

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства»

Виконала:

студентка 4 курсу, групи 402-ЕМ

Цюрюра Олена Вадимівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Христенко О.В. _____

Полтава – 2021

АНОТАЦІЯ

Цюрюпа О.В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти і науки України. – Полтава, 2021.

Вивчено суть і значення системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано основні конкурентні стратегії як напрями управління конкурентоспроможністю підприємства. Досліджено методики і методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Виконано діагностичний аналіз управління потенціалом конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Удосконалено систему управління шляхом підвищення потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Поліпшено систему якості та продуктивності виробництва як фактора підвищення потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, потенціал, продуктивність виробництва, система якості, управління.

SUMMARY

Tsiuriupa O.V. Management of enterprise competitiveness potential. – Qualification work on the rights of the manuscript. 073 «Management». – National University «Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk». Ministry of Education and Science of Ukraine. Poltava, 2021.

The essence and significance of the enterprise competitiveness potential management system are studied. The basic competitive strategies as directions of management of competitiveness of the enterprise are characterized. Methods and techniques for assessing the level of competitiveness of the enterprise are studied. The analysis of the object and subject of PJSC «Poltava Oil Extraction Plant – Kernel Group» was carried out. A financial and economic analysis of the results of economic activity of PJSC «Poltava Oil Extraction Plant – Kernel Group» was carried out. The diagnostic analysis of competitiveness potential management of PJSC «Poltava Oil Extraction Plant – Kernel Group» was performed. The management system has been improved by increasing the competitiveness potential of PJSC «Poltava Oil Extraction Plant – Kernel Group». The system of quality and productivity of production as a factor of increasing the competitiveness potential of PJSC «Poltava Oil Extraction Plant – Kernel Group» has been improved.

Key words: competitiveness, enterprise, potential, production productivity, quality system, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть і значення системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2 Характеристика основних конкурентних стратегій як напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства.....	17
1.3 Методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД – КЕРНЕЛ ГРУП» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	37
2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».....	37
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».....	48
2.3 Діагностичний аналіз управління потенціалом конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».....	57
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД – КЕРНЕЛ ГРУП».....	69
3.1 Удосконалення системи управління шляхом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».....	69
3.2 Поліпшення системи якості та продуктивності виробництва як фактора підвищення потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».....	76
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

В умовах глобалізації та необхідності інтегрування у світовий (європейський) економічний простір універсальним критерієм стратегії розвитку будь-якої країни, а тим більше України, що пішла шляхом утвердження самостійності та національної ідентичності, має стати міжнародна конкурентоспроможність як імовірність реалізації конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Першочергового значення набуває дослідження проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю економіки України та національних промислових виробників у сучасних умовах трансформації економіки, виявлення основних проблемних аспектів розроблення сучасних методів оцінювання реальної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому та національних ринках і стратегії економічного розвитку України, орієнтованої на досягнення її стабільної конкурентоспроможності.

Проблемні питання управління конкурентоспроможністю висвітлювали у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Антонюк Л.А., Азоєв Г.Л., Барабась Д.О., Булеєв А.І., Книш М.І., Котлер Ф., Должанський І.З., Загорна Т.О., Фатхутдинов Р.А., Шевченко Л.С. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління потенціалом конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Для досягнення мети були сформульовані такі завдання дослідження:

вивчити суть і значення системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства;

охарактеризувати основні конкурентні стратегії як напрями управління конкурентоспроможністю підприємства;

дослідити методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

виконати діагностичний аналіз управління потенціалом конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

удосконалити систему управління шляхом підвищення потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

поліпшити систему якості та продуктивності виробництва як фактора підвищення потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Об'єктом дослідження є процес управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження виступають особливості управління потенціалом конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

У процесі наукового дослідження питань формування управління конкурентоспроможності було використано такі методи, як аналіз та синтез, математичний метод, статистико-економічний, метод наукової абстракції, математичного моделювання, нормативний та ін.

Інформаційною базою у процесі написання роботи слугували нормативно-правові акти, літературні джерела з економіки підприємства, менеджменту, управління конкурентоспроможністю, періодичні публікації вітчизняних і зарубіжних економістів, статистична звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи управління потенціалом конкурентоспроможності у бізнес середовищі, аналізу методичних підходів щодо управління конкурентоспроможності у бізнес середовищі, розробці та

використання вдосконаленої системи управління потенціалом конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», сутність якої полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Цюрюпа О.В., Христенко О.В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Полтава, 14 червня 2021 р.). Полтава : ПолтНТУ, 2021. С. 74-75.

Робота включає вступ, 3 розділи (8 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 95 сторінок. Містить 13 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел – 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть і значення системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності України в XXI столітті пов'язане з вирішенням низки стратегічних завдань, спрямованих на реалізацію її факторних переваг, інфраструктурного, наукового, інноваційного та матеріально-ресурсного потенціалів. Вирішення поставлених завдань значною мірою залежить від того, наскільки ефективно національна промисловість впроваджуватиме пріоритетні науково-технічні досягнення та інноваційні розробки, керуючись світовим досвідом з використання конкурентних переваг.

Центральним поняттям, яке виражає суть ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція є найважливішою ланкою у всій системі ринкової економіки.

Термін «конкуренція» від лат. «concurrentia» означає змагання, суперництво. Вивчення проблеми конкуренції та конкурентоспроможності в 90-х роках минулого століття в Україні є цілком необхідним, і зараз в умовах ринкової економіки на території нашої країни це питання займає провідні позиції.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект управління підприємством, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [13, с. 118].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємств базується на використанні основних положень науки управління, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, об'єкт і предмет, методологія та принципи, процес та управління функції.

Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок наведено на рис. 1.1.

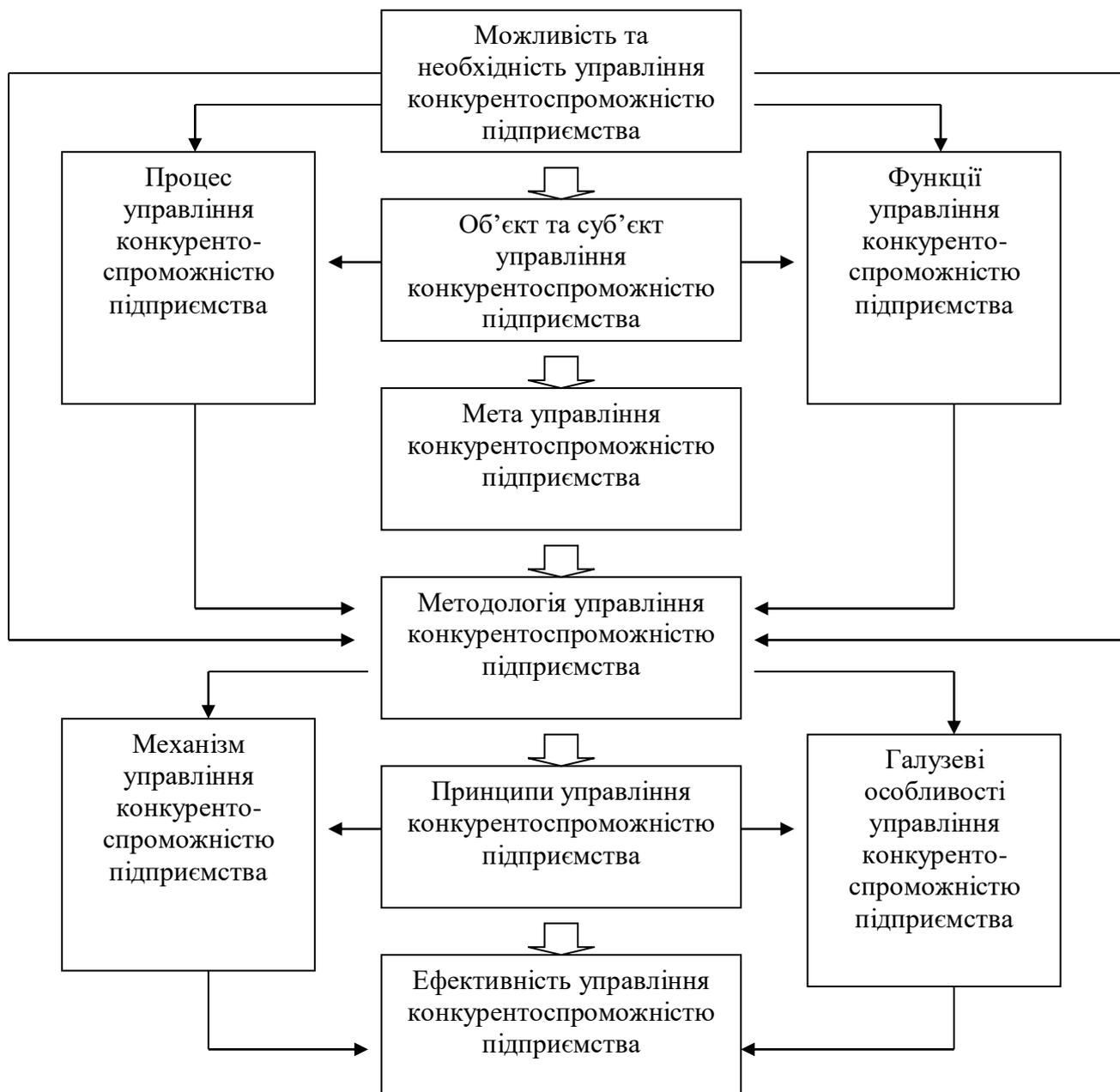


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змінах його зовнішнього середовища [9].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на:

нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, шляхом формування захисту від них; позитивні зовнішні фактори для збільшення і реалізації конкурентних переваг підприємства;

забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізація з динамікою негативних і позитивних факторів конкуренції на конкретному ринку.

Об'єкт конкурентоспроможності підприємства являє собою рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення його життєздатності як суб'єкта економічної конкуренції [50, с. 119].

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певна кількість осіб, що реалізують його мета (управління):

власник підприємства, який за будь-яких обставин повинен брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та цілі підприємства, пов'язані з економічними інтересами і фінансовими можливостями власника;

вище керівництво підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, які утворюють ланцюжок створення вартості підприємства);

лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, несуть відповідальність за ефективну реалізацію планів дій із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

менеджери-економісти консалтингових фірм, задіяних на підприємстві на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності; органи, повноваження яких визначені відповідними нормативними актами.

З точки зору процедурного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства - це процес реалізації комплексу функцій управління - постановка цілей, планування, організація, мотивація і контроль діяльності з метою

формування конкурентних переваг і забезпечити життєздатність підприємства як суб'єкта господарської діяльності [23, с. 54]. У цьому випадку:

функція «постановка мети» визначає спрямованість управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, що означає майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, який передбачається досягти; тактика реалізації цілей і завдань, розробка програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів підвищення конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах; з цим пов'язані питання, пов'язані з розподілом матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна координація роботи оперативних підрозділів і окремих фахівців з реалізації прийнятих планів; функція «контроль» забезпечує спостереження і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства заданим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, що дозволяють перевіряти ефективність виконання планів і програм або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягненню мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства в їх взаємозв'язку утворює цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2).

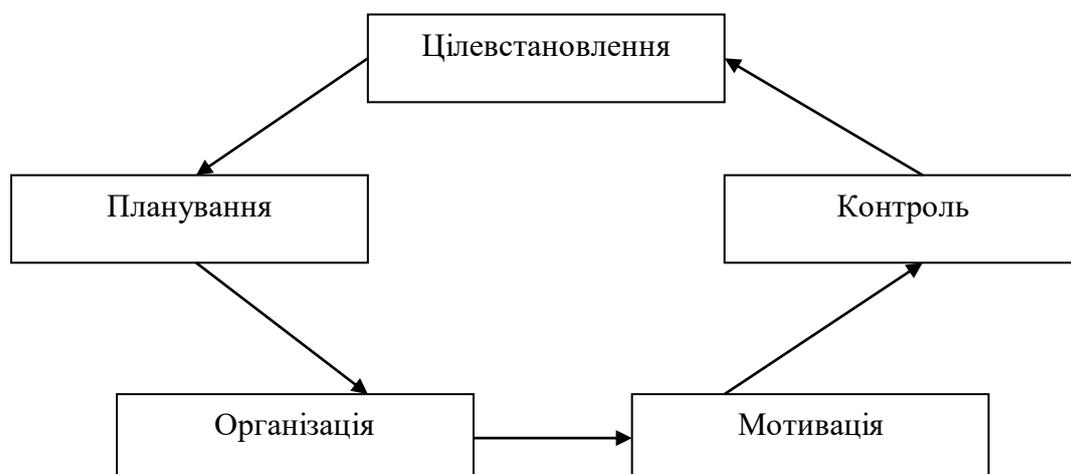


Рисунок 1.2 – Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Таким чином, методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, конкуренції і конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної парадигми управління та основних положень. принципи і приємним інструменти управлінських підходів, зокрема – процесного, системного і ситуаційного [23].

Найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність господарюючого суб'єкта до ефективної довгострокової діяльності у відповідному зовнішньому середовищі [17, с. 52-53]. Конкурентоспроможність підприємства:

заснована на конкурентних перевагах підприємства;

визначає здатність підприємства протистояти конкуренції на певному ринку;

відображає положення підприємства по відношенню до конкурентів. його здатність конструювати, виробляти і продавати в поточних умовах товари, які за ціновими і нецінових характеристиках більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів [12, с. 201]. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є підприємство, яке може довгий час залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації його потенціалу з придбанням і збереженням протягом тривалого періоду конкурентних переваг, конкурентоспроможність слід розуміти не тільки по поточній ефективності, але і по динаміці адаптації до мінливих умов навколишнього середовища [11, с. 146] Таким чином, з точки зору системного підходу конкурентоспроможність можна представити як властивість виробничо-економічної системи (яким є підприємство), що може змінювати траєкторію розвитку або певний режим роботи в процесі адаптації до впливів навколишнього середовища для підтримки і розвивати існуючі або створювати нові риси. Конкурентоспроможність підприємства характеризується такими рисами:

актуальність – конкурентне становище і конкурентні переваги економічного суб'єкта перед іншими суб'єктами можуть бути визначені тільки в рамках відповідна зовнішнє середовище;

відносність – конкурентоспроможність проявляється виключно шляхом порівняння характеристик господарюючого суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку;

динамізм – часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта в конкурентному середовищі, поле в часі результат своєї конкурентної діяльності.

Перш ніж розглядати чинники конкурентоспроможності, варто визначити, що в цілому означає термін «фактор», зокрема від латинського «factor» – той, який викликає. Це рушійна сила або причина будь-якого процесу або явища, що визначає його характер або індивідуальні особливості [18, с. 17]. Звідси випливає, що фактори конкурентоспроможності – це певні причини (суттєві обставини), які частково впливають на рівень і характер конкурентоспроможності підприємства або повністю визначають його.

Найбільш поширеним є поділ факторів конкурентоспроможності, що ґрунтується на класифікаційних ознаках, які наведені в табл. 1.1.

Залежно від місця походження (по відношенню до підприємства) фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на внутрішні (фактори внутрішнього середовища підприємства, або – ендогенні фактори) і зовнішні (фактори зовнішнього середовища підприємства, або екзогенні фактори) [33].

Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного менеджменту, загальної системи менеджменту тощо [34, с. 276]. Тобто ці фактори характеризують стан внутрішнього середовища підприємства і з точки зору рівня його конкурентоспроможності характеризують можливість і ефективність адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	- внутрішні - зовнішні
Сфера походження	- науково-технічні - організаційно-економічні - соціальні - екологічні - політичні
Характер чинника	- загальні - специфічні - індивідуальні
Тривалість дії	- постійні - тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	- незалежні - похідні
Ступінь корисності	- стимулюючі - дестимулюючі
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	- основні - другорядні

Виникнення та інтенсивність зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і визначається станом навколишнього середовища [5]. Екологічні фактори вкрай неоднорідні за своїми джерелами походження, так як є проявом систем різного рівня і діляться, в свою чергу, як мінімум на три групи:

галузеві (визначаються функціонуванням галузі як системи і включають механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту та ін.);

макроекономічні (тобто чинники, що відображають стан економіки, наявність і рівень розвитку ринкової інфраструктури);

чинники світової економіки (до них відносяться ситуації на світових ринках, міжнародний поділ праці, динаміка обмінних курсів, міжнародні угоди в області зовнішньої торгівлі тощо).

Відповідно до концепції ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства, запропонованої професором японського університету в Токіо

Тойохіро Коно [15, с. 10-11], конкурентоспроможність визначається п'ятирівневою ієрархією факторів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Перший рівень ієрархії формується часткою ринку, що належить підприємству; визначається наступною функцією: частка ринку = F (частка в попередньому періоді, Q , P , S , C , де Q – порівнянне якості товарів, P – відносна ціна товарів, S – коефіцієнт, що враховує просування продукції на ринку, C – фактор з урахуванням ємності торгової мережі підприємства).

