язати в поточному і стратегічному плані
Об'єкти управління конкурентоспроможністю	<ul style="list-style-type: none"> - цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем; - задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємств; - фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємств; - стратегії розвитку підприємств; - конкурентні переваги, пріоритети; - процеси, технології; - потенціали; - маркетингові комунікації; - споживачі; - складові організаційного розвитку підприємств (цінності, організаційна культура, культура організації; управлінський профіль; організаційна поведінка); - працівники підприємств, колективи; - центри відповідальності.
Суб'єкти управління конкурентоспроможністю	<ul style="list-style-type: none"> - лінійний і функціональний апарат управління; - колективи підприємств; - формальні і неформальні інститути.
Методологічний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємств	Теорії: конкуренції, конкурентоспроможності, систем розвитку організацій, гнучкості, маркетингових комунікацій, управління та ін. Засоби розвитку соціально-економічних систем, й принципи формування конкурентного потенціалу та системи управління конкурентоспроможністю, методичний інструментарій дослідження та оцінки діяльності підприємств

Механізми управління конкурентоспроможністю підприємств	Сформована і діюча система організаційного, економічного, соціально-психологічного і правового впливу на керовані об'єкти при досягненні цілей забезпечення конкурентоспроможності підприємств
Ресурсне забезпечення	Інформаційне, фінансове, біологічне, техніко-технологічне, кадрове, інтелектуальне, організаційне, інноваційне

Джерело: розробка [41]

Мета системи реалізуються через функції управління, що представляють суть процесу управління.

Побудова емпіричної моделі функціональної цілісності підприємства дозволить з науковою обґрунтованістю судити про реальний характер і зміст змін, виробляти практичні рекомендації для коригування управління підприємством відповідно до основних завдань і мети суспільства. Порівняння змін, що відбуваються, в практиці побудови функціональних структур підприємств, дозволить здійснювати управління господарськими суб'єктами, планувати і прогнозувати динаміку їх розвитку.

Розвиток – це процес переходу з одного стану в інший, досконаліший, перехід від старого якісного стану до нового якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого [60].

Тільки в цьому випадку вона перетворюється на засіб економічного розвитку підприємства і підтримки гармонії його розвитку з умовами відтворення, де соціальні цінності і норми не вступають в протиріччя з економічними цілями підприємства.

Господарюючі суб'єкти можуть мати декілька рівнів організації: макро-рівень – рівень держави; мезо-рівень – рівень регіону; мікро-рівень – рівень підприємства, підрозділу.

Кожен з них має свій набір компонентів. Тому в системі показників моделі оптимізації функціональної цілісності підприємства повинні простежуватися як зв'язки по вертикалі – між показниками різного рівня, так і по горизонталі – між показниками одного рівня.

В основу виділення і систематизації функціональних показників пропонуємо покласти наступні методологічні підходи:

- чітке виділення сфери певній функції оптимізації структурної цілісності підприємства як системного об'єкту, у рамках якого повинні «працювати» економічні і соціальні показники, забезпечуючи адекватне відображення статичної і динамічної проявів сфери, складової; суть функції;
- виділення системи економічних і соціальних показників, їх диференціація згідно природі вимірюваних ними об'єктів;
- виділення системо-утворюючої основи усіх показників, визначення методичного, інструментального підходу до виміру функцій управління;
- облік динаміки і виміру саме економічних і соціальних показників;
- визначення головних і додаткових методів отримання даних

Економічна модель управління функціональної цілісності підприємства з виділенням чотирьох складових (виробничою, соціальною, маркетинговою і культурно-духовною) враховує не лише особливості ринкової економіки, мети менеджменту підприємства; її своєрідність полягає в тому, що первинне значення надається функції активізації людського потенціалу в управлінні підприємством.

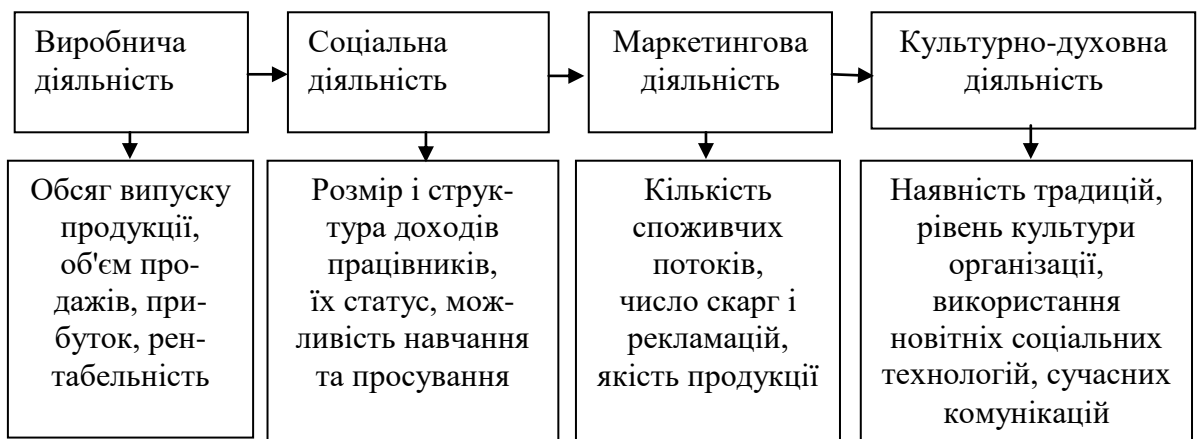


Рис. 1.3. Система показників управлінської моделі функціональної цілісності конкурентоспроможного підприємства

Джерело: розробка [41]

Цілком очевидно, що знайти абсолютно емпіричні еквіваленти моделі функціонування господарюючого об'єкту - складне завдання. Така модель покликана інтегрувати в собі системну безліч показників, причому ця множина

представляється в моделі ізоморфними найважливішими своїми характеристиками: як реального об'єкту дослідження, так і теоретичним сутнісним уявленням про нього. Модель покликана реалізувати принцип цілісності функцій управління. Тільки це дозволить забезпечити несуперечність наукової мети і методу. Функціональні моделі - це організації, що організовуються, регульовані, динамічні, усі компоненти яких взаємодіють і прагнуть до досягнення в цілому результатів, корисних для системи.

На певному етапі стратегія маркетингу формується в залежності від характеру ринку і цінової політики підприємства. Як правило, це відбувається відповідно до конкретної ринкової ситуації і практики не визнають регламентації даної процедури. Можливо, саме цим пояснюється досить вузька спеціалізація досліджень по систематизації методів вживання маркетингу як у країнах з розвиненими ринковими відносинами, так і у країнах з ринками, що розвиваються [79].

Системний підхід – методологія дослідження об'єктів як систем складається з двох складових: первинна – зовнішнє оточення, що включає вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок (погляд у середину); вторинна – внутрішня структура – сутність взаємозалежних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи (погляд з середини). Система управління конкурентоспроможністю підприємства за Р. А. Фатхудіновим, внутрішньо побудована, складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої керуючої та керованої [75] (рис.1.4).



