

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Небрат Олексій Віталійович _____

Керівник:

к.е.н., доцент Марченко О.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.....	15
1.3. Основні методи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»....	39
2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування».....	39
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».....	57
2.3. Оцінка діючої системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування».....	66
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»....	78
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування».....	78
3.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування».....	91
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
ДОДАТКИ	120

ВСТУП

В процесі євроінтеграції ринкові перетворення в Україні зумовлені змінами в системах управління підприємствами та організаціями, адекватні зовнішньому конкурентному середовищу. В Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники організацій знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, що і зумовлює актуальність вивчення цієї проблеми.

Слід назначити, що одним із найдієвіших засобів забезпечення конкурентоспроможності є система управління конкурентоспроможністю. Дослідженням даної проблеми займалися багато вчених таких як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, Г. Азоєв, В. Дикань, Т. Маслова, Л. Піддубна, Е. Сапронова, Г. Скудар, В. Холод, В. Шинкаренко, Л. Шевченко та багато інших. У наукових працях та практичних рекомендаціях дослідників висвітлено різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Про те існують питання у цій сфері, що потребують подальшого дослідження та вивчення. Таким чином, недостатня обґрунтованість певних теоретичних та методичних аспектів системи управління конкурентоспроможністю підприємства визначає актуальність дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити задачі:

розкрити сутність та основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

визначити сфери формування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

дослідити основні методи управління конкурентоспроможністю підприємства;

проаналізувати суб'єкт та об'єкт системи управління АТ «Укргазвидобування»;

провести аналіз показників фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»;

провести оцінку існуючої системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування»;

розробити стратегічні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є особливості системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування».

У кваліфікаційній роботі використано наступні методи: загальнонаукові методи пізнання; методи статистичного аналізу та синтезу; кореляційний метод; методи схематичного та графічного зображення даних; метод експертних оцінок.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки; обсяг 112 сторінок, що включає 16 рисунків, 25 таблиць та додатки, список використаних джерел містить 79 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат Д. Рікардо, порівняльних переваг Хекшера-Оліна, порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів М. Портера [83], конкурентного статусу фірми І. Ансоффа [17]. Розглянемо сутність поняття «конкурентоспроможність» за сучасними вченими-економістами (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Погляди вчених-економістів на категорію конкурентоспроможність [31]

Автор визначення	Визначення конкурентоспроможності
1	2
Ожогов С.І.	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К.	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
Грошев В.П.	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями
М.О. Ермолов	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності

1	2
Печінкин А., Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється.
Хруцький В.Є., Корнеєва І.В.	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний, І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Райзберг Б.А.	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів

Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;

масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);

заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);

характеристикою будь – якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [30].

Незважаючи на різні підходи до визначення його суті, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника.

Порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи,

а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

Часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [47].

У цілому серед науковців, існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

за територіально-географічною ознакою – міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів);

залежно від масштабності економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/або комплексу галузей, національної економіки;

у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі [38].

Узагальнення існуючих у науковій літературі підходів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» дозволило встановити характеристику видів конкурентоспроможності за масштабністю економічних об'єктів.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу [30].

Разом з тим, конкурентоспроможність товару – це не уміле маневрування в

ринковому просторі і в часі, а головне, максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації і експлуатації пропонованої продукції.

Наведемо підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Змістовне наповнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства» [30].

Джерело	Визначення
1	2
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
Перцовський Н.І.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.

1	2
Хруцький В.Є, Корнєєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.
Скударь Г.М.	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю.М.Пахомов, Д.Г.Лук'яненко, Б.В.Губський	У широкому розумінні конкурентоспроможність - це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.
Азоев Г.Л., Челенков А.П.	Конкурентоспроможність фірми - це можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.
Швейцарська організація “European managment forum”	Конкурентоспроможність компанії – її реальна потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
А.П. Градов	Конкурентоспроможність фірми - її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами.
М. І. Круглов	Конкурентоспроможність підприємства - система економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова

	конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, по рівню задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово – господарської діяльності
--	---

Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном «конкурентоздатна організація», який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоздатні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.

Визначення конкурентоспроможності підприємства за Л.С. Кобиляцьким [47]. є неповним, тому що не враховує, що підприємства конкурують на конкретних ринках у певний період часу, перевагою – те, що підкреслюється ефективність господарської діяльності як вирішальний елемент конкурентоспроможності організації. Розуміння сутності «конкурентоспроможності підприємства» за Н.І. Горбаль, О.Є. Шандрівська, Л.І. Сопільник [38]. є неповним, тому що зводить конкурентоздатність підприємства до випуску конкурентоздатної продукції, фактично тим самим, прирівнюючи ці два поняття. Ті ж недоліки має визначення, дане І.З. Должанським, Т.О. Загорною [31], але воно конкретизує те, що конкурентоздатність досягається на конкретних ринках у даний період часу.

Більшість вчених з даної проблематики пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоздатність товару» й «конкурентоспроможності підприємства». Дане твердження буде не зовсім вірним, тому що покупець не завжди знає, якому виробнику належить даний товар, а навіть якщо й знає назву фірми, то ця назва не завжди про щось говорить. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми – виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності

товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби.

Д. Дженінгтон [30] виділяє чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

Керівництво підприємств першого рівня розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг.

Компанії другого рівня конкурентоспроможності прагнуть до того, щоб їх підприємства повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

Компанії третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів.

Компанії четвертого рівня конкурентоспроможності кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу [30].

Компанії третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими підприємствами», або «стратегічними підприємствами».

Деякі визначення конкурентоспроможності ототожнюють конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції, що методологічно не вірно.

Спільним є те, що наявність конкурентоспроможності і продукції, і підприємства виявляється на ринку споживачем, а кількісне значення цих показників відносно показників конкурентів визначається кожним підприємством самостійно.

Але варто відмітити відмінні риси.

По-перше, конкурентоспроможність продукції визначається по кожному виду продукції окремо, у той час як конкурентоспроможність підприємства враховує всю номенклатуру продукції, а також усі види діяльності.

По-друге, при оцінюванні конкурентоспроможності продукції її споживача не цікавить рівень витрат на виробництво, у той час як підприємство з метою підвищення ефективності своєї діяльності розробляє та впроваджує заходи, спрямовані на скорочення витрат.

По-третє, товар і підприємство мають різні часові рівні життєвого циклу. При дослідженні конкурентоспроможності в довгостроковому періоді необхідно мати на увазі, що життєвий цикл підприємства більш тривалий життєвого циклу продукції, і протягом одного життєвого циклу підприємства проходить значна кількість поколінь товару [45].

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю у неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.

Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентних фірм-лідерів, що підтягають інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічної, виробничої,

матеріально-технічної і комерційної співпраці як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами, ефективної системи розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність регіону – рівень його можливостей забезпечити прибутковий розвиток економіки порівняно з іншими регіонами шляхом ефективного використання регіональними органами державної влади наявних ресурсів і функцій управління.

Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення. Як правило, трактується як концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових і інших можливостей, що реалізуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Але це лише одна, найбільш видима сторона поняття.

Інша сторона – це переваги системи державного і суспільного устрою країни, політико-правової організації і регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, ↑ що не поступається ↑ світовим стандартам. ↑ Щоб мати конкурентоздатну економіку, необхідно створити конкурентоздатне суспільство, що володіє безперечними перевагами в різних областях людської діяльності.

Як можна зрозуміти з аналізу наведених визначень, основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності підприємства як економічного суб'єкта є:

відносний (порівняльний) характер ↓ конкурентоспроможність ↓ проявляється тільки через порівняння характеристик конкретного підприємства – економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [31].

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, управлінський, кадровий та організаційно-культурний (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [34].

Виробничий – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва.

Маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність,

обслуговування споживача.

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

Інноваційний – 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.

Кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури.

Управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість підприємства [34].

1.2. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг підприємства

В системі управління конкурентоспроможністю підприємства відомі різні підходи до визначення поняття й оцінки конкурентного статусу підприємства (КСП). І. Ансофф [17] трактує поняття конкурентного статусу як позицію фірми в конкуренції, як своєрідний вимірник положення фірми на ринку. У цьому сенсі конкурентний статус підприємства використовується в так званій матриці «Мак-Кінзі» для визначення порівняльних конкурентних позицій підприємства при формуванні стратегічних задач підприємства.

Трактування І. Ансоффа по економічному змісту якоюсь мірою близьке до поняття конкурентної переваги у трактуванні М. Портера [83], оскільки і той, і інший думають, що необхідно визначати співвідношення фактичної і базової продуктивності використання ресурсів фірми. На відміну від Портера, І. Ансофф визначає цей показник як рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкоректовану на ступінь «оптимальності» стратегії фірми й ступінь відповідності потенціалу фірми цій оптимальній стратегії. На цій суттєвій основі І. Ансофф пропонує формулу для розрахунку показника КСП:

$$КСП = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \cdot \frac{S_F}{S_O} \cdot \frac{C_F}{C_O}, \quad (1.1)$$

де I_F – рівень стратегічних капітальних вкладень підприємства;

I_K – критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходиться на межі прибутків і збитків і показує, що обсяг капітальних вкладень нижче цієї точки не приведе до одержання прибутку;

I_O – точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якої збільшення капітальних вкладень приводить до зниження прибутку;

S_F , S_O – відповідно діюча і «оптимальна» стратегія підприємства;

C_F , C_O – відповідно наявні й оптимальні можливості підприємства.

Показники S_F/S_O і C_F/C_O можуть оцінюватися, на думку І. Ансоффа, як середньоарифметичні бальні оцінки (по шкалі від 0 до 1) ступеня відповідності факторів діючої стратегії або наявних можливостей факторам оптимальної стратегії або оптимальним можливостям. Для визначення факторів стратегій і факторів можливостей І. Ансоффом пропонуються набори типових факторів і характер їх впливу на зростання обсягів виробництва і рентабельність фірми.

Формулу (1.1) можна представити у такому вигляді:

$$КСП = \frac{I_F}{I_O} \cdot \frac{G_F}{G_O} \cdot \frac{\bar{Ц}}{Ц_{СТРАТ}}, \quad \dots \quad (1.2)$$

де I_F – обсяг інвестицій в інновації, який може вкласти і вкладає підприємство в інноваційний розвиток;

I_o – обсяг інвестицій, необхідний для впровадження, з метою оновлення виробництва. Це цільовий обсяг інвестицій в інновації;

G_o – стратегічний потенціал, необхідний для забезпечення лідируючих позицій на ринку;

G_F – наявний потенціал;

\bar{C} – середня ціна продукції на ринку;

$C_{СТРАТ}$ – стратегічна ціна, яка формується підприємством і яка здатна витіснити конкурентів з ринку.

Модифікація формули (1.2):

$$КСП = \frac{I_F}{I_o} \cdot K_{ВИК} \cdot \frac{\bar{C}}{C_{СТРАТ}}, \quad (1.3)$$

де $K_{ВИК}$ – коефіцієнт використання потенціалу, який може бути розрахований так:

$$K_{ВИК} = \frac{\text{Обсяг продукції, що випускається}}{\text{Проектний обсяг}} \quad (1.4)$$

Якщо $КСП=1$, то підприємство зможе забезпечити собі виключно сильний конкурентний статус і буде однією з найефективніших. Якщо хоча б один із показників (складових) $КСП$ дорівнює нулю, фірма не одержить прибутку.

Пропонуються наступні градації $КСП$:

$0 < КСП \leq 0,4$ – слабка позиція;

$0,5 < КСП \leq 0,7$ – середня позиція;

$0,8 < КСП \leq 1,0$ – сильна позиція [52].

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху підприємств в умовах висококонкурентного середовища,

велика увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам (рис. 1.2) [56].

Про стратегічний успіх говорять у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу.

До ключових факторів успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

мають виражений галузевий характер;

є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

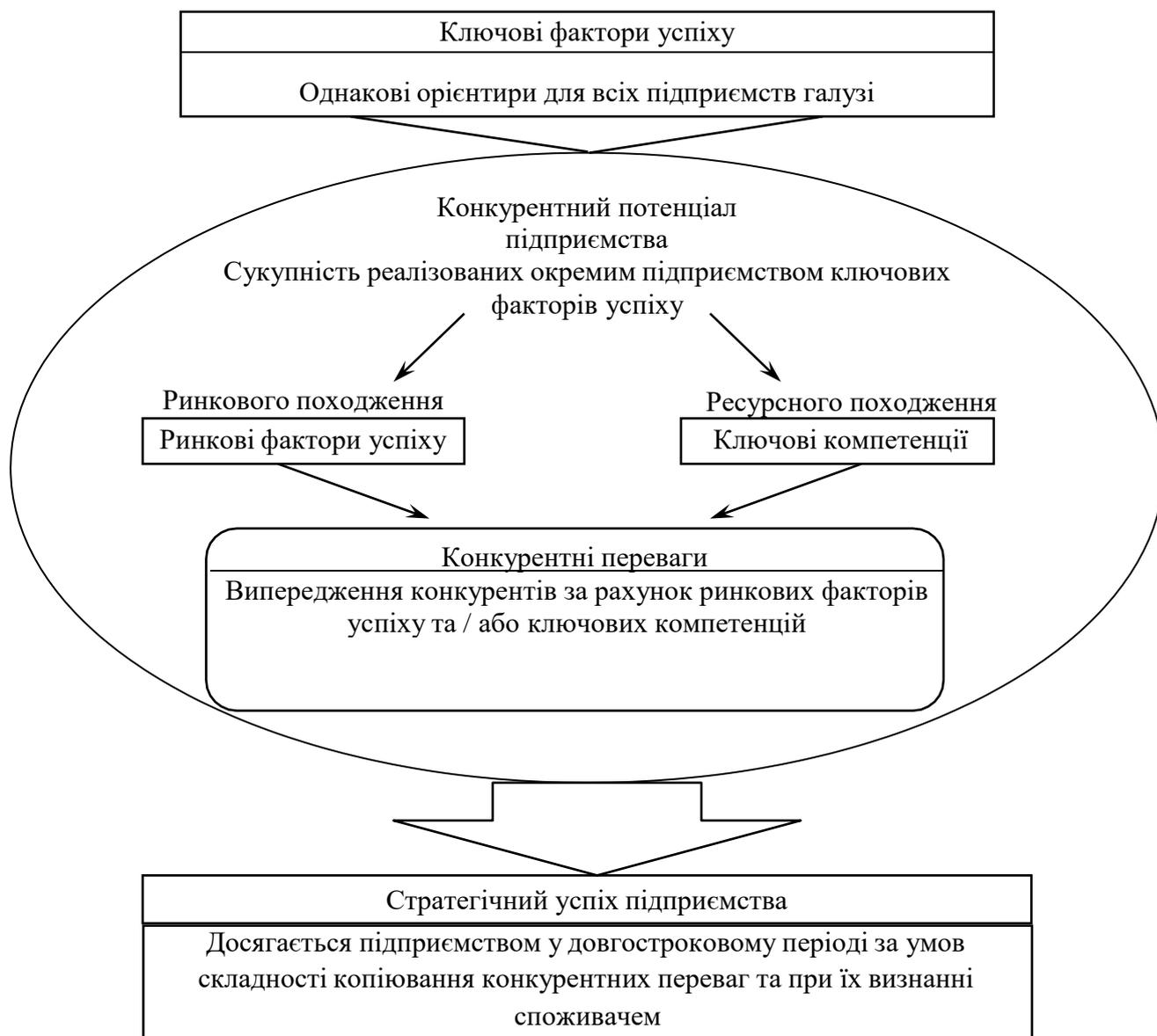


Рисунок 1.2 – Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства [56]

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Помилкова ідентифікація цих факторів може спричинити розробку неефективних стратегій і вибір менш важливих (з позицій формування конкурентних переваг) цілей.

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл. 1.3) [74].

Таблиця 1.3 – Класифікація ключових факторів успіху з позицій формування конкурентних переваг підприємства [74]

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	якість та ціна товару (послуги)
	специфічні	характерні лише для окремих галузей	репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	ринкові	пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції, імідж підприємства
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	розвиненість збутової мережі
	неінструментальні	формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	зростання обсягів ринку

З позицій конкретного підприємства найбільш важливою є класифікація ключових факторів успіху за можливостями реалізації, оскільки зусилля

підрозділів підприємства треба спрямовувати на використання саме інструментальних факторів.

Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху. Сучасні швейцарські та німецькі економісти, які багато уваги приділяють розробці концепції факторів успіху підприємства, поділяють всі реалізовані певною фірмою ключові фактори успіху на дві групи: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції.

Перша група – ринкові фактори успіху включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. З цього визначення можна побачити, що слово «стратегічні» не відповідає тому змісту, який вкладають ці автори у наведене поняття. Тому більш коректним є назвати першу групу чинників «ринковими» факторами успіху. Прикладами ринкових факторів успіху можуть бути: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність [57].

Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції. Друга група – ключові компетенції являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення [57].

Виділяють також наступні рівні компетенції:

окремих осіб (професійні компетенції);

ролей, що виконують члени компанії в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);

здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);

взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

Компетенції підприємства є невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні.

Як правило, ключові компетенції не мають прямого впливу на успіх чи невдачу товарної марки, оскільки не орієнтуються безпосередньо на потреби споживачів і тому не можуть сприяти закріпленню позиції торгової марки. Видатних досягнень на ринку можна домогтися не просто за допомогою чудових ресурсів і спроможностей підприємства, а завдяки їх адекватному застосуванню. Наприклад, такі параметри, як кваліфікація персоналу або організаційна культура, стають основою зміцнення позиції товарної марки у свідомості споживача, якщо завдяки їх використанню створюється ефективна послуга [34].

Задоволення – відчуття вдоволення або відчуття розчарування, що виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару (або результат). Тобто, задоволення споживача – функція і очікувань, і реальних експлуатаційних характеристик продукту. Якщо реальні показники функціонування продукту є гіршими за попередні очікування, споживач відчуває розчарування. Якщо характеристики продукту співпадають з очікуваннями, то він вдоволений. Якщо експлуатаційні якості продукту перебільшили очікувані, то ступінь задоволення замовника ще вище, тобто, він абсолютно вдоволений [47].

Високий ступінь задоволення або вдоволення формують не тільки раціональну перевагу, але і емоційну прихильність до конкретної марки товару.

Конкурентна перевага як результат реалізації підприємством ключових факторів успіху. Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення

конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними в якості конкурентних переваг. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які невідображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами.

Тому цей недолік усувається наступним визначенням: конкурентна перевага це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє об'єкт і яка дає йому перевагу над конкурентами.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Дженінгтон Д. [30] лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

Близьким до наведеного підходу є термін «конкурентна відмінність», який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття «конкурентоспроможність».

Під конкурентною відмінністю розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтів. Ця компетенція проявляється в тому, що фірма робить щось

значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своїх клієнтів.

І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [69] називають конкурентною перевагою положення підприємства на ринку, яке дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники змішують поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів.

Найбільш прийнятним є такий підхід до визначення конкурентних переваг, згідно якого вони є концентрованим проявом переважання над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху і/або ключових компетенцій.

Протилежним за значенням є поняття «конкурентна вада», що характеризує слабкість підприємства в певній сфері (у певному виді) діяльності порівняно з безпосередніми конкурентами.