На другому рівні цієї ієрархії рівень конкурентоспроможності повинен підтримуватися трьома важливими факторами – здатністю до розвитку, виробничими і збутовими потужностями на відповідному рівні.

На третьому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається правильним вибором ринкової і продуктової стратегії підприємства, яка втілюється в стратегії конкуренції, спрямованої на поліпшення або підтримання ринкових позицій підприємства.

На четвертому рівні ієрархії конкурентоспроможність визначається здатністю вищого керівництва приймати рішення, які реалізують на практиці перші три рівня в ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства.

На п'ятому рівні – результати діяльності компанії в попередньому періоді, серед яких найбільш важливим є прибуток як джерело ресурсів в боротьбі за ринок, тому що чим вище прибуток – тим вище конкурентоспроможність і пороки навпаки. Для довгострокового успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства повинна вестися в усіх напрямках і у всіх аспектах його діяльності [16, с. 202]. Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

виробництво – ключова номенклатура і асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, наявність основних ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

маркетинг – дослідження та прогнозування ринку, просування продукту і система маркетингу, ціноутворення, реклама, обслуговування клієнтів мають ключове значення;

фінанси – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

інновації – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

кадри та організаційна культура – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

управління – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства.

Таким чином, вплив основних чинників на потенціал конкурентоспроможності підприємства є визначальним. Адже саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства.

1.2 Характеристика основних конкурентних стратегій як напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства

При виборі та формуванні конкурентної стратегії ключові питання полягають в тому, де і на якому ринку конкурувати і отримувати прибуток (необхідно враховувати, як конкурувати, тому що без вирішення попередніх питань не можливо досягти розвитку), достатню звернути увагу на чітке визначення конкретних меж конкурентної стратегії:

у просторі (територія);

у часі (початок та кінець періоду використання).

Загальним недоліком процесу розробки конкурентної стратегії вважається його слабка особистісна орієнтація. Як правило, стратегія орієнтована на протидію конкуруючим підприємствам, але в меншій мірі враховує особливості управління цими підприємствами, а саме тип поведінки їхніх керівників, рівень їх освіти, підходи до ведення бізнесу, здібності, досвід та інші особистісні характеристики, можливі реакції на зміну ринку.

Отже, конкурентна стратегія повинна розглядати в якості об'єкта суперництва не лише підприємства, а і її управлінський апарат з властивим йому стилем керівництва, який дозволить більш точно і адекватно реагувати на можливі контрзаходи конкурентів. Також слід врахувати те, що сутність конкурентної боротьби полягає не стільки в діях проти конкуруючих підприємств, скільки у завоюванні прихильності потенційних споживачів, які використовують товари і послуги конкурентів. Важливим ключовим моментом також є ясність і чіткість конкурентної стратегії як для керівництва, так і для персоналу. Це дає можливість спільними злагодженими зусиллями команди ефективно реалізувати свою стратегію, що також є найважливішою конкурентною перевагою на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Існує багато способів досягнення конкурентних переваг: виробляти продукцію високої якості нижчими цінами, порівняно з конкурентами; мати більш зручне географічне положення; власні технології; забезпечувати розробку і

впровадження нового продукту в більш короткі терміни; мати відомий бренд і репутацію; забезпечувати покупцям додаткове співвідношення ціни і якості (поєднання відмінної якості, сервісу і розумних цін). У той же час, для досягнення успіху в створенні конкурентної переваги, підприємство повинно пропонувати споживачам те, що вони вважають найбільш прийнятним для них – якісний продукт за низькою ціною, або продукт поліпшеної якості, але трохи дорожчий.

Всесвітньо відомий американський економіст М. Портер розробив теорію конкуренції, яка стала основою для інших сучасних концепцій. Він визначив п'ять варіантів підходів до розробки стратегії конкуренції (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні конкурентні стратегії за М. Портером

Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що привертає більшу кількість споживачів.

Стратегія широкої диференціації спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, які відрізняють їх від товарів конкурентів, що, в свою чергу, допомагає збільшити кількість покупців.

Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія):

заснована на низьких витратах і орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких виробничих витрат;

заснована на диференціації продукції, тобто спрямована на надання представникам обраного сегмента товарів і послуг, які найкращим чином відповідають їхнім потребам і смакам.

Стратегія упередженості найчастіше використовується підприємствами у галузях, що перебувають на ранніх стадіях свого життєвого циклу та пов'язані з формуванням стратегічного активу лідерства, який завжди нейтралізується конкурентами.

Узагальнюючи теорію та практику конкуренції можна виділити наступні базові конкурентні стратегії, що мають власні переваги і недоліки, тому і застосовуються з урахуванням ринкової кон'юнктури і можливостей підприємства.

Основною причиною застосування стратегії зниження собівартості продукції є можливість значної економії на масштабах виробництва і залучення більшої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при покупці. Стратегія полягає в орієнтації на масовому виробництві стандартної продукції. Також вона є більш ефективна, оскільки забезпечує економію на питомих витратах за рахунок спеціалізації та уніфікації виробництва. Підприємства, що використовують таку стратегію орієнтуються на виробництво недорогих, але якісних виробів масового споживання. Перелік характеристик, які необхідні підприємству для реалізації стратегії зниження собівартості продукції відображено в табл. 1.2. Слід зазначити, що досить часто сутність поняття

«стратегія зниження собівартості» розуміють як стратегію продажу товарів тільки за низькими цінами.

Таблиця 1.2 – Основні характеристики стратегії зниження собівартості продукції підприємства

Критерій	Характеристика
Переваги	<p>додаткове зростання обсягу продажів і отримання надприбутку за рахунок зменшення частки конкурентів з вищою ціною на аналогічні вироби;</p> <p>перешкоджання стратегії конкурентів в області диференціації продукції та локалізації ринку за рахунок цінової доступності своїх виробів;</p> <p>підвищення вхідного бар'єра за собівартістю для підприємств, що прагнуть приєднатись до даного бізнесу;</p> <p>наявність значних резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати;</p> <p>гарантоване отримання прибутку у випадку, якщо споживачі зможуть знизити ціни у найближчих конкурентів;</p> <p>витіснення товарів замінників за рахунок масовості та низьких витрат виробництва;</p> <p>створення іміджу добропорядного та надійного партнера, який піклується про бюджет споживачів;</p>
Необхідні ринкові умови	<p>підприємство володіє великою часткою на ринку і має широкий доступ до дешевих сировинних ресурсів;</p> <p>попит на продуковану продукцію еластичний за ціною і достатньо однорідний за структурою;</p> <p>конкуренція відбувається переважно в ціновій області, оскільки споживачі втрачають значну частину своїх доходів при підвищенні цін;</p> <p>підприємства галузі виробляють стандартизовану продукцію, і в існуючих умовах немає ефективних шляхів її диференціації;</p>
Вимоги до організації виробництва та управління	<p>оптимальне за розмірами виробництво;</p> <p>високий рівень технологічної підготовки виробництва;</p> <p>механізація та автоматизація найбільш трудомістких процесів;</p> <p>передові ресурсозберігаючі технології;</p> <p>інтенсивне використання персоналу;</p> <p>жорсткий контроль за собівартістю продукції;</p> <p>оперативна система поточної звітності;</p> <p>переважно оптова реалізація продукції;</p> <p>орієнтація маркетингу на весь ринок;</p>
Дестабілізуючі фактори	<p>технологічні нововведення;</p> <p>копіювання або імітація конкурентами методів роботи;</p> <p>зміна переваг споживачів;</p> <p>зменшення чутливості споживачів до цін;</p> <p>поява нових, більш досконалих товарів.</p>

Фактично виробник, що має низький рівень витрат, може дозволити встановлювати ціни нижчі ринкових. Але в той час, коли виробник буде

проводити таку політику в умовах жорсткої цінової конкуренції, існує висока ймовірність втрати частини прибутку. Коли ціни знижуються, підприємство продовжує отримувати доходи, але в той час як інші конкуренти змушені залишати бізнес.

Таким чином, низьковитратне підприємство повинно орієнтуватися на середні ринкові ціни або ціни значно нижчі за середні. Це зберігає здатність витримати конкуренцію і отримати набагато більше прибутку, ніж при реалізації продукції за низькими цінами. Важливо, щоб, маючи в своєму розпорядженні оригінальну продукцію, підприємства з низькими витратами отримували додатковий прибуток, в при виході на ринок зі стандартною продукцією мали можливість отримання надприбутку в більшою мірі буде залежати від здатності контролювати і регулювати витрати.

Досить часто таку стратегію характеризують як унікальну, реалізувати яку може лише одне підприємство – лідер на ринку за витратами. Однак лідерство за витратами не обов'язково одразу проявляється в стратегії низьких цін, оскільки такі підприємства можуть бути орієнтовані на отримання надприбутків за рахунок встановлення цін на рівні конкурентів, тим самим явно не розкриваючи своєї ринкової переваги, яку можна використати з метою страхування ризиків у разі їх активізації.

Стратегія диференціації продукту заснована на спеціалізації з виробництва особливої, іноді незвичайної продукції, яка є модифікацією стандартного виробу. Ці продукти незамінні для споживачів тільки у тому випадку, якщо вони не задоволені стандартними продуктами (табл. 1.3).

Уособлення товару на ринку (в більш широкому смислі – диференціація його комерційних характеристик) може бути досягнуте за рахунок створення продукції з більш досконаліми, ніж стандартні вироби, технічними параметрами, якістю виконання на базі більш широкого вибору послуг при реалізації та експлуатації виробів, на основі привабливості низьких цін. Таким чином, основна ідея диференціації полягає в спрямуванні зусиль на продукції, що користується обмеженим попитом, що дозволить відхилитись від цінової конкуренції з більш

потужними підприємствами, і в той же час дає можливість конкурувати з ними за специфічні групи споживачів.

Таблиця 1.3 – Основні характеристики стратегії диференціації продукції підприємства

Критерій	Характеристика
Переваги	<p>додаткове зростання обсягу продажів та отримання надприбутку за рахунок зростання переваг різних груп споживачів на основі технологічної сили, якості, забезпечення більш широкого вибору або привабливості низьких цін;</p> <p>розширення стратегій конкурентів в області зниження собівартості стандартної продукції та локалізації ринку за рахунок різноманітності пропонованої продукції та лояльності споживачів;</p> <p>підвищення вхідного бар'єру в галузь за рахунок наявності сформованих переваг споживачів;</p> <p>наявність значних резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, напівфабрикати;</p> <p>гарантоване отримання прибутку від реалізації продукції підприємствам, які користуються послугами лише однієї фірми;</p> <p>витіснення товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків зі споживачами;</p> <p>створення іміджу добропорядного та надійного партнера, який турбується про різноманітних споживачів та задоволення їх специфічних запитів;</p>
Необхідні ринкові умови	<p>існує багато способів виділення товарів на ринку: особливі характерні ознаки продукції сприймаються і ціняться споживачами;</p> <p>попит на продукуювані товари досить різноманітний за структурою: споживачі використовують різноманітні варіанти пропонованої продукції;</p> <p>конкуренція відбувається переважно в неціновій сфері;</p> <p>продукція підприємства займає незначну частину в бюджеті споживачів;</p> <p>небагато підприємств галузі використовують стратегію диференціації;</p>
Вимоги до організації виробництва та управління	<p>наявність гнучкого виробництва;</p> <p>високий рівень конструкторської підготовки виробництва;</p> <p>власні дослідження та дослідне виробництво;</p> <p>потужна маркетингова служба, орієнтована на весь ринок;</p> <p>роздрібна або дрібнооптова реалізація продукції;</p>
Дестабілізуючі фактори	<p>високі витрати на створення іміджу виробу, які викликають значне підвищення цін;</p> <p>надмірна диференціація товару, при якій споживач перестає відчувати ефект від цієї диференціації;</p> <p>копіювання (імітація) конкурентами характеристик товарів лідерів.</p>

Найчастіше привабливим способом диференціації продукції являється використання прийомів, які найменше схожі на прийоми конкурентів. Це приносить на ринок різноманітність. Імітація, як шлях реалізації є згубним для

даної стратегії. Одночасне використання декількох способів диференціації може перетворитись в уніфікацію, таким чином зіпсувавши імідж підприємства на ринку. Найбільш типовий напрямок використання стратегії диференціації полягає в зосередженні зусиль на одному з мотивів придбання продукції споживачами та розвитку власних можливостей з метою більш повного та якісного задоволення специфічних потреб. Підприємство, що прийняло за основну стратегію диференціацію власної продукції, має більше шансів отримати дохід від розширення виробництва, ніж від високих цін.

Стратегія сегментування ринку, на відміну від попередніх стратегій, орієнтованих на обслуговування всього ринку, стратегія сегментування спрямована на забезпечення переваг над конкурентами в межах певного сегменту ринку, що виділяється на основі географічного, демографічного, психологічного чи біхевіористичного принципів. Основна сутність стратегії полягає в тому, що підприємство обслуговує власний вузький цільовий ринок на багато краще, ніж конкуренти, зусилля яких зосереджені по всьому ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні характеристики стратегії сегментації продукції підприємства

Критерій	Характеристика
1	2
Переваги	додаткове зростання обсягу продажів та отримання надприбутку за рахунок спеціалізації підприємства на конкретному сегменті ринку (група покупців зі специфічними потребами, географічний район); використання переваг стратегій зниження собівартості або диференціації продукції для обмеженого кола споживачів в цільовому сегменті ринку; комплексне обслуговування конкретного сегменту ринку на основі комбінованого використання стратегій зниження собівартості та диференціації продукції; створення іміджу підприємства, яке турбується про потреби конкретних споживачів;
Необхідні ринкові умови	існують чітко визначені групи споживачів, які мають різноманітні потреби або використовують товар в різноманітних цілях; конкуренти не намагаються спеціалізуватись на конкретних сегментах ринку, віддаючи перевагу обслуговуванню всіх груп споживачів; ресурси підприємства не дозволяють обслуговувати увесь ринок
Вимоги до організації	організація структури управління по товарних групах; високий ступінь диверсифікації виробничої діяльності;

1	2
виробництва та управління	близьке розміщення виробництва до споживачів; переважно серійний та дрібносерійний типи виробництва; використання прийомів та методів організації виробництва та управління, характерних для стратегій зниження собівартості та диференціації продукції у відповідності зі спеціалізацією виробничих підрозділів; наявність власної фірмової роздрібно мережі
Дестабілізуючі фактори	різниця в характеристиках товару для цільового сегменту і всього ринку стають несуттєвими; зменшення цін на аналогічні товари, що виробляють підприємства, які використовують стратегію зниження собівартості продукції; більш широка пропозиція товарів підприємствами, які використовують стратегію диференціації продукції; конкуренти концентрують свою діяльність в підсегменті, витісняючи при цьому підприємство, яке працює на даному сегменті

Внаслідок цього досягаються конкурентні переваги шляхом або диференціації товарів з метою повного задоволення потреб певного цільового ринку або досягнення нижчих витрат під час обслуговування обраного сегмента.

Практика бізнесу показує, що стратегію сегментування використовують переважно підприємства, які випускають диференційовану продукцію. Спроби обслужити увесь ринок для таких підприємств часто стають причиною значних витрат на просування товарів. Стратегія орієнтації на певний сегмент ринку може призвести до отримання значного прибутку в разі, якщо продукція повністю відповідає вимогам та бажанням споживачів обраного сегмента. При цьому значні витрати, які несе підприємство для певного сегмента ринку, можуть бути відшкодовані за рахунок економії витрат.

Підприємства, які реалізують стратегію швидкого реагування, готові до миттєвої переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку за короткостроковий проміжок часу, не дивлячись на високі питомі витрати, які визначаються відсутністю якої-небудь спеціалізації власного виробництва (табл. 1.5). Після того, як керівництвом підприємства остаточно проаналізовано та обрано базові конкурентні стратегії, визначено власний статус та силу на обраному для діяльності ринку, з урахуванням динаміки

розвитку останнього, важливою стає робота в напрямку організації та управління процесом реалізації намічених стратегічних завдань.

Таблиця 1.5 – Основні характеристики стратегії миттєвого реагування підприємства на потреби ринку

Критерій	Характеристика
Переваги	отримання надприбутків за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію; висока зацікавленість споживачів у придбанні товару; невелика кількість товарів-замінників; створення іміджу підприємства, яке готове будь-чим пожертвувати заради миттєвого задоволення нових потреб, що виникли у споживачів;
Необхідні ринкові умови	попит на продукцію нееластичний; вхід або вихід з галузі не складає труднощів; невелика кількість конкурентів; нестабільність ринку;
Вимоги до організації виробництва та управління	невелике гнучке неспеціалізоване підприємство з високим ступенем диференціації; проектна структура; високий ступінь мобільності персоналу; маркетингова служба орієнтована лише на проекти високорентабельні та недовгострокові;
Дестабілізуючі фактори	високий рівень питомих витрат; відсутність довгострокових перспектив в конкретному бізнесі; значна кількість дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища; відсутність гарантій щодо отримання прибутку; високий ризик банкрутства.