Рис. 1.4. Структура системи забезпечення конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором [75]

В управлінні виділяються три методологічні підходи: системний; процесний; ситуаційний. Системний підхід є не набором якогось керівництва або принципів для керівників, а способом мислення по відношенню до підприємства і управління. Керуюча та керована системи тісно взаємодіють, при цьому здійснюють процес управління відкритою системою яка має можливість вільно входити та виходити. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, технологічної, господарської, зовнішньоекономічної, комерційної та інших видів діяльності [74].

Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства розроблений Г. М. Скударем (рис.1.5) представляє собою специфічну багатофункціональну і багатокомпонентну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що утворюють визначену цілісність та знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [70].



Рис. 1.5. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: власні узагальнення автора за ідеєю [70]

Цільове управління аграрним виробництвом у централізованій господарській системі зводилося до забезпечення погодженої роботи всіх підрозділів підприємства у виконанні державного плану виробництва продукції. Відсутність завершеності в досягненні мети і результатів діяльності по критерію ефективності використання ресурсного потенціалу і задоволенню економічних інтересів учасників привела до витратної економіки і розпаду системи управління. Це змушує його виробити мету і пріоритети власного розвитку. Вони мають бути орієнтовані на стійкість організації в конкурентній боротьбі.

Система цінності аграрного сектору розкриває вертикальні й горизонтальні зв'язки в міжгалузевому ринковому просторі. У минулому досвіді господарювання ланцюжок цінностей виражався в понятті кінцевого продукту АПК і оптимізації міжгалузевих зв'язків. Систему цінностей в аграрному секторі автор Нестеренко С. А. представляє в такому вигляді (рис.1.6)

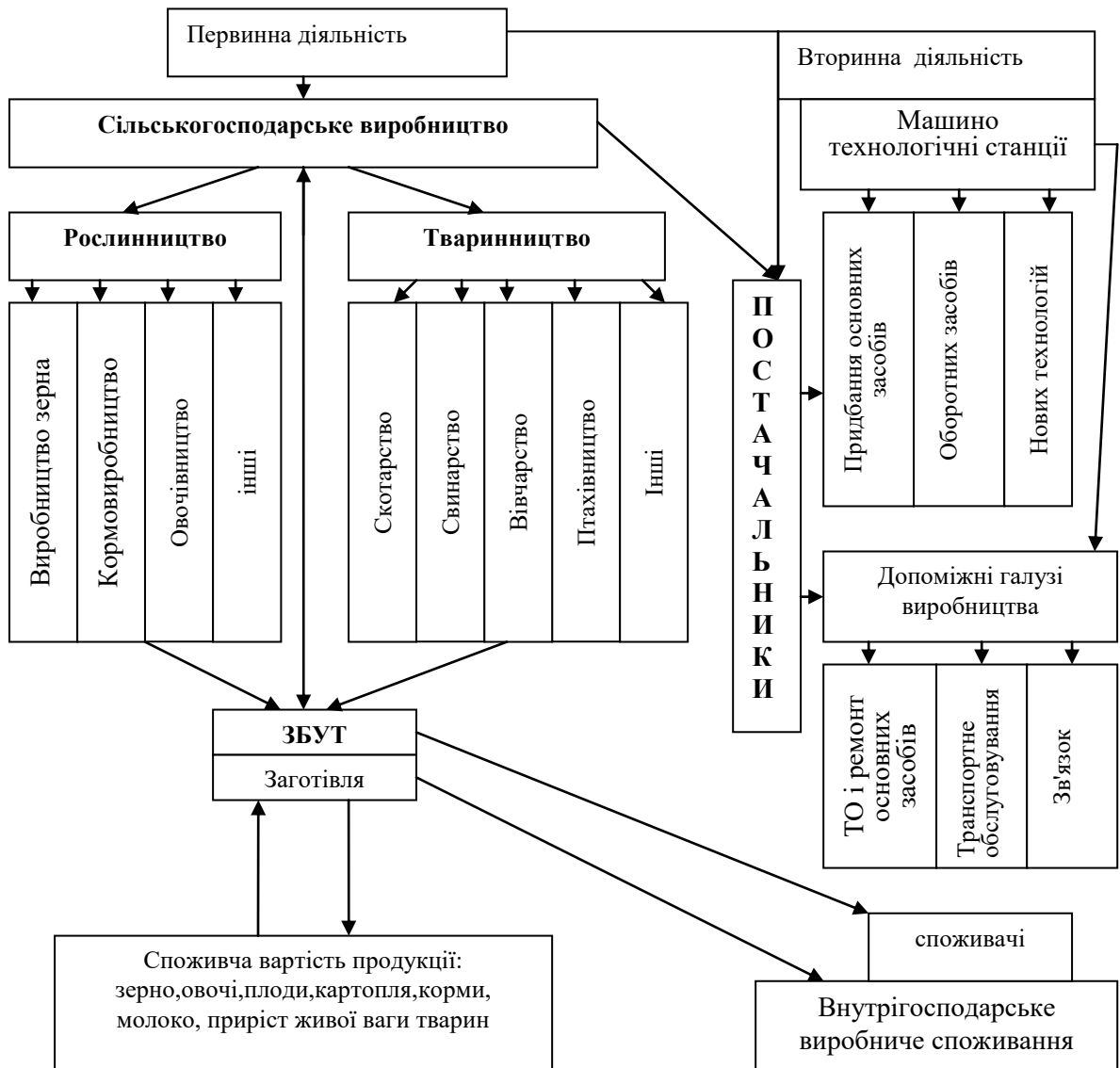


Рис. 1.6. Система цінностей в аграрному секторі

Джерело: розробка [41]

Тверда регламентація відносин і зв'язків і відсутність механізмів реалізації інтересів привела до високих витрат, низької продуктивності й ефективності виробництва, дефіциту товарів. Й. Шумпетер підкреслював, що господарство, організоване на принципах приватної власності, поділу праці й вільної конкуренції, функціонує, виходячи з успадкованого суб'єктом досвіду, і тільки під тиском обставин у ньому здійснюються зміни [79].

Функціонування системи управління чинниками конкурентоспроможності в окремій організації аграрного сектора полягає у віддзеркаленні його багатовимірного і складного характеру (рис.1.7).