Існують різні види конкурентних переваг підприємства (табл. 1.4) [74].

Таблиця 1.4 – Класифікація конкурентних переваг підприємства [74]

Ознака класифікації	Види переваг	Приклади переваг
1	2	3
1. Відношення до об'єкта	1.1. Зовнішні	Сприятливий клімат країни. Якісна інфраструктура регіону, де розташована організація. Стабільна політична система країни. Сучасна інформаційна сітка країни.
	1.2. Внутрішні	Прийняті суспільством цінності організації. Модульна автоматизована технологія. Кваліфіковані кадри організації.
2. Сфера виникнення переваги	2.1. Природно-кліматичні	Країна, багата природними ресурсами. Економічно вигідне географічне розташування. Помірно континентальний клімат.
	2.2. Соціально-	Сформовані ринкові відносини в країні. Стабільна політична

політичні	ситуація, налагоджена законодавча система в країні. Низький рівень злочинності в країні.
2.3. Технологічні	Значний відносний обсяг прогресивного устаткування в організації, галузі, країні. Високий рівень автоматизації виробництва і управління. Низький рівень зношення основних виробничих фондів. Високий рівень нових інформаційних технологій. Мобільність технологій.
2.4. Культурні	Цінності країни, організації орієнтовані на духовний розвиток особистості. Висока організаційна культура. Наявність в країні культурних цінностей світового масштабу.

1	2	3
	2.5. Економічні	Стабільна податкова система, система державного регулювання економіки. Застосування в організаціях методів моделювання і дослідження операцій. Наявність в організаціях налагодженої системи менеджменту. Достатнє фінансування НДДКР і освіти. Пріоритет у стратегіях майбутніх інтересів. Наявність стратегії забезпечення економічної безпеки країни. Якісна кредитно-фінансова система країни. Висока кваліфікація кадрів.
3. Зміст фактора переваги	3.1. Якість товару (послуги)	Відома у світі торгова марка. Сучасний дизайн, надійність, комфортність. Оптимальна продуктивність (швидкість, потужність). Екологічність.
	3.2. Ціна товару	Низькі витрати виробництва за рахунок використання ефекту масштабу. Високий рівень уніфікації. Значна конкуренція серед постачальників. Наявність товарів-замінників для споживачів товару. Високий рівень конкуренції для виробників товару.
	3.3. Витрати споживача товару	Менші порівняно з конкурентами відносні витрати ресурсів на експлуатацію товару, Висока ремонтпридатність товару. Автоматизована система обліку витрат у споживача.
	3.4. Якість сервісу товару	Високий рівень конкуренції у виробника товару. Надійний імідж виробника. Наявність організацій гарантійного обслуговування товару. Якісна інфраструктура ринку. Якісна упаковка товару.
4. Метод чи засіб отримання переваги	4.1. У спадок (об'єктивно)	Природні ресурси країни. Відома торгова марка.
	4.2. Навчання	Кваліфіковані спеціалісти, винахідники, практики за окремими напрямками і галузями науки.
	4.3. Інновації	Створення товарів на основі патентів. Впровадження патентованої нової технології. Впровадження ноу-хау в сфері менеджменту. Освоєння нового ринку. Впровадження нової рекламної технології.
	4.4. Переміщення	Переміщення організації в район із сприятливим кліматом і дешевими ресурсами, розвинутою інфраструктурою.

5. Місце реалізації переваги	5.1. Робоче місце	Система «канбан» (точно в термін). Наукова організація праці. Автоматизовані робочі місця.
	5.2. Організація	Система менеджменту, зорієнтована на досягнення конкурентоспроможності. Висока конкуренція на «вході» організації. Системи автоматизованого проектування (САПР).
	5.3. Регіон	Якісна виробнича інфраструктура регіону. Екологічність регіону. Стійка фінансово-кредитна система в регіоні.
	5.4. Галузь	Сильна конкуренція в галузі. Вертикальна і горизонтальна інтеграція в галузі. Наявність галузевого центру науково-технічної інформації. Наявність галузевого патентного фонду.
	5.5. Країна	Державна програма підвищення конкурентоспроможності країни. Наявність стратегічних програм розвитку окремих сфер, країни.

1	2	3
	5.6. Світове співтовариство	Високий рівень уніфікації та стандартизації різних сфер діяльності. Захист прав людини. Інтеграція і кооперування. Взаємодопомога країн. Захист планети Земля.
6. Час (три-валість) реалізації переваги	6.1. Стратегічні фактори	Підвищення кваліфікації кадрів. Розвиток НДДКР.
	6.2. Тактичні фактори	Ефективна система мотивації праці. Переймання у конкурентів ноу-хау у сфері менеджменту. Сучасні підходи до реклами.
7. Вид ефекту, що отримується від реалізації переваги	7.1. Науково-технічний	Отримання патенту. Збільшення відносної ваги прогресивних технологічних процесів. Освоєння нових інформаційних технологій. Освоєння ресурсощадних технологій.
	7.2. Екологічний	Зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, воду, ґрунт. Зменшення відходів виробництва. Підвищення ергономічності виробництва. Покращання екологічності товарів, які випускаються. Автоматизація моніторингу середовища.
	7.3. Соціальний	Приріст доданої вартості (прибутку) на одного працівника порівняно з конкурентами. Підвищення безпеки праці. Покращання умов праці і відпочинку. Збільшення тривалості життя. Підвищення рівня освіти робітників.
	7.4. Економічний	Приріст обсягу збуту. Приріст прибутку. Скорочення терміну окупності інвестицій тощо.

Як бачимо, конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності окремих його товарів, а також від конкурентоспроможності галузі, регіону, країни, у яких воно діє.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям:

по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху;

по-друге, вони мусять бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Питання сфери формування та реалізації конкурентних переваг підприємства передбачає розгляд двох концепцій: концепції «Ланцюгу створення вартості» та концепції «Стратегічних зон господарювання», що застосовуються в системі управління конкурентоспроможністю підприємства [78].

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні (рис. 1.3) [77].

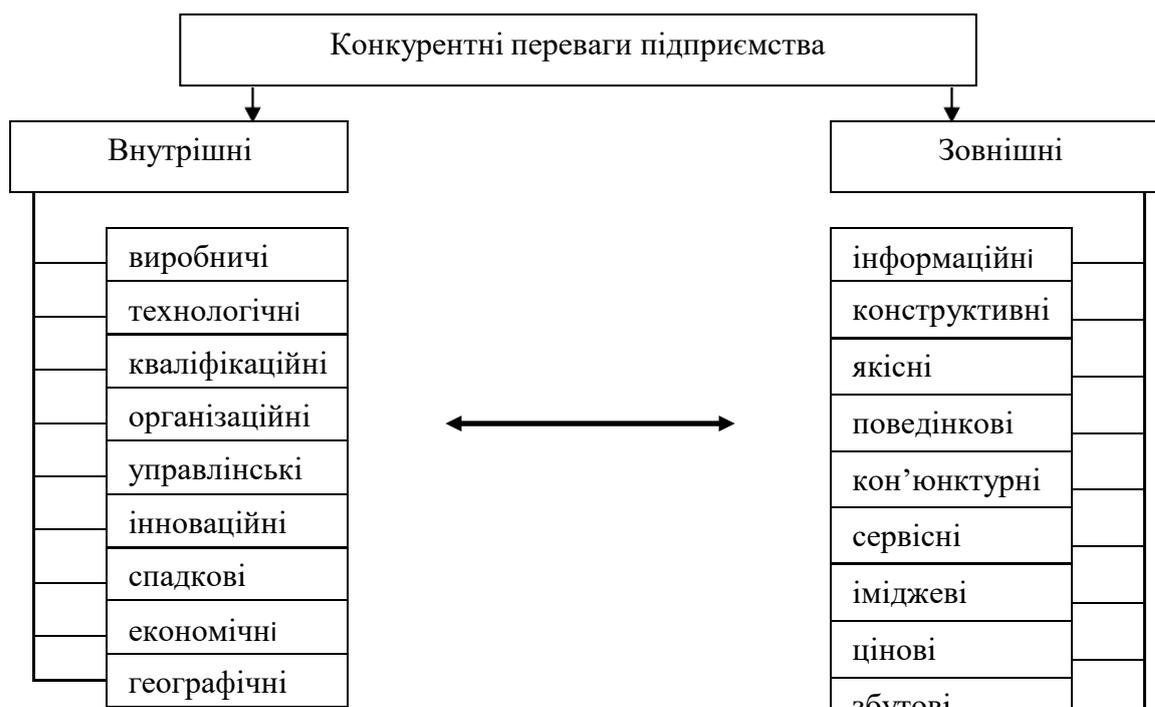


Рисунок 1.3 – Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства [77].

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі підприємства стосовно витрат виробництва, менеджменту підприємства чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої

продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, оскільки воно (підприємства) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Концепція «Ланцюгу створення вартості» та її застосування при формуванні конкурентних переваг підприємства.

Важливим аналітичним інструментом діагностики внутрішніх конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером. Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 1.4) [83].

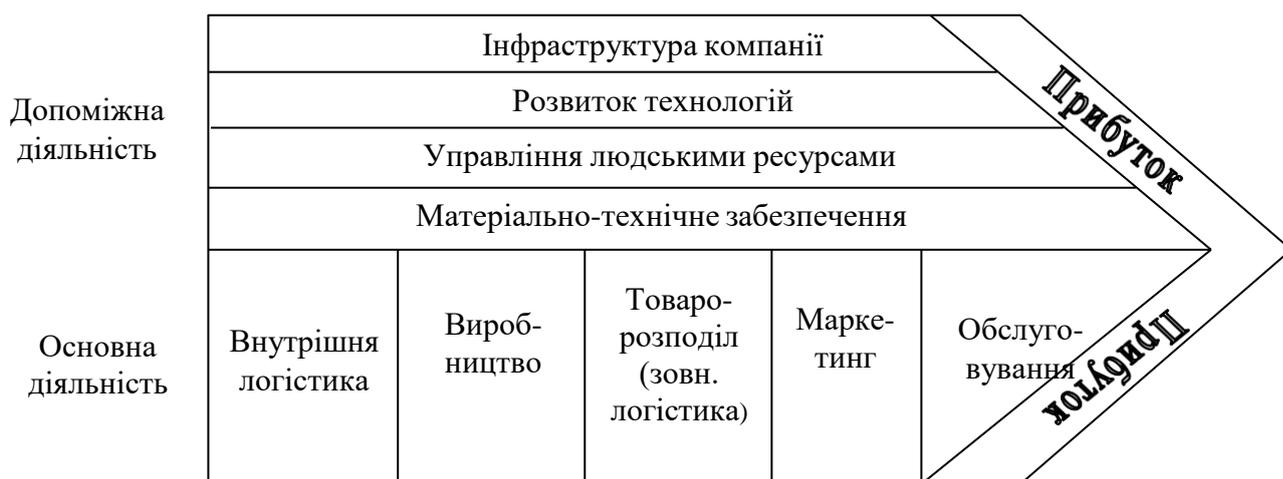


Рисунок 1.4 – Застосування концепції «Ланцюг створення вартості» при формуванні конкурентних переваг підприємства [83]

Виходячи з того, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства».

Аналіз «ланцюгу цінностей» передбачає співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж «ланцюгу створення вартості» підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху. Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції «ланцюга створення вартості», повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це: оптимізація рівня виконання базисних функцій; ефективна міжфункціональна координація; погодження з впливом зовнішніх чинників.

Концепція «Стратегічних зон господарювання» та її застосування при реалізації конкурентних переваг. Концепція «Стратегічних зон господарювання» наголошує на тому, що стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики: місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту; динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо); конкурентна позиція підприємства в сегменті; очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді; особливості розподілу та продажу; фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності тощо [57].

Для виділення СЗГ застосовують такі параметри: перспективи зростання в даній СЗГ, перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ, очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

Шляхом аналізу зазначених чинників визначають, які з них можуть забезпечити успіх підприємства в даній СЗГ. В ході аналізу досліджують чинники, які безпосередньо впливають на конкретні значення кожного параметру СЗГ. Ключовою задачею стратегічного аналізу є внесення до набору СЗГ нових зон, і відокремлення тих, які більше не відповідають завданням розвитку підприємства.

Далі за результатами аналізу для кожної обраної СЗГ формулюються стратегії, які впливають із характеристик СЗГ та можливостей підприємства діяти в той чи інший спосіб на цьому ринку. У тому числі враховуються особливості середовища та прихильність керівників до певного порядку дій.

Таким чином, аналіз стратегічних зон господарювання дозволяє вирішити завдання:

- визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
- визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;
- визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
- визначення напрямків діяльності по підготовці до використання перспективних технологічних нововведень тощо [57].

Проблема вибору СЗГ, в яких підприємство намагатиметься здійснювати свою діяльність, полягає в тому, щоб забезпечити рівновагу між короткостроковою і довгостроковою прибутковістю (рентабельністю), застрахуватись від ризиків шляхом диверсифікації інвестицій та зусиль підприємства.

1.3. Основні методи управління конкурентоспроможністю підприємства

Всі методи управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства

можуть бути об'єднані в 6 груп: методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості товару; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; інтегральний метод.

Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг, базуються на теорії міжнародного поділу праці. Як критерій оцінки використовуються витрати виробництва. Але витрати не дозволяють адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, і практично не відображають процесу взаємодії виробника продукції з ринком. Тому в рамках теорії порівняльних переваг використовуються також і інші критерії: сума і норма прибутку; обсяг продажів; частка ринку. Використання цих показників дозволяє зіставити масштаб діяльності підприємств, але конкурентні позиції визначаються не стільки масштабом, скільки ефективністю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції [47].

Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва. Відповідно до цього підходу під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан. Критерієм конкурентоспроможності в рамках цього методичного підходу є наявність у виробника таких факторів виробництва, що можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю. Для аналізу використовуються: процентні ставки по кредитах; відносна вартість за купованого устаткування; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів [44].

Недоліком даного підходу є те, що він відображає зовнішні умови роботи підприємства і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації, тобто вплив факторів внутрішнього середовища.

Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії 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. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників критеріїв конкурентоспроможності: ефективність збутової діяльності підприємства; ефективність виробничої діяльності; фінансовий стан підприємства; конкурентоспроможність товару [42].

Дослідження конкурентоспроможності виробника на базі теорії якості товару припускає оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства переважно виходячи зі споживчої цінності продукції, що випускається.

Головним недоліком розглянутого методу є те, що він практично не враховує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Дослідження й оцінка конкурентоспроможності підприємства ідентифікується з конкурентоспроможністю товару.

Матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності. Їх перевагою є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в динаміці.

Основним інструментом дослідження є матриця БКГ і «Мак-Кінзі».

Матричні методи дозволяють провести якісний аналіз конкурентних позицій, але експертам оцінка рівня кожного з показників, що входять в групу, по трибальній шкалі (високий, середній і низький рівень) без ранжирування досліджуваних параметрів по значимості представляється надмірно спрощеним підходом. Саме з цієї причини матричні методи оцінки конкурентоспроможності цілком обґрунтовано критикуються [56].

Інтегральний метод оцінки є досить простим, наочним і дозволяє одержати однозначну оцінку конкурентних позицій виробника. Критерій ефективності виробництва відображає співвідношення показників ефективності розглянутого підприємства й конкурента. На практиці для розрахунку цього критерію найчастіше використовується один з показників ефективності виробничо-господарської діяльності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за визначений період норма рентабельності.

Перевагою інтегрального методу є простота розрахунків і можливість

однозначної інтерпретації отриманих результатів. Тому саме цей метод досить широко використовується в практиці роботи закордонних консалтингових фірм. Однак, незважаючи на свою доступність, інтегральний метод має ряд серйозних недоліків, що істотно обмежують сферу його застосування.

Насамперед, використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств вимагає аналізу не одного виду продукції, а товарної маси, причому номенклатура продукції на підприємствах, що зіставляються, може істотно розрізнятися.

Іншою негативною рисою розглянутого методу є те, що інтегральна оцінка не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальним і досить серйозним недоліком усіх проаналізованих методів оцінки конкурентоспроможності фірми (за винятком матричних) є статичність оцінки конкурентних позицій конкретного підприємства в порівнянні з іншим (реальним або еталонним) суб'єктом господарської діяльності. Отриманий результат може бути віднесений тільки до моменту дослідження і залишається справедливим лише протягом досить короткого періоду часу. Екстраполяція ж оцінки конкурентоспроможності підприємства на тривалі інтервали часу зводить нанівець вірогідність отриманих висновків [30].

Динаміка конкурентоспроможності підприємства, що описують процеси його адаптації до умов зовнішнього середовища, а також створення, розвитку й утримання конкурентних переваг, розглянутими методами не аналізується.

Розглянемо оцінку, використовуючи метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників – ресурсів підприємства. 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:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (1.5)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$ – значення критерію фінансового стан 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:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Pi, \quad (1.6)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондвіддачі;

P_{II} – 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 (Φ_{II}) розраховується за формулою:

$$\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20 * K_{II} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob}, \quad (1.7)$$

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.

$$E_3 = 0,37P_{II} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_p \quad (1.8)$$

де E_3 – 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.

Переваги методу. Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє

швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.

Проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що приводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, внаслідок чого адекватність реальності самих результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви. Різні автори обґрунтовують різні групи чинників, які необхідно включати в сукупний (інтегральний, груповий) показник. Крім того, пропонуються різні способи здійснення експертних оцінок, а часто просто вказується, що «вагові коефіцієнти визначаються експертно».

Так, широко поширеним виразом визначення інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i \quad (1.9)$$

де K_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ;

W_i – ваговитість окремих чинників у загальній сумі.

Наприклад, Н.П. Тарнавська [76], застосовуючи цю формулу, отримує для коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства наступний вираз:

$$K_{kn} = 0,15Eв + 0,29Фс + 0,23Ез + 0,33Кт, \quad (1.10)$$

де K_{kn} – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$Eв$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$Фс$ – значення критерію фінансового положення підприємства;

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

Km – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Показники визначені за зваженими адитивними виразами. Коефіцієнти 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 визначені експертно способом послідовних порівнянь.

Існують різні методи оцінки й аналізу конкурентного положення підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі й цільового споживача. Здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практичній діяльності підприємств методів проведення маркетингових досліджень конкурентного положення підприємства.

Існує досить велика кількість методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку, а саме: модель Бостонської консультативної групи; модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп [44].

Наведені методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод: LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, маргінального аналізу.

Методам властиві певні недоліки й переваги, які спричинюють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше трапляються недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на

цільовому ринку: утрудненість визначення частки підприємств на ринку; труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу; наявність висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи.

Можна застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ, модель М. Портера, метод LOTS, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертних оцінок, фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп. Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результують діяльність підприємства на цільовому ринку в цілому[44].