З метою ефективної в подальшому реалізації стратегії конкурентної боротьби, важливим завданням розробників цієї стратегії є спочатку створення її у вигляді розгорнутого стратегічного плану з детальним описом всіх його особливостей та послідовністю дій у часі та просторі. Створена стратегія повинна бути задокументована та належно оформлена. Її обов'язково затверджує вище керівництво підприємства. В процесі реалізації стратегії даний документ виступатиме інструкцією для виконавців, оскільки має містити також окрім переліку дій ще й права та обов'язки відповідальних осіб підприємства.

Таким чином, вищеперелічені завдання слід охарактеризувати як стратегічні зміни, які допомагають підготувати підприємство до набуття конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

1.3 Методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Для будь-якого підприємства досить нелегким є досягнення значних конкурентних переваг за всіма показниками, що характеризують товар, організацію процесу його виробництва, продажу, просування, фінансово-економічну силу бізнесу, його внутрішню культуру та політику, поведіння на ринку, імідж компанії. Тому важливим є вибір та розробка найбільш пріоритетної конкурентної стратегії, яка б найбільше відповідала умовам ринку, що склались та надавала б можливість якнайкраще використовувати сильні сторони підприємства в довгостроковому періоді.

Особливо ретельно слід обирати та розробляти конкурентні стратегії на зовнішніх ринках, оскільки цей процес передбачає ще більш ретельне дослідження та аналіз більшої кількості показників, обов'язкових до врахування. Необхідно розрізняти параметри і показники конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності. Перелік показників залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства являються:

комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

безперервність – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

У свою чергу, параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності (рис. 1.5).

Загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи [43]. Вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості. Групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків.



Рисунок 1.5 – Параметри конкурентоспроможності товару підприємства

Оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня. Прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища:

- прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- з'ясування шляхів та методів підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства;
- розроблення комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
- оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
- вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів:

прийняття відповідних управлінських рішень.

конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність збуту та просування товарів; ефективність виробництва; імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи [45].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи») (рис. 1.6). На рис. 1.6 зображено принциповий вигляд матриці БКГ: I – «Важкі діти»; II – «Зірки»; III – «Дійні корови»; IV – «Бездомні собаки».

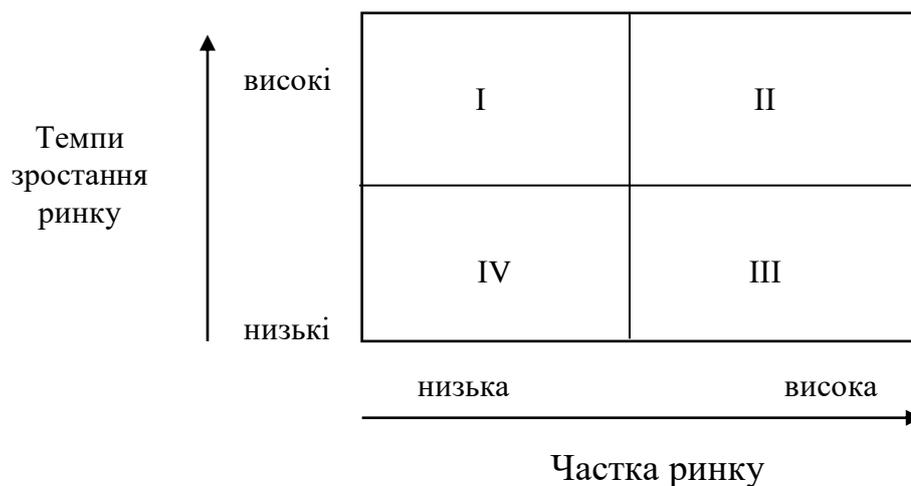


Рисунок 1.6 – Принциповий вигляд матриці БКГ

Таким чином, побудована за принципом системи координат (рис. 1.6): по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку – «Зірки» [37].

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень [37].

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

матриця «Привабливість ринку – конкурентоспроможність» (модель GE-Mc Kinsey);

матриця «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» (модель Shell-DPM);

матриця «Стадія розвитку ринку-конкурентна позиція» (модель Hofer-Schendel);

матриця «Стадія життєвого циклу продукції – конкурентна позиція» (модель ADL-LC) тощо.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:

метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;

метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;

метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;

інтегральний метод;

метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)).

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо [10].

Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників-ресурсів фірми [21]. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників-критеріїв конкурентоспроможності:

до першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві;

у другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому;

у третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти ваговитості критеріїв. Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$) розраховується за формулою:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (1.1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{п}$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{п} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$P_{п}$ – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{п}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20 * K_{II} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob}, \quad (1.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{II} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Ob} – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розраховується за формулою:

$$E_z = 0,37P_{II} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_p, \quad (1.4)$$

де E_z – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{II} – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{зат}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару ($K_{кт}$) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства аграрного сектору передбачає три послідовні етапи [26]:

розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства і переклад показників у відносні величини (бали). Для перекладу показників у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу;

розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства по представлених вище формулах;

розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Перевагам методу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, що охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.

Також, доволі ефективним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства сектора є метод бенчмаркінга – один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених.

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень питання «Як здійснити необхідні поліпшення?») [51].

Етапам бенчмаркінга являються такі:

визначення об'єкту – це встановлення потреби підприємства в змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності його діяльності; виділяються і вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг;

вибір компанії для порівняння – це встановлення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг припускає порівняння якості роботи даної компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає зіставлення характеру і якості роботи аналогічних підрозділів в межах компанії певного часу;

пошук еталонних підприємств – це встановлення контактів з цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія даної галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і гіпотетична компанія з середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі).

Аналіз – це проведення збору інформації про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації – результати обміну передовим досвідом між компаніями, використання даних комерційних і торгових асоціацій; обстежень, проведених незалежними організаціями. Отримана інформація класифікується і систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети і чинники, які визначають результат;

впровадження, або розробка плану впровадження, процедури контролю, проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження;

нова оцінка (бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю). Тому, на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

Бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії і визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області [51].

Таким, чином, вище наведені методики оцінки конкурентоспроможності є ефективними, тому перед підприємством постає суттєве питання вибору найбільш простого та найбільш інформативного методу. Найбільших висот можна досягнути використовуючи одночасно декілька методів та аналізувати діяльність підприємства враховуючи якомога більшу кількість факторів впливу та змінних факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях в залежності від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства можна зробити такі висновки:

1. Розглянуто суть і значення системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, зокрема сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, а її метою являється забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

2. Охарактеризовано основні конкурентні стратегії як напрями управління конкурентоспроможністю підприємства, що є стратегічними змінами і допомагають підготувати підприємство до набуття конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

3. Досліджено методики і методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, які є ефективними, а перед підприємством постає суттєве питання вибору найбільш простого та найбільш інформативного методу. Найкращих результатів можна досягнути використовуючи одночасно декілька методів та аналізувати діяльність підприємства враховуючи якомога більшу кількість факторів впливу та змінних факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД – КЕРНЕЛ ГРУП» ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Одним із провідних і найбільших в Україні виробників і експортерів соняшникової олії, а також найбільший постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорного моря на світові ринки є ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» (експортер у більш ніж 60 країнах світу). ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» вважається передовим підприємством олійножирової галузі харчової промисловості України, яке має стабільні техніко-економічні показники і потужний потенціал по переробці насіння соняшнику 170 тис. т/рік. На Варшавській фондовій біржі (WSE) з 2007 р. відбувається торгівля акціями ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» утворене виключно як господарське і здійснює підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку з наступним розподілом його між акціонерами. Головною місією товариства є насичення ринку високоякісною продукцією.

Місце знаходження товариства: 36007, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 17. Повне найменування: Приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», а скорочено – ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Аанглійською мовою: PJSC «POLTAVSKY VOEP». У власності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» знаходиться: майно, передане йому засновником і учасниками у власність; продукція, вироблена в результаті господарської діяльності товариства.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» виробляє і реалізовує продукцію масложирової промисловості за виключенням

миломоючих засобів, а також здійснює заготівлю, збереження та реалізацію зерна, насіння зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції.

Територія заводу займає площу 7,6 га, по його території проходить залізничний шлях від станції Полтава-Київська, функціонують автомобільні під'їдні шляхи, виробнича площадка забезпечена спрощеним доступом як до складів з зерном, так і до ліній наливу масла і загрузки шроту.

У 2009 р. завод збільшив виробничі потужності на 73,3% за рахунок реконструкції виробництва, а саме збудовано і введено в експлуатацію новий екстракційний цех по технології австрійської фірми «De Smet». Така технологія прискорила процес дезодорації (стадія очистки при температурі 250° С) значно швидше, ніж в тарільчатих дезодораторах, які використовує переважна більшість підприємств. У результаті, чиста жирова формула олії не розкладається на трансизомери, які породжують канцерогени, а всі шкідливі речовини знешкоджуються.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» має широкий асортимент продукції. Основним видом діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є переробка насіння соняшника і виготовлення нерафінованої олії та шроту. Також ПрАТ «ПОЕЗТ – Кернел Груп» займається переробкою нерафінованої олії, тобто надає послуги по рафінації, дезодорації, виморожуванню та відбілення нерафінованої олії. Виготовляє соняшникову олію для підприємства «КАМА» з давальницької сировини, а також випускає власну олію під ТМ «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак домашня», «Чумак золота», «Любонька». Також до впровадження у виробництво готується ще одна торгова марка.

Предметом діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є:

виробництво та реалізація рослинної олії, інших видів олійно-жирової продукції, а також подібної продукції, яка виготовляється з відходів виробництва; роздрібна та оптова торгівля продовольчими і непродовольчими товарами;

організація закупки, приймання, розміщення, обробки, збереження та відвантаження зерна, насіння зернових та олійних культур, трав'яного борошна;

виробництво, підготовка і реалізація на договірній основі насіння зернових, олійних, овочевих культур, багаторічних трав;

сільське виробництво та переробка сільськогосподарської продукції з колективними сільськогосподарськими, державними, фермерськими та іншими господарствами та підприємствами, у тому числі з іноземними та вітчизняними товариствами, фірмами та спільним підприємствами;

організація підсобного господарства;

торгівельно-закупівельна діяльність, в тому числі роздрібна, оптова комісійна торгівля;

реалізація продовольчих товарів, непродовольчих товарів, безалкогольних й спиртних напоїв, тютюнових виробів;

науково-дослідна діяльність, реалізація наукових, технічних, технологічних, економічних, проектних, конструкторських розробок;

виробництво й реалізація сільськогосподарської продукції;

відкриття мережі магазинів для оптової, комісійної торгівлі товарами, як власного виробництва, та й товарами інших підприємств України та інших держав;

заняття як внутрішніми так і міжнародними перевезеннями пасажирів, транспортно-експедиційні послуги;

проведення зовнішньоекономічної діяльності згідно законодавств України;

організація інвестування за рахунок власних коштів, а також коштів інших держав.

Діяльність ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» відбувається на засадах повної господарської самостійності, самоуправління, самофінансування. Несе повну відповідальність за свої зобов'язання в межах майна, що йому належить, та на яке, відповідно до законодавства України, може бути накладено стягнення. Держава не несе відповідальності за зобов'язаннями ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Повноваження

з вирішення питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів не можуть бути передані іншим органам товариства.

Виконавчим органом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є правління, що являється колегіальним і здійснює керівництво його поточною діяльністю. Правління є підзвітним Загальним Зборам акціонерів і Наглядовій раді товариства та організовує виконання їх рішень.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» має цехову виробничу структуру, тобто головним виробничим підрозділом товариства є цех (адміністративне відокремлена частина), в якому виконується комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації. Для даного підприємства цехова структура є оптимальною. Цех вважається основною виробничою одиницею товариства, відокремленою ланкою, у якій реалізуються виробничі процеси. У ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є три типи цехів: основні, допоміжні, обслуговуючі. Елементами структури товариства є окремі: працівники служби і ланки апарату управління. Між ними встановлюються лінійні та функціональні як горизонтальні, так і вертикальні взаємозв'язки. Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» має певні недоліки з управління, що зумовлені небажанням, по-перше, керівників делегувати свої повноваження, а по-друге, – підлеглих брати на себе відповідальність. В основі лінійно-функціональної структури управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є (рис. 2.1):

лінійна вертикаль управління;

спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво і фінанси тощо);

керівники поділяються на лінійних і функціональних.

За лінійно-функціональної структури управління функціональні відділи уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції (рис. 2.1).

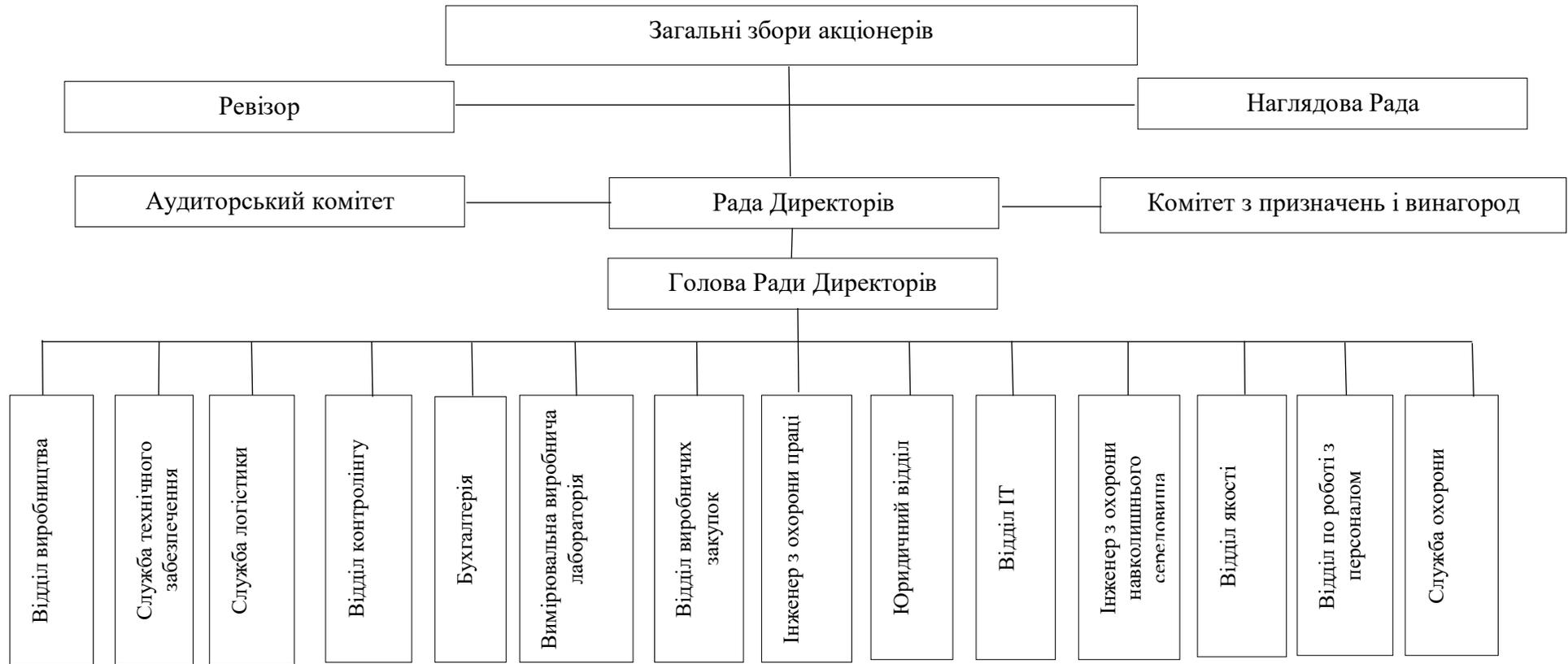


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Персонал, тобто сукупність постійних працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» мають професійну підготовку і досвід практичної діяльності. Залежної від виконуваних функцій увесь персонал ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» поділяються на чотири категорії: спеціалісти, керівники, технічні працівники і робітники.

Аналіз динаміки загальної структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за основними категоріями зайнятих показано в табл. 2.1 і рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р. до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал, у тому числі:	81	13,32	75	12,42	57	10,12	(3,2)	(2,3)
керівники	24	3,95	22	3,64	17	3,02	(0,93)	(0,62)
спеціалісти	26	4,28	24	3,97	19	3,37	(0,91)	(0,6)
технічні працівники	31	5,10	29	4,80	21	3,73	(1,37)	(1,07)
Виробничий персонал	527	86,68	529	87,58	506	89,88	3,2	2,3
Разом	608	100	604	100	563	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7	1,07	7	1,16	9	1,60	0,53	0,44

Дані табл. 2.1 показують, що у ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» в 2020 р. відбулися певні зміни в обліковій річній чисельності персоналу, а саме зменшилась кількість працюючих на 45 осіб (або на 7,4 %) порівняно з 2018 р. і на 41 особу (або на 6,8 %) порівняно з 2019 р. Також у 2020 р. управлінський персонал зменшився на 24 особи або (на 3,2 п.п.) проти 2018 р. і на 18 осіб (або на 2,3 п.п.) проти 2019 р. Частка управлінського персоналу у 2020 р. ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у загальній чисельності працівників склала 10,12 %, а виробничого – 89,88 % відповідно.