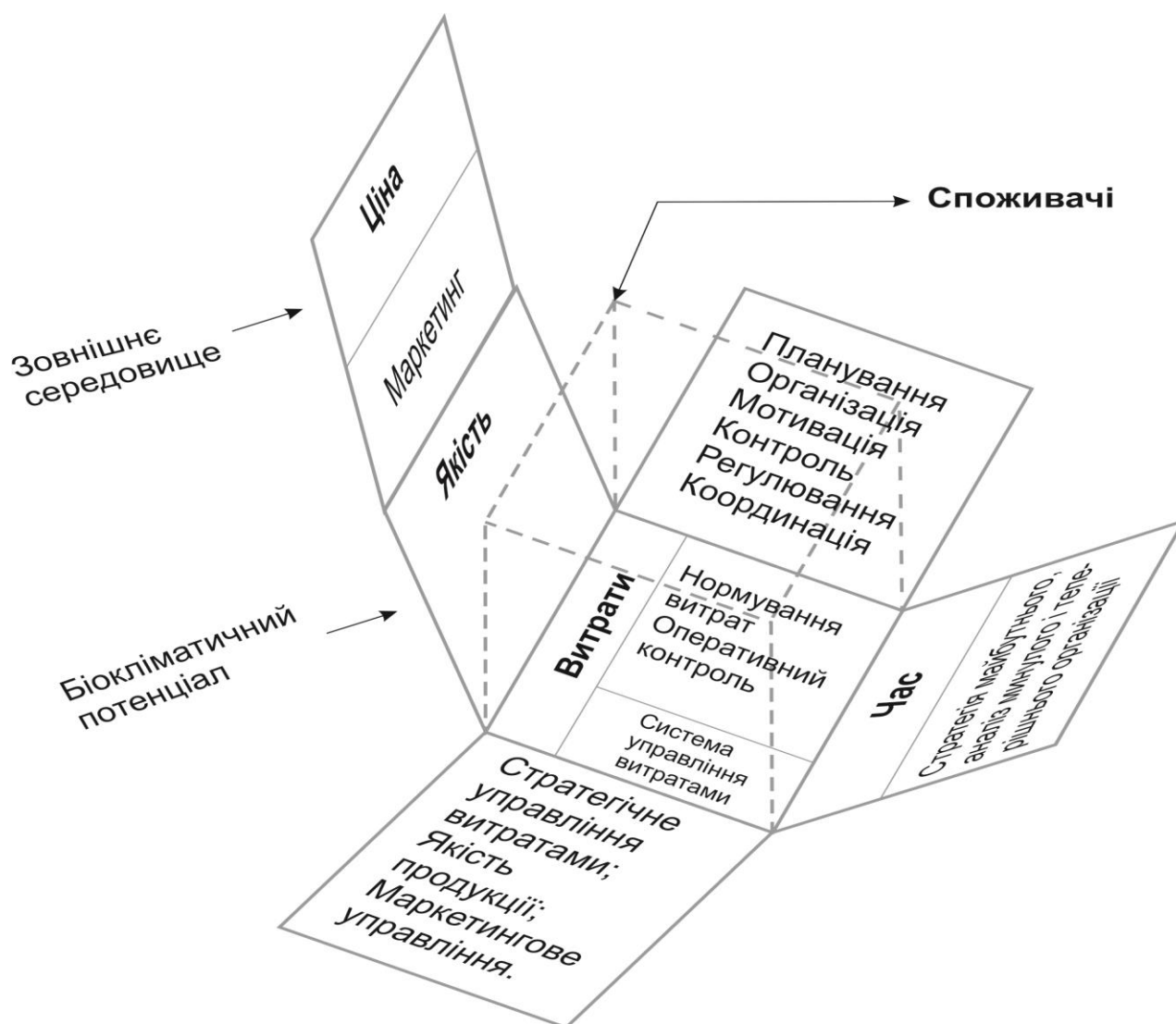


Рис. 1.7. Система управління факторами конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розробка [41]

Ефективне функціонування цих елементів системи управління забезпечує конкурентоздатну продукцію і стійкість підприємства в конкурентному середовищі. Досягнення цілей управління вимагає визначення ресурсів, виділення етапів, елементів, функцій, організаційних структур, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і методів управління.

1. 3. Методичні підходи до оцінки рівня управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

В науковій літературі виділяють різні критерії в оцінці рівня

конкурентоспроможності підприємства залежно від горизонту планування і управління на підприємстві: на оперативному рівні основним показником є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції; на тактичному рівні конкурентоспроможності підприємства є загальні показники, які характеризують його фінансово-господарський стан.

Вважаємо необхідним відмітити, що показник рівня конкурентоспроможності підприємства має бути методологічно єдиним з розрахунку на будь-яких стадіях маркетингу, для будь-яких горизонтів планування і управління на підприємстві. Для господарюючого суб'єкта повинні існувати певні нормативи рівня конкурентоспроможності, до яких необхідно прагнути.

Методи оцінки рівня економічної конкурентоспроможності підприємства можна згрупувати у наступні підходи:

- що базується на теорії конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- заснований на теорії ефективної конкуренції;
- структурний, функціональний;
- що базується на оцінці вартості бізнесу;
- комплексний.

1. Підхід, що базується на теорії конкурентоспроможності продукції, що випускається – найбільш відомий, що використовується як основа оцінки товару підприємства за показниками якості і ціни або, як варіант, – тільки за показниками якості. Цей підхід відбиває найбільш традиційне судження про конкурентоспроможність підприємства і базується на міркуванні про те, що конкурентоспроможність виробника тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції.

Показник якості найчастіше оцінюється комплексним методом. Для цього з'ясовується спектр споживчих властивостей, по яких споживач зазвичай судить про якість товару, а потім, за допомогою коефіцієнтів ваговитості, встановлюється важливість окремих показників споживчих властивостей у

оцінці. У результаті порівняння показників споживчих властивостей цього товару і товару-конкурента відбувається бальна оцінка показників; по формулах середньої зваженою арифметичною або середньою зваженою геометричною розраховується значення показника якості продукції.

У ролі показника ціни товару, виступає вартість продажу або сукупна вартість, що складається з вартості продажу і вартості витрат при використанні товару за призначенням.

У даному підході можна виділити наступні методи:

1) Метод середньозваженої за показниками конкурентоспроможності товарів на ринках. Рівень конкурентоспроможності підприємства в даному випадку визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних зроблених ним товарів на конкретних ринках [31]. Розраховується по формулі:

$$K_{\text{оук}} = I a_i b_j k_j - > I, \quad (1.1.)$$

Де: a_i – питома вага i -го товару організації в обсязі продаж за аналізуемий період, їх сума дорівнює – 1; b_j – показник значимості ринку, на котрому представлений товар організації. Для проімслово розвинутих країн пропонується значимість ринку приймати рівної – 1, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5; K_j – конкурентоспроможність i -го товару на j – му ринку.

2) Метод швидкості реакції у відповідь. Допускає розглядати нецінову складову в конкурентоспроможності фірми, яка на сучасному етапі значно вище, ніж у товарі, оскільки конкурентоспроможність фірми пов'язана не лише з відмітними характеристиками товару, але і з умілим просуванням цього товару на ринок. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовується показник швидкості реакції у відповідь – це відношення кількості проданих товарів цієї фірми до кількості випущених нею товарів у натуральному відбитті за час від першого їх «оголошення» до моменту розгляду залишку впродовж певного календарного строку, залежний від

технології просування товару і розвиток комунікативних діянь:

$$V_p = \sum_{i=t_0}^{i=t_p} T_{np} / T_{вun} \times \Delta_i, \quad (1.2)$$

де: T_{np} – кількість проданих товарів у натуральному вигляді;
 $T_{вun}$ – кількість випущених товарів у натуральному вигляді;
 Δ_i – тривалість від першого оголошення до моменту розгляду

залишку.