Узагальнюючи проведені дослідження основних методів управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити такі висновки:

кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;

методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;

у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;

кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про особливості управління конкурентоспроможністю підприємства зробили наступні висновки:

1. Управління конкурентоспроможністю підприємств – одне з найважливіших функціональних завдань сучасного менеджменту, основна умова ефективного існування та розвитку підприємництва в Україні. У зв'язку з цим вивчення підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємств з метою подальшої розробки системи управління нею є актуальним. Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується рівнем реального або потенціального задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на відповідному ринку. Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

2. Питання сфери формування та реалізації конкурентних переваг підприємства в системі управління конкурентоспроможністю передбачає розгляд двох концепцій: концепції «Ланцюгу створення вартості» та концепції «Стратегічних зон господарювання», що застосовуються в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Проведене дослідження основних методів управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити такі висновки: кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних; методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок; у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості; кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати,

використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Таким чином, досліджено теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. У наступному розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано діючу систему управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування»

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є АТ «Укргазвидобування», яке було створене 28 серпня 1998 року як дочірня компанія, що належить Національній акціонерній компанії «Нафтогаз Україна». 27 грудня 2012 р. товариство було реорганізоване у ПАТ «Укргазвидобування» з дочірньої компанії «Укргазвидобування» НАК «Нафтогаз України» згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 червня 2012 р. Рішенням акціонера 21 травня 2018 р. було змінено тип товариства із публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство.

Відповідно до КВЕД АТ «Укргазвидобування» здійснює такі види діяльності:

06.20 Добування природного газу;

46.10 Добування сирої нафти.

Слід зазначити, що за результатами 2020 р. на АТ «Укргазвидобування» припадає близько 73 % газу, понад 22 % частки у загальному видобутку сирої нафти з конденсатом в Україні. Досліджувана компанія здійснює розробку 140 родовищ вуглеводнів в Україні. Фонд діючих свердловин складає близько 2,5 тис. грн.

Основною місією АТ «Укргазвидобування» є забезпечення енергетичної безпеки держави та задоволення потреб населення України у відповідних послугах, а також зростання на цій основі ринкової вартості компанії. АТ «Укргазвидобування» відноситься до вертикально інтегрованих компаній, що мають замкнутий цикл виробництва, тобто здійснюється пошук та розвідка родовищ нафти та газу, а потім їх розробка, видобування, транспортування, переробка вуглеводневої сировини та реалізація нафтопродуктів. Загальну інформацію АТ «Укргазвидобування» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Загальна інформація АТ «Укргазвидобування»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Акціонерне товариство «Укргазвидобування»
2	Скорочена назва підприємства	АТ «Укргазвидобування»
3	Юридична адреса	Україна, 04053, місто Київ, вулиця Кудрявська, будинок 26/28
4	Код ЄДРПОУ	30019775
5	Дата реєстрації	28.08.1998
6	Розмір статутного капіталу	4 080 768 868,35 грн
7	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
8	Форма власності	Недержавна власність
9	Основний вид діяльності:	06.20 Добування природного газу
10	Допоміжні види діяльності	06.10 Добування сирої нафти 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів

		09.10 Надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу 43.13 Розвідувальне буріння
11	Кількість працівників	17 727
12	Контакти	office@ugv.com.ua тел.:(04427)23115
13	Генеральний директор	Кобець Олена Анатоліївна

АТ «Укргазвидобування» намагається брати активну участь у проведенні науково-дослідних робіт, розробки інноваційних продуктів та послуг з метою підвищення ефективності власної діяльності.

АТ «Укргазвидобування» має досить широке коло споживачів. Головними споживачами є нафтопереробні підприємства України, держава в цілому, приватні підприємства, а також все населення нашої країни. Від результатів діяльності досліджуваної компанії залежить енергетична безпека цілої країни.

Якість роботи АТ «Укргазвидобування» підтверджено сертифікатом на Систему менеджменту якості Міжнародного стандарту ISO 9001 діє до: 2020 (первинна сертифікація – 2003 г.). Система менеджменту професійної безпеки та охорони здоров'я АТ «Укргазвидобування» підтверджена сертифікатом на систему менеджменту безпеки згідно Міжнародного стандарту OHSAS 18001: 2007.

АТ «Укргазвидобування» динамічно розвивається впроваджуючи новітні технології у свою діяльність, розвивається, зміцнює свою репутацію кваліфікованого, ефективного, мобільного науково-дослідної компанії, яка оперативно реагує на будь-які зміни у розвитку нафтогазового виробництва, знаходить рішення найскладніших питань.

АТ «Укргазвидобування» є відкритою системою, тому в процесі здійснення своєї діяльності взаємодії з великою кількістю організацій. Міцні зв'язки та партнерські відносини досліджуване товариство має з ПАТ «Укртатнафта», ПАТ «Херсонський НПЗ», ТОВ «Український інститут сталевих конструкцій ім. В.М. Шимановського», ПАТ «ЛІНІК» та інші. Разом з цими підприємствами

досліджуване товариство проводить спільні розробки, бере участь в колективній реалізації проектів різного значення.

Серед постачальників основних ресурсів АТ «Укргазвидобування» слід відзначити ПАТ «Укртатнафта». Досліджувана компанія здійснює свою діяльність на ринку чистої конкуренції. Тому АТ «Укргазвидобування» має безліч конкурентів, основними з яких є: НГВУ «Чернігівнафтогаз», НГВУ «Полтаванафтогаз», НГВУ «Бориславнафтогаз», Долинський газопереробний завод, «Укрнафта Буріння» та інші. На даний момент АТ «Укргазвидобування» є досить конкурентоспроможним. Висока конкуренція стимулює досліджувану компанію до постійного удосконалення. АТ «Укргазвидобування» здійснює діяльність лише на території України.

Специфіка діяльності АТ «Укргазвидобування» зумовлює надання послуг найвищої якості. Оскільки помилок в сфері видобування газу та нафти не допускається. Тому товариство намагається кожного року удосконалюватися та підвищувати якість своїх послуг з метою максимального задоволення потреб населення України.

За результатами 2020 р. керівництвом АТ «Укргазвидобування» планується збільшення розміру чистого прибутку на 5 %. Дебіторська заборгованість АТ «Укргазвидобування» в 2020 р. складається з неоплачених послуг за оренду приміщень та непогашених позик співробітників. Прострочена дебіторська заборгованість – відсутня. Прострочена кредиторська заборгованість – відсутня. Поточна кредиторська заборгованість складається з отриманих авансів, непогашених актами виконаних робіт, невиплаченої заробітної плати з нарахуваннями, поточної заборгованості перед субпідрядними організаціями і заборгованості перед бюджетом по обов'язковим платежам та податкам.

Крім того, товариство планує збільшити на 10 % видобуток природного газу. Враховуючи необхідність подальшої модернізації виробничої бази товариство планує у наступному році придбати сучасну обчислювальну техніку, програмне забезпечення та нові газо- та нафтовидобувні установки для проведення основних робіт з видобутку природного газу та нафти..

На підставі сформованих в попередніх періодах умов розвитку, визначним фактором економічної динаміки українських підприємств стало підвищення вартості енергоресурсів. АТ «Укргазвидобування» не є енергомиським підприємством і в попередні роки провело активні засоби з енергозбереження, проте враховуючи чутливість економіки України до цін на газ та з урахуванням їх значної енергетичної складової, очікується збільшення тиску на виробництво, фінанси, платіжний баланс, створюється інфляційний тиск із-за негативних очікувань.

При цьому, на даний час, умови для функціонування АТ «Укргазвидобування» є несприятливими. Постійне підвищення тарифів на енергоносії, висока ставка оподаткування, відсутність державної підтримки, погіршення економіко-політичних зв'язків з Російською Федерацією, проведення військових дій на сході України, втрата платоспроможності деяких ключових партнерів не сприяють розвитку АТ «Укргазвидобування».

Важливий вплив на діяльність АТ «Укргазвидобування» має існуюча система управління. Управління АТ «Укргазвидобування» здійснюють:

вищий орган товариства – Загальні збори акціонерів;

Наглядова Рада АТ «Укргазвидобування»;

правління АТ «Укргазвидобування»;

Ревізійна комісія АТ «Укргазвидобування».

Кількісний склад сформованих органів управління АТ «Укргазвидобування» відповідає вимогам статуту та Закону України «Про акціонерні товариства».

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює Ревізійна комісія, що обирається Загальними зборами акціонерів товариства. Річні загальні збори акціонерів за минулі три роки скликалися та проводилися регулярно та у відповідності до законодавства України.

В процесі здійснення господарської діяльності АТ «Укргазвидобування» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

У своїй діяльності Управління керується чинним законодавством України, законами і постановами ВРУ, Указами Президента України, постановами і розпорядженнями КМУ, Статутом Товариства, рішеннями органів Товариства, внутрішніми документами Товариства, в тому числі внутрішніми документами у сфері запобігання та протидії проявам корупції, зокрема затвердженою в Товаристві антикорупційною програмою, правилами охорони праці, пожежної безпеки, правилами внутрішнього трудового розпорядку, дорученнями керівництва Товариства.

Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаціями з боку функціональних служб. При цьому не порушуються права і обов'язки лінійних керівників. Організаційна структура АТ «Укргазвидобування» зображена на рисунку 2.1.

У межах структури управління АТ «Укргазвидобування» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання.

Відповідно до організаційної структури управління АТ «Укргазвидобування» лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищого керівництва компанії до підлеглих працівників. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами тощо.

Відповідно до наведеної організаційної структури управління, вищим органом управління є загальні збори акціонерів. В компетенції загальних зборів акціонерів лежать найбільш важливі питання розвитку підприємства. Саме загальні збори акціонерів визначають перспективи діяльності підприємства, основні напрямки діяльності підприємства, приймають рішення відносно припинення діяльності товариства.

Вищим виконавчим органом управління є правління на чолі з директором, який призначається загальними зборами акціонерів. Він відповідальний по

поточне управління діяльності підприємства та підзвітний його акціонерам. В компетенцію директора товариства належить формування кадрової політики товариства, затвердження штатного розкладу, представлення підприємства в зовнішньому середовищі тощо.

За контролем діяльності виконавчого органу управління, на АТ «Укргазвидобування» створено наглядову та ревізійну раду. Головним їх призначенням ще здійснення контролю за ефективністю діяльності підприємства, використання його майна, проведення своєчасних ревізій тощо.

Слід зазначити, що згідно Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створювати у кожному структурному підрозділі та на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечувати дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці. Одним з основних суб'єктів, що здійснюють управління охороною праці на підприємстві, є служба охорони праці. На досліджуваному підприємстві створена служба охорони праці. *Адже*, створення служби охорони праці на підприємствах будь-якої форми власності передбачено ст. 15 Закону України «Про охорону праці» і є обов'язком роботодавця, якщо кількість найманих працівників складає 50 і більше осіб. У зв'язку з цим на досліджуваній філії й створена відповідна служба, основним завданням якої є створення безпечних умов праці для працюючих.

Далі необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище АТ «Укргазвидобування». Це здійснимо за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для АТ «Укргазвидобування»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1. Демографічні зміни	0,2	1	0,2
2. Рівень корупції	0,3	2	0,6	2. Репутація підприємства	0,3	2	0,6
3. Державне регулювання галузі	0,3	3	0,9	3. Зростання рівня і якості споживання споживачів	0,3	3	0,9

4. Прийняття нового податкового кодексу	0,2	2	0,4	4. Екологічні вимоги і стандарти	0,2	3	0,6
	1		2,5		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Рівень цін на енергоносії, сировину та транспорт	0,3	3	0,9	1. . Розвиток високоточного обладнання	0,2	2	0,4
2. Зниження рівня реальних доходів споживачів продукції	0,3	3	0,9	2. Вартість технологій	0,3	3	0,9
3. Зростання відсотків ставок по кредитах	0,1	3	0,3	3. Рівень комп'ютеризації процесу виробництва	0,3	3	0,9
4. Рівень імпорту нафтопродуктів на територію України	0,3	3	0,9	4. Розробка нових сировинних продуктів	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

Таким чином, на основі PEST-аналізу АТ «Укргазвидобування» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають політичні та економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії підприємства. Також значний вплив мають технологічні фактори. Загалом досліджувана філія є досить вразливою до змін в зовнішньому середовищі.

Загалом можна констатувати, що система управління на АТ «Укргазвидобування» є досить ефективна та спрямована на досягнення поставлених перед компанією цілей та місії.

Головною метою діяльності АТ «Укргазвидобування» є досягнення позитивних, перш за все, економічних та соціальних результатів та одержання прибутку від здійснення господарської діяльності, що будуть сприяти активному розвитку та підвищенню рівня енергетичної безпеки України, задовольняючи потреби, першочергового, внутрішніх та іноземних споживачів у відповідних послугах, що будуть здійснюватися надійним, безпечним та економічним способом.

Розробка довгострокових прогнозів, перспективних і поточних планів економічного та соціального розвитку Товариства, цільових комплексних науково-технічних, економічних та соціальних програм, забезпечення надійності

та безпеки експлуатації об'єктів видобутку та переробки газу та газового конденсату, нафти, відповідно до чинного законодавства, здійснення єдиної науково-технічної політики на підприємствах, концентрація науково-технічного та виробничого потенціалу на розробці та впровадженні нових прогресивних технологічних процесів, видів техніки та матеріалів, розробка документів, що обґрунтовують обсяги викидів для підприємств, установ, організації та громадян, що є суб'єктами підприємницької діяльності, тощо.

Головним завданням АТ «Укргазвидобування» є: здійснення переробки природного газу, конденсату і нафти на основі раціонального та ефективного використання ресурсів вуглеводнів із застосуванням передових методів виробництва і прогресивних технологій переробки природного газу, газового конденсату і нафти, а також виробництво та реалізація продукції, що виробляється.

Предметом діяльності Товариства є: видобування природного газу, газового конденсату, нафти та інших корисних копалин, їх транспортування внутрішньопромисловими трубопроводами (приєднаними мережами), зберігання

SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз АТ «Укргазвидобування»

Можливості	Загрози
1. Збільшення підтримки уряду у забезпеченні енергетичної безпеки держави. 2. Залучення партнерських компаній до співпраці. 3. Розвиток нафтової галузі 4. Зростання національного видобутку.	1. Зростання вартості енергоносіїв. 2. Зниження платоспроможності клієнтів. 3. Високий рівень корупції. 4. Зниження курсу гривні. 5. Підвищення податкового навантаження. 6. Підвищення цін постачальниками.
Сильні сторони	Слабкі сторони

<ol style="list-style-type: none"> 1. Діяльність підприємства має важливе державне значення. 2. Велика частка видобутку газу та нафти. 3. Значний досвід діяльності. 4. Наявність новітніх технологій видобутку нафти на газу. 5. Впроваджене корпоративне управління за принципами ОЕСР. 6. Кваліфікований персонал. 7. Високий імідж та репутація філії 8. Високий рівень конкурентоспроможності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від позичкового капіталу. 2. Неefективна розвідка. 3. Застарілі основні фонди. 4. Висока собівартість видобутку. 5. Орієнтація на поточне планування.
--	--

На основі SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування», представленого в табл.2.3, для визначення стратегії товариства, будуюмо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=12	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
6+8=14	6+5=11

На основі проведеного аналізу можемо констатувати, що для АТ «Укргазвидобування» характерним є використання стратегії обмеженого зростання. Вибір цієї стратегії обумовлений наявністю значної кількості загроз в зовнішньому середовищі, які перешкоджають стабільному розвитку досліджуваному товариству.

На офіційному порталі розміщені корпоративні цінності АТ «Укргазвидобування», серед яких: патріотизм, професійність, прогресивність, порядність та прозорість. Дані корпоративні цінності є системою моральних

координат, які будуть сприяти розвитку та становленню не тільки підприємства, а й України загалом. Керівництво УГВ вважає, що перелік даних цінностей допоможе самій компанії та її працівникам зосередити увагу та зусилля на досягнення стратегічної мети – зробити Україну енергонезалежною.

Корпоративні цінності Товариства були запроваджені для всього колективу компанії та її одинадцяти філій. Вони є основою філософії АТ «Укргазвидобування» та дороговказом для працівників в процесі ухвалення рішень, їхнього розвитку та кар'єрного зростання.

Слід зазначити, що на АТ «Укргазвидобування» в штатному розкладі передбачені усі ключові посади. У найближчій перспективі не планується залучення додаткових працівників. Усі працівники працюють на офіційній основі, з ними підписаний трудовий договір. Кожен з співробітників товариства виконує свої обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій на товаристві. Забезпеченість виробничого процесу кваліфікованими кадрами є актуальною для будь-якого галузевого інституту, не є винятком і АТ «Укргазвидобування».

Товариство намагається віддавати перевагу та залучати кваліфікованих працівників, які мають певний досвід роботи у нафтопереробній галузі. Основним напрямком кадрової роботи досліджуваного товариства залишається пошук самодостатніх висококваліфікованих фахівців на заміщення ключових посад у виробничих відділах інституту. Далі доцільно провести аналіз персоналу АТ «Укргазвидобування». Спочатку у табл. 2.5 наведемо характеристику та динаміку загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+;-) питомої ваги 2020 р. від

	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	3007	14,80	2580	13,52	2329	13,14	(1,66)	(0,39)
У тому числі:								
керівники	621	3,06	567	2,97	492	2,78	(0,28)	(0,19)
спеціалісти	1123	5,53	1001	5,25	925	5,21	(0,32)	(0,04)
технічні працівники	1263	6,22	1012	5,3	912	5,15	(1,07)	(0,15)
Виробничий персонал	17312	85,20	16496	86,48	15398	86,86	1,66	0,39
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	5,76	-	7,39	-	7,61	-	-	-

Розрахувавши табл. 2.5 можна зробити висновок, що кількість управлінського персоналу менша за кількість виробничого. Чисельність виробничого персоналу має тенденцію до зменшення: 2018 р. – 17312 особи, 2019 р. – 16496 осіб, а у 2020 р. відбулося зменшення до 15398 осіб. Чисельність управлінського персоналу також зменшується кожного року, зокрема у 2020 р. їх кількість складала 2329 осіб або 13,34 %, у 2019 р. – 2580 осіб або 13,52 %, а у 2018 р. складала 3007 осіб або 14,80 %.

Найбільшу частку в управлінському персоналі займають спеціалісти, в 2020 р. – 5,21 %, що на 0,04 % менше від 2019 р. та на 0,32 % більше за 2018 р. Відповідно питома вага виробничого персоналу в 2018 р. – 85,20 %, 2019 р. – 86,48 %, 2020 р. – 86,86 %.

Норма керованості у 2018 р. складала 5,76 осіб, тобто майже 6 осіб виробничого персоналу припадало на 1 управлінця. В 2019 р. відбулося збільшення до 7,39 осіб, які припадали на одного управлінця, а у 2020 р. знову збільшення до 7,61 осіб.

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	2824	13,90	2571	13,48	2105	11,87	(2,02)	(1,60)
25-49 років	7856	38,66	7472	39,17	7154	40,36	1,69	1,19
50-59 років	6588	32,42	6238	32,70	6006	33,88	1,46	1,18
60-65 років	2205	10,85	2046	10,73	1851	10,44	(0,41)	(0,28)
Пенсійного віку	846	4,16	749	3,93	611	3,45	(0,72)	(0,48)
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	x	x

Отже, на АТ «Укргазвидобування» переважають працівники віком 25-49 років, в питомій вазі вони складають близько 40 %. Це є свідченням того, що керівництво АТ «Укргазвидобування» у своїй діяльності віддає перевагу працівникам з досвідом роботи. Водночас спостерігається тенденція щодо зменшення кількості працюючих пенсійного та передпенсійного віку з одночасним скороченням працівників віком 15-24 роки. Це є позитивним та свідчить про омолодження кадрового ресурсу підприємства.