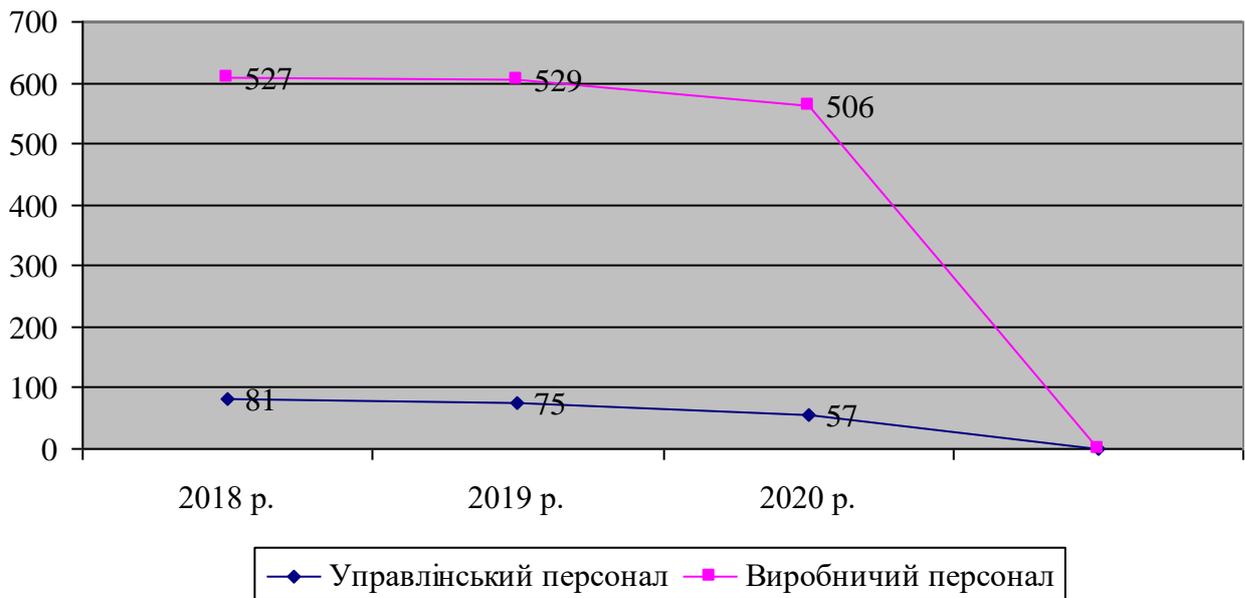


Рисунок 2.2 – Динаміка управлінського і виробничого персоналів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., осіб

Далі проаналізуємо вікову структуру окремих категорій працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Вікова категорія	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+,-) 2020 р. до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 р.	2018 р.
Молодь віком від 15 – 24 років	32	5,26	31	5,13	29	5,15	(3)	(2)
25–49 років	294	48,36	293	48,51	279	49,56	(15)	(14)
50–59 років	241	39,64	241	39,90	228	40,50	(13)	(13)
60–65 років	24	3,95	23	3,81	18	3,20	(6)	(5)
Пенсійного віку	17	2,80	16	2,65	9	1,60	(8)	(7)
Разом	608	100	604	100	563	100	(45)	(41)

Дані табл. 2.2 показали, що у 2020 р. на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» спостерігаються несуттєві зміни у віковій структурі персоналу. Вікова категорія працівників віком: 15–24 років склали 5,15 % від загальної чисельності працівників (або 29 осіб); 25–49 років склали 49,56 % (або 279 осіб), тобто найбільшу питому вагу серед облікової чисельності; 50–59 років – 40,5 % у загальній структурі працівників (або 228 осіб); 60–65 років – 18 осіб (3,2 %). Далі проаналізуємо освітній рівень працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+,-) 2020 р. до:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2017 р.	2018 р.
Середня освіта	16	2,63	16	2,65	7	1,24	(9)	(9)
Початковий рівень вищої освіти	53	8,72	51	8,44	41	7,28	(12)	(10)
Перший рівень вищої освіти "бакалавр"	320	52,63	318	52,65	302	53,64	(18)	(16)
Другий рівень вищої освіти "магістр"	219	36,02	219	36,26	213	37,83	(6)	(6)
Разом	608	100	604	100	563	100	(45)	(41)
Перекваліфікація персоналу	53	8,72	47	7,78	35	6,22	(18)	(12)
Навчалися закордоном	11	1,81	11	1,82	9	1,60	(2)	(2)

Дані табл. 2.3 показують, що в 2020 р. найбільшу питому вагу серед працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» склали працівники з: першим рівнем вищої освіти «бакалавр» – 302 осіб (або 53,64 %); другим рівнем вищої освіти – 213 осіб (або 37,83 %); початковим рівнем

освіти – 41 особа (або 7,28 %). Як негативне варто відмітити, що на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» з кожним роком зменшується кількість перекваліфікованого персоналу. Так у 2020 р. його кількість склала 35 осіб, що менше на 18 осіб ніж у 2018 р. і на 12 осіб ніж у 2019 р. Далі проаналізуємо динаміку показників плинності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка плинності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+,-) 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт вибуття персоналу	-	0,01	0,07	(0,07)	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,01	(0,02)	(0,01)
Коефіцієнт абстенцеїзму	0,5	0,3	0,22	(0,28)	(0,08)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,08	0,07	0,06	(0,03)	(0,01)

Дані табл. 2.4 показали, що в 2020 р. коефіцієнти: вибуття персоналу дорівнював рівня 0,07; плинності кадрів – 0,01; внутрішньої мобільності – 0,06.

Далі проаналізуємо структуру та фонд заробітної плати ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» (табл. 2.5). Дані табл. 2.5 показують, що з кожним роком фонд заробітної плати товариства збільшується. Так, у 2020 р. фонд заробітної плати збільшився на 47120 тис. грн. (або 79,11 %) проти 2018 р. і на 28460 тис. грн. (або на 36,38 %) проти 2019 р. В тому числі основної – на 64,33 %. Аналогічно відбувається збільшення додаткової заробітної плати на 18865 тис. грн. проти 2018 р. і на 10130 тис. грн. проти 2019 р. У структурі фонду заробітної плати найбільшу питому вагу займає основна заробітна плата – 42,4 %, а фонд додаткової заробітної плати – 35,25 % з них надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством – 3,14 %.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) 2020 р. до:	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
1. Фонд заробітної плати всього	59556	100	78216	100	106676	100	47120	28460
у тому числі:								
1.1. Фонд основної заробітної плати	27523	46,21	34782	44,47	45231	42,40	17708	10449
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	18735	31,46	27470	35,12	37600	35,25	18865	10130
з нього:								
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	8485	14,25	15171	19,40	17952	16,83	9467	2781
- премії за виробничі результати	10250	17,21	12299	15,72	19648	18,42	9398	7349
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	13298	22,33	15964	20,41	23845	22,35	10547	7881

Одним з найважливіших завдань на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є вірно вирішенні питання, пов'язані із організацією охорони праці. У ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» ефективно функціонує система управління охороною праці (СУОП) з виконанням організаційно-технічних і економічних заходів і засобів.

Вступні інструктажі проводять з усіма, хто прибуває на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», виробничу практику. Ці обов'язки покладено на головного спеціаліста галузі, куди поступає працівник, та інженера з охорони праці. Вступний інструктаж проводиться у кабінеті охорони праці. Навчання, інструктажі, перевірка знань працівників з

питань охорони праці на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» здійснюються відповідно до Типового положення про порядок навчання і перевірки знань з питань охорони праці та проводиться за рахунок роботодавця. Здійснюється також безперервне підвищення знань і навиків безпечного виконання робіт. Центром цих навчань та пропаганди на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є кабінет охорони праці, який суміщається з приміщенням для навчальних занять. Відповідальність за організацію і здійснення інструктажів, навчання та перевірку знань працівників з питань охорони праці покладається на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Навчання робітників здійснюється у обсязі не менше 10 годин, а під час перепідготовки і підвищення кваліфікації – не менше 8 годин. Також передбачається спеціальне навчання при виконанні робіт підвищеної небезпеки обсяг підготовки – не менше 30 годин, при перепідготовці та підвищенні кваліфікації – не менше 15 годин. Посадові особи проходять навчання і перевірку знань з питань охорони праці до початку виконання своїх обов'язків, а також періодично 1 раз на 3 роки.

Первинний інструктаж проводиться на робочому місці для усіх прийнятих чи переведених на іншу роботу працівників та тих, хто проходитиме навчальну чи виробничу практику. Інструктаж здійснює безпосередній керівник робіт. В окремих випадках проводяться позаплановий та цільовий інструктажі. Цільовий інструктаж проводять з робітником перед виконанням робіт на які оформляють наряд-допуск, а також з працівниками при виконанні разових робіт, які не пов'язані з безпосередніми обов'язками за фахом.

Таким чином, планування заходів з охорони праці в ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» здійснюється на основі розробленого перспективного, поточного та виробничого комплексних планів, у яких зазначаються умови і охорона праці, а також санітарно-оздоровчі заходи. Відповідальність за його розробку несе директор товариства.

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Далі проводимо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр. на основі його щорічної статистичної звітності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності
ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020
рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Капітал товариства, тис. грн							
1.1.Середня вартість сукупного капіталу	835553	858667	1063765,5	228212,5	27,31	205098,5	23,89
1.2.Середня вартість власного капіталу	220410	232011	259512	39102	17,74	27501	11,85
2.Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	322346,5	303949	507335,5	184989	57,39	203386,5	66,91
2.2.Середньорічна вартість нематеріальних активів	1587,5	2569,5	3534	1946,5	122,61	964,5	37,54
2.3.Середні залишки оборотних засобів	419665,5	464863	528977	109311,5	26,05	64114	13,79
2.4.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	608	604	563	(45)	(7,4)	(41)	(6,79)
3.Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	629290	739126	803525	174235	27,69	64399	8,71
3.2.Обсяг реалізованої продукції	629289,85	739166,01	803525	174235,15	27,69	64358,99	8,71
3.3.Операційні витрати, грн	583415	800979	814803	231388	39,66	13824	1,73
3.4.Фонд оплати праці усіх працівників	59556	78216	106676	47120	79,12	28460	36,39

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
3.5. Середньо - місячна заробітна плата одного працівника, грн	8162,83	10791,39	15789,82	7626,99	93,44	4998,43	46,32
4.Фінансові результати, тис. грн							
4.1.Валовий прибуток (збиток)	78553	30654	36603	(41950)	(53,40)	5949	19,41
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	62080	(37344)	9126	(52954)	(85,30)	46470	(124,44)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	38804	(9073)	80977	42173	108,68	90050	(992,51)
4.4. Чистий прибуток (збиток)	31350	(8148)	63150	31800	101,44	71298	(875,04)
5.Показники ефективності використання ресурсів і витрат							
5.1.Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1035,02	1223,78	1427,22	392,20	37,89	203,44	16,62
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,73	0,74	0,55	(0,18)	(24,62)	(0,19)	(25,75)
5.3.Фондовіддача, грн./грн.	1,95	2,43	1,58	(0,37)	(18,87)	(0,85)	(34,87)
5.4.Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	1,50	1,59	1,52	0,02	1,30	(0,07)	(4,46)
5.5.Середній період обороту оборотних засобів, дні	240	226	237	(3)	(1,28)	11	4,67
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,09	0,04	0,03	(0,06)	(63,4)	0,00	(3,62)
6. Показники рентабельності товариства, %							
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	0,05	(0,01)	0,08	0,03	x	0,09	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	0,14	(0,04)	0,24	0,10	x	0,28	x
6.3. Рентабельність продукції	0,11	(0,05)	0,01	(0,10)	x	0,06	x

Дані табл. 2.6 показали, що у 2020 р. збільшилась середня вартість: сукупного капіталу на 228212,5 тис. грн. (або на 27,31 %) проти 2018 р. і на

205098,5 тис. грн. (або на 23,89 %) проти 2019 р.; власного капіталу на 39102 тис. грн. (або на 17,74 %) проти 2018 р. і на 27501 тис. грн. (або на 11,85 %) проти 2019 р. (рис. 2.3).

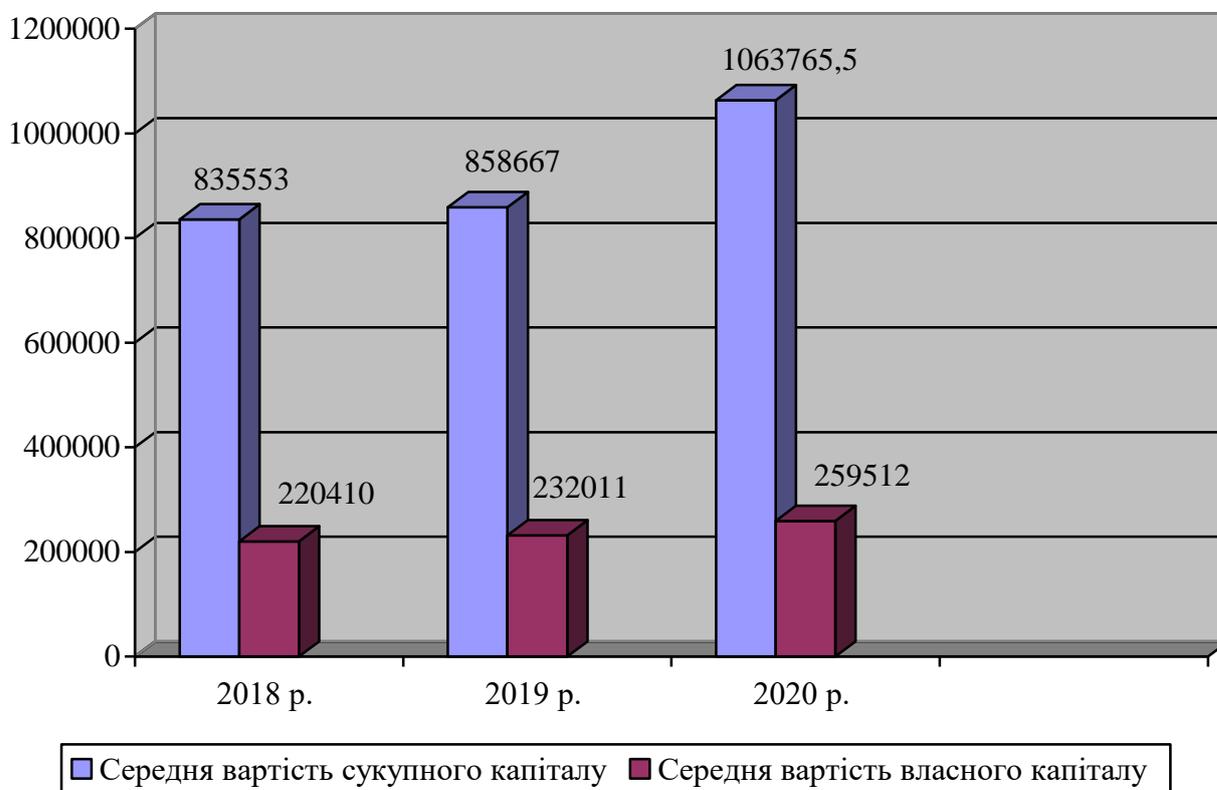


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного і власного капіталів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Дані табл. 2.6 показали, що на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у 2020 р. зросли його ресурси, а саме: середньорічна балансова вартість основних засобів склала 507335,5 тис. грн, що більше на 184989 тис. грн. (або на 57,39 %) проти 2018 р. і на 203386,5 тис. грн. (або на 66,91 %) проти 2019 р.; середньорічна балансова вартість нематеріальних активів склала 3534 тис. грн., що більше на 1946,5 тис. грн. (або на 122,61 %) проти 2018 р. і на 964,5 тис. грн. (або на 37,54 %) проти 2019 р.; середні залишки оборотних засобів склали 528977 тис. грн., що більше на 109311,5 тис. грн. (або на 26,05 %) проти 2018 р. і на 64114 тис. грн. (або на 13,79 %) проти 2019 р.

Щодо середньооблікової чисельності працівників, то у 2020 р. їх кількість дорівнювала 563 особи, що на 45 осіб (або на 7,4 %) менше проти 2018 р. і на 41 особу (або на 6,79 %) проти 2019 р. Динаміку середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр. наведено на рис. 2.4.