3) Метод співвідношення цін. Автори [177, 318] пропонують визначати рівень конкурентоспроможності на основі відношення виручки по продукції i -го виду даного підприємства до виручки за максимальною ціною i -го виду продукції на ринку:

$$I_k = \sum_{i=1}^n C_i \times Q_i / \sum_{i=1}^n C_{maxi} \times Q_{oi}, \quad (1.3)$$

де: C_i – ціна продажу продукції i -виду даного підприємства; (Q_i – обсяг продажу продукції i -виду даного підприємства; C_{maxi} – максимальна ціна продукції i -виду на ринку; Q_{oi} – обсяг продажів продукції i -го виду за максимальною ціною [287].

4) «Метод профілів» (базується на положеннях теорії маркетингу і використовується консультативними фірмами Західної Європи [287].

Виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно якого-небудь продукту, встановлюється їх ієрархія і порівняльна важливість у межах того спектру характеристик, які в змозі помітити і оцінити споживач, проводиться порівняння техніко-економічних даних продукту з іншими конкуруючими продавцями. Ця процедура здійснюється в три етапи:

1. Встановлюється, який ринок (чи ринки) існує для цього продукту, і які вимоги ринку;

2. Для кожного ринку встановлюється, наскільки задовольняються його вимоги товарами, що конкурують на ньому, порівняно з ідеальним продуктом, який хотів би мати споживач. Інформація на цьому етапі збирається на основі опитування, яким має бути продукт що виробляється, щоб його можна було

збувати із забезпеченням максимальної рентабельності;

3. На останньому етапі аналізується робота збутового підрозділу фірми і усієї товаропродукуючої мережі у зіставленні з аналогічними підрозділами конкурентів. Мета етапу – визначити тривалість (час) збуту і вивчити можливості його зниження.

5) Матричний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Розроблений маркетинговою організацією «Бостон консалтинг груп». У основі – розгляд процесів конкуренції у динаміці, аналіз конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу товару[19]. Як відомо, будь-який товар, з моменту появи на ринку і до свого зникнення з ринку, проходить певні стадії життєвого циклу, які зазвичай включають: впровадження, ріст, зрілість і занепад. На кожному етапі проявляються об'єктивні закономірності зміни об'єму продажів і долі товару на ринку збуту.

Суть оцінки – у аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: на одній осі – темпи росту (зниження) кількості продажів в лінійному масштабі, а на іншій – відносна доля товару на ринку у логарифмічному масштабі. Найбільш конкурентоздатними вважаються ті підприємства, які займають значну долю на швидкорослому ринку.

2. У рамках теорії ефективної конкуренції існує два основні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства: структурний і функціональний.

Підхід дає повнішу оцінку конкурентоспроможності підприємства. Згідно вказаної теорії конкурентоздатнішими є ті підприємства, де якнайкраще організовано виробництво і збут товару, ефективніше управління фінансами.

Згідно із структурним підходом, оцінка може бути проведена виходячи зі знання рівня монополізації галузей, тобто концентрації виробництва і капіталу, і бар'єрів для знову вступаючих на галузевий ринок компаній. До числа основних перешкод на шляху нових конкурентів зазвичай відносяться: економічність великомасштабного виробництва, міра диференціації продукції,

абсолютні переваги у витратах у існуючих фірм, розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва.

За переконанням Третяка А. М., досвід США та інших країн свідчить про те, що в сучасних умовах продовольча незалежність може бути досягнута завдяки формуванню крупних товарних господарств [30].

Виділяють наступні чинники, які чинять дію на інтенсивність конкуренції і тим самим впливають на рівень конкурентоспроможності компаній : потенціал ринку (можлива місткість); легкість доступу; вид товару; вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, державне регулювання); однорідність ринку; структура галузі або конкурентні позиції фірм; міра залучення фірм в цю галузь; можливість технологічних нововведень; економія на масштабі; диверсифікація фірм.

Методи визначення конкурентоспроможності виробника, засновані на теорії ефективної конкуренції, отримали поширення у США і країнах Західної Європи.

Найбільше поширення отримав функціональний підхід. Він пов'язаний в основному з фінансово-економічними показниками діяльності фірм. Цей підхід дозволяє в певних межах будувати висновки відносно усієї галузі. Схематично цей підхід можна виразити наступною формулою (1.4):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \times Q_i, \quad (1.4)$$

де: K – показник конкурентоспроможності;

Q_i – інтегральний показник конкурентоспроможності по i - му індикатору (є відношенням фактичного показника конкурентоспроможності до базового);

a_i - вага i -го індикатора; n - число оцінюваних параметрів

Розглянемо основні методи, які виділяються у рамках функціонального підходу:

1). Метод американської консультативної фірми «Дан енд Бредетрит», заснований на аналізі трьох головних груп показників [36]:

– що відбивають ефективність виробничо-збутової діяльності

підприємств: відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів; відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу;

- що характеризують стан виробничої сфери діяльності підприємства – це інтенсивність використання основного і оборотного капіталу: відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів; відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу; відношення чистих продажів до вартості матеріально-виробничих запасів; відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів; відношення матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу;

- пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємств: відношення оборотного капіталу до поточного боргу (погашеному впродовж 1 року); період оплати поточних рахунків; відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів; відношення загального боргу до вартості матеріальних активів; відношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів; відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу [36].

2) Метод інвестиційної складової. Який базується на виділенні наступних групи показників, за допомогою яких можливе проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- показники, що характеризують інвестиційні можливості підприємства;
- показники, що характеризують ефективність використання інвестицій;
- показники, що характеризують можливості опору конкурентам в галузі
- показники, що характеризують ефективність конкурентної стратегії;
- показники, що характеризують можливість протидії силі дії постачальників і силі дії покупців.

Автор пропонує відповідно до виділених груп використати наступні складові показника, що оцінює рівень конкурентоспроможності підприємства:

- приріст цінності фірми;
- оборотність постійного капіталу;
- балансовий прибуток на 1 грошової одиниці обсягу реалізації;

- «запас фінансової міцності»;
- рентабельність продукції.

3) Павлова В. А. розробила метод комплексного аналізу стану конкуренції і конкурентоспроможності підприємства, заснований на вивченні і аналізі конкурентного середовища (зовнішніх чинників ринку) і внутрішніх сторін діяльності підприємства. Автором підкреслено, що підприємство повинне задіяти у процес розробки стратегії розвитку технічних і технологічних аспектів [24].

Використовується універсальна оптимізаційна модель багатокритерійних показників конкурентоспроможності з урахуванням пріоритетності технологічних показників. Як цільова установка моделі прийнята максимізація прибутку виробництва продукції.