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку – можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо.

Характеристика та динаміка освітньої структури АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	1576	7,76	1362	7,14	1194	6,74	(1,02)	(0,40)
Початковий рівень вищої освіти	4754	23,40	4264	22,35	4003	22,58	(0,82)	0,23
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	7232	35,59	7047	36,94	6496	36,64	1,05	(0,30)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	6757	33,25	6403	33,57	6034	34,04	0,78	0,47
Разом	20319	100,00	19076	100,00	17727	100,00	х	х
Перекваліфікація персоналу	712	3,50	683	3,58	549	3,10	(0,41)	(0,48)
Навчалися за кордоном	42	0,21	54	0,28	95	0,54	0,33	0,25

За табл. 2.7 можна зробити висновок, що на АТ «Укргазвидобування» з кожним роком зростає кількість працівників, які мають вищу освіту. Зокрема, у 2020 р. працівників, які мають другий рівень вищої освіти налічувалось 6034 осіб або 34,04 %, що на 0,78 п.п. більше від 2018 р. та на 0,47 п.п. більше порівняно з 2019 р. Працівників, які мають перший рівень вищої освіти, тобто бакалавр, у 2020 р. складало 6496 осіб, 36,64 %, що на 1,05 п.п. більше від 2018 р. та на 0,3 п.п. менше порівняно з 2019 р. Дещо меншу частку

складають працівники, які мають початковий рівень вищої освіти, у 2020 р. вони склали 22,58 % усіх працівників, що на -0,28 п.п. менше від 2018 р. та на 0,23 п.п. більше порівняно з 2019 р. Водночас відбувається зменшення осіб, які мають середню освіту, у 2020 р. їх питома вага складала всього лише 7,74 %, що на 1,02 п.п. менше від 2018 р. та на 0,4 п.п. менше порівняно з 2019 р. Отже, на АТ «Укргазвидобування» спостерігаються позитивні зміни в освітній структурі персоналу. Адже, з кожним роком зростає кількість працівників, які мають вищу освіту.

У табл. 2.8 наведемо характеристику та динаміку показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	1,62	1,87	1,88	0,26	0,02
Коефіцієнт вибуття персоналу	7,74	8,94	9,52	1,78	0,58
Коефіцієнт плинності кадрів	7,74	8,94	9,52	1,78	0,58
Коефіцієнт абстенціїзму	0,003	0,002	0,003	0,000	0,001
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,01	0,008	0,009	-0,001	0,001

Аналізуючи дані табл. 2.8, можемо зробити висновок, що коефіцієнт оновлення персоналу у 2020 р. зріс на 0,26 % порівняно з 2018 р., та на 0,02 % зменшився відносно 2019 р. Коефіцієнт вибуття персоналу у 2020 р. 9,52 % та плинності кадрів у 2020 р. становили 9,52 %, дані показники вищі від попереднього року на 0,58 %, та на 1,78 % вищі від 2018 р. Отже, коефіцієнт плинності кадрів протягом досліджених років був досить високим, що є негативним фактором, оскільки підвищення плинності знижує ефективність роботи товариства. Коефіцієнт абстенціїзму протягом всіх досліджених років був

низьким і становив 0,003 %, це позитивна тенденція, оскільки низький коефіцієнт абсентеїзму означає, що малий відсоток продуктивного часу губиться через відсутність працівників на робочому місці. Коефіцієнт внутрішньої мобільності протягом досліджених років був незмінним і становив 0,009 %.

Далі важливо провести аналіз структури та складу фонду заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура та склад фонду заробітної плати АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%	Сума	%
1. Фонд заробітної плати всього	3640582	100	2975636	100	3496405	100	(144177)	x	520769	x
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	2766842	76	2350752	79	2797124	80	30282	4	446372	1
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	873740	24	624884	21	699281	20	(174459)	(4)	74397	(1)
З нього:										
доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	54609	1,5	29756	1	27971	0,8	(26637)	(0,7)	(1785)	(0,2)
доплата за ненормований робочий день	72812	2	44635	1,5	41957	1,2	-30855	(0,8)	(2678)	(0,3)
доплата за роботу у нічний час	127420	3,5	89269	3	101396	2,9	-26025	(0,6)	12127	(0,1)
виплати, пов'язані з індексацією	65530	1,8	38683	1,3	52446	1,5	-13084	(0,3)	13763	0,2

заробітної плати										
оплата за невідпрацьований час	36406	1	23805	0,8	38460	1,1	2055	0,1	14655	0,3
система преміювання за досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів	254841	7	187465	6,3	227266	6,5	-27574	(0,5)	39801	0,2
надбавки за виконання особливо важливої роботи	262122	7,2	211270	7,1	244748	7	-17374	(0,2)	33478	(0,1)

Можна зробити висновок, що фонд заробітної плати у 2020 р. становив 3496405 тис. грн. У фонді заробітної плати найбільшу частку в звітному році займає фонд основної заробітної плати і становить 80 %, що на 4 % більше від 2018 р. та на 1 % більше порівняно з 2019 р. Фонд додаткової заробітної плати в 2020 р. становив 20 %, що на 4 % менше від 2018 р. та на 1 % менше порівняно з 2019 р.

На АТ «Укргазвидобування» велика увага приділяється мотиваційному механізму, де заробітна плата залежить від здобутків та праці окремого працівника. Загалом основним мотивуючим фактором діяльності персоналу даного підприємства залишається основна заробітна плата.

Отже, дослідження показали, що АТ «Укргазвидобування» має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Більшість працівників досліджуваного товариства має повну вищу освіту та значний стаж роботи. Проте на підприємстві спостерігається достатньо значна частка плинності кадрів, а це є негативним аспектом кадрової політики.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику АТ «Укргазвидобування», є: цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива; стиль управління; умови праці.

Найбільш важливими характеристиками робіт, що залучають або відштовхують людей, є:

- ступінь необхідних фізичних і психічних зусиль;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- місцерозташування робочих місць; тривалість і структурованість роботи;
- взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- ступінь волі при рішенні задач;
- розуміння і прийняття мети АТ «Укргазвидобування».

Роботу служби охорони праці на АТ «Укргазвидобування» спрямовано на створення здорових і безпечних умов праці, на збереження життя та здоров'я працівників у процесі виконання ними трудових обов'язків.

Перш за все слід розуміти, що служба охорони праці на АТ «Укргазвидобування» повинна забезпечити виконання вимог чинного законодавства України з питань охорони праці, а також забезпечити нормативно-правовими актами з охорони праці, що діють у межах підприємства, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань; організовувати роботу кабінету з охорони праці, наради, семінари та інші заходи з цих питань.

Однією з найважливіших функцій, які покладені на службу охорони праці АТ «Укргазвидобування», є участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві.

Також фахівці з охорони праці на досліджуваному підприємстві беруть участь у:

- складанні санітарно-гігієнічної характеристики робочих місць працівників, які проходять обстеження щодо профзахворювань;

- у проведенні внутрішнього аудиту охорони праці та атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці;

- у складанні списків професій і посад, згідно з якими працівники повинні проходити обов'язкові попередні та періодичні медичні огляди;

в організації навчання з питань охорони праці та роботи комісії з перевірки знань з цих питань.

Основними завданнями служби охорони праці на АТ «Укргазвидобування» є наступні:

- популяризація охорони праці;
- забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування;
- забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП;
- забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту;
- організація відпочинку;
- добір виконавців за конкретними видами робіт;

Також на АТ «Укргазвидобування» питанню охорони праці приділяється велика увага. Безперервно покращуються умови праці, із року в рік підвищується рівень механізації виробничих процесів. Слід зазначити, що обов'язковою умовою прийняття на роботу будь-якого спеціаліста на АТ «Укргазвидобування» є проходження інструктажу з охорони праці на робочому місці.

Крім того, на підприємстві кожного року затверджується план дій щодо заходів з покращення умов праці, що знаходить своє відображення в колективному трудовому договорі. В цьому процесі обов'язкова приймає участь спеціаліст з охорони праці та члени профкому.

На основі плану дій розробляється кошторис для реалізації заходів по охороні праці на весь рік.

Можемо зробити висновок, що на АТ «Укргазвидобування» приділяється належна увага питанню забезпечення охорони та безпеки праці.

Таким чином, основною діяльністю АТ «Укргазвидобування» є добування природного газу та сирої нафти. Діяльність досліджуваної філії має важливе значення для всієї країни, оскільки вона гарантує енергетичну безпеку.

Організаційна структура управління філії є лінійно-функціональною. Загальна чисельність персоналу на досліджуваному товаристві скоротилася з 20319 осіб до 17727 осіб.

Фонд оплати праці працівників товариства щороку зростає, що свідчить про щорічне підвищення заробітної плати працівникам. Далі доцільно провести аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Укргазвидобування»

Доцільно скористатися прийомами та методами фінансово-економічного аналізу, що дозволить визначити ефективність функціонування досліджуваного товариства.

Розрахуємо фінансово-економічні показники діяльності АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. (табл. 2.10). Провівши вищенаведені розрахунки можемо констатувати, що середня вартість сукупного капіталу АТ «Укргазвидобування» постійно скорочується. Середня вартість сукупного капіталу на кінець досліджуваного періоду мала значення 140974184 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 2819902 тис. грн. і порівняно 2019 р. на 2217154 тис. грн. Зменшення середньої вартості сукупного капіталу є негативним фактором і це обумовлено зменшенням розміру грошових коштів та їх еквівалентів у структурі балансу.

В той же час тенденцію до зменшення має середня вартість власного капіталу, у 2020 р. даний показник становив 112856248 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 4235026 тис. грн., темп приросту при цьому склав -3,617 %, і порівняно з 2019 р. – на 2248832 тис. грн. (-1,954 %). Графічно дана динаміка наведена на рис. 2.2.

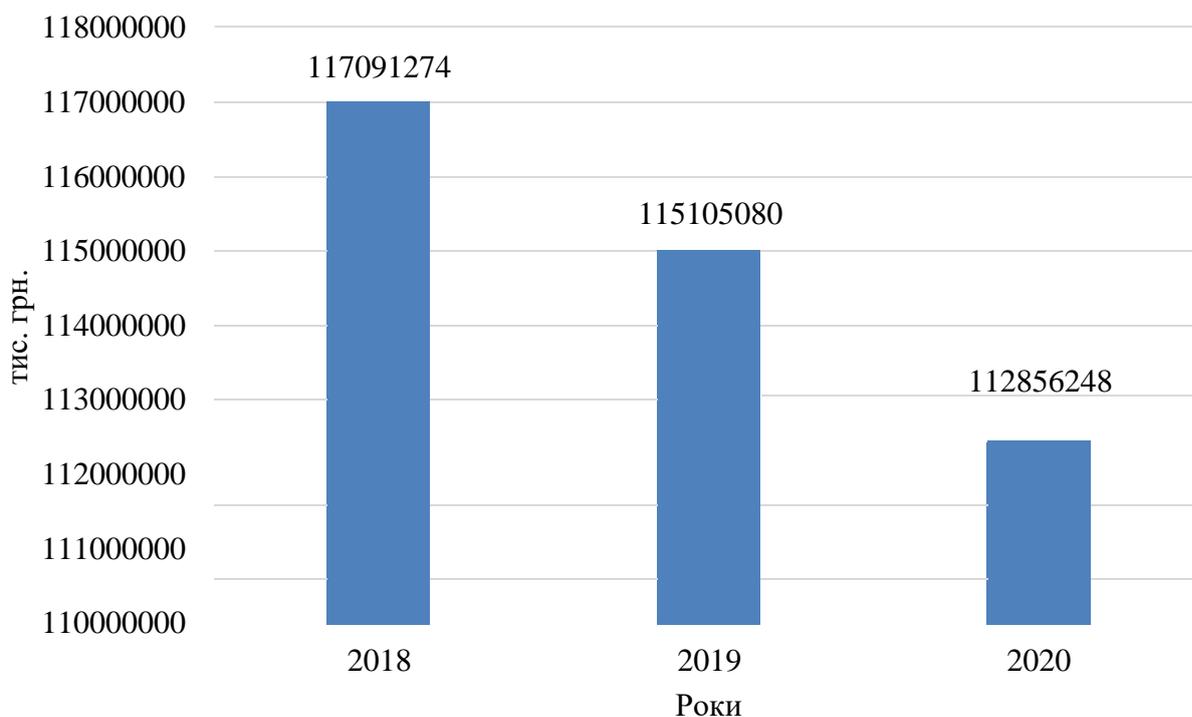


Рисунок 2.2. – Динаміка середньої вартості власного капіталу АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналізуючи ресурси АТ «Укргазвидобування» бачимо, що середньорічна вартість основних засобів мала тенденцію до зростання, у 2020 р. склала 114261110 тис. грн., що більше стосовно 2018 р. на 14614407 тис. грн. і порівняно з 2019 р. на 6612350 тис. грн. Це свідчить про те, що на філії проводить робота по оновленню основних засобів.

Тоді як середні залишки оборотних засобів скорочуються. На кінець звітного періоду даний показник становив 10901505 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 19975246 тис. грн. та стосовно 2019 р. на 17513375 тис. грн. Графічно дана зміна представлена на рис. 2.3.

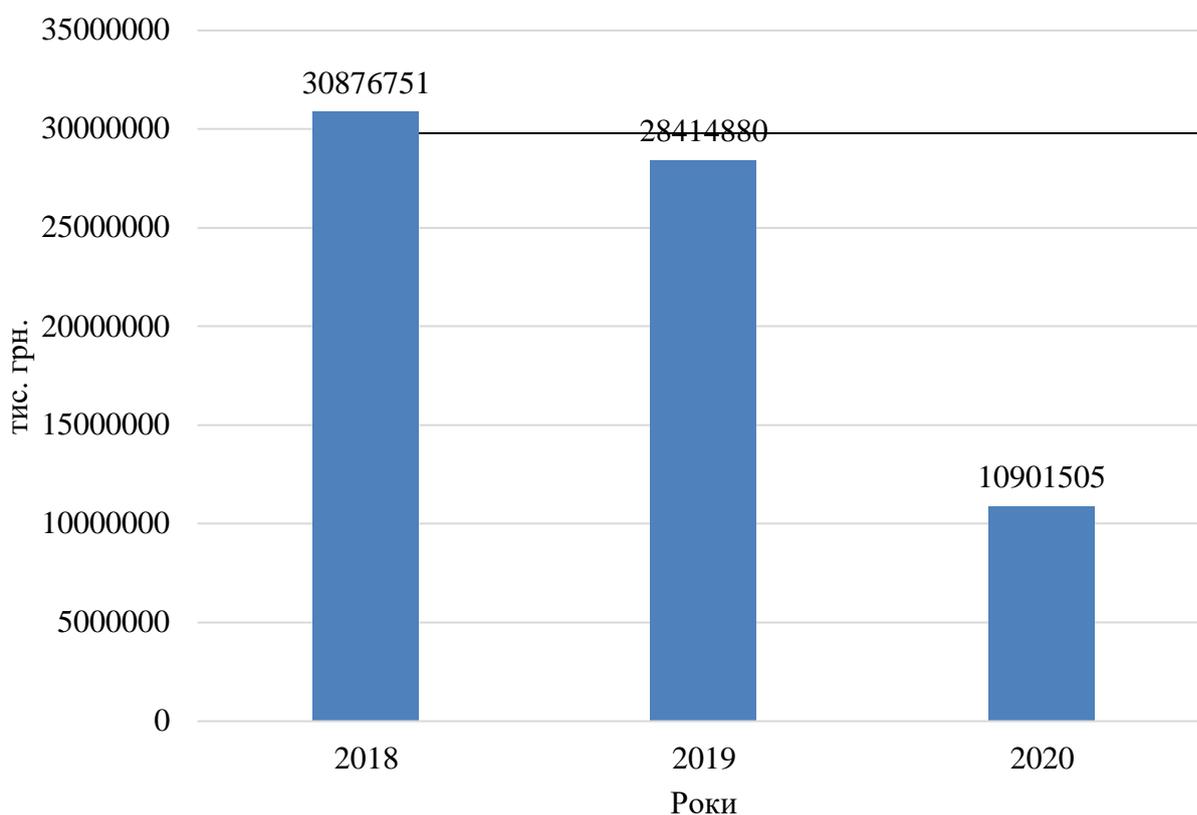


Рисунок 2.3. – Динаміка середніх залишків оборотних засобів АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

З аналізу економічних показників видно, що відбувається зменшення чистого доходу від реалізації продукції. На кінець звітної періоду він становив 37120368 тис. грн., що менше порівняно з 2018 р. на 41849643 тис. грн. і відносно 2019 р. на 41843462 тис. грн. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції свідчить про скорочення масштабів та сфер діяльності підприємства. Відповідно рівень операційних витрат мав тенденцію до зменшення, і на кінець 2020 р. становив 33915037 тис. грн., що менше стосовно 2018 р. на 11179636 тис. грн., і відносно 2019 р. на 20611466 тис. грн. (рис. 2.4).

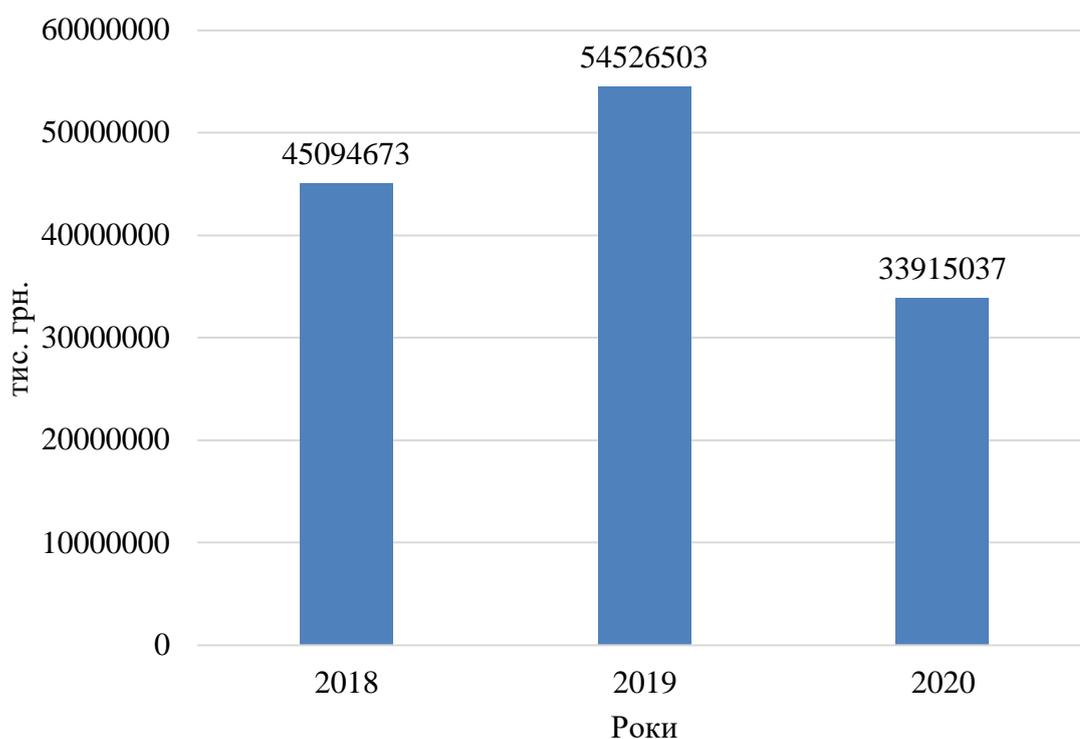


Рисунок 2.4 – Динаміка операційних витрат АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

За рахунок зменшення заробітної плати на АТ «Укргазвидобування» відбувається зменшення фонду оплати праці: у 2020 р. він склав 2507790 тис. грн., що менше стосовно 2018 р. на 1132792 тис. грн. і порівняно з 2019 р. на 467846 тис. грн.