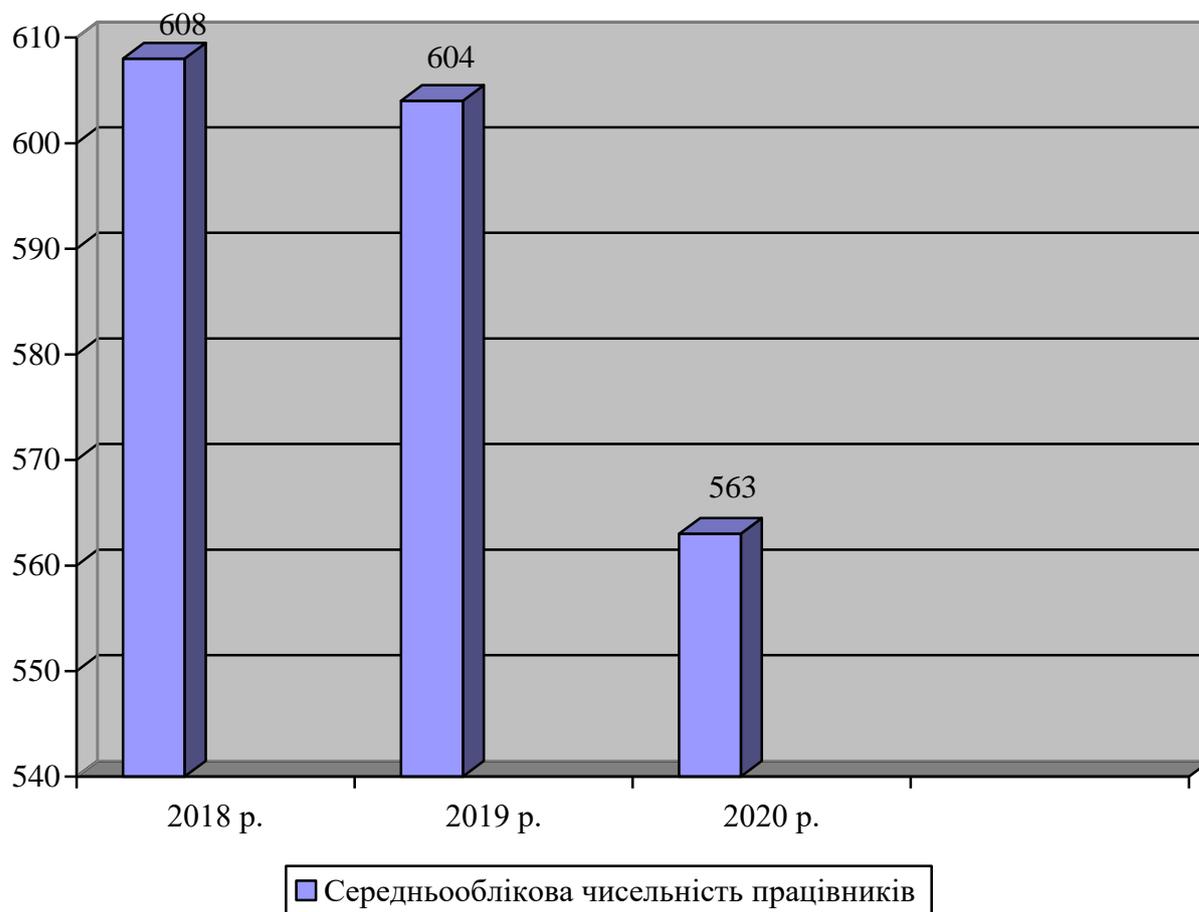


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., осіб

Дані економічних показників «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» показали (табл. 2.6), що у 2020 р.: обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції дорівнював 803525 тис. грн., що більше на 174235 тис. грн. (або на 27,69 %) проти 2018 р. і на 64399 тис. грн. (або на 8,71 %) проти 2019 р.; річний обсяг операційних витрат склав 814803 тис. грн., що більше

на 231388 тис. грн. (або на 39,66 %) проти 2018 р. і на 13824 тис. грн. (або на 1,73 %) проти 2019 р. рівень середньомісячної заробітної плати суттєво збільшився на 93,44 % проти 2018 р. і на 46,32 % проти 2019 р.

Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та операційних витрат ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» наведено на рис. 2.5.

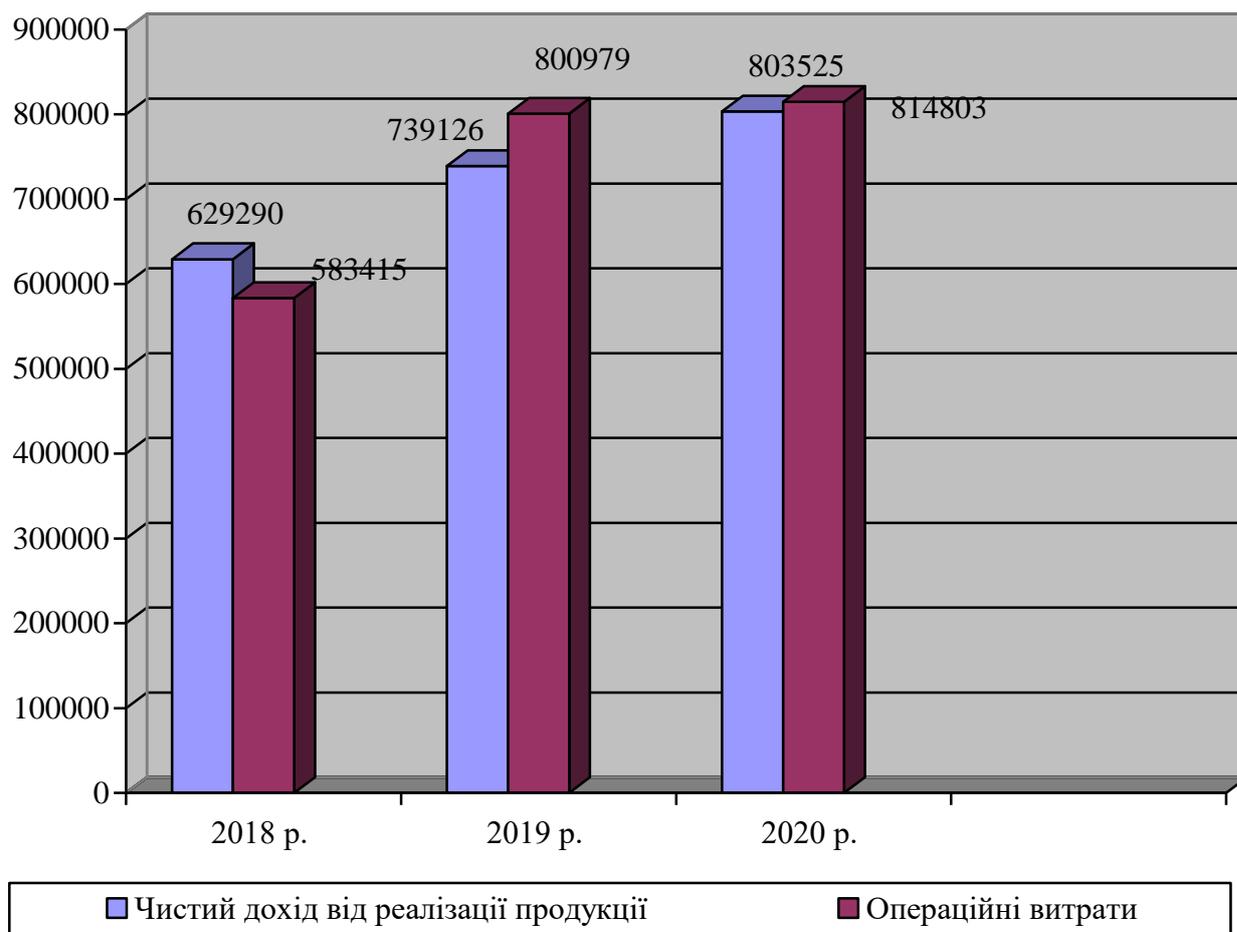


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та операційних витрат ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., тис. грн

Дані фінансових показників «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» показали (табл. 2.6), що у 2020 р.: валовий прибуток дорівнював 36603 тис. грн., що менше на 41950 тис. грн. (або на 53,4 %) проти 2018 р., проте

більше на 5949 тис. грн. (або на 19,41 %) проти 2019 р.; прибуток від операційної діяльності склав 9126 тис. грн., що менше на 52954 тис. грн. (або на 85,3 %) проти 2018 р., однак більше на 46470 тис. грн. проти 2019 р.; прибуток від звичайної діяльності склав 80977 тис. грн., що більше на 42173 тис. грн. (або на 108,68 %) проти 2018 р. і 90050 тис. грн. проти 2019 р.; рівень чистого прибутку склав 63150 тис. грн., що більше на 31800 тис. грн. (або на 101,44 %) проти 2018 р. і 71298 тис. грн. проти 2019 р.

Динаміка валового і чистого прибутків ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» наведено на рис. 2.6.

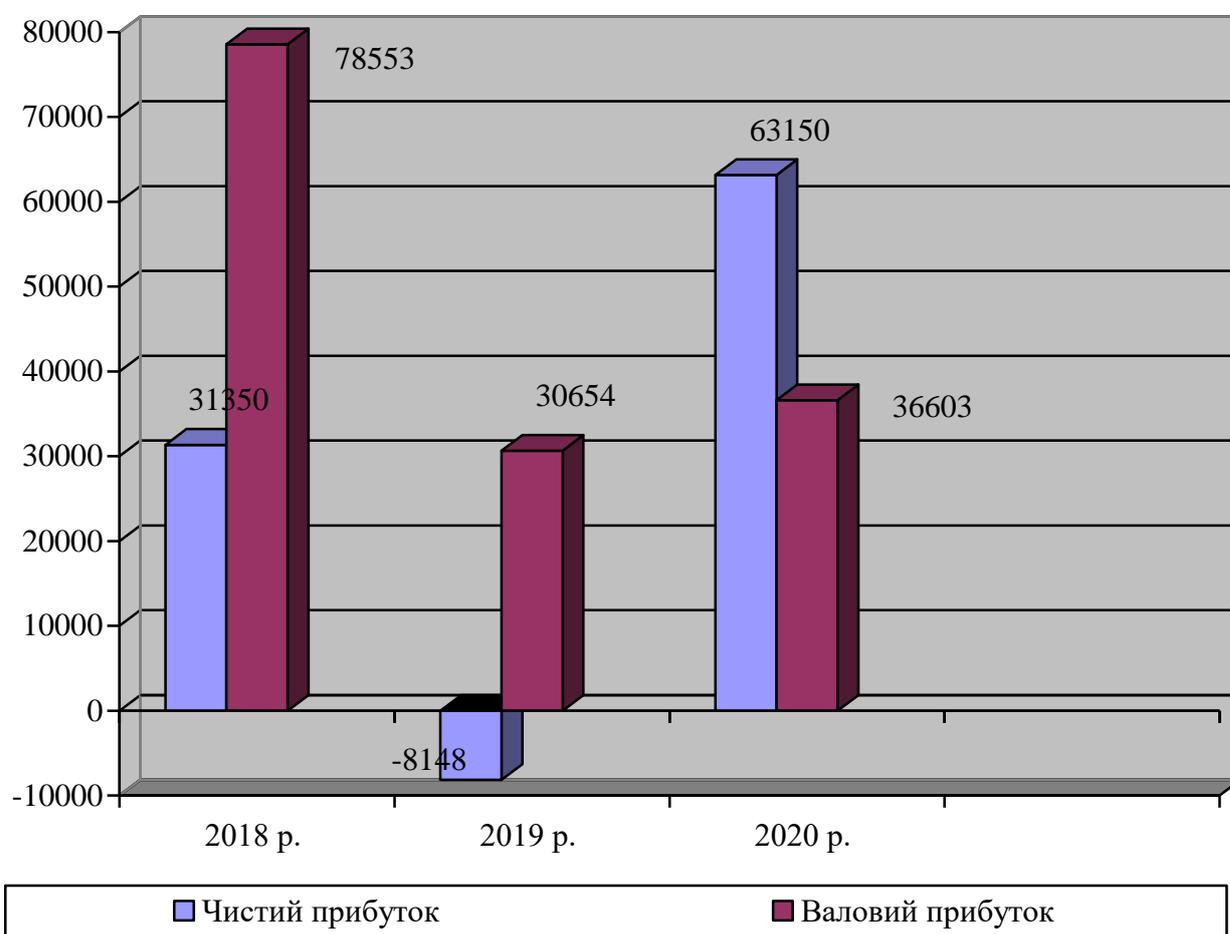


Рисунок 2.6 – Динаміка валового і чистого прибутків ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., тис. грн

Дані показників ефективності використання ресурсів і витрат «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» показали (табл. 2.6), що у 2020 р.: зросла продуктивність праці працівників на 392,2 тис. грн./особу (або на 37,89 %)

проти 2018 р. на 203,44 тис. грн./особу (або на 16,62 %) проти 2019 р.; зменшився рівень фондівдачі на 0,37 грн./грн. (або на 18,87 %) проти 2018 р. і на 0,85 грн./грн. (або на 34,87 %) проти 2019 р. Динаміка продуктивності праці та фондівдачі ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» наведено на рис. 2.7.

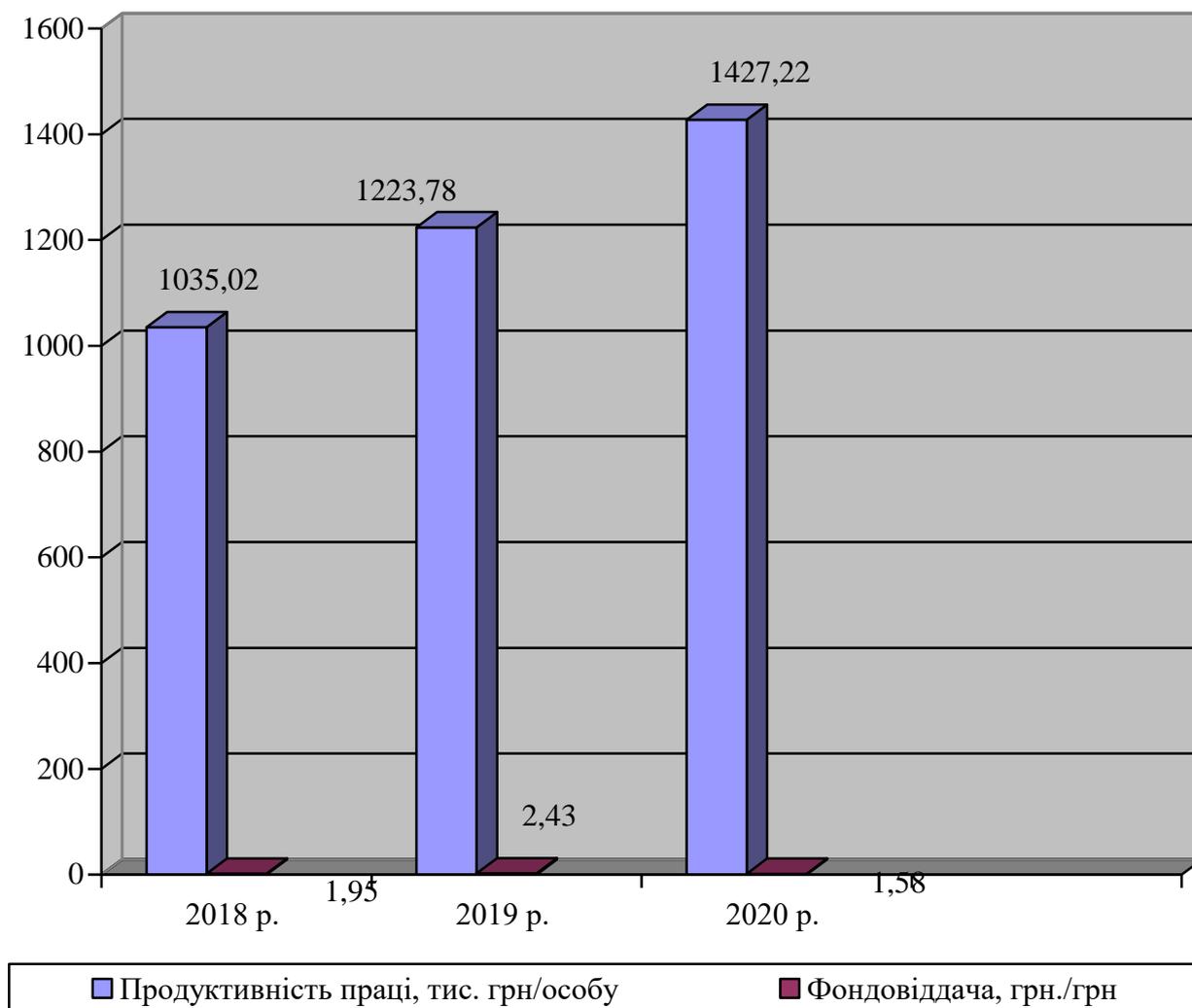


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці та фондівдачі ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., тис. грн

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2020 р. склав 0,55, що менше на 0,18 (або на 24,62 %) проти 2018 р. і на 0,19 (або на 25,75 %) проти 2019 р. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2020 р. склав 1,52 обороти, що більше

на 0,02 (або на 1,3 %) проти 2018 р., однак менше на 0,07 (або на 4,46 %) проти 2019 р. Середній період обороту оборотних засобів у 2020 р. склав 237 днів, що менше на 3 дні (або на 1,28 %) проти 2018 р., однак більше на 11 днів (або на 4,67 %) проти 2019 р. Капіталовіддача (коефіцієнт обіговості активів) у 2020 р. склала 0,03 оборотів.