Поставлене завдання має вигляд цільової функції:

$$PP = \sum_{i=1}^n (BP_i - BBP_i) \longrightarrow \max, \quad (1.5)$$

Де: PP – прибуток від реалізації продукції; BP – виручка реалізації продукції; BBP – витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції.

Система обмежень представлена у вигляді лінійних нерівностей:

а) обмеження по мірі додаткових надходжень платежів до бюджету:

$$(BP_i - BBP_i) \times h_i \geq H, \quad (1.6)$$

Де: h_j – агрегована ставка податкових надходжень до регіонального бюджету по i -у підприємству; H – мінімально допустима величина податкових надходжень.

б) обмеження за технологічним показником:

$$(BP_i - BBP_i) \geq PP(f), \quad (1.7)$$

Де: f – мінімально допустима доля продукції, що випускається на прогресивному устаткуванні.

в) обмеження по інвестиційних ресурсах:

$$\sum_{i=1}^n (BP_i - BBP_i) \times k_i \leq K, \quad (1.8)$$

Де: k – коефіцієнт питомого споживання інвестиційних ресурсів на 1 грошову одиницю продукції для i -го підприємства; K – обсяг інвестиційних ресурсів.

г) обмеження з забезпеченості основними виробничими фондами:

$$\sum_{i=1}^n (BP_i - BBP_i) \times q_i \leq Q, \quad (1.9)$$

Де: q_i – коефіцієнт забезпеченості основними виробничими фондами 1 грошової одиниці продукції i -го підприємства; Q – загальний обсяг основних виробничих фондів.

5) обмеження за ціною продукції:

$$\sum_{i=1}^n (IP_i - BP_i) \geq C, \quad (1.10)$$

Де: C – ціна одиниці продукції порівняно з вітчизняними і зарубіжними аналогами.

б) обмежене використання до робочої сили;

$$\sum_{i=1}^n (BP_i - BBP_i) \times I_i \leq L, \quad (1.11)$$

Де: I_i – коефіцієнт використання робочої сили на виробництво 1 грошової одиниці продукції i -го підприємства; L – загальна чисельність працівників підприємства.

4) Автор, Решетнікова Т. П. пропонує універсальний метод визначення інтегральної конкурентоспроможності підприємств різних галузей виробництва (промислових, торговельних, фінансових, що дозволяє виключити експертні оцінки в результаті проведення розрахунків, заснованих на доступній інформації про діяльність підприємства [27].

Уся сукупність чинників, що впливають на підприємство і тим самим на його конкурентоспроможність, ділиться на три групи:

1. цілі, які ставить перед собою підприємство;
2. ресурси, які має в розпорядженні підприємство;
3. чинники зовнішнього середовища прямої і непрямої дії на підприємство.

Вплив цих чинників дуже складний і не зводиться до їх лінійної комбінації, тому інтегральна конкурентоспроможність підприємства представляється у вигляді деякої функції трьох змінних груп:

$$K = K(\{Kri, i=1,\dots,Nr\}, \{W,i=1,\dots,Nr\}, \{\Phi i, Nr\}, \{\Phi i, i=1,\dots,N\phi\}),\dots\dots(1.12)$$

де: K – показник інтегральної конкурентоспроможності підприємства;

Kri – конкурентоспроможність окремих ресурсів підприємства загальним числом Nr ; Wi – вагові коефіцієнти загальним числом Nr ; Φi – кількість чинників зовнішнього середовища загальним числом $N\phi$.

Конкурентоспроможність як показник, що характеризує саме це підприємство і дозволяє зіставляти його з іншими підприємствами, передусім визначається внутрішніми чинниками, тобто ресурсами, які підприємство має в розпорядженні. При цьому ресурси – не лише капітал у фінансовій і матеріальній формі, але і персонал, і стан управління, і якість зв'язків з контактними аудиторіями, і організація маркетингу. Значення вагів, Wi , залежить від цілей і стратегії підприємства. Якщо усі дані підприємства мають однакові стратегії, то для них можна застосовувати однакову систему вагів (наприклад, для одногалузевої групи підприємств, діючих в умовах одного і того ж ринку і дотримуються однаковій стратегії).

Автор [27] пропонує розраховувати два показники інтегральної конкурентоспроможності підприємства:

1. враховує чинники зовнішнього середовища – показник зовнішній інтегральній конкурентоспроможності підприємства (по формулі 2.16);

2. показник внутрішньої інтегральної конкурентоспроможності підприємства (без $\{ \Phi 1, 1=1,\dots, N\phi \}$). Формула 2.16 набере вигляду:

$$K = K(\{Kri, i=1,\dots,Nr\}, \{W,i=1,\dots,Nr\}, \dots\dots(1.13)$$

В умовах дії на підприємствах однакових чинників зовнішнього середовища показники їх зовнішньої і внутрішньої інтегральної конкурентоспроможності будуть рівні між собою, формула (2.17).

Результат конкурентоспроможності підприємства виражається двома

величинами – часткою ринку і темпами її зміни. Тому уся сукупність внутрішніх ресурсів ділиться на 2 групи: ресурси, що впливають на досягнуту частку ринку, яку займає підприємство; ресурси, що впливають на темпи росту/зменшення частки ринку підприємства.

На основі регресійного аналізу і гіпотези тісноти взаємозв'язку між ресурсами підприємства і його інтегральною конкурентоспроможністю, що проявляється у вигляді відносної частки ринку, що належить цьому підприємству, вибираються ресурси, вплив яких особливо великий, і до них вираховуються вагові коефіцієнти значущості (формула 2.18):

$$K_j = D_j = \prod_{i=1}^{N_j} (Kr_{ij})^{W_i}, \quad (1.14)$$

Де: K_j – рівень конкурентоспроможності, що виражається через частку ринку j -го підприємства, D_j ; Kr_{ij} – рівень конкурентоспроможності i -го виду ресурсу j -го підприємства; W_i – ваговий коефіцієнт i -го виду ресурсу.

Комплексний підхід, що базується на теоріях ефективної конкуренції і конкурентоспроможності продукції, що випускається.

В даному випадку інтегральний показник рівня стратегічної конкурентоспроможності виробника в загальному вигляді визначається по формулі 2.9:

$$K_n = I_m * I_c \quad (1.15)$$

де: K_n – інтегральний показник рівня конкурентоспроможності виробника; I_m - індекс конкурентоспроможності по товарній масі; I_c - індекс відносної стратегічної (для його визначення використовуються різні економічні показники).

У рамках цього підходу можна виділити наступні методи: Максимова І. запропонувала розраховувати показник рівня конкурентоспроможності підприємства з використанням наступних складових [16]:

1. Ефективності виробничої діяльності підприємства (витрати виробництва на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці);

2. Фінансового положення підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності обігових коштів);

3. Ефективності організації збуту і просування товару (рентабельність продажів, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничої потужності, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту);

4. Конкуреноспроможності товару на основі комплексного методу оцінки автор робить додатковий акцент на логістичній складовій конкуреноспроможності підприємства, а при визначенні конкуреноспроможності товару, як складовій рівня конкуреноспроможності підприємства, робить упор на якість товару.