Аналіз фінансових результатів показав значне зменшення валового прибутку в звітному році порівняно з 2018 р. та 2019 р. У 2020 р. він становив 9822955 тис. грн., що менше порівняно з 2018 р. на 28545348 тис. грн., відносно 2019 р. менше на 27160925 тис. грн. Зменшення даного показника порівняно з 2019 р. зумовлено значним зростанням собівартості виробництва.

Як наслідок розмір чистого прибутку має аналогічну тенденцію: у 2020 р. – 1770721 тис. грн., що менше відносно 2018 р. на 25364474 тис. грн. і стосовно 2019 р. менше на 17278251 тис. грн. Однак, в цілому, тримання чистого прибутку свідчить про фінансово стійке положення філії та про ефективне здійснення всіх видів його діяльності. Графічно зміни фінансових результатів наведені на рис. 2.5.

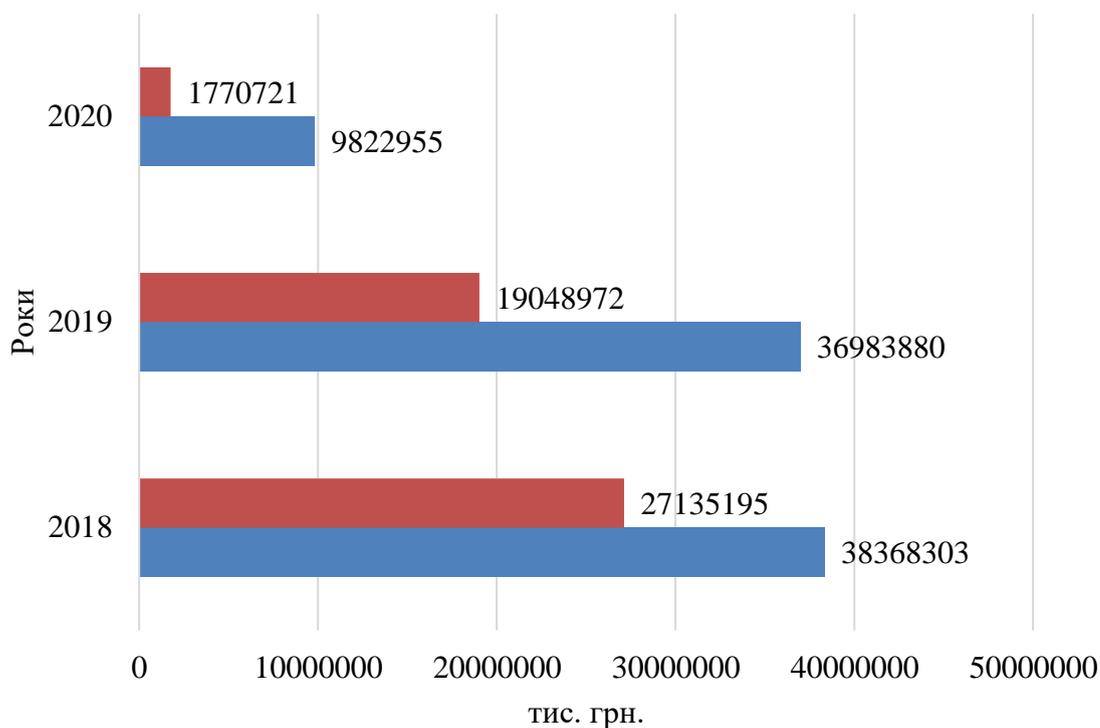


Рисунок 2.5 – Динаміка валового та чистого прибутку АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів та витрат показав, що коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до збільшення, що є негативним фактором для філії. У 2020 р. даний показник склав 0,132, що більше відносно 2019 р. на 0,2454. Аналіз даного коефіцієнта характеризує погіршення стану матеріально-технічної бази АТ «Укргазвидобування». Підприємству необхідно оновлювати основні засоби.

Рівень фондівдачі зменшується. У 2020 р. він становив 0,325 грн./грн., що у відсотковому вираженні менше відносно 2018 р. на 58,965 % і порівняно з 2019 р. на 55,722 %. Зменшення даного показника свідчить про те, що основні засоби стали використовуватися менш ефективно. Динаміка рівня фондівдачі АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр. представлена на рис. 2.6.

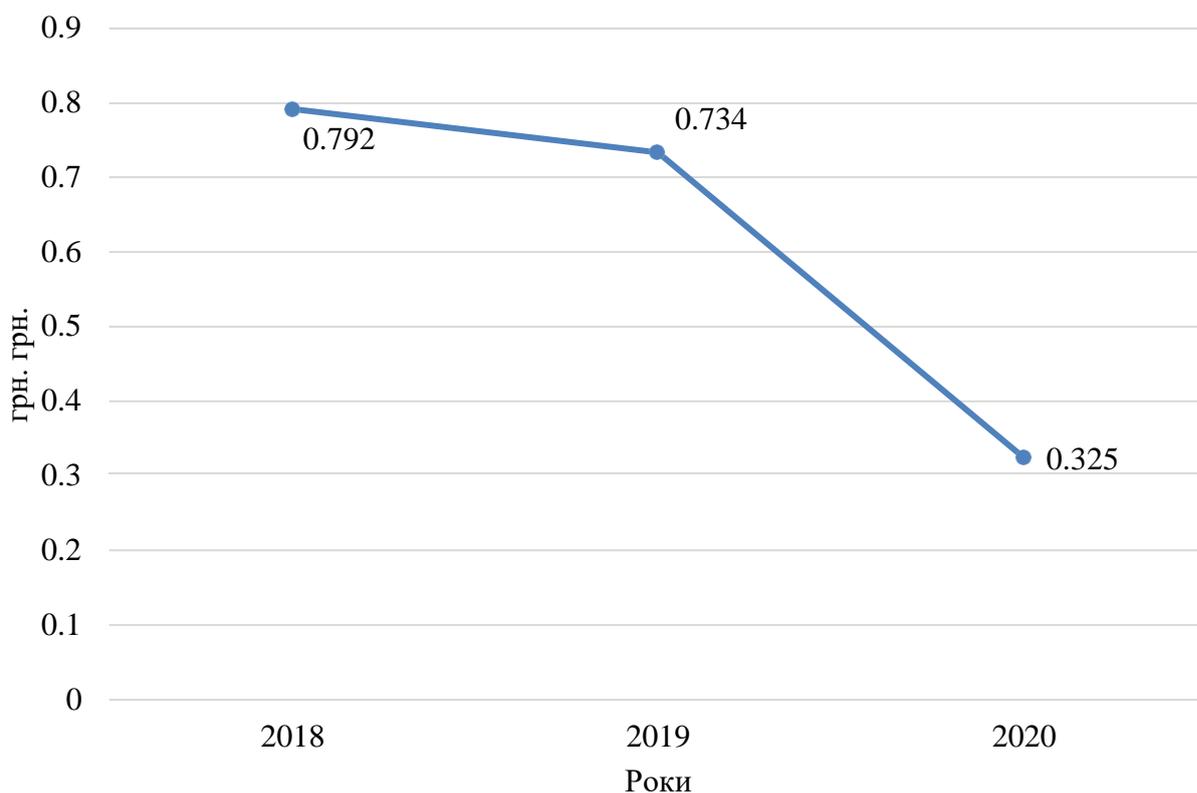


Рисунок 2.6 – Динаміка фондівіддачі АТ «Укргазвидобування» за 2018-2020 рр.

Аналізуючи показники рентабельності можна зробити наступні висновки: рентабельність власного капіталу в 2020 р. становить 1,569 %, що менше стосовно 2018 р. на 21,605 %, а відносно 2019 р. менше на 14,98 %. Зменшення рентабельності власного капіталу свідчить про погіршення фінансового стану;

рентабельність продукції у 2020 р. становила 9,985 %, що менше відносно 2018 р. на 65,861 % і менше порівняно із 2019 р. – на 35,684 %.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ «Укргазвидобування», показав що філія здійснює ефективну та прибуткову діяльність, про що свідчить прибуткова діяльність підприємства. АТ «Укргазвидобування» необхідно дотримуватися даної позиції для завоювання більшої частки ринку та забезпечення енергетичної безпеки держави.

2.3. Оцінка діючої системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування»

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Формування конкурентних переваг підприємства залежить від досконалості організаційної структури та структур управління. Організаційна структура АТ «Укргазвидобування» є лінійно-функціональною. Лінійні повноваження передають безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої і далі до інших підлеглих. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами тощо.

Ефективність лінійних повноважень залежить від єдиновладдя (менеджер нижчого рівня отримує свої повноваження тільки від одного вищого керівника), регламентування кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих даному керівникові (встановлення норми управління) та вибору ефективного стилю керівництва. Управлінська структура наведена підрозділі 2.1. Делегування лінійних та функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. На АТ «Укргазвидобування» недоліки менеджменту часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажання підлеглих брати на себе відповідальність.

За лінійно-функціональної організаційної структури управління функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції. Делегуються при цьому окремі завдання. З метою подолання проблем делегування повноважень і приймання відповідальності доцільно забезпечити чіткий функціональний розподіл, прозорість інформації, створити дієві мотиваційні механізми тощо.

З усього вищевикладеного можна зробити висновок про те, що перевагами лінійно-функціональної організаційної структури АТ «Укргазвидобування» є чіткі функціональні зв'язки на різних рівнях управління та звільнення лінійного менеджера від перевантаження інформацією та виконання невласливих його посаді функцій.

До недоліків можна віднести недостатньо чіткі межі відповідальності та тенденція до централізації.

Важливим етапом оцінки системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінювання конкурентного положення підприємства у зовнішньому середовищі, для цього доцільним є проведення SWOT-аналізу.

Це – метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії:

Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості); Threats (загрози).

Сильні (S) і слабкі (W) сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз сильних і слабких сторін АТ «Укргазвидобування»

Внутрішні переваги	Внутрішні недоліки
1. Збільшення підтримки уряду у забезпеченні енергетичної безпеки держави. 2. Залучення партнерських компаній до співпраці. 3. Розвиток нафтової галузі 4. Зростання національного видобутку.	1. Зростання вартості енергоносіїв. 2. Зниження платоспроможності клієнтів. 3. Високий рівень корупції. 4. Зниження курсу гривні. 5. Підвищення податкового навантаження. 6. Підвищення цін постачальниками.

Можливості (O) і загрози (T) є факторами зовнішнього середовища (тобто тим, що може вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом).

Проаналізуємо зовнішні можливості та загрози досліджуваного об'єкта (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз зовнішніх можливостей і загроз АТ «Укргазвидобування»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Діяльність підприємства має важливе державне значення. 2. Велика частка видобутку газу та нафти. 3. Значний досвід діяльності. 4. Наявність новітніх технологій видобутку нафти на газу. 5. Впроваджене корпоративне управління за принципами ОЕСР. 6. Кваліфікований персонал. 7. Високий імідж та репутація 8. Високий рівень конкурентоспроможності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від позичкового капіталу. 2. Неефективна розвідка. 3. Застарілі основні фонди. 4. Висока собівартість видобутку. 5. Орієнтація на поточне планування.

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями і загрозами дозволяє відповісти на наступні питання, що стосуються подальшого розвитку бізнесу:

як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?

які слабкі сторони підприємства можуть перешкодити?

за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?

яких загроз, що усугубляють слабкими сторонами підприємства, потрібно якнайбільше побоюватися?

Завдання SWOT-аналізу – дати структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти якесь рішення. На основі проаналізованих сильних та слабких

сторін, зовнішніх можливостей та загроз побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка зображена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Укргазвидобування»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Діяльність підприємства має важливе державне значення. 2. Велика частка видобутку газу та нафти. 3. Значний досвід діяльності. 4. Наявність новітніх технологій видобутку нафти на газу. 5. Впроваджене корпоративне управління за принципами ОЕСР. 6. Кваліфікований персонал. 7. Високий імідж та репутація 8. Високий рівень конкурентоспроможності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від позичкового капіталу. 2. Неефективна розвідка. 3. Застарілі основні фонди. 4. Висока собівартість видобутку. 5. Орієнтація на поточне планування.
<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення підтримки уряду у забезпеченні енергетичної безпеки держави. 2. Залучення партнерських компаній до співпраці. 3. Розвиток нафтової галузі 4. Зростання національного видобутку. 	<p>Високий контроль якості дасть змогу розширити ринки збуту. Відносно невеликий штат організації і висока мотивація персоналу є позитивним чинником вдосконалення менеджменту. За рахунок налагодженої системи збуту можна збільшити частку ринку. Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.</p>	<p>Утримання споживачів від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість продукції. Розробка і впровадження технологій, що зменшать собівартість продукції за рахунок наявності сучасних технологій виробництва і високої кваліфікації працівників. Надійний постачальник комплектуючих дозволяє підприємству не зменшувати власні виробничі потужності. Імідж на ринку дає можливість тримати позицію, не дивлячись на нестабільність політичної та економічної ситуації в країні.</p>
<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання вартості енергоносіїв. 2. Зниження платоспроможності клієнтів. 3. Високий рівень корупції. 	<p>Стійкий попит на продукцію мінімізує частку запасів. Зниження ціни на сировину і матеріали дасть змогу мінімізувати</p>	<p>Конкурент, що з'явився може запропонувати аналогічну продукцію за нижчу ціну. Інфляційні процеси в країні в</p>

4. Зниження курсу гривні.	рівень цін і збільшити попит.	подальшому можуть відлякувати
5. Підвищення податкового навантаження.	Вдосконалення менеджменту дасть змогу персоналу приймати участь в	іноземних інвесторів від інвестицій.
6. Підвищення цін постачальниками.	ухваленні управлінських рішень.	

Проведений аналіз діяльності АТ «Укргазвидобування» дозволив сформулювати ефективну стратегію, яка найбільше підходить для даного підприємства. Керівництву АТ «Укргазвидобування» необхідно впровадити «Стратегію зростання», тому що у підприємства стабільне положення на ринку, продукція користується попитом. Так само ця альтернатива є найбільш зручною, тому що цілі розвитку, коригуються по мінливим умовам, що є менш ризиковано. З обраної стратегічної альтернативою найбільш точно пов'язується еталонна стратегія розвитку ринку, що відноситься до групи стратегій концентрованого зростання, тому що організація прагне розширити свій ринок за рахунок проникнення на нові географічні ринки.

Таким чином, рекомендована стратегія зростання базується на перевагах галузі, в якій діє підприємство АТ «Укргазвидобування» і характеризується основними економічними показниками: темпи зростання ринку, прибутковість галузі, розміри ринку, технологічні зміни, характеристика продукції, масштаби конкуренції.

Основні чинники, що забезпечують конкурентоспроможність АТ «Укргазвидобування», можна поділити на чотири групи: організація управління, організація виробництва, фінансове управління, маркетинг (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Основні чинники, що забезпечують ефективність управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування»

Чинник	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
--------	---------------------------------	--------------------------------

Організація управління	Лінійно функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі проектних структур
Організація виробництва	Виробництво продукції, зберігання та реалізація.	Звільнення від низькорентабельного виробництва. Забезпечити 100 % використання наявних виробничих потужностей
Фінансове управління	Співпраця з обмеженим колом кредиторів	Диверсифікація кредитних відносин (збільшення кількості партнерів (кредиторів) бізнесу)
Маркетинг	Робота з ринком	Проведення маркетингових досліджень та постійний контакт зі споживачами

Усі цілі та відповідні забезпечуючі умови з їх досягнення позбавлені конфліктності і є базою для встановлення пропозицій щодо формування системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування». Конкурентний потенціал підприємства включає в себе сукупність наявних: природних, матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів та можливості об'єктів та (або) суб'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку.

Складові потенціалу на АТ «Укргазвидобування» можна проаналізувати за даними табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Характеристика стратегічного потенціалу конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування»

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства

Кадровий потенціал	трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Інформаційно-інноваційний потенціал єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва

Отже, складовими стратегічного потенціалу конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» є: виробничий потенціал; управлінський потенціал; кадровий потенціал; маркетинговий потенціал; фінансовий потенціал.

Для оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю проведемо оцінку потенціалу досліджуваного підприємства.

Для проведення оцінки за даною методикою необхідне порівняння підприємства з еталонним, який має подібні параметри розвитку. Результати оцінки складових потенціалу конкурентоспроможності на АТ «Укргазвидобування» представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка складових потенціалу конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування»

Показники	АТ «Укргазвидобування»		Еталон
	$OЦ_{g\Pi ij}$	$K_{ет}$	
1	2	3	4

1. Показники ресурсного потенціалу			
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2	0,995	10932
у тому числі машини та обладнання	2	0,908	6555,5
Коефіцієнт зносу	2	1,408	0,267
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	3	1	8467,5
Фондоозброєність праці, тис. грн	3	1	63,1
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	3	1	1,7
Норма прибутку, %	1	0	3,9
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	2	0,842	54
Середньомісячна заробітна плата, грн	3	1	1861,6
2. Показники виробничого потенціалу			
Валова продукція - всього, тис. грн	2	0,983	28398
Фондовіддача, тис. грн	2	0,988	4,4
Тривалість одного обороту, днів	1	0,336	47
Продуктивність праці, грн/особу	3	1	276
3. Показники фінансово-інвестиційного потенціалу			
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2	0,919	20339
Частка матеріальних витрат у структурі собівартості, %	1	1	84,5
Валовий прибуток, тис. грн	3	1	7971
Чистий прибуток, тис. грн	1	0	828
Рівень рентабельності, %	1	1	27,4
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	1	0,479	12827

1	2	3	4
Коефіцієнт фінансової автономії	1	0,06	0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	3	1	1,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3	1	1,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,108	0,2
4. Показники маркетингового потенціалу			
Частка ринку, %	3	1	5,6
Ефективність реклами (% споживачів, що знають підприємство)	1	0,777	19,3
Кількість каналів реалізації продукції	2	0,88	5
5. Показники сприйняття підприємства споживачами			
Якість продукції, бали (за 10-ти бальною шкалою)	1	0,714	7
Кількість споживачів, що віддають перевагу продукції даного підприємства, %	1	0,313	28,1

На основі даних табл. 2.16 визначимо рівень конкурентоспроможності окремих складових потенціалу та на АТ «Укргазвидобування» у цілому (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Визначення рівня конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» та складових його стратегічного потенціалу

Складові потенціалу	$KЗ_{пi}$	$KПВ_{пi}$	$OЦ_{пij}$	$Kет_{пij}$	$ЗOЦ_{пij}$	Kn_{ij}	$\uparrow СКП_{ij}$	$BOЦn_{ij}$	$Kn_{i\text{em}}$
Ресурсний потенціал	4	0,267	1,1	0,467	0,296	0,139	82,7	0,519	0,800
Виробничий потенціал	3	0,200	1,3	0,456	0,267	0,122	79,7	0,609	0,600
Фінансово-інвестиційний потенціал	2	0,133	2,1	0,564	0,279	0,157	60,7	1,179	0,400

Маркетинговий потенціал	1	0,067	2,3	0,710	0,156	0,111	44,7	1,658	0,200
Сприйняття підприємства споживачами	5	0,333	3	1,000	1,000	1,000	0,0	3,000	1,000
Всього	15	1,000	9,9	x	2,0	1,528	x	x	3,000

Як свідчать показники табл. 2.17, на АТ «Укргазвидобування» має різні оцінки складових ресурсного потенціалу. Найгірша оцінка спостерігається за елементами ресурсного потенціалу, найвищі показники підприємство отримало за показники сприйняття підприємства споживачами.