Дані показників рентабельності «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» показали (табл. 2.6), що у 2020 р.: рівень рентабельності сукупного капіталу становив 0,08 %, що більше на 0,03 п.п. проти 2018 р. і на 0,09 п.п. проти 2019 р.; рівень рентабельності власного капіталу становив 0,24 %, що більше на 0,1 п.п. проти 2018 р. і на 0,28 п.п. проти 2019 р.; рівень рентабельності продукції становив 0,01 %, що більше на 0,06 п.п. проти 2019 р. Динаміка рентабельності сукупного і власного капіталів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» наведено на рис. 2.8.

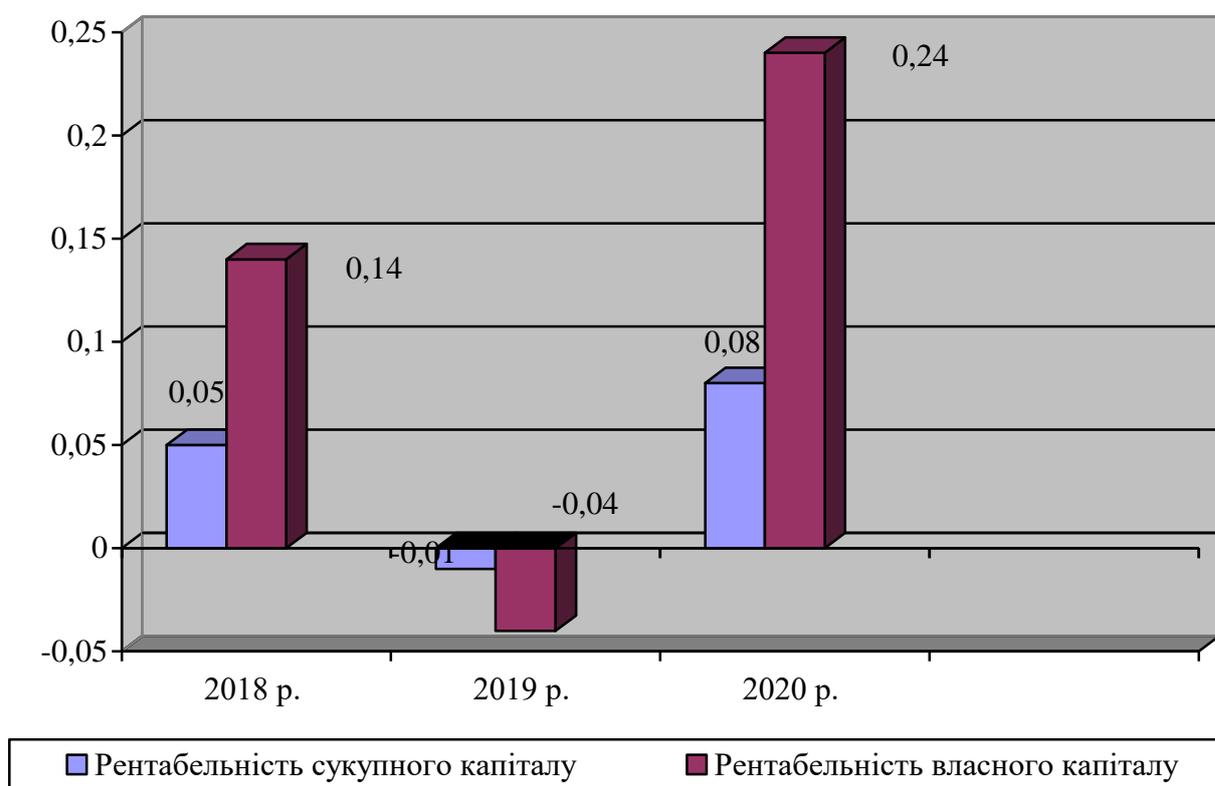


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності сукупного і власного капіталів ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр., %

Динаміка рентабельності продукції ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» наведено на рис. 2.9.

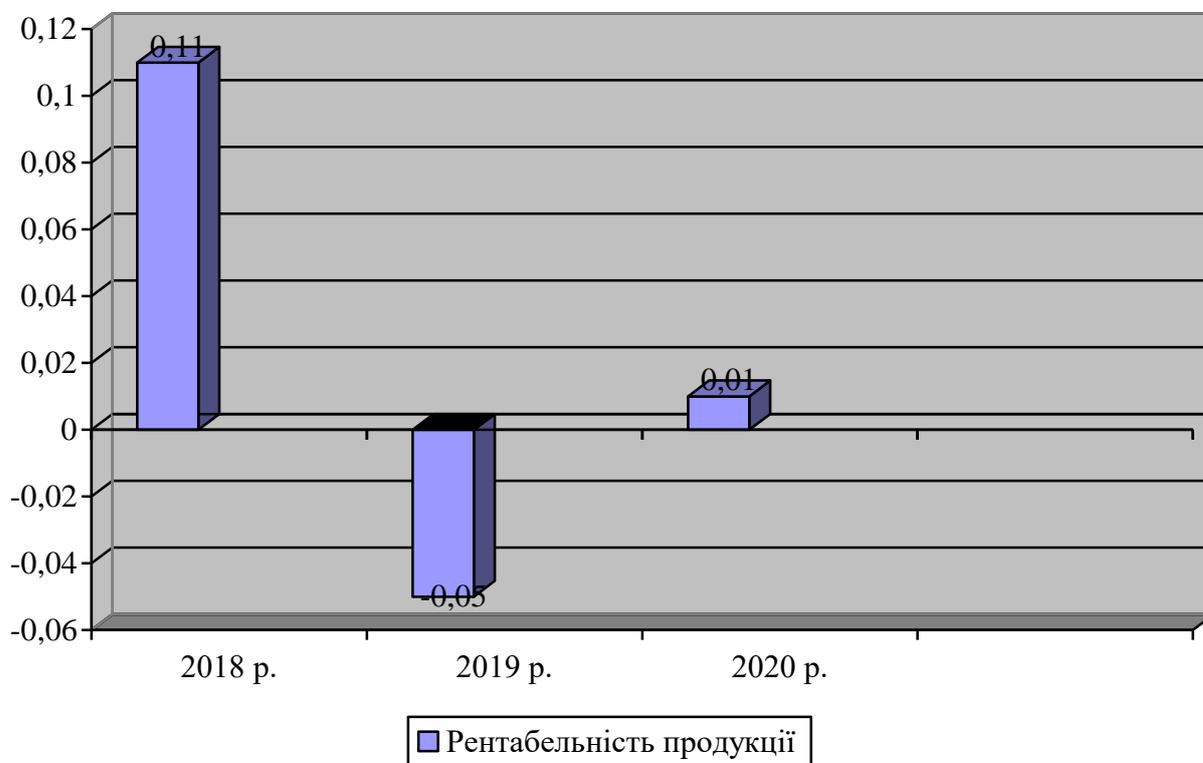


Рисунок 2.9 – Динаміка рентабельності продукції ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., %

Таким чином, проведений фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за досліджуваний період показав, що воно прибуткове і платоспроможне. Обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у 2020 р. дорівнював 803525 тис. грн., що більше на 174235 тис. грн. (або на 27,69 %) проти 2018 р. і на 64399 тис. грн. (або на 8,71 %) проти 2019 р. Валовий прибуток у 2020 р. дорівнював 36603 тис. грн., що менше на 41950 тис. грн. (або на 53,4 %) проти 2018 р., проте більше на 5949 тис. грн. (або на 19,41 %) проти 2019 р. Прибуток від операційної діяльності у 2020 р. склав 9126 тис. грн., що більше на 46470 тис. грн. проти 2019 р. Прибуток від звичайної діяльності у 2020 р. склав

80977 тис. грн., що більше на 42173 тис. грн. (або на 108,68 %) проти 2018 р. і 90050 тис. грн. проти 2019 р. Рівень чистого прибутку в 2020 р. склав 63150 тис. грн., що більше на 31800 тис. грн. (або на 101,44 %) проти 2018 р. і 71298 тис. грн. проти 2019 р. Зросла продуктивність праці працівників у 2020 р. на 392,2 тис. грн./особу (або на 37,89 %) проти 2018 р. на 203,44 тис. грн./особу (або на 16,62 %) проти 2019 р. Рівень рентабельності сукупного капіталу в 2020 р. становив 0,08 %, що більше на 0,03 п.п. проти 2018 р. і на 0,09 п.п. проти 2019 р. Рівень рентабельності власного капіталу в 2020 р. становив 0,24 %, що більше на 0,1 п.п. проти 2018 р. і на 0,28 п.п. проти 2019 р. Рівень рентабельності продукції у 2020 р. становив 0,01 %, що більше на 0,06 п.п. проти 2019 р.

2.3. Діагностичний аналіз управління потенціалом конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Одним з найпоширеніших методів аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є SWOT – аналіз, який є необхідним етапом при формуванні стратегій товариства. SWOT аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін організації а також можливостей і погроз з боку зовнішнього навколишнього середовища і за наслідками ситуаційного аналізу можна оцінити, чи володіє ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» внутрішніми силами і ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти погрозам зовнішнього середовища.

Аналіз загроз і сприятливих можливостей зовнішнього середовища дає можливість оцінити привабливість ринку і інші можливості і загрози зовнішнього середовища. Оцінюючи привабливість ринку, слід звернути увагу на:

тенденції ринку або його сегменту;

поведінку покупців виявити чинники, що впливають на процес здійснення покупки, аналіз іміджу торгової марки ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

структуру збуту, зокрема необхідно оцінити очікуваний стан мережі дистрибуції, очікування і мотивацію партнерів;

конкурентне середовище: ринкова сила споживачів і постачальників, загрозу товарів – замінників, бар'єри входу на ринок.

Аналіз середовища припускає вивчення три її складових: макро- оточення; безпосереднього оточення; внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і безпосереднього оточення) направлений на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення.

Аналіз макросередовища ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і тому подібне.

Фактори безпосереднього зовнішнього середовища, що впливають на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», аналізується по наступних основних компонентах: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей і сформулювати місію, тобто визначити сенс і напрями діяльності.

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» не тільки проводить продукцію для зовнішнього середовища, але і забезпечує можливість існування своїм членам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями і тому подібне

Внутрішнє середовище ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» аналізується по наступних напрямках:

персонал заводу, його потенціал, кваліфікація, інтереси і т. п.;

організація управління;
 виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки;
 фінанси підприємства;
 маркетинг;
 організаційна культура.

У процесі проведення внутрішнього аудиту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» оцінюються його ресурси, діяльність, аналізується конкурентоспроможність. У процесі проведення аналізу підтверджується або змінюється конкурентні переваги товариства.

Описані чинники впливу внутрішнього і зовнішнього середовища заносяться в так звану матрицею SWOT – аналізу. Першим кроком SWOT – аналізу діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є аналіз можливостей і загроз, які можуть створити фактори зовнішнього середовища (табл. 2.7). Потім описані параметри заносяться в табл. 2.7 так звану матрицею SWOT – аналізу.

Таблиця 2.7 – Аналіз можливостей і загроз для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
1	2
1. Значне розширення внутрішнього ринку	1. Економічна (фінансова) криза в країні
2. Інноваційні процеси в державі, що спонукають завод до вдосконалення матеріально-технічної бази	Швидкі темпи інфляції, істотно випереджаючі темпи зростання заробітної плати
3. Надійні і роками згуртовані зв'язки з постачальниками	3. Збої в системі збуту продукції
4. Необхідність модернізації виробництва через спорідненість галузі	4. Вірогідність виникнення нових конкурентів
5. Впровадження стратегічного планування	5. Погіршення політики уряду щодо регуляції підприємницької діяльності
6. Швидке зростання частини внутрішнього ринку	6. Неефективна податкова політика

Продовження табл. 2.7

1	2
7. Розширення частки на зовнішньому ринку	7. Зниження купівельної спроможності населення
8 Прагнення керівництва проводити організаційні зміни в управлінському процесі під впливом чинників зовнішнього середовища	8. Зміни в потребах і смаках споживачів
	9. Соціально-політична нестабільність
	10. Недосконале законодавство і тиск з боку держави
	11. Швидкі інноваційні зміни в галузі і необхідність проведення модернізації технологічних ліній

Другим кроком SWOT – аналізу проводимо аналіз сильних і слабких сторін ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз сильних і слабких сторін ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий імідж товариства серед постачальників та споживачів	1. Використання устаткування, яке стримує інноваційні процеси
2. Дієва збутова і маркетингова політика	2. Неєфективна структура активів, де переважають основні фонди
2. Переваги над конкурентами при формуванні ціни на виготовлену продукцію	3. Збільшення тривалості обороту, який свідчить про зменшення попиту на продукцію
4. Проведення модернізації технологічних виробничих ліній	4. Збільшення фондомісткості продукції в результаті проведення модернізації
5. Бажання керівництва щодо підвищення ефективності	5. Зменшення виручки від реалізації продукції
6. Високий рівень кваліфікації управлінського і виробничого персоналу	6. Скорочення загальної чисельності персоналу
7. Висока якість продукції	7. Зниження конкурентоспроможності підприємства через недосконалу роботу фахівців відділу маркетингу
8. Ефективна рекламна кампанія	8. Складна ієрархічна структура управління
9. Помірні ціни на продукцію	9. Відсутність кваліфікованих фахівців у відділі збуту
	10. Значні витрати
	11. Збиткова діяльність
	12. Низька заробітна плата персоналу
	13. Відсутність додаткових стимулів до праці.
	14. Зниження продуктивності праці

Аналіз свідчить, що керівництву ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» необхідно звернути увагу на підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності, оскільки товариство не має стійких темпів зростання основних показників господарської діяльності.

На рис. 2.10 складемо матрицю SWOT – аналізу для того, щоб визначити загальну стратегію ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» для змісту і поліпшення своїх ринкових позицій.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (8)	Загрози (11)
Сильні сторони (9)	Поле Сс і М (17)	Поле Сс і З (20)
Слабкі сторони (14)	Поле Сл і М (22)	Поле Сл і З (24)

Рис. 2.10. Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Проаналізувавши дані матриці, бачимо, що зараз ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» знаходиться в полі Сл і З (24 бали), тобто у полі сильних сторін і загроз, що надає зовнішнє середовище для підвищення ефективності діяльності. Це поле характерне тим, що керівництво на основі аналізу матриці вибирає загальну стратегію цілеспрямованого скорочення, або комбіновану стратегію.

Таким чином, як показав аналіз впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, недоліками діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є недосконала збутова політика, слабо організована маркетингова діяльність, що негативно позначається на стані попиту і, як наслідок, на результативності реалізації продукції.

Таким чином, у результаті SWOT – аналізу керівництво ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» обирає стратегію скорочення.

Тому, визначенням ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна вважати діючий організаційно-економічний механізм цієї системи. Так, в ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» на базі отриманих показників, що характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку створена така система (рис. 2.11).

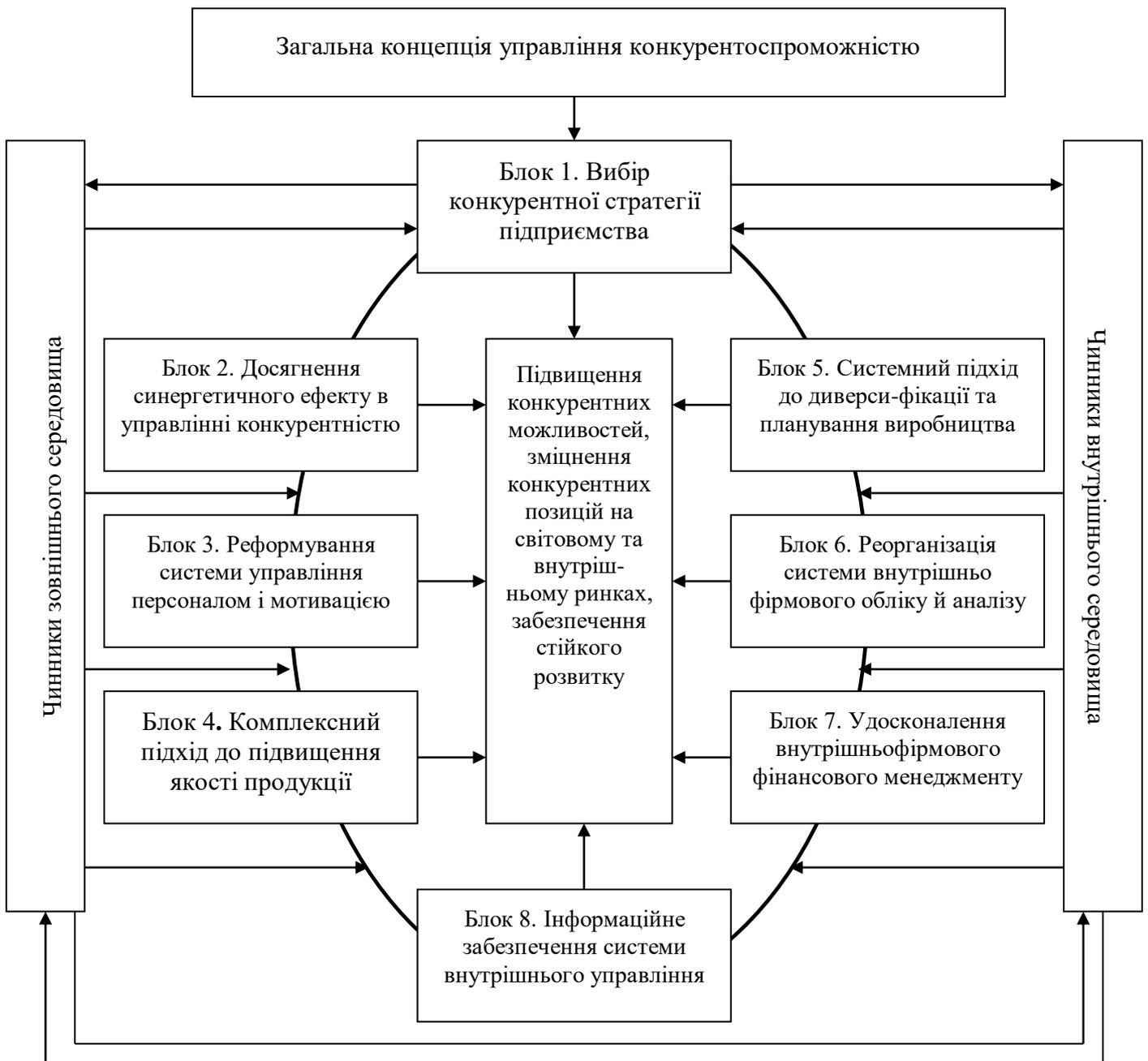


Рисунок – 2.11 Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю

Система враховує ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» внутрішні та зовнішні чинники і поділяється на вісім основних блоків. Так, Блок 1 – вибір конкурентної стратегії підприємства, в межах якого здійснюється вибір:

стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);

стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);

стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).