Для забезпечення репрезентативності оцінки конкуреноспроможності критерії і показники, що входять в перші 3 групи, мають коефіцієнти ваговитості, що визначаються експертним методом способом послідовних порівнянь.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкуреноспроможності підприємства робиться по формулі середньозваженої арифметичної (формула 1.16) [16]:

$$K_{kn} = 0,15 E_n + 0,29 \Phi П + 0,23 E_c + 0,33 K_t \quad (1.16)$$

Де: K_{kn} - коефіцієнт конкуреноспроможності підприємства;

E_n – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi П$ – значення критерію фінансового положення підприємства; E_c – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_t – значення критерію конкуреноспроможності товару на ринку. Кожна складова коефіцієнту конкуреноспроможності підприємства розраховується по окремій формулі з використанням коефіцієнтів вагомості відповідних чинників.

2) Автор Решетнікова Т. П. [27] на основі аналізу конкуреноспроможності фірми пропонує розраховувати показник конкуреноспроможності підприємства з використанням сумарного коефіцієнту

маркетингового тестування конкурентоспроможності для усіх продуктів, що випускаються, з урахуванням коефіцієнта поточної ліквідності і коефіцієнта забезпеченості власними засобами. Таким чином, повна формула розрахунку конкурентоспроможності фірми має вигляд:

$$K\Phi = Ke \times KTL \times KЗВЗ, \quad (1.17)$$

На першому етапі розраховується коефіцієнт маркетингового тестуванню конкурентоспроможності.

$$KMTK = (KPD + KПП + KЗОП + KРЦ + KДПД + KППП + KBЗГ) \quad (1.18)$$

Де: L – загальне число показників у чисельнику (L = 8).

Матрицю групового ранжирування конкуруючих фірм (рис. 2.6), відповідно до якої оцінюване підприємство буде віднесено до одного з п'яти рівнів, кожен з яких відповідає певній групі фірм, які відрізняються між собою рівнем конкурентоспроможності, що відносяться до певних груп. Для фірм-лідерів характерною поведінкою є оборона.

Претенденти +3,1 / +7	Претенденти +7,1 / +9	Лідери +9,1 / +10
Ринкова ніша, що зайняли -2,9 / (-0,99)	Послідовники 1	Послідовники +1,1 / + 3
Банкрути - 10 / (-9,1)	Банкрути -9 / (-7)	Ринкова ніша, що зайняли -6,9 / (-3)

Рис.1.8. Матриця груп фірм, конкуруючих на ринку

Джерело узагальнено автором [27].

Ринкові лідери – фірми, що мають максимальний коефіцієнт конкурентоспроможності (КФ). Як правило, ці фірми мають максимальну ринкову долю при продажах, є лідерами у ціновій політиці, оптимізації витрат, використанні різноманітних розподільних систем і так далі.

Ринкові претенденти – розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності – у діапазоні 3,1 / 9. Ці фірми, як правило, борються за збільшення ринкової долі продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на усіх напрямках діяльності.

Ринкові послідовники – КФ 1/3. Проводять політику того, що йде за галузевим лідером, не ризикують, але і не проявляють пасивності. Особливо обережно і зважено приймають рішення, що стосуються їх діяльності на ринку. Вони копіюють діяльність лідера, але діють обачніше і розраховують на менші ресурси. Вони, як правило, схильні до атак з боку ринкових претендентів.

Фірми, діючі в ринковій ніші, – КФ (-6,9). Обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші учасники конкуренції не бачать або не враховують. Для них характерний високий рівень спеціалізації. Круг клієнтів обмежений, але характерний високий рівень цін. У своїй діяльності фірми максимально залежать від клієнтів і спираються на них.

Банкрути – КФ(-10). Приймають режим зовнішнього управління і проводять заходи по виходу з банкрутства або проводять розрахунки з кредиторами і ліквідовуються.

Розглянемо переваги і недоліки існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств наведених у таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Переваги і недоліки існуючих підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Назва підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
Підхід, що базується на теорії конкурентоспроможності і продукції, що випускається	1. Враховується найбільш важливий критерій конкурентоспроможності підприємства - конкурентоспроможність продукції, що випускається. 2. Доступність і мінімальний набір початкової інформації.	1. Складність у зборі інформації по «методу профілів» : використання методу соціологічного опитування без використання математичного апарату. 2. Відсутня систематизація чинників конкурентоспроможності підприємства. 3. Не враховуються чинники зовнішнього середовища. 4. Не враховуються чинники порівняльних і конкурентних переваг.
Підходи, що базуються на теорії ефективної конкуренції	1. Використання показників, що дозволяють проводити аналіз роботи підприємства і робити висновки з різних боків його діяльності.	1. Не використовується найважливіша складова – рівень конкурентоспроможності продукції що виробляється. 2. Відсутня системність при виборі чинників конкурентоспроможності підприємства. 3. Частенько окремі методи занадто громіздкі.

Підхід на основі оцінки вартості бізнесу	1. Використання у оцінці трьох підходів (у обов'язковому порядку) найточніше відбиває кінцевий результат – вартість бізнесу.	1. Підхід дуже трудомісткий, вимагає збору величезної кількості інформації. 2. Використання дуже складного математичного апарату, специфічних джерел для проведення необхідних розрахунків. 3. Потребує залучення професіоналів у області оцінки бізнесу, що економічно не виправдане.
Комплексний підхід	1. У ідеалі враховує повний набір чинників економічною конкурентоспроможністю підприємств.	1. Основна трудність полягає в правильності підбору чинників конкурентоспроможності.

Джерело: узагальнення автора згідно [32, 41, 45, 46, 48]

У зв'язку з цим, для ухвалення рішень про необхідність здійснення управлінських дій на рівень конкурентоспроможності підприємства слід враховувати характеристики взаємозв'язку конкурентоспроможності з показниками ефективності виробництва.