Загальний рівень конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» складає 1,528, що становить лише 50,9 % потенційно можливого показника.

Резерв стратегічної конкурентоспроможності даного підприємства ($\uparrow SKII_j$) становить 49,1 %. Щоб досягти максимальної конкурентоспроможності підприємству необхідна зміна стратегії управління ресурсним та виробничим потенціалами, оскільки оцінка цих показників найнижча порівняно з еталоном та іншими складовими стратегічного потенціалу підприємства. Позитивною є максимальна конкурентоспроможність АТ «Укргазвидобування» за його сприйняттям споживачами.

Розрахуємо коефіцієнт збалансованості потенціалу: $K_{збп_j} = 1,393$.

Визначимо відхилення i -ї складової стратегічного від його коефіцієнта збалансованості за формулою:

Відхилення ресурсного потенціалу: абсолютне: $\Delta BOЦ_{n_{11}}(\pm) = -0,874$, відносне: $\Delta BOЦ_{n_{11}}(\div) = (-62,7 \%)$.

Відхилення виробничого потенціалу: абсолютне: $\Delta BOЦ_{n_{21}}(\pm) = -0,784$, відносне: $\Delta BOЦ_{n_{21}}(\div) = (-56,3 \%)$.

Відхилення фінансово-інвестиційного потенціалу: абсолютне: $\Delta BOЦ_{n_{31}}(\pm) = -0,214$, відносне: $\Delta BOЦ_{n_{31}}(\div) = (-15,4 \%)$.

Відхилення маркетингового потенціалу: абсолютне: $\Delta BOЦn_{41}(\pm) = 0,265$, відносне: $\Delta BOЦn_{41}(\div) = 19,0 \%$.

Відхилення показників сприйняття підприємства споживачами: абсолютне: $\Delta BOЦn_{51}(\pm) = 1,607$, відносне: $\Delta BOЦn_{51}(\div) = 115,4 \%$.

Середнє відносне відхилення потенціалу АТ «Укргазвидобування» від балансового значення, становить 53,76 %. Отже, потенціал АТ «Укргазвидобування» не збалансований. Особливо негативними є значні від'ємні відхилення ресурсного та виробничого потенціалів.

З метою оптимізації співвідношення між складовими елементами ресурсного потенціалу АТ «Укргазвидобування» і на цій основі підвищення ефективності виробництва необхідно регулярно проводити його оцінку. Необхідно зазначити, що прибуток АТ «Укргазвидобування» є основним показником економічної ефективності його діяльності і його розмір залежить від участі кожного фактора виробництва у виробничому процесі.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначимо залежність прибутку від складових ресурсного потенціалу конкурентоспроможності за допомогою Excel. Розрахунок проведений за лінійною функцією (додаток Е). Отримане рівняння регресії має вигляд:

$$Y = -19320 + 0,1947 x \quad (2.1)$$

З метою визначення якості розрахованої моделі, необхідно провести аналіз F-критерію Фішера та загального коефіцієнта кореляції. Значення кореляційного відношення 0,987 вказує на тісний зв'язок між факторними та результативною ознаками, якість моделі висока.

Розрахункове значення критерію Фішера дорівнює: $F_{розр} = 4,561$, а табличний – $F_{табл.}(0,95; 4; 13) = 3,81$. оскільки $F_{розр}(1473) > F_{табл.}(3,81)$, то багатofакторну лінійну економетричну модель із надійністю $P=0,95$ можна вважати адекватною експериментальним даним і на підставі прийнятої моделі можна проводити економічний аналіз та прогнозування.

При збільшенні розміру ресурсного потенціалу АТ «Укргазвидобування» на 1 тис. грн, валовий прибуток збільшиться на 195 грн. Позитивні значення

коефіцієнта кореляції свідчить, що зв'язок між факторами та показником зворотний. Значущість коефіцієнта кореляції перевіряється за допомогою критерію Стьюдента: $t_{\text{табл.}}(0,95; 13) = 2,776$. Більше за табличне значення коефіцієнти другого, третього і четвертого факторів – тобто тільки ці показники із ймовірністю 0,95 можна вважати істотним. Коефіцієнт асиметрії додатний, тобто ряди розподілу мають правосторонню скошеність відносно осі симетрії. Екссес від'ємний, тобто в порівнянні з нормальним розподілом графік буде більш плоско вершинним, це означає, що варіанти значно віддалені від центру розподілу.

Таким чином, прибуток залежить від всіх основних складових ресурсного потенціалу підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування». У цілому ресурсний потенціал АТ «Укргазвидобування» використовується досить ефективно, однак існує резерви щодо підвищення ефективності його використання.

Досліджувана компанія здійснює свою діяльність на ринку чистої конкуренції. Тому АТ «Укргазвидобування» має безліч конкурентів, основними з яких є: НГВУ «Чернігівнафтогаз», НГВУ «Полтаванафтогаз», НГВУ «Бориславнафтогаз», Долинський газопереробний завод, «Укрнафта Буріння» та інші. На даний момент АТ «Укргазвидобування» є досить конкурентоспроможним. Висока конкуренція стимулює досліджувану компанію до постійного удосконалення. АТ «Укргазвидобування» здійснює діяльність не лише на території України.

Специфіка діяльності АТ «Укргазвидобування» зумовлює надання послуг найвищої якості. Оскільки помилок в сфері видобування газу та нафти не допускається. Тому товариство намагається кожного року удосконалюватися та підвищувати якість своїх послуг з метою максимального задоволення потреб населення України.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши стан системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування» можемо зробити такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування». Відповідно до КВЕД АТ «Укргазвидобування» здійснює такі види діяльності: 06.20 Добування природного газу; 46.10 Добування сирої нафти. Слід зазначити, що за результатами 2020 р. на АТ «Укргазвидобування» припадає близько 73 % газу, понад 22 % частки у загальному видобутку сирої нафти з конденсатом в Україні. Досліджувана компанія здійснює розробку 140 родовищ вуглеводнів в Україні. Фонд діючих свердловин складає близько 2,5 тис. грн.

Основною місією АТ «Укргазвидобування» є забезпечення енергетичної безпеки держави та задоволення потреб населення України у відповідних послугах, а також зростання на цій основі ринкової вартості компанії. АТ «Укргазвидобування» відноситься до вертикально інтегрованих компаній, що мають замкнутий цикл виробництва, тобто здійснюється пошук та розвідка родовищ нафти та газу, а потім їх розробка, видобування, транспортування, переробка вуглеводневої сировини та реалізація нафтопродуктів.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що АТ «Укргазвидобування» проводить прибуткову діяльність. Зокрема, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 1770721 тис. грн. На досліджуваному підприємстві велика увага приділяється персоналу, тому постійно відбувається збільшення середньої заробітної плати, яка за результатами 2020 р. склала 16436 грн. Водночас, якщо порівнювати фінансові результати діяльності АТ «Укргазвидобування» в динаміці, то простежується погіршення його фінансових результатів.

3. Оцінюючи систему управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування», слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування» здійснюється на задовільному рівні, але є резерви зростання конкурентоспроможності. Резерв

стратегічної конкурентоспроможності даного підприємства ($\uparrow SKII_j$) становить 49,1 %. Щоб досягти максимальної конкурентоспроможності підприємству необхідна зміна стратегії управління ресурсним та виробничим потенціалами, оскільки оцінка цих показників найнижча порівняно з еталоном та іншими складовими потенціалу підприємства. У третьому розділі кваліфікаційної роботи будуть розроблені напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування»

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота по роз'ясненню цілей і кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам.

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

об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;

визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;

доводити необхідність змін;

наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Як стратегічний напрямок удосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування» запропоновано розробку програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Програмою підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» є 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. Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

вона об'єктивно має комплексний характер та для її ефективної реалізації важливе значення має аналіз внутрішньої структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т.д.);

досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції) пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;

особливе значення в процесі виконання комплексу робіт мають обмеження за часом, фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;

тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

Програма підвищення конкурентоспроможності, як інструмент вдосконалення діяльності АТ «Укргазвидобування», характеризується:

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 АТ «Укргазвидобування» – 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 АТ «Укргазвидобування» зможуть виступати:

Головний учасник – це Замовник, тобто майбутній власник та користувач результатів програми (для програми підвищення конкурентоспроможності підприємства Замовником найчастіше виступають власники підприємства та/або вища ланка менеджменту).

Інвестор – це сторона, яка вкладає грошові ресурси в програму (може бути однією особою з Замовником).

Проектувальник – розробник проектно-звітної документації.

Постачальник, який відповідає за матеріально-технічне забезпечення програми (проекту).

Підрядник – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактами.

Консультант.

Керівник програмою (проектом) – це зазвичай проект-менеджер, тобто, фізична особа, котрій Замовник делегує повноваження по керівництву роботами по програмі (проекту) (планування, контроль и координування робіт учасників програми).

Команда програми (проекту) – це організаційна структура під керівництвом проект-менеджера, яка створюється на період впровадження програми (проекту) з метою ефективного досягнення її цілей.

Банк – як інвестор (чи один з основних інвесторів).

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» 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 підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» є застосування інформаційних технологій і техніки, яка 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 АТ «Укргазвидобування» буде сприяти 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 АТ «Укргазвидобування».

Важливим завданням підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» є також скорочення тривалості виробничо-комерційних циклів.

Під біхевіористським розвитком організації 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.

До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» доцільно віднести:

- гуртки підвищення якості та продуктивності;
- групи по підвищенню якості та продуктивності;
- комплексні бригади по підвищенню якості та продуктивності;
- фірми підвищення продуктивності.

Гурток якості – група співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання (члени гуртка за участю майстра читають та обговорюють фахову літературу, переймають досвід, застосовуючи його при вирішенні практичних проблем) на АТ «Укргазвидобування». При формуванні гуртків застосовуються принципи добровільності участі та безперервності діяльності; кількість учасників становить від 3 до 12 чоловік. Впровадження гуртків покращує моральний клімат в організації, забезпечує творчий підхід працівників до розв'язання операційних проблем.

Групи по підвищенню продуктивності, якості та конкурентоспроможності виникають на основі гуртків якості на АТ «Укргазвидобування». Даний підхід полягає в спільних діях співробітників для виконання конкретної задачі. Існують такі типи груп:

- групи вдосконалення діяльності структурних підрозділів організації;
- групи вдосконалення процесів;
- програмно-цільові групи.

В табл. 3.1 наведені характеристики груп АТ «Укргазвидобування», однаковою метою функціонування яких є пошук шляхів вирішення проблем.

Таблиця 3.1 – Характеристики найбільш поширених групових форм підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування»

Характеристик и	Групові форми підвищення конкурентоспроможності			
	Гуртки якості	Групи по вдосконаленню діяльності підрозділів	Групи по вдосконаленню процесів	Програмно-цільові групи
Членство	робітники підрозділів	робітники підрозділів	відібрані робітники суміжних підрозділів	робітники відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	мала	середня	середня	висока
Сфера діяльності	в рамках підрозділу	в рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи

Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

Найкращим засобом реалізації процесу покращення роботи є створення спеціальних груп удосконалення діяльності.

До комплексних бригад по підвищенню якості та продуктивності доцільно включити спеціалістів-експертів по складових бізнес-процесу: управлінню, фінансовому забезпеченню, дослідженням та розробкам продукту, плануванню виробництва, технологічному процесу та забезпеченню якості. Вкрай важливою є роль керівника комплексної бригади. Особливо ефективною та доцільною є робота даної бригади на етапі розробки нової продукції.

На сьогоднішній день жорсткі умови конкуренції змушують АТ «Укргазвидобування» у цілях підвищення конкурентоспроможності шукати специфічні, укрупнені форми організації діяльності. Це викликано необхідністю концентрації як професійного потенціалу, так і фінансового капіталу. Однією з таких форм є створення фірм по підвищенню продуктивності в галузях – сферах виробничої діяльності, що характеризуються використанням схожих технологій. Підвищення продуктивності з використанням послуг таких фірм відбувається за рахунок здешевлення послуг у зв'язку з їх одноразовою розробкою (з відповідним частковим фінансуванням) та подальшого тиражування результатів.

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» виступають:

- управління інноваціями та технологіями;
- процес виробництва;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;

управління змінами.

У сфері технологій вагомі резерви підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» охоплюють: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами та фірмами. Запровадження інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у виробництві АТ «Укргазвидобування» є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом АТ «Укргазвидобування», 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 внутрішньоорганізаційного клімату.

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» можна віднести:

- грунтовне 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 та післяпродажного сервісу.

Підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» представляє 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. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін. На рис. 3.1 представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування».

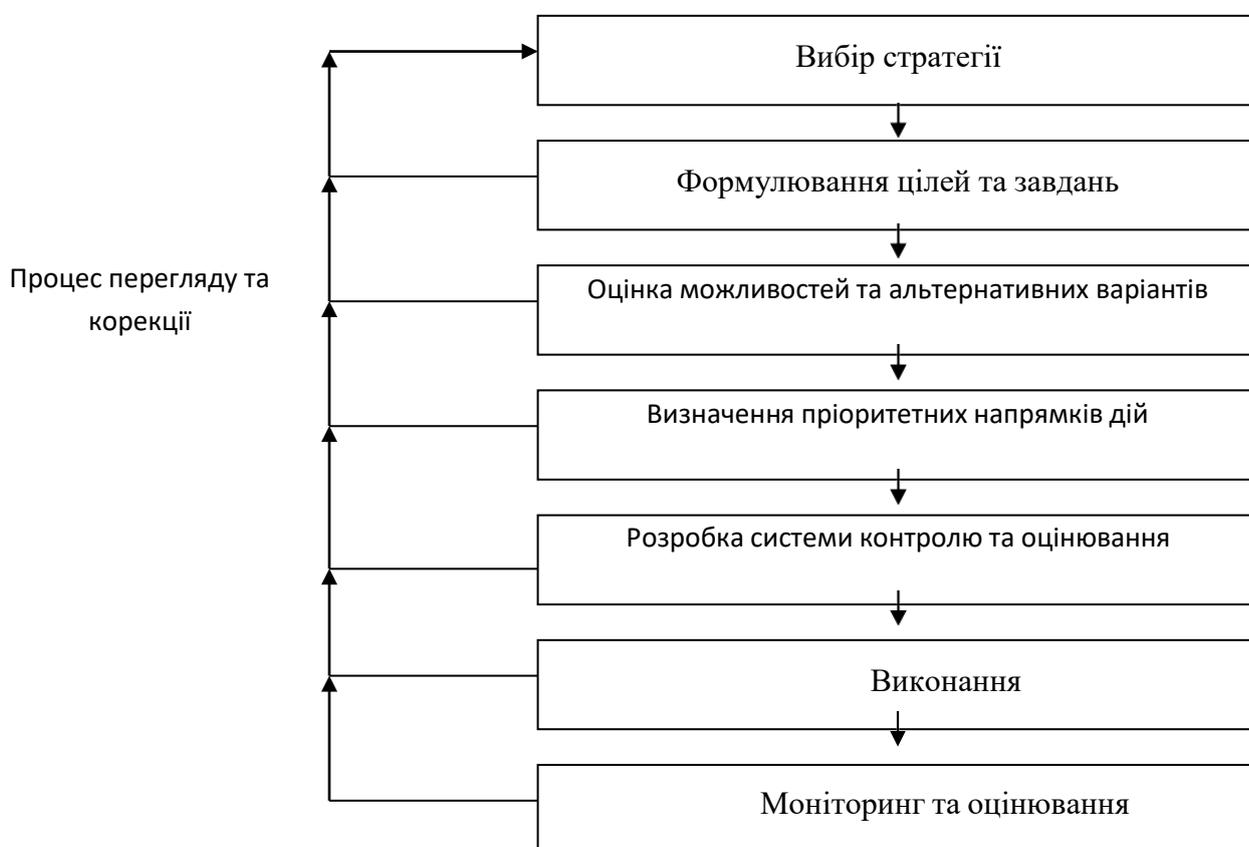


Рисунок 3.1 – Напрями дій при розробці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування»

На АТ «Укргазвидобування» доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

До здійснення будь-яких змін на АТ «Укргазвидобування» необхідно підходити комплексно (з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища) і послідовно, на основі генерального плану. Як показує практика, впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі, але кардинальні зміни.

Револьюційні зміни плануються при оптимізації організаційної структури АТ «Укргазвидобування», розробці стратегій, концепції розвитку. Для цього необхідні бажання і повна готовність організації, а від топ-менеджера вимагається воля і бажання мислити принципово по-іншому, намагатися зробити внесок у свої гуманітарно-виробничі будні.

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» є такі:

вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми; має бути створеною ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;

потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у програмі;

програма має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів,

а також консультаційним забезпеченням; оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення.

Достатньо часто, як це доводить практика, програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» знаходять своє втілення у маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення продуктивності та ефективності.

На АТ «Укргазвидобування» і доцільно розробити та впровадити одну із складових програми підвищення конкурентоспроможності – програму 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. Дана програма повинна передбачати удосконалення техніки та технології виробництва хліба, що покращить його споживчі властивості.

На рис. 3.2 представлені фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування».