Блок 2 – досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», який виникає в результаті:

кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;

створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;

упровадження підприємницького типу внутрішньо фірмового менеджменту; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньо фірмового управління;

удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень; оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

Блок 3 – реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» на основі:

підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;

створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, запровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;

удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;

реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;

забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4 – комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», який передбачає:

технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;

розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;

розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;

забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;

створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;

атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;

розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;

активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5 – системний підхід до диверсифікації та планування виробництва ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», який передбачає:

проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;

розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;

розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;

використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;

розробку і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;

формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;

удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;

розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6 – реорганізація системи внутрішньо фірмового обліку й аналізу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» на основі:

адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;

удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;

освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;

підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;

формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;

здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7 – удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод Кернел Груп» – системоутворюючими компонентами якого є:

інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;

удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;

розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8 – інформаційне забезпечення системи внутрішньо фірмового управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», для формування якого необхідні:

розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;

створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;

упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;

розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;

створення інформаційної системи “Швидкий маркетинг”;

розробка автоматизованої системи “Управління вартістю”;

розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;

створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;

технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньо фірмового управління.

Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» загальна блок-схема не відображає з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів розв’язку задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів співпраці всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньо фірмового управління ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Таким чином, принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій по підвищенню його конкурентних можливостей.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» як системи управління можна зробити такі висновки:

1. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є одним із провідних і найбільших в Україні виробників і експортерів соняшникової олії, а також найбільший постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорного моря на світові ринки. Вважається передовим підприємством олійножирової галузі харчової промисловості України, яке має стабільні техніко-економічні показники і потужний потенціал по переробці насіння соняшнику 170 тис. т/рік. На Варшавській фондовій біржі (WSE) з 2007 р. відбувається торгівля акціями ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Має лінійно-функціональну

структуру управління в основі якої лежить: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво і фінанси тощо); керівники поділяються на лінійних і функціональних.

2. Проведений фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за досліджуваний період показав, що воно прибуткове і платоспроможне. Обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у 2020 р. дорівнював 803525 тис. грн., що більше на 174235 тис. грн. (або на 27,69 %) проти 2018 р. і на 64399 тис. грн. (або на 8,71 %) проти 2019 р. Валовий прибуток у 2020 р. дорівнював 36603 тис. грн., що менше на 41950 тис. грн. (або на 53,4 %) проти 2018 р., проте більше на 5949 тис. грн. (або на 19,41 %) проти 2019 р. Прибуток від операційної діяльності у 2020 р. склав 9126 тис. грн., що більше на 46470 тис. грн. проти 2019 р. Прибуток від звичайної діяльності у 2020 р. склав 80977 тис. грн., що більше на 42173 тис. грн. (або на 108,68 %) проти 2018 р. і 90050 тис. грн. проти 2019 р. Рівень чистого прибутку в 2020 р. склав 63150 тис. грн., що більше на 31800 тис. грн. (або на 101,44 %) проти 2018 р. і 71298 тис. грн. проти 2019 р. Зросла продуктивність праці працівників у 2020 р. на 392,2 тис. грн./особу (або на 37,89 %) проти 2018 р. на 203,44 тис. грн./особу (або на 16,62 %) проти 2019 р. Рівень рентабельності сукупного капіталу в 2020 р. становив 0,08 %, що більше на 0,03 п.п. проти 2018 р. і на 0,09 п.п. проти 2019 р. Рівень рентабельності власного капіталу в 2020 р. становив 0,24 %, що більше на 0,1 п.п. проти 2018 р. і на 0,28 п.п. проти 2019 р. Рівень рентабельності продукції у 2020 р. становив 0,01 %, що більше на 0,06 п.п. проти 2019 р.

3. У процесі проведення внутрішнього аудиту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» оцінюються його ресурси, діяльність, аналізується конкурентоспроможність. Принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій по підвищенню його конкурентних можливостей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ОЛІЙНОЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД – КЕРНЕЛ ГРУП»

3.1. Удосконалення системи управління шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Управління підвищенням конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує менеджменту і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, тому, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Наступним же етапом є робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

Процес підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;
- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Але дійсним свідченням ефективного управління конкурентоспроможності є стратегічні рішення прийняті на основі проведеного аналізу.

Безпосередньо, програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Програми підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення складної соціотехнічної системи, характеризуються:

- цільовою спрямованістю та складністю мети;
- багатозначністю та невизначеністю середовища;
- складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);
- складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;
- суттєвими ризиками успішного виконання.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;

наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;

організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;

дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються;

комплексне врахування інтересів усіх залучених і зацікавлених сторін, і в першу чергу, – учасників програми. Учасниками програми підвищення конкурентоспроможності можуть виступати: замовники, проектувальники, постачальники, підрядники, консультанти, керівники, команда, банки в ролі інвестора та ін.

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

організаційний розвиток;

економічні засоби: управління запасами, фінансами;

біхевіористські засоби.

Одним з ефективних засобів управління заради підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є застосування ЕОМ, яке дозволяє скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі. Автоматизація бізнес-процесів, застосування гнучких виробничих систем окрім підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сприяє й розв'язанню соціальних проблем (вивільнення людини від одноманітної фізичної праці і перетворення її у творчого учасника виробничого процесу).

Під організаційним розвитком розуміють упровадження нових прогресивних методів організації бізнес-процесів, технологій, здатних

революціонізувати процеси, і навіть створити принципово нові напрямки діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Важливим завданням підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів. Разом з тим, треба усвідомлювати той факт, що людський фактор в галузі виробництва має суттєву вагу, тому під біхевіористським розвитком ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» розуміють зміну поведінки її співробітників та їх взаємовідносин.

Розвиток людських відносин та оновлення організації на основі широкої участі персоналу в управлінні, особистої його зацікавленості та задоволеності результатами бізнес-процесів та моральним кліматом в організації є чи не основним засобом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» виступають:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва – управління собівартістю продукції;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

Відповідно до собівартості продукції включаються наступні витрати:

- дослідження ринку і виявлення потреби у продукції;
- підготовку і освоєння нової продукції;
- виробництво, включаючи витрати на сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів, оплату праці персоналу;
- обслуговування виробничого процесу і управління ним;
- збут продукції (пакування, транспортування, реклама, комісійні витрати);
- розвідку, використання і охорону природних ресурсів;
- набір і підготовку кадрів;

поточну раціоналізацію виробництва (удосконалення технології, організації виробництва, праці, підвищення якості продукції), крім капітальних витрат та ін.

Склад витрат, які включаються у собівартість, не є незмінним. Він може дещо змінюватися з різних практичних міркувань. Але загальною тенденцією таких змін повинно бути повніше відображення у собівартості дійсних витрат на виробництво продукції ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Шляхи зниження собівартості продукції є чимало: це і використання менш дорогих кормів, це і вдосконалення процесу виробництва, автоматизації робочих місць та скорочення кількості працюючих, це і кооперація з іншими підприємствами, які можуть виготовляти ті чи інші складові за меншими цінами тощо.

Однак існує чимало проблем пов'язаних з цим. Так, зменшення витрат на придбання якісних кормів та заміна більш дешевими може призвести до пониження якості кінцевого продукту, а це може негативно відбитися на реалізації продукції. Зменшення кількості працівників і автоматизація виробництва вимагає на перших етапах чималі капіталовкладення тощо.

Найбільш ефективним шляхом зниження собівартості продукції є впровадження економних технологій виробництва, переймання світового досвіду по зменшенню собівартості. Ресурсоекономні, ресурсозберігаючі технології – це вихід для українського товаровиробника.

Також важливим є дотримання всіх головних принципів ефективного розміщення продуктивних сил: це скорочення шляхів між виробником та покупцем, між виробництвом і сировинною базою.

Дотримання загальних економічних принципів та законів – важливий шлях для зниження собівартості продукції, яка не буде призводити до погіршення кінцевого продукту і дасть для ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» можливість отримувати додаткових покупців та додаткові прибутки.

Зрозумілим стає той факт, що перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у аграрному виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

На рис. 3.1 представлено узагальнені основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки, реалізації та управління будь-якою програмою, і зокрема – програмою підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».



Рисунок – 3.1 Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Активізація людського фактору у підвищенні потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньо-організаційного клімату.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі тощо.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Керівник ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у цих випадках повинен без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

3.2. Поліпшення системи якості та продуктивності виробництва як фактора підвищення потенціалу конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Достатньо часто, як це доводить практика, програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» знаходять своє втілення у маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення продуктивності та ефективності тощо.

Для розробки всіх цих програм доволі часто використовуються різні способи, в тому числі і прикладні комп'ютерні програми.

Дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» та способів її вдосконалення потребувало вирішення різноманітних статистичних (кореляційний аналіз) та економічних задач.

Для їх вирішення ми використовували прикладну комп'ютерні програми пакету MS Office-MS Excel та MS Word. Це програмне забезпечення дало можливість створити відповідні таблиці, малюнки та діаграми.

Розглянемо більш детально створення найскладніших з елементів - діаграм, малюнків та графіків. Тим паче, що в нашій роботі важливе місце для аналізу та порівняння показників конкурентоспроможності займає саме візуальне (графічне) представлення даних. Прикладна програма MS Excel дає можливість створення як об'ємної графіки – гістограм, так і двомірної – діаграм. Не залежно від обраної форми порядок створення залишається незмінним.

Поширеною та часто застосовуваною складовою програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є програма підвищення якості, яка являє собою план діяльності організації, спрямований на розробку і впровадження комплексного підходу до забезпечення та підвищення якості продукції та основних виконуваних на підприємстві процесів.

Використання програм підвищення якості допоможе ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» стати кращими з кращих. Реальним прикладом може слугувати програма суворого контролю якості, складовими якої є:

- збільшення чисельності персоналу, що здійснює контроль;
- наділення його широкими повноваженнями;
- проведення спеціальних тренінгів, перепідготовка кадрів;
- проведення спеціальних тестів і досліджень для виявлення дефектів складових та безпосередньо готової продукції;
- систематичне обговорення проблеми якості на вищому рівні керівництва.

Результатом використання даної програми може стати підвищення загального рівня якості продукції, що виробляється, та розробка системи менеджменту та контролю за якістю в цілому по ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Все це дозволить підприємству покращити та стабілізувати своє положення в конкурентному середовищі ринку.

Також, широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і програми підвищення продуктивності, які являють собою план діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» щодо підвищення продуктивності різних елементів виробничого процесу (виробничих й управлінських процесів, використання ресурсів тощо).

Загалом, напрямки підвищення продуктивності як складового фактора конкурентоспроможності є численними та різноспрямованими (рис. 3.2).

Процес підвищення продуктивності на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є процесом безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Як правило, процес підвищення продуктивності вимагає від керівництва ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» або окремого підрозділу (залежно від організаційного рівня, на якому вирішується завдання підвищення продуктивності).



Рисунок 3.2 – Напрямки підвищення продуктивності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»»

Відповідно до рис. 3.2 насамперед необхідно визначити й установити пріоритет цілей ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», у т.ч.:

дійти згоди про три або більше найважливіших цілей, які повинні бути досягнуті завдяки зусиллям по підвищенню продуктивності;

вирішити питання про пріоритети.

Потім визначити критерії обсягу виробництва ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у рамках організаційних обмежень:

описати кількісно кожну з цілей;

вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку тощо.

Наступний крок – підготувати програму дій:

розробити деталі для кожної фази діяльності;

спроєктувати організаційні зміни;
видати завдання виконавцям;
скласти остаточні докладні програми дій із вказівкою процедури їхнього здійснення.

Далі усунути відомі перешкоди на шляху підвищення продуктивності- виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях, неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратні витрати).

Розробити системи і методи вимірювання продуктивності:
обрати показники продуктивності для даної сукупності цілей;
використовувати їх для обчислення індексів продуктивності базисного періоду;

використовувати їх для майбутніх порівнянь.

Приступити до виконання програми дій:

ввести зміни, які обіцяють значне підвищення продуктивності в існуючих проектах;

зосередити увагу на пріоритетних напрямках діяльності зі швидкими потенційними результатами;

сконцентрувати зусилля на короткострокових, наочних, невідкладних і легко досяжних видах діяльності і цілях (рівень зусиль має відповідати очікуваним результатам);

забезпечити періодичні вимірювання та звіти.

Стимулювати робітників і менеджерів до досягнення високої продуктивності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»:

навчити робітників умінню визначати обмеження і вирішувати проблеми;

зменшити почуття страху перед змінами за допомогою програмування, підвищення кваліфікації й навчання;

виражати вдячність робітникам і менеджерам середньої ланки за найкращі групові результати;

забезпечити повне завантаження робітників протягом дня;

заохочувати участь робітників у кампанії за підвищення продуктивності (кружки продуктивності і якості, консультативні комітети і т.п.).

Підтримувати рівень зусиль по підвищенню продуктивності:

не давати розслабитись після виконання програми;

бути готовими розпочати наступні програми підвищення продуктивності.

Контролювати організаційний клімат:

створювати клімат взаємної довіри між робітниками і менеджерами;

підтримувати високу якість методів виміру;

випускати регулярні звіти про витрати та якість продукції;

підтримувати у менеджерів і фахівців постійний інтерес до діяльності по підвищенню продуктивності;

ніколи не намагатися реалізувати одночасно кілька програм по продуктивності;

не забувати про постійну необхідність навчання робітників і менеджерів.

Суттєве підвищення продуктивності можливе лише за умови комплексної роботи за багатьма напрямками, при активному залученні всього персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» від рядових працівників до вищого керівництва.

Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» складається з процесів. Процес – це сукупність дій, які приносять результат. Процеси управління конкурентоспроможністю можуть бути розподілені на шість основних груп, які реалізують різноманітні функції менеджменту (рис. 3.3), а саме процеси:

ініціювання – прийняття рішень щодо початку виконання програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

планування – визначення цілей і критеріїв успіху програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» і розробка робочих схем їх досягнення;

виконання – координування людьми та іншими ресурсами для виконання плану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

аналізу та контролю – визначення відповідності плану і виконання програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» встановленим цілям і критеріям успіху та прийняття рішень щодо необхідності застосування корегуючих дій;

керування – визначення необхідності корегуючих дій, їх погодження, затвердження і застосування;

завершальні – формалізація виконання програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» і доведення її результатів до всіх зацікавлених сторін;

управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» накладаються один на одного і відбуваються з різною інтенсивністю на всіх стадіях програми, як проілюстровано на рис. 3.3.

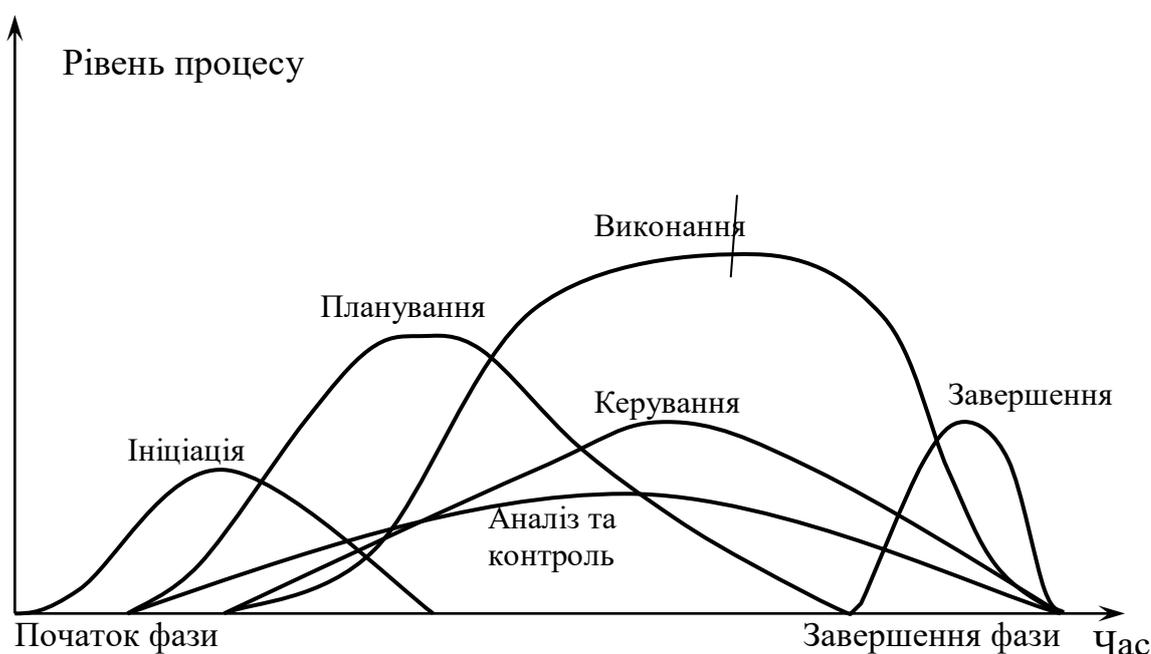


Рисунок – 3.3 Процеси управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»

Крім того процеси управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» пов’язані завдяки своїм результатам – результат виконання одного стає висхідною інформацією для іншого. І, нарешті, є взаємозв’язок між групами процесів різноманітних фаз програми.

У реальному проекті управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» фази можуть не тільки передувати одна одній, але і накладатись. Повторення ініціювання на різних фазах програми допомагає контролювати актуальність виконання програми управління. Якщо актуальність програми сходить нанівець, наступна ініціація дозволяє вчасно це виявити і запобігти додатковим витратам.

Реалізація програми управління та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» пов’язана зі значним ступенем невизначеності та різноманітням ризиків, найбільш суттєвими з яких можуть бути наступні:

ризик, пов’язаний з нестабільністю економічного законодавства і поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;

зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю і поставки, закриття кордонів тощо);

невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у державі або регіоні;

неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметрів нової техніки і технології;

коливання ринкової кон’юнктури, цін, валютних курсів тощо;

невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих та інші географічні чинники;

виробничо-технологічний ризик (аварії та відмови обладнання, виробничий брак тощо);

невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників;

неповнота або неточність інформації про фінансовий стан і ділову репутацію підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) тощо.

Наведений перелік далеко не вичерпний, але характеризує спектр тих чинників, які повинні враховуватись як при розробці програми управління конкурентоспроможністю підприємства, так і в процесі моніторингу її виконання.

Відомо, що суттєвим джерелом покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є внутрішні та зовнішні резерви. В першу чергу, це внутрішній резерв – це і невикористаний потенціал працівників, неосвоєні потужності техніки та обладнання, невикористані технології та таке інше. Використання та визначення цих внутрішніх резервів дозволить майже не вкладаючи коштів (або вкладаючи порівняно невеликі суми) досягти покращення показників діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп».

Важливе місце при реалізації програми займає контроль, що передбачає не лише перевірку досягнення цілей та виявлення причин, які дестабілізують хід роботи, а й обґрунтування управлінських рішень щодо корекції виконання завдань задля запобігання шкоди (зриву термінів; перевищення норм використання ресурсів, вартості; низької якості тощо).

Контроль програми (проекту) управління та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» включає:

моніторинг (систематичне та планомірне спостереження за всіма процесами реалізації програми або проекту);

виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень, які фіксуються в календарних планах, бюджетах, розрахункових потребах у трудових і матеріальних затратах і т. ін.;

прогнозування наслідків ситуації, що склалась;

обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.

Контроль здійснюється у трьох основних формах.

Попередній контроль виконується до фактичного початку робіт з реалізації програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» і спрямований на перевірку адекватності та узгодженості планових документів.

При поточному контролі, що здійснюється безпосередньо при реалізації програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», об'єктами виступають:

- час (моніторинг досягнення проміжних цілей і обсягів робіт);
- бюджет (відслідковування рівня витрачання фінансових коштів);
- ресурси (перевірка фактичних затрат матеріально-технічних ресурсів);
- якість (відстеження рівня якості робіт).

Поточний контроль здійснюється з метою оперативного регулювання реалізації програми і базується на порівнянні результатів зі встановленими в програмі вартісними, часовими та ресурсними характеристиками.

Заключний контроль проводиться на стадії завершення програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» задля інтегральної оцінки реалізації програми (проекту) в цілому. На його основі узагальнюється отриманий досвід і удосконалюються управлінські процедури.

Система контролю повинна забезпечити оперативну оцінку стану реалізації програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» для обґрунтування та прийняття рішень щодо управління часом, вартістю, ресурсами й якістю виконуваних робіт. На етапі побудови системи контролю та визначення економічної ефективності реалізації програми управління конкурентоспроможністю необхідно визначити:

- склад і рівень деталізації робіт, які будуть контролюватись;
- склад показників і форми представлення первинної інформації;
- терміни представлення первинної інформації та зведено-аналітичних звітів;
- відповідальних за повноту, достовірність і своєчасність надання даних;
- склад, методи та технології аналітичних і графічних звітів;

комплекс програмно-інформаційних засобів, що використовуватимуться.

Залежно від потрібної точності розрізняють наступні режими контролю виконання програми управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»:

контроль на момент закінчення робіт (метод «0–100»);

контроль на момент 50% готовності робіт (метод «50–50»);

контроль у попередньо визначених точках програми (метод контролю за віхами);

регулярний оперативний контроль через рівні проміжки часу;

експертна оцінка ступеня виконання робіт і готовності програми.

Для отримання узагальненої картини реалізації програми (проекту) розроблена система показників, які порівнюють виконання за часом і за вартістю. За часом, наприклад, показник реалізації (ПР_ч) пакету робіт щодо управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» описується формулою 3.1:

$$ПР_{ч} = \frac{\sum_{i=1}^m t_i \times \frac{c_i}{100}}{T}, \quad (3.1)$$

де t_i – запланована тривалість кожної роботи пакету;

c_i – відсоток виконання кожної роботи;

T – загальна тривалість робіт проекту;

m – кількість робіт у пакеті.

$$ПР_{2019p.} = \frac{(1+5) \cdot \frac{58}{100}}{6} = 0,58 \quad (3.2)$$

$$ПР_{2020p.} = \frac{(3+5) \cdot \frac{70}{100}}{8} = 0,7 \quad (3.3)$$

$$ПР_{2021p.} = \frac{(3+6) \cdot \frac{85}{100}}{9} = 0,85 \quad (3.4)$$

Розраховані показники відповідають дійсності: ми бачимо як програма зміцнення конкурентної позиції розрахована на 4-ри роки має відсоток виконання в розмірі 85% на кінець 2021 року.

Необхідність аграрного підприємства пристосовуватися до нових умов конкуренції через підвищення конкурентоспроможності формує у менеджменту риси багатофункціональності, інтегрованого застосування психології бізнесу, маркетингу, стратегічного та фінансового менеджменту, технологічного та інноваційного менеджменту, управління персоналом.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що створення та реалізація програм управління та підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп». Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

Висновки до розділу 3

На основі пропозицій наведених у рекомендаційному розділі можна зробити наступні висновки:

1. Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівник ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у цих випадках повинен без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

2. Створення і реалізація на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» програм управління та підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення його діяльності. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи на тему: «Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства» зроблені наступні висновки:

1. У кваліфікаційній роботі розглянуто суть і значення системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, зокрема сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, а її метою являється забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

2. Охарактеризовано основні конкурентні стратегії як напрями управління конкурентоспроможністю підприємства, що є стратегічними змінами і допомагають підготувати підприємство до набуття конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

3. Досліджено методики і методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, які є ефективними, а перед підприємством постає суттєве питання вибору найбільш простого та найбільш інформативного методу. Найкращих результатів можна досягнути використовуючи одночасно декілька методів та аналізувати діяльність підприємства враховуючи якомога більшу кількість факторів впливу та змінних факторів як внутрішнього так і зовнішнього середовища.

4. ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є одним із провідних і найбільших в Україні виробників і експортерів соняшникової олії, а також найбільший постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорного моря на світові ринки. Вважається передовим підприємством олійножирової галузі харчової промисловості України, яке має стабільні техніко-економічні показники і потужний потенціал по переробці насіння соняшнику 170 тис. т/рік. На Варшавській фондовій біржі (WSE) з 2007 р. відбувається торгівля акціями ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Має лінійно-функціональну

структуру управління в основі якої лежить: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво і фінанси тощо); керівники поділяються на лінійних і функціональних.

5. Проведений фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за досліджуваний період показав, що воно прибуткове і платоспроможне. Обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у 2020 р. дорівнював 803525 тис. грн., що більше на 174235 тис. грн. (або на 27,69 %) проти 2018 р. і на 64399 тис. грн. (або на 8,71 %) проти 2019 р. Валовий прибуток у 2020 р. дорівнював 36603 тис. грн., що менше на 41950 тис. грн. (або на 53,4 %) проти 2018 р., проте більше на 5949 тис. грн. (або на 19,41 %) проти 2019 р. Прибуток від операційної діяльності у 2020 р. склав 9126 тис. грн., що більше на 46470 тис. грн. проти 2019 р. Прибуток від звичайної діяльності у 2020 р. склав 80977 тис. грн., що більше на 42173 тис. грн. (або на 108,68 %) проти 2018 р. і 90050 тис. грн. проти 2019 р. Рівень чистого прибутку в 2020 р. склав 63150 тис. грн., що більше на 31800 тис. грн. (або на 101,44 %) проти 2018 р. і 71298 тис. грн. проти 2019 р. Зросла продуктивність праці працівників у 2020 р. на 392,2 тис. грн./особу (або на 37,89 %) проти 2018 р. на 203,44 тис. грн./особу (або на 16,62 %) проти 2019 р. Рівень рентабельності сукупного капіталу в 2020 р. становив 0,08 %, що більше на 0,03 п.п. проти 2018 р. і на 0,09 п.п. проти 2019 р. Рівень рентабельності власного капіталу в 2020 р. становив 0,24 %, що більше на 0,1 п.п. проти 2018 р. і на 0,28 п.п. проти 2019 р. Рівень рентабельності продукції у 2020 р. становив 0,01 %, що більше на 0,06 п.п. проти 2019 р.

6. У процесі проведення внутрішнього аудиту ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» оцінюються його ресурси, діяльність, аналізується конкурентоспроможність. Принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій по підвищенню його конкурентних можливостей.

7. Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» являє собою процес змін, які

потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівник ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у цих випадках повинен без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

8. Створення і реалізація на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» програм управління та підвищення конкурентоспроможності є найголовнішим інструментом комплексного вдосконалення діяльності організації. Виходячи з того, до якої міри досконало розроблена програма та наскільки послідовно реалізована, можна робити висновок про шанси підприємства досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. 141 с.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 // Відомості Верховної Ради, 2003, № 18-22. 144 с.
3. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР, 2012, N 19-20, ст.166), (з змінами, внесеними згідно із Законом N 5460-VI (5460-17) від 16.10.2012. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України «Про охорону праці» / Відомості Верховної Ради України (ВВР) 2002 №229-IV. К.: 22 с.
5. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року №3659. UR: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року №236/96. UR: <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Правова база з питань екології та охорони природного середовища, Збірник нормативних актів / Укладач М.І. Камлик. К.: Атака, 2001. 632 с.
9. Про внесення змін до Закону України «Про охорону праці». Постанова ВРУ від 21.11.02 р. № 229-IV. UR: <http://zakon.rada.gov.ua>.
10. Адамов Н.А., Мельцас Е.О. Финансовое управление бизнес-процессами при угрозе банкротства: монография. 2012. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=EaomQLoAAAAJ&hl>.
11. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. 2006. URL: https://inlib.biz/biznese_717/konkurencsiya-analiz-strategiya-praktika.html.
12. Ансофф И., Макдоннелл Э. Дж. Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. 1999. URL: https://moodle.kstu.ru/pluginfile.php/118037/mod_resource/content/1/Ansoff_I._Novaya_korporativnaya_strategiya.pdf.

13. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 275 с.
14. Барабась Д.О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання. *Маркетинг: теорія і практика*: матер. V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2001 р. К.: КНЕУ, 2001. С. 19–20.
15. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне. *Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність*: матер. VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2000 р. Київ – Дніпропетровськ, 2000. С. 10–11.
16. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України. *Науковий збірник*. Вип. 2-3. К.: КНЕУ, 2000. С. 201-208.
17. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності. *Проблеми науки*. 2002. №11. С. 52-55.
18. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств галузі): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Київський національний економічний ун-т. К., 2003. 18 с.
19. Березнев С.В. Формирование и оценка инвестиционного потенциала региона: монография [С.В. Березнев, Т.Ф. Мамзина, М.К. Начева, А.Г. Чупрякова, О.Б. Шевелева]; под ред. Мамзиной Т.Ф., Начевой М.К., Шевелевой О.Б. 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-investitsionnogo-potentsiala-regiona-1>.
20. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с.
21. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник; за ред. В.О. Василенка. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
22. Вацик Н.О. Економічне оцінювання та планування витрат на експортну діяльність машинобудівних підприємств: автореф. канд. ... економ.

наук: 08.00.04. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2013. 28 с.

23. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посібник / О.С. Соснін, В.В. Казарцев. К.: Європейський університет, 2001. 147 с.

24. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. №2. С. 50-53.

25. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / [В.М. Геєць, В.П. Александрова, Т.І. Артёмова, Ю.М. Бажал, О.І.Барановський]; В.М. Геєць (ред.). К.: Інститут економічного прогнозування НАН України; Фенікс, 2003. 1008 с.

26. Гогіташвілі Г.Г. Система управління охороною праці. К.: ПТВФ “Афіша”, 2006. 382 с.

27. Городиська Н. А. Формування та розвиток інжинірингової діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2014. 27 с.

28. Дли М.И. Создание информационных систем управления интегрированными предприятиями: монография / [М.И. Дли, В.В. Голубовская, В.Ю. Кинелев, В.А. Шумаев], 2020. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435820>.

29. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

30. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1 / Редкол. С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. К.: Академія, 2000. 864 с.

31. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.2 / Редкол. С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. К.: Академія, 2001. 848 с.

32. Електронна енциклопедія. URL: <http://www.mabico.ru/lib/693.html>.

33. Злобін Ю.А. Основи екології. К.: Лібра, 1998. 248 с.

34. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. 2018. 284 с.47

35. Конкурентоспроможність в економіці України / Укладачі: Л.П. Полозенко, Л.К. Сідько. К.: НУБіПУ, 2012. 36 с.

36. Котельников Д.І. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім “Слово”, 2004. 168 с.
37. Котлер Ф. Маркетинг: 1998. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5091>.
38. Курило О.Б. Структурування витрат підприємств у процесі формування економічних результатів: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів Національний університет «Львівська політехніка», 2014. 27 с.
39. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії аграрного підприємства. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2002. Випуск 7/13. С. 193-196.
40. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація. *Вісник Академії економічних наук України*. 2003. №2. С. 146-150.
41. Микитюк О.М. Основи екології: навчальний посібник. Харків: «ОВС», 2003. 147 с.
42. Панасенко Д.А. Забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на ринку спеціальної машинобудівної продукції: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2013. 27 с.
43. Тен А.В. Инструменты поддержки принятия решений по обеспечению устойчивого функционирования и развития коммерческой организации: монография. 2012. 293 с.
44. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. URL: <http://lib.kantiana.ru/irbis/standart/IBIS/query?S21P03=K%3D&S21STR=&S21ALL>.
45. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие. 2004. URL: <https://may.alleng.org/d/manag/man023.htm>.
46. Хома І.Б. Діагностика економічної захищеності машинобудівного підприємства: автореф. докт. екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2013. 47 с.

47. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. К.: Кондор, 2017. 400 с.
48. Цюрюпа О.В., Христенко О.В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність*: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Полтава, 14 червня 2021 р.). Полтава : ПолтНТУ, 2021. С. 74-75.
49. Чорненька О.Б. Управління заборгованістю машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2014. 25 с.
50. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 475 с.
51. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учебное пособие / Л.С. Шевченко. Харьков: Эспада, 2004. 520 с.
52. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. К.: Наукова думка, 2003. 334 с.
53. Щедрий Я. І. Охорона праці. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.

ДОДАТКИ