Проаналізувавши вищесказане, оцінку конкурентних позицій як системи будемо розглядати через інтегрований показник за формулою, яка розроблена автором Нестеренко С. А.:

$$KП = \sqrt[N]{K_{en} \times K_{ек.п} \times K_{сн} \times K_{рн} \times K_{кп} \times K_{уп} \times \dots \times K_N} ;$$

(1.19)

де: $KП$ – інтегрований коефіцієнт конкурентних позицій;

$K_{e.n}$ – коефіцієнт конкурентних позицій екологічного потенціалу;

$K_{ек.п}$ – коефіцієнт конкурентних позицій економічного потенціалу;

$K_{с.п}$ – коефіцієнт конкурентних позицій соціального потенціалу;

$K_{рн}$ – коефіцієнт конкурентних позицій ринкової ніші;

$K_{кп}$ – коефіцієнт конкурентних позицій конкурентоспроможності

продукції;

$K_{уп}$ – коефіцієнт конкурентних позицій управлінського потенціалу.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичні узагальнення та комплексний емпіричний аналіз, на основі яких запропоновано нове вирішення проблеми формування результативної системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Результати дослідження дозволили обґрунтувати теоретичні і практичні пропозиції, які відображають вирішення завдань відповідно до поставленої мети:

1. Запропоновано методологічні підходи формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств на принципах упереджувальної дії. Основна відмінна риса такого підходу полягає в тому, що вона розглядається з позицій володіння властивостями, які створюють переваги в конкурентній боротьбі за споживача та корисні ресурси; конкурентоспроможність можна визначити як здатність суб'єкта активно завойовувати та утримуватися у сегменті як внутрішнього так і зовнішнього ринку в конкретно визначений час. Тому управління конкурентоспроможністю не обмежується “ефективним веденням господарської діяльності”, а повинно розвиватись як цілісність у гармонійній єдності і взаємодії чинників управлінського, організаційного, біологічного, технологічного, технічного, кадрового, фінансово-економічного, інноваційно-інвестиційного, маркетингового, інформаційно-комунікативного і психологічного напрямку.

2. Обґрунтовано концептуальні засади системного підходу до формування портфеля факторів як потенційних можливостей господарюючих структур підприємств, спрямованих на забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах трансформаційних перетворень та інтеграційних зв'язків.

3. У магістерській роботі запропоновано та розроблено алгоритм побудови результативно-гнучкої системи управління конкурентоспроможністю підприємств, яка адаптована до обраних ними концепцій та програм стратегій розвитку інтеграційних процесів організаційної реструктуризації. Вектори стратегічного розвитку визначають загальний напрям і приводять у відповідність бачення політики, стратегічних цілей, стратегії, заходів,

ключових показників ефективності і цільових значень цих показників. Бачення даного пріоритетного напрямку полягає в перетворенні у майбутньому, в глобально інтегровану, конкурентоздатну область. При цьому політика підвищення стратегічної конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення головної мети, що полягає в досягненні лідируючої позиції щодо конкурентоспроможності економіки. Отже, головна мета в досягненні стратегічної конкурентоспроможності підприємства базується на політиці регіону в області конкурентоспроможності і виявляється у системній впорядкованості.

4. Запропоновано методологією визначень інтегрованого показника конкурентоспроможного потенціалу підприємств та результативністю управління. Доведено, що основним показником, який відображає конкурентоспроможність продукції на рівні сільськогосподарського підприємства, доцільно вважати норму прибутку, на рівні регіону та країни – розмір прибутку з розрахунку на одиницю площі сільськогосподарських угідь та на одну голову тварин. Адаптовано методичний підхід щодо розрахунку індексу ефективності, сутність якого полягає у співвідношенні вартості загальноновиробленої продукції за виробничою собівартістю та сумою вартості продукції, що спрямована на збут за ринковими цінами, і невикористаної продукції, яка оцінюється за виробничою собівартістю. Конкурентоспроможність продукції визначається на основі розрахунку узагальненого показника.

5. Обґрунтовано методику оцінки конкурентоспроможного потенціалу шляхом розширення його критеріїв, визначенням структури, проведено діагностику та аналіз складових конкурентного потенціалу, які складають основу управління конкурентоспроможністю підприємства, що й обумовлює необхідність детального визначення особливостей кожного його елемента. Для опису структури пропонується використовувати комплексний підхід, що поєднує переваги ресурсного і функціонального та дозволяє представити конкурентний потенціал як сукупність таких складових: управлінської, виробничої, трудової, маркетингової, фінансово-економічної, інноваційної,

інформаційної. Такий підхід дозволив визначити та запропонувати систему показників оцінки складових елементів структури, зумовив необхідність систематизації та уточнення методичного підходу до його оцінки;

6. Визначено матрицю «SWOT- аналізу» парної залежності «сильних сторін і можливостей», «сильних сторін і загроз», що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень. Умови конкурентного середовища ставлять перед сільськогосподарськими товаровиробниками завдання не лише збільшення випуску продукції, але й пошуку нових ринків збуту. Відсутність у сільськогосподарських підприємств служб маркетингової діяльності стримує просування виробленої продукції на міжрегіональні ринки, тому вважаємо за доцільне, формування кластерів, які дозволять створити умови для інтеграції науки і вузів з аграрним сектором і соціальною сферою регіону, цілями і завданнями, яких є дослідження кон'юнктури ринку і сприяння просуванню аграрної продукції на міжрегіональні ринки, підсилення впливу на соціально-економічний розвиток регіонів та конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, а тим самим підвищення їх прибутковості.

7. Запропонована багатофакторна модель оцінки чинників впливу на кінцеві результати господарської діяльності для обґрунтування вибору об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємств як пріоритетних напрямків проведення системних змін. Нами встановлено, що крім технічних, технологічних, кадрових, управлінських складових, слід включити: показники ринкової ніші та конкурентоспроможності продукції. Дані показники які включені в модель позитивно впливають на результативну діяльність підприємств тим самим впливають на конкурентоспроможність продукції. Вирахувані коефіцієнти множинної кореляції ($r_1=0,89$; $r_2=0,88$) показують, що між факторами і результативними ознаками існує достатньо тісний зв'язок. Сукупні коефіцієнти множинної детермінації ($R_1=0,94$; $R_2=0,93$) свідчать про те, що результативні ознаки на 94% і 93% обумовлюються шістьма факторами. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики. М. : Экономика, 1981. 370 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 416 с.
3. Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений. Л. : Изд – во ЛГУ, 1984. 160 с.
4. Аракина В. Д. Принятие управленческого решения : учеб. для вузов. М. 1999. 407 с.
5. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : [монография]. Х. : Издательский Дом "ИНЖЭК", 2003. 184 с.
6. Біцюра Ю. До проблеми визначення понять сталого економічного зростання та розвитку. *Економіст*. 2006. № 8. С. 62–65.
7. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М. : Экономика, 1989. С. 351
8. Білошапка В. А. Організаційний клімат у системі контекстуальних факторів управлінської результативності в ТНК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. №6. С. 57–61
9. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ. 2003. 396 с.
10. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. К. : Т-во "Знання", 2001. 277 с.
11. Великий тлумачний словник як сучасної української мови (з дод. допов) / [уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел]. К. : Ірпінь: ВТФ "Перун", 2007. 1736 с.
12. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / [пер. с англ. Х. Виссема]. М. : Издательство "Финансы", 2000. 272 с.
13. Виханський О. С. Менеджмент: учеб. пособ. [3-е изд]. – М. : Гардарики, 2003. 528 с.

14. Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация : [монография]. Луганськ: Изд – во Восточно – украинского национального университета, 2000. 315 с.

15. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29–37.

16. Гайдамак Н. В. Управління результативністю діяльності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. "Управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". К. : Знання, 1999. 22 с.

17. Галасюк В. В. Проблемы теории принятия экономических решений: [монография]. Днепропетровск : Новая идеология, 2002. 242 с.