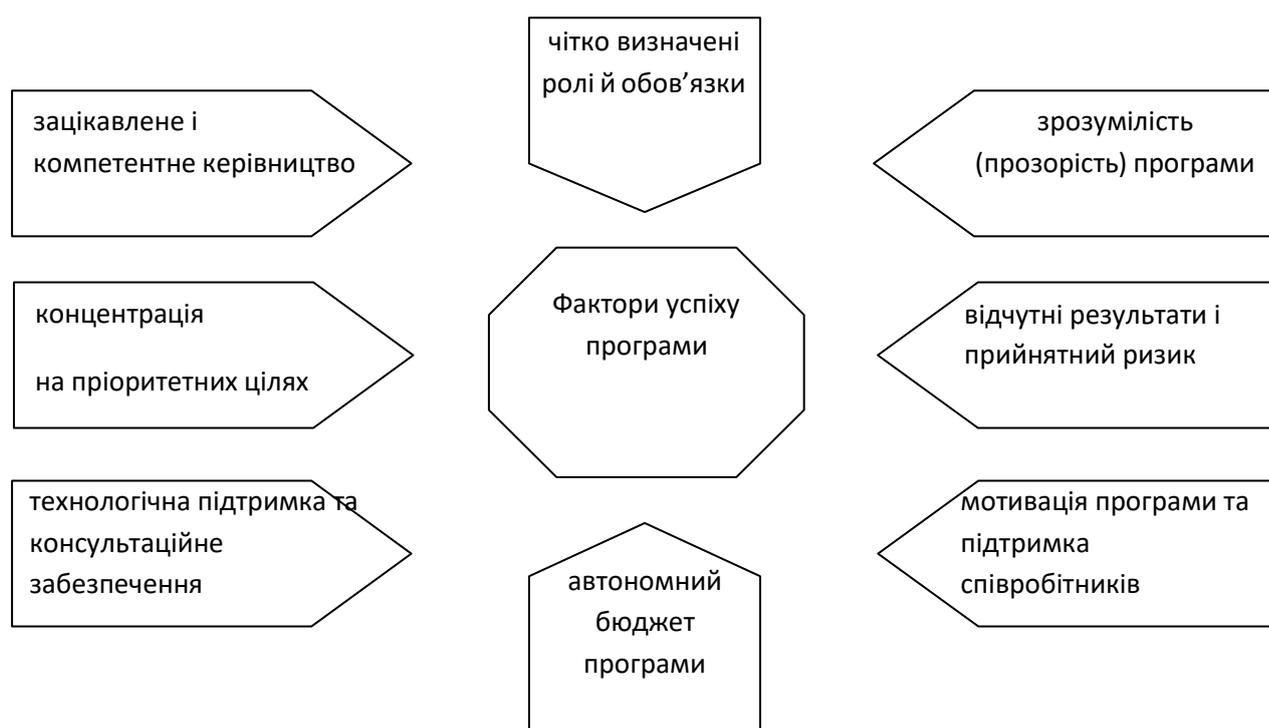


Рисунок 3.2 – Фактори успіху програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування»

АТ «Укргазвидобування» в умовах кризи, що викликана достатньо низькою якістю продукції, необхідно використати програму суворого контролю якості, складовими якої мають бути: збільшення чисельності персоналу, що здійснюватиме контроль; наділення його широкими повноваженнями; проведення спеціальних тренінгів, перепідготовка кадрів; проведення спеціальних тестів і досліджень для виявлення дефектів різних комплектуючих; систематичне обговорення проблеми якості на вищому рівні керівництва. Широко застосовуються у практиці сучасних бізнес-структур і програми підвищення продуктивності, які являють собою план діяльності організації щодо підвищення продуктивності різних елементів виробничої діяльності (виробничих й управлінських процесів, використання ресурсів тощо).

Напрями підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» представлені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Напрями підвищення конкурентоспроможності на АТ «Укргазвидобування»

Процес підвищення продуктивності на АТ «Укргазвидобування» є процесом безперервним і передбачає прийняття рішень щодо осяжного комплексу питань. Він вимагає від керівництва компанії або окремого підрозділу:

1. Визначити й установити пріоритет цілей АТ «Укргазвидобування», у т.ч.: дійти згоди про три або більше найважливіших цілей, які повинні бути досягнуті завдяки зусиллям по підвищенню продуктивності; вирішити питання про пріоритети.

2. Визначити критерії обсягу виробництва в рамках організаційних обмежень: описати кількісно кожен з цілей; вивчити всі обмеження відносно капіталу, персоналу, технології, ринку тощо.

3. Підготувати програму дій: розробити деталі для кожної фази діяльності; видати завдання виконавцям; скласти остаточні докладні програми дій із вказівкою процедури їхнього здійснення.

4. Усунути відомі перешкоди на шляху підвищення продуктивності: виправити очевидні недоліки в роботі (вузькі місця у виробничих потужностях; неощадливі повторювані робочі елементи і марнотратні витрати).

5. 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.

6. Приступити до виконання програми дій: втвести зміни, які обіцяють значне підвищення продуктивності в існуючих проектах; зосередити увагу на

пріоритетних напрямках діяльності зі швидкими потенційними результатами;\nзабезпечити періодичні вимірювання та звіти.

7. Стимулювати робітників і менеджерів до досягнення високої продуктивності: навчити робітників умінню визначати обмеження і вирішувати проблеми; зменшити почуття страху перед змінами за допомогою програмування, підвищення кваліфікації й навчання;

забезпечити повне завантаження робітників протягом дня;

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

8. Підтримувати рівень зусиль по підвищенню продуктивності: не давати розслабитись після виконання програми;

бути готовими розпочати наступні програми підвищення продуктивності.

9. Контролювати організаційний клімат:

створювати клімат взаємної довіри між робітниками і менеджерами; 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 АТ «Укргазвидобування» від рядових працівників до вищого керівництва.

3.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування»

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють та реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є, як

правило, унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства.

Це зумовлене різноманіттям, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відмінностями оточення, в якому їм доводиться діяти.

Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності є доволі складним завданням.

На рис. 3.4 представлено один з можливих варіантів такого процесу на АТ «Укргазвидобування», що передбачає проходження трьох стадій:

стадія обстеження;

стадія аналізу;

стадія впровадження.

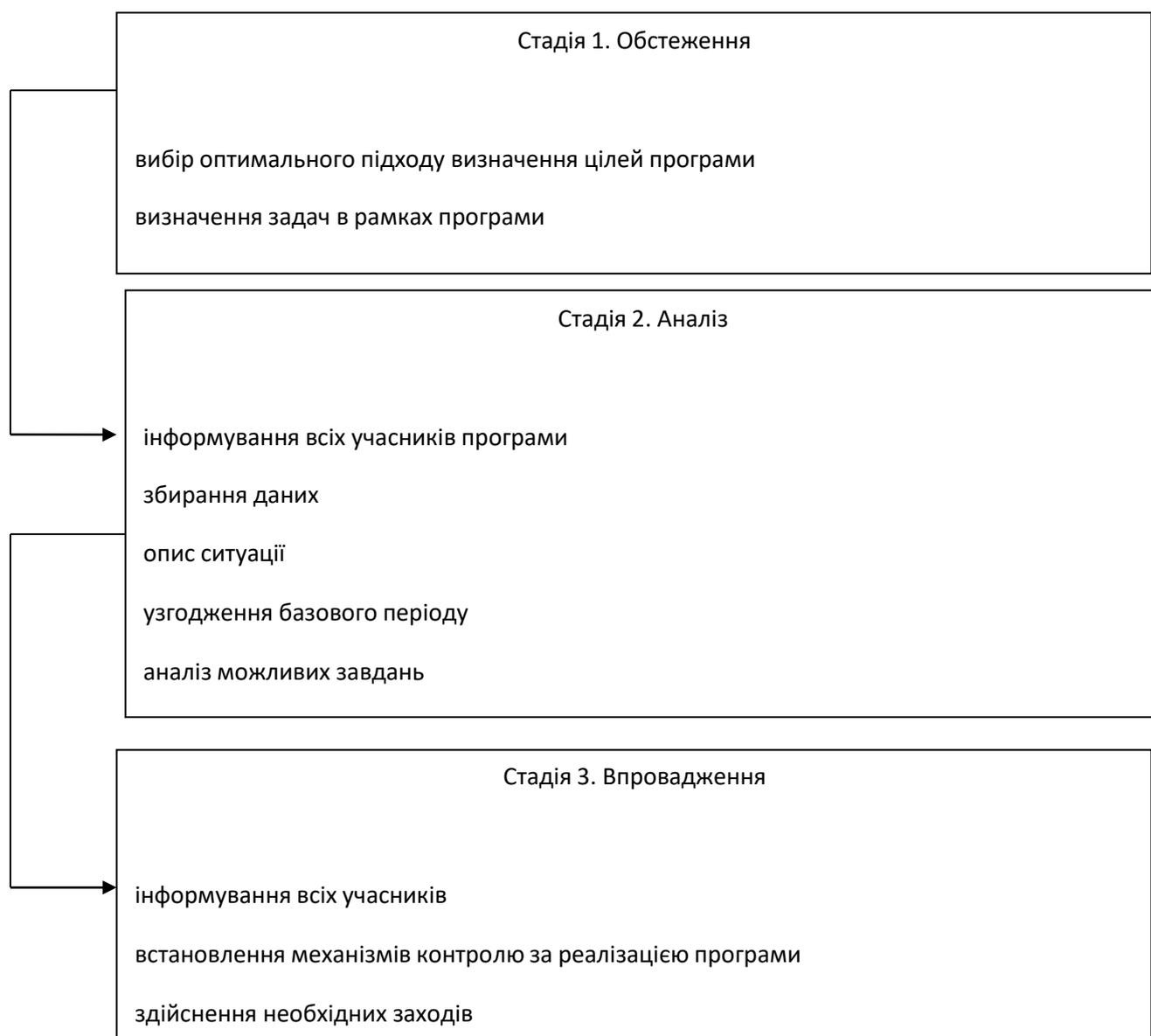


Рисунок 3.4. – Стадії процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування»

Зміст та послідовність етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» наступні:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності заходів, що запропоновані (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «УкрГазвидобування»

Етап визначення та впорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі повинні не лише бути конкретними та вимірюваними, узгодженими та взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими у часі та сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність АТ «УкрГазвидобування» чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємопов'язаних дій по досягненню визначених на попередніх етапах цілей підвищення конкурентоспроможності.

При її формулюванні керівництво АТ «Укргазвидобування»: визначає в ясній і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності; пояснює важливість організаційного вдосконалення; оцінює існуючий оперативний стан і його причини; розробляє моделі вищих досягнень; працює політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі і задачі повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності має враховувати такі види управлінської відповідальності, як: підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей; впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їхнє заохочення; створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення та розв'язання проблем; визначення напрямків наукових досліджень і розробок тощо. На цьому ж етапі здійснюється постадійна декомпозиція процесу реалізації програми АТ «Укргазвидобування», тобто чітко виокремлюються та ув'язуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення проекту, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її за видами забезпечення АТ «Укргазвидобування» на: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Всі перелічені та багато не зазначених тут робіт, що виконуються при реалізації проектів, взаємодіють у часі та просторі. Тож для управління проектом його слід розбити на ієрархічні підсистеми та компоненти.

Створення організаційної структури програми (етап 5) повинно забезпечити як загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми,

так і оперативне керівництво роботою виконавців зі своєчасним корегуванням їх діяльності на всіх етапах.

Робота над структурою та змістом програми починається після виходу розпорядження керівника АТ «Укргазвидобування» про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами у організаційній структурі управління АТ «Укргазвидобування» програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.6).

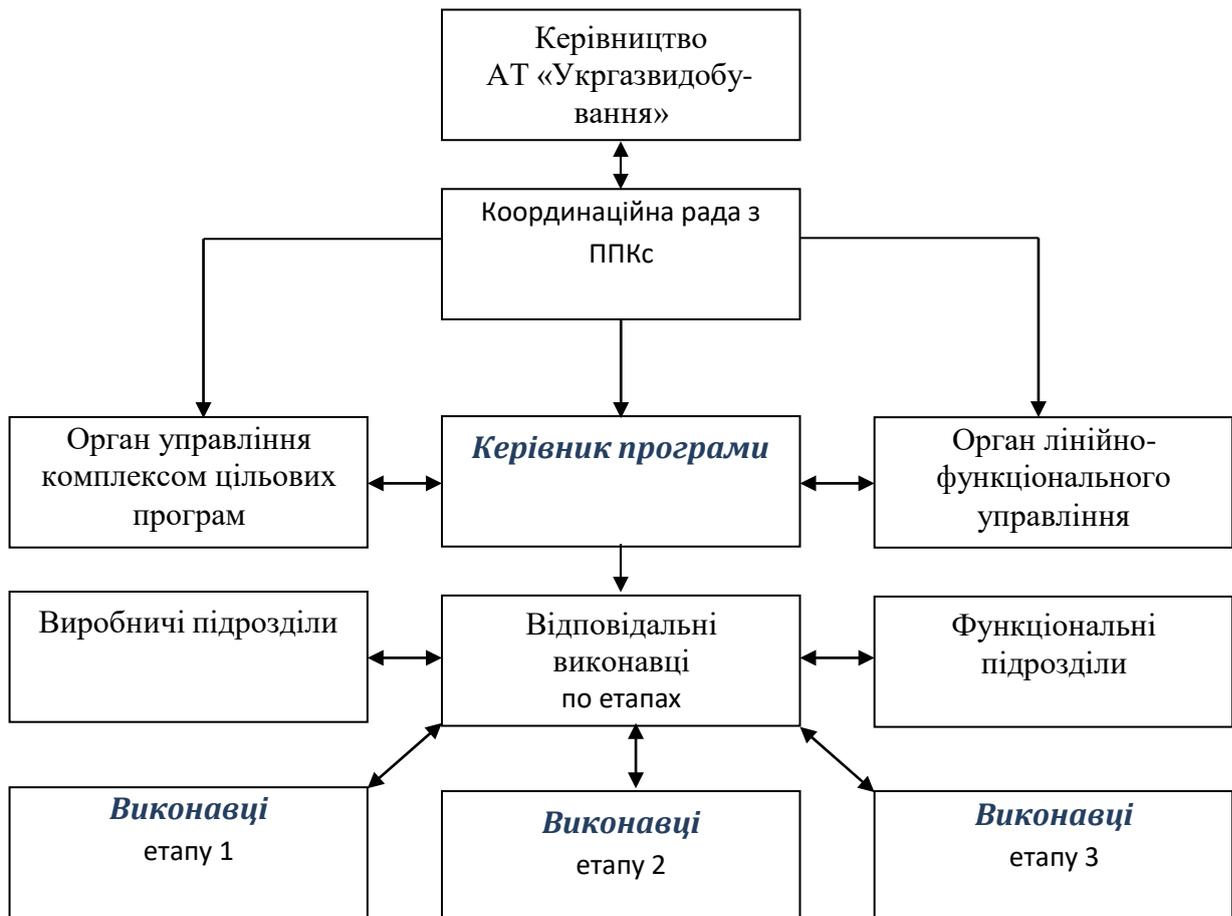


Рисунок 3.6 – Організаційна структура управління програмою підвищення конкурентоспроможності (ППКс) АТ «Укргазвидобування»

Встановлення методів та вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів (етап б) передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи та показники повинні комплексно та наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати

помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» та його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів (етапи 7 і 8).

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми повинно підкріплюватись системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, в свою чергу, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми.

Оцінку очікуваної ефективності (етап 8) слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на визначений на першому етапі комплекс цілей. За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

про нагальність доопрацювання чи корекції складових програми;

про необхідність поглибленого аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства;

про доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за виконання запланованих дій між задіяними підрозділами та особами тощо. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» пов'язана зі значним ступенем невизначеності та різноманітним 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;

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 АТ «Укргазвидобування» (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) тощо.

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 підвищення конкурентоспроможності 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 витратах;

прогнозування наслідків ситуації, що склалась;

обґрунтування необхідності вжиття корегуючих заходів.

Система контролю повинна забезпечити оперативну оцінку стану реалізації програми для обґрунтування та прийняття рішень щодо управління часом,

вартістю, ресурсами й якістю виконуваних робіт. На етапі побудови системи контролю за реалізацією програми 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 доцільно використовувати наступні режими контролю виконання програми:

- 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.

Необхідність АТ «Укргазвидобування» 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.

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що створення та реалізація програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» 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 АТ «Укргазвидобування» досягти високих результатів у коротко- та довгостроковому періодах.

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така

оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони АТ «Укргазвидобування», виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування. Щоб отримати достовірні результати, при оцінці рівня конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування», необхідно дотримуватися таких основних принципів, як комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність тощо.

Залежно від ступеня охоплення аспектів функціонування АТ «Укргазвидобування» методи оцінки поділяються на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства. За формою вираження результату оцінки виділяються наступні методи оцінки: матричні, графічні та індексні.

Необхідно зауважити, що нині у вітчизняній практиці відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства машинобудівельного профілю. Тому для проведення оцінки конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» постає необхідність розробки такої методика оцінки, яка б врахувала особливості галузі мікроелектроніки взагалі та фактори, що впливають на конкурентоздатність АТ «Укргазвидобування» зокрема.

Враховуючи те, що для оцінки конкурентоздатності підприємств галузі мікроелектроніки повинен бути застосований комплексний підхід, а більшість ринкових факторів важко піддаються кількісному оцінюванню, то для визначення конкурентоздатності АТ «Укргазвидобування» пріоритетним є застосування методу експертних оцінок. При цьому виникає проблема відбору факторів, за допомогою яких можна оцінити конкурентоздатність АТ «Укргазвидобування» та коефіцієнтів, які враховують вагомість (ранг) кожного з цих факторів. Для

визначення основних факторів конкурентоспроможності було проведено опитування серед керівників і спеціалістів АТ «Укргазвидобування» (3 експерти).

За результатами опитування було складено перелік з п'ятнадцяти основних факторів, що найбільше впливають на конкурентоздатність АТ «Укргазвидобування» та дають змогу оцінити конкурентоздатність. До цих факторів належать 15 факторів, наведених в табл. 3.2:

Таблиця 3.2 – Визначення значимості факторів успіху АТ «Укргазвидобування»

Фактори	Оцінки															Сума	Значим.
Асортимент продукції		3/3	3/2	2/3	3/1	1/3	3/2	3/1	3/2	3/1	3/1	3/1	3/2	3/2	3/1	39	0,079
Відомість підприємства на ринку	3/3		2/3	2/3	2/3	1/3	3/3	3/1	3/2	3/1	3/1	3/1	2/3	3/3	3/1	36	0,073
Імідж підприємства	2/3	3/2		3/2	3/1	3/3	3/2	3/1	3/3	3/2	3/1	3/1	3/3	2/3	3/1	40	0,081
Цінова політика	3/2	3/2	2/3		3/3	1/3	3/2	3/1	3/3	3/2	3/1	3/1	3/1	3/2	3/1	39	0,079
Канали збуту	1/3	3/2	1/3	3/3		1/3	3/3	3/2	2/3	3/2	3/1	3/2	3/3	3/2	3/1	35	0,071
Якість продукції	3/1	3/1	3/3	3/1	3/1		3/1	3/1	3/3	3/1	3/1	3/1	3/3	3/3	3/1	42	0,085
Маркетинг. діяльність	2/3	3/3	2/3	2/3	3/3	1/3		3/1	2/3	3/3	3/1	3/3	2/3	3/2	3/1	34	0,069
Рекламна діяльність підприємства	1/3	1/3	1/3	1/3	2/3	1/3	1/3		1/3	3/3	3/2	2/3	2/3	3/3	3/1	25	0,051
Робота з клієнтами	2/3	2/3	3/3	3/3	3/2	3/3	3/2	3/1		3/1	3/1	3/2	2/3	3/3	3/3	39	0,079
Гарантія на продукцію	1/3	1/3	2/3	2/3	2/3	1/3	3/3	3/3	1/3		3/2	3/3	1/3	1/3	1/3	25	0,051
Стимулюв. збуту	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	2/3	1/3	2/3		1/3	2/3	2/3	3/2	20	0,040
Доля ринку	1/3	1/3	1/3	1/3	2/3	1/3	3/3	3/2	2/3	3/3	3/1		3/2	3/3	3/1	30	0,061
Кваліфікація персоналу	2/3	3/2	3/3	1/3	3/3	3/3	3/2	3/2	3/2	3/1	3/2	2/3		3/3	3/1	38	0,077

Матеріально технічна база	2/3	3/3	3/2	2/3	2/3	3/3	2/3	3/3	3/3	3/1	3/2	3/3	3/3		3/1	38	0,077
Інноваційна діяльність підприємства	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	3/3	3/1	2/3	1/3	1/3	1/2		14	0,028
Сума	39	36	40	39	35	42	34	25	39	25	20	30	38	38	14		1

Після складання переліку факторів було визначено значимість кожного з них. Для цього було проведемо попарне порівняння факторів з визначенням важливості одного фактору відносно другого за трибальною шкалою. В результаті порівняння кожний критерій набирає певну суму балів (табл. 3.2).

Для визначення коефіцієнта вагомості і-го показника було використано формулу:

$$B_i = \frac{\sum_{j=1}^m B_{ij}}{n \cdot m}, \quad (3.1)$$

де B_i – коефіцієнт вагомості і-го показника;

$\sum_{j=1}^m B_{ij}$ – сума балів і-го показника отримана від всіх експертів;

$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}$ – сума балів всіх показників отримана від всіх експертів.

Далі була проведена оцінка АТ «Укргазвидобування» та її основних конкурентів на ринку – НАК «Нафтогаз України» та «ДТЕК Нафтогаз», за кожним показником за п'ятибальною шкалою (де 5 – дуже гарно, 1 – дуже погано) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка АТ «Укргазвидобування» та основних конкурентів

Критерії	Коефіцієнт значущості	АТ «Укргазви добування»	НАК «Нафтогаз України»	«ДТЕК Нафтогаз»
1	2	3	4	5
1. Асортимент продукції	0,079	3	5	5
2. Відомість підприємства на ринку	0,073	2	5	4
3. Імідж підприємства	0,081	5	5	5

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
4. Цінова політика	0,079	5	4	4
5. Канали збуту	0,071	2	5	4
6. Якість продукції	0,085	5	4	4
7. Маркетингова діяльність	0,069	2	4	3
8. Рекламна діяльність підприємства	0,051	2	4	3
9. Робота з клієнтами	0,079	5	5	4
10. Гарантія на продукцію	0,051	5	5	5
11. Стимулювання збуту	0,040	3	4	4
12. Доля ринку	0,061	1	4	2
13. Кваліфікація персоналу	0,077	5	4	5
14. Матеріально технічна база	0,077	4	4	4
15. Інноваційна діяльність	0,028	5	4	4

Конкурентоспроможність кожного підприємства по окремим факторами було визначено за формулою:

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^n O_{ij} / k}{5}, \quad (3.2)$$

де K_i – конкурентоспроможність підприємства по i -му фактору;

O_{ij} – оцінка i -м експертом j -го фактора конкурентоспроможності підприємства;

k – кількість експертів;

5 – максимальна оцінка кожного фактору, балів.

Загальну конкурентоспроможність підприємства визначимо складанням отриманих результатів конкурентоспроможності підприємства по окремим факторам.

В результаті оцінки було з'ясовано, що конкурентоспроможність підприємства АТ «Укргазвидобування» (загальна оцінка 3,654) нижче ніж конкурентоспроможність його найближчих конкурентів – НАК «Нафтогаз України» та «ДТЕК Нафтогаз» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати оцінки АТ «Укргазвидобування» та основних конкурентів

Критерії	Проміжний коефіцієнт		
	АТ «Укргазв идобування»	НАК «Нафтогаз України»	«ДТЕК Нафтогаз»
Асортимент продукції	0,237	0,395	0,395
Відомість підприємства на ринку	0,146	0,365	0,292
Імідж підприємства	0,405	0,405	0,405
Цінова політика	0,395	0,316	0,316
Канали збуту	0,142	0,355	0,284
Якість продукції	0,425	0,34	0,34
Маркетингова діяльність	0,138	0,276	0,207
Рекламна діяльність підприємства	0,102	0,204	0,153
Робота з клієнтами	0,395	0,395	0,316
Гарантія на продукцію	0,255	0,255	0,255
Стимулювання збуту	0,12	0,16	0,16
Доля ринку	0,061	0,244	0,122
Кваліфікація персоналу	0,385	0,308	0,385
Матеріально технічна база	0,308	0,308	0,308
Інноваційна діяльність	0,14	0,112	0,112
Загальна оцінка конкурентоспроможності	3,654	4,438	4,05

Проаналізувавши отримані дані можна зробити висновок, що найсуттєвіше відставання АТ «Укргазвидобування» від своїх конкурентів є по фактором

«частка ринку», «канали збуту», «маркетингова діяльність» та «реклама». Для підвищення конкурентоспроможності керівництву АТ «Укргазвидобування» необхідно поліпшити показники саме цих факторів. Тому при розробці програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» основну увагу треба зосередити на ліквідації цих слабких сторін.

Для досягнення поставлених цілей АТ «Укргазвидобування» може застосувати дві альтернативні стратегії, що формуватимуть загальну стратегію розвитку АТ «Укргазвидобування».

Перша стратегія – стратегія лідерства за витратами. При цьому підприємство може отримати більшу частку прибутку за рахунок зниження вартості продукції серед аналогічних підприємств галузі. Метою стратегії є досягнення стійкої вартісної переваги над конкурентами, що пропонують низькі ціни, і потім використання низького рівня цін компанії як бази для завоювання ринкової ніші чи досягнення більш високої межі прибутку при торгівлі за сталою ринковою ціною.

Стратегія лідерства за витратами полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції та отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції.

Таке становище захищає АТ «Укргазвидобування» від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти втратили їх в процесі боротьби за ринок.

Другий варіант стратегічного розвитку АТ «Укргазвидобування» – стратегія диференціації, що характеризується створенням та впровадженням додаткових атрибутів, додаткових внутрішніх навичок, які конкуренти не мають. Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та,

як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною доти, доки конкуренти не створять аналогічний товар.

Обидва варіанти стратегічного розвитку АТ «Укргазвидобування» є ефективними та мають вплив на підвищення рівня якості продукції, конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування», є обґрунтованими та можуть підвищити рівень прибутковості підприємства за рахунок поліпшення репутації серед споживачів, що може сприяти підвищенню становища підприємства у галузі, збільшенню його частки ринку.

Виходячи з результатів аналізу, найбільш прийнятною для АТ «Укргазвидобування» є стратегія диференціації, адже вона спрямована на те, аби поставляти на ринок товари або послуги, які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлюють різні фактори, але ключовим є наявність у товару або послуги унікальної властивості, яка і приваблює споживача.

Стратегія диференціації передбачає, що кожна група споживачів розглядатиме товар як унікальний за дизайном, техніко-економічними характеристиками тощо.

Щодо пропозицій, які б підвищили ефективність роботи саме за рахунок використання стратегії диференціації, то тут необхідно врахувати наступні ризики:

можливість копіювання;

поява конкурента, який спеціалізується на конкретному сегменті;

високий рівень витрат на розроблення продукту;

брак коштів на диференціацію (якщо АТ «Укргазвидобування» витрачатиме недостатньо коштів на диференціацію або ігноруватиме витрати на неї, підвищення ціни не призведе до підвищення прибутку).

Успішна диференціація дозволяє АТ «Укргазвидобування»:

встановити підвищену ціну на товар/послугу;

збільшити обсяг продажів (тому що велика кількість покупців залучається за рахунок характеристик товару, які відрізняються);

завоювати лояльність покупців до своєї товарної марки (тому що деякі покупці стають дуже прив'язаними до додаткових характеристик продукції).

Основою диференціації при завоюванні конкурентної переваги є товар, характеристики якого істотно відрізняються від товарів, вироблених конкурентами. Підвищена ціна – це те, що стратегія диференціації пропонує за дійсно збільшену цінність для покупця і за цінність, усвідомлену ним (навіть якщо в дійсності вона не була збільшена).

Диференціація створює для АТ «Укргазвидобування» визначений захист від стратегій суперників, тому що в покупців розвивається лояльність стосовно товарної марки компанії чи моделі і вони готові платити (небагато, а можливо, і багато) за товар, що сподобався. Успішна диференціація:

створює вхідні бар'єри (за рахунок лояльності покупців і унікальності продукції) для новачків у галузі, що для них важко переборні;

згладжує вплив сили покупців, оскільки продукція альтернативних продавців менш приваблива для них;

допомагає компанії уникнути погрози з боку товарів-субститутів, тому що їхні характеристики і якості не порівняні з диференційованою продукцією.

Крім цього, якщо диференціація дозволяє АТ «Укргазвидобування» встановлювати більш високу ціну і мати велику норму прибутку, тоді з'являється можливість вільно протистояти силі постачальників, що намагаються підняти ціну за вироби, що поставляються ними. Таким чином, як і лідерство по витратах, успішно проведена диференціація створює оборонні лінії при взаємодії з п'ятьма конкурентними силами.

Як правило, диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на:

технічній досконалості;

якості виробів;

чудовому обслуговуванні клієнтів.

Такі відмінні характеристики широко усвідомлюються покупцями і мають цінність; більш того, навички і досвід, необхідні для виробництва цих

характеристик, важко скопіювати конкурентам і використовувати з вигодою для себе.

Ефективність розробки ПЦМ (програма цільових методологій управління конкурентоспроможністю) АТ «Укргазвидобування» може бути оцінена способом, заснованому на зіставленні з фінансовими можливостями значень максимально можливого, найбільш ймовірного і очікуваного збитків до і після впровадження ПЦМ. Зіставлення можна проводити на основі розрахунку коефіцієнта фінансових можливостей АТ «Укргазвидобування» покриття збитку.

Отже, на нашу думку, запропоновані стратегічні напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, зокрема розробка програми підвищення конкурентоспроможності, є ключовими рекомендаціями щодо удосконалення організаційної складової системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування».

Таким чином, на АТ «Укргазвидобування» при реалізації запропонованого підходу можна отримати ситуацію, коли на підприємстві буде діяти достатньо ефективна система управління конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 3

Визначивши основні шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування» доцільно зробити наступні рекомендації:

1. Як стратегічний напрямок удосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування» запропоновано розробку програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Програмою підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» є 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.

2. Зміст та послідовність етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» наступні:

- визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми.

Запропоновано реалізувати як варіант стратегічного розвитку АТ «Укргазвидобування» стратегію диференціації. Ступінь досягнення пріоритетних цілей розвитку підприємства за цієї стратегії вище ніж у випадку реалізації стратегії лідерства за витратами тому, що значення показників чистої теперішньої вартості і коефіцієнта вигід і затрат більше, а термін окупності інвестицій за реалізації стратегії диференціації показує, що інвестиції окупляться за 1 рік і це означає, що чим коротший період реалізації проекту до повної його окупності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень теоретичних та практичних аспектів системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування» можна зробити наступні висновки.

1. Визначено сутність та основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємств – одне з найважливіших функціональних завдань сучасного менеджменту, основна умова ефективного існування та розвитку підприємництва в Україні. У зв'язку з цим вивчення підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємств з метою подальшої розробки системи управління нею є актуальним. Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка характеризується рівнем реального або потенціального задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на відповідному ринку. Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

2. Проаналізовано сучасні сфери формування та реалізації конкурентних переваг підприємства. Питання сфери формування та реалізації конкурентних переваг підприємства в системі управління конкурентоспроможністю передбачає розгляд двох концепцій: концепції «Ланцюгу створення вартості» та концепції «Стратегічних зон господарювання», що застосовуються в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Проведене дослідження основних методів управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити такі висновки: кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних; методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання

матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок; у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість ураховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості; кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той або інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ «Укргазвидобування». Відповідно до КВЕД АТ «Укргазвидобування» здійснює такі види діяльності: 06.20 Добування природного газу; 46.10 Добування сирової нафти. Слід зазначити, що за результатами 2020 р. на АТ «Укргазвидобування» припадає близько 73 % газу, понад 22 % частки у загальному видобутку сирової нафти з конденсатом в Україні. Досліджувана компанія здійснює розробку 140 родовищ вуглеводнів в Україні. Фонд діючих свердловин складає близько 2,5 тис. грн.

Основною місією АТ «Укргазвидобування» є забезпечення енергетичної безпеки держави та задоволення потреб населення України у відповідних послугах, а також зростання на цій основі ринкової вартості компанії. АТ «Укргазвидобування» відноситься до вертикально інтегрованих компаній, що мають замкнутий цикл виробництва, тобто здійснюється пошук та розвідка родовищ нафти та газу, а потім їх розробка, видобування, транспортування, переробка вуглеводневої сировини та реалізація нафтопродуктів.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності АТ «Укргазвидобування». На основі проведеного дослідження можемо констатувати, що АТ «Укргазвидобування» проводить прибуткову діяльність. Зокрема, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 1770721 тис. грн. На досліджуваному підприємстві велика увага приділяється персоналу, тому постійно відбувається збільшення середньої заробітної плати, яка за результатами 2020 р. склала 16436 грн. Водночас, якщо порівнювати фінансові результати

діяльності АТ «Укргазвидобування» в динаміці, то простежується погіршення його фінансових результатів.

6. Оцінюючи систему управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування», слід зазначити, що управління конкурентоспроможністю на АТ «Укргазвидобування» здійснюється на задовільному рівні, але є резерви зростання конкурентоспроможності. Резерв стратегічної конкурентоспроможності даного підприємства ($\uparrow SKP_j$) становить 49,1 %. Щоб досягти максимальної конкурентоспроможності підприємству необхідна зміна стратегії управління ресурсним та виробничим потенціалами, оскільки оцінка цих показників найнижча порівняно з еталоном та іншими складовими потенціалу підприємства. У третьому розділі кваліфікаційної роботи будуть розроблені напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування».

7. Як стратегічний напрямок удосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Укргазвидобування» запропоновано розробку програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Програмою підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» є 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.

8. Зміст та послідовність етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності АТ «Укргазвидобування» наступні: визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень;и формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми.

Запропоновано реалізувати як варіант стратегічного розвитку АТ «Укргазвидобування» стратегію диференціації. Ступінь досягнення

пріоритетних цілей розвитку підприємства за цієї стратегії вище ніж у випадку реалізації стратегії лідерства за витратами тому, що значення показників чистої теперішньої вартості і коефіцієнта вигід і затрат більше, а термін окупності інвестицій за реалізації стратегії диференціації показує, що інвестиції окупляться за 1 рік і це означає, що чим коротший період реалізації проекту до повної його окупності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Господарський кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Цивільний кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 №2132-XII. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 05.07.1995 №258/ 95-ВР. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 №236/96-ВР. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
7. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» від 28.12.1998 №330-XI. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
8. Закон України «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту» від 22.12.1998 №331-XI. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
9. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 № 1682-III. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
10. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

11. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694 XII [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
12. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві, професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 №1105 XIV [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
13. Кодекс Законів про працю України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
14. Агєєв Є.Я. Управління якістю: навчально-методичний посібник для самостійної роботи по вивченню дисципліни. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 240 с.
15. Андрєєва Л., Миргородська Е. Погляд на системну конкурентоздатність як домінанту стійкого розвитку економіки. *Економіст*. 2018. № 1. С. 81 – 88.
16. Андрушків Б.М. Черничинець С.П. Корпоративне управління: навчальний посібник, К. Кондор, 2019. 528 с.
17. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 432 с.
18. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації: Монографія. К.: КНЕУ. 2018. 275 с.
19. Березін О.В., Дуда С.Т., Міценко Н.Г. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2017. 308 с.
20. Бутинець Ф. Стратегічне управління К.: ЦУЛ, 2018. 395 с.
21. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів зі спеціальності «Менеджмент організацій» К.: Кондор, 2019. 598 с.
22. Виханский О.С. Наумов Л.І. Менеджмент. К.: Кондор, 2018. 528 с.
23. Глівенко С.В. Економічне прогнозування: Навчальний посібник [2-е вид., перероб. і доп.] Суми: Університетська книга, 2019. 207 с.

24. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2017. 360 с.
25. Гріфін Р., Олесневич Д. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 243 с.
26. Гриньов А.В. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Зб. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики». Дніпропетровськ. 2020. Випуск 154. С. 131–141.
27. Горячек І. Стратегічне планування як функція менеджменту *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 2. С. 16– 20.
28. Дженінгтон Д. Методологія управління конкурентоспроможністю корпорацій: Підручник. Х.: Основа. 2018. 362 с.
29. Должанський І.З., Загорна Т.О Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2018. 384 с.
30. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління організацією . К.: МАУП, 2019. 174 с.
31. Дослідження систем управління [Електронний ресурс]. URL: https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp. Назва з екрану.
32. Іванов Ю.Б, Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2017. 352 с.
33. Єпіфанова А.А. Менеджмент для магістрів: Навч. посіб. Суми: Університетська книга. 2018. 762 с.
34. Завадський Й.С. Менеджмент К.: УФІМБ, 2017. 640 с.
35. Гальків Л.І., Крамченко Р.А. Становлення безпекології: екологічна безпека метрополій. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Екологічна безпека як основа сталого розвитку суспільства. Європейський досвід і перспективи»*. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 390 с. С.13–14.
36. Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є., Сопільник Л.І. Стратегія конкурентоспроможності в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2768/1/24.pdf>.

37. Кондратюк К. В., Бурый С. А. Технологія менеджменту [Електронний ресурс]. URL: http://bookss.co.ua/book_rozvitok-socialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformaci-ukrani_782/6_tehnologiya-menedzhmentu. Назва з екрану.
38. Кіндратська Г.І. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2006. 385 с.
39. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2019. 384 с.
40. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 520 с.
41. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник до самоств. вивчення курсу / Укоопспілка; Львівська комерційна академія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2018. 336 с.
42. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Вид-во ЛКА. 2019. 276 с.
43. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Компакт-ЛВ, 2018. 304 с.
44. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Академвидав», 2019, 276 с.
45. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2014. 304 с.
46. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання, 2018. 371 с.
47. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Екосесент: зміст, предмет і структура / *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 8-12. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_2_2.pdf.
48. Кучеренко Д.Г., Шморгун Н.П. Управління персоналом: практикум. К.: ПК ДСЗУ, 2018. 237 с.
49. Кравченко В.О. Менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посіб. Одеса. Атлант, 2017. С. 25 Режим доступу :<http://dspace.oneu.edu.ua/>

jsrui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf.

50. Кредисов А.І. Історія вчень менеджменту. Підручник. К.: ВІРА-Р, 2018. 336 с.

51. Летягін В. Стратегічний менеджмент: практичні аспекти. *Персонал*. 2019. № 10. С. 74 – 7.

52. Лекарь С.І. Економічна безпека України: поняття та сутність термінології. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. №1. С. 3 – 15.

53. Лук'яненко Д.Г., Поручника А.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія. К.: КНЕУ. 2017.

54. Майер Д., Олесневич Д. Міжнародне середовище бізнесу: Конкуренція та регулювання у глобальній економіці. К.: Либідь, 2019. 703 с.

55. Мельник О., Кузьмін О. Корпоративне управління: підручник / К.: Знання, 2018. 348 с.

56. Махмудов А. Модель системи стратегічного менеджменту на промисловому підприємстві / *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 59-61.

57. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів: ЛКА, 2019. 388 с.

58. Миронов М. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 336 с.

59. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2019. 704 с.

60. Муромцев С. Концепція стабільності: Економічна стратегія підприємства / *Харчова і переробна промисловість