18. Галушко В. П. Виробнича економіка: навч. посіб. / за ред. В. П. Галушка, Г. Штрюбеля. Вінниця : Нова Книга, 2005. 400 с.

19. Ганущак Л. М. Дослідження організаційно-правових форм управління інноваційним потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №10. С. 217–226.

20. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. К. : Вища школа, 1995. 267 с.

21. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.

22. Глобалистика международный, менеджерский-енциклопедический словарь. М. : Санкт–Петербург – Нью-Йорк: узд. центр "Елина" изд. доп. "Питер", 2006. 1150 с.

23. Гримблат С. Организационная культура и командная деятельность. *Персонал*. 2003. №11. С. 67–73.

24. Гудзинский А. Д. Развитие механизма управления сельськогосподарським виробництвом. Киев: Изд–во ЦСХА, 1992. С. 224.

25. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємств. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. №1. С. 50–53.
26. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.
27. Гудзинський О. Д. Особливості менеджменту в системі державної служби: науково-методична розробка. К. : ІПК ДСЗУ. 2007. 25 с.
28. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія]. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
29. Гудзинський О. Д. Оцінка ефективності управлінських рішень (ситуаційні завдання). К. : ІПК ДСЗУ. 2010. 19 с.
30. Гудзинський О. Д. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватного стратегічному розвитку підприємств. *Вісник аргарної науки Причорномор'я*. Миколаїв. 2007. Вип. 1139. С. 11 – 15.
31. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств): [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.
32. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств АПК: управлінський аспект: [колективна монографія] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Нестеренко С. А., Гуренко Т. О., Колос З. В. К.:ЦП «Компринт», 2019. 352 с.
33. Даниленко Л. Освітній менеджмент: навч. посіб. К. : Шкільний світ, 2003. 400 с.
34. Дмитренко О. М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2009. №1. С. 43 – 50.
35. Добренков В. И. Функциональная социология: в 15 т. Т.8. М. : ИНФРА. М, 2005. 1040 с.
36. Долгов А. И. Теория организации: учеб. пособ. М. : Флинта : МПСИ. 2008. 224 с.

37. Долгунов С. И. Основы внешнеэкономических знаний: словарь-справочник. М. : Высшая шк., 1990. 432 с.

38. Должанський І. З. Конкуренстоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

39. Дюк А. А. Управління організаційним розвитком сільськогосподарських підприємств: [монографія]. Вінниця: Видавництво Нілан-ЛТД, 2012. 251 с.

40. Нестеренко С. А., Ковганко А. А. Інноваційна активність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (5 листопада 2020 р.). Київ: ТОВ «ЦП КОМПРИНТ», 2020. С. 79-81.

41. Нестеренко С. А. Конкуренстоспроможність сільськогосподарських підприємств: управлінський аспект: монографія. К. : Компанія ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. 483 с.

42. Нестеренко С. А. Особливості функціонування конкуренції в аграрній сфері. *Зб. наук. праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2006. С. 220–221.

43. Nesterenko S. A. Ocena efektywności systemu wewnątrz Znych produkcyjnych stosunków ekonomicznych na pr Zedsiębiorstwie / S. A. Nesterenko // Wydział Ekonomiki Organizacji Gospodarki Żywnościowej Akademia Rolnicza w Szczecinie. 2008. С. 157–161.

44. Нестеренко С. А. Управління конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів в аграрній сфері економіки. *Вісник Харківського національного аграрного університету: Зб. наук. праць. Серія: Економіка АПК і природокористування*. 2009. Вип. 12. С. 96–104.

45. Нестеренко С. А. Методика дослідження конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 8. С. 231–241.

46. Нестеренко С. А., Радутна О. В. Обґрунтування необхідності управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки.* 2010. № 4 (12). С. 217–224.

47. Нестеренко С. А. Пріоритети підприємств аграрного сектору та управління їх конкурентоспроможністю. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки.* 2011. № 1 (13). С. 350 – 362.

48. Нестеренко С. А. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2011. № 4 (16). С. 290–303.

49. Нестеренко С. А. Чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та резерви їх підвищення. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2010. № 1 (9). С. 224–228.

50. Нестеренко С. А. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки.* 2012. № 1 (17), Т. 2. С. 58–64.

51. Нестеренко С. А. Формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки.* 2012. № 2 (18), Т. 2. С. 154–163.

52. Олейник И. С. Конкурентоспособное предприятие. Обнинск.: Изд-во «БИ», 1995. – 25 с.

53. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ, 2006. 275 с.

54. Педченко Н. С. Фінансовий моніторинг конкурентного потенціалу виробничих підприємств. Регіональні перспективи. 2001. № 4 (17). С.77.

55. Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов /

Майкл Портер ; Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.

56. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.

57. Портер М. Конкуренція. М.: Вид. дім «Вільямс», 2001. 495 с.

58. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1997. 390 с.

59. Реутов В. Е. Управление конкурентоспособностью : монографія / В. Е. Реутов, Н. З. Вельгош. – Симферополь: Таврия, 2005. – 198 с.

60. Решетникова Т. П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. *Вестник Нижегородського ун-та*. 2001. №9. С. 166 - 173.

61. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с.

62. Савінова Ю. М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють. *Вісник Української академії банківської справи*. 2003. № 1(14). С. 94 - 97

63. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник / В. І. Савчук, Д. А. Корж. – К.: Знання, 2002. 310 с.

64. Савчук О. Г. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С.58 - 61.

65. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 186 с.

66. Скудар Г. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства: автореф. дис ... д-ра екон. наук: 08.02.03 / Г. М. Скудар. Донецьк, 2000. 35 с.

67. Скударь Г. М. Управління конкурентоспроможністю великого акціонерного товариства: проблеми та рішення: монографія. К. : Наукова думка, 1999. 496 с.

68. Тарасенко І. О. Удосконалення методів оцінки рівня конкурентоспроможності промислової продукції з урахуванням маркетингової

діяльності підприємств. *Проблеми науки*. 2000. №12. С. 47–51.

69. Ткачук В. І. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. 200 с.

70. Фасхиев Х. Оценка конкурентоспособности новой техники / Х. Фасхиев // *Маркетинг*. – 1998. – № 6. – С. 25 - 35.

71. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2003. – № 4 (36). – С.53 - 69.

72. Фатхундінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації. Підручник, К.: «Кондор», 2009. 470 с.

73. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М. : ИНФРА-М, 2000. 311 с.

74. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации М. : Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.

75. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция, свобода. СПб: Пневма, 1999. 395 с.

76. Целикова Л. В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки. *Вестник Московского университета*. № 2. 2000. С. 57-67.

77. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции: пер. с англ. / Э. Чемберлин; под ред. Ю. Я. Ольевича. М.: Экономика, 1996. 351с.

78. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.

79. Шумпетер Й. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 456 с.

80. <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1139&lang=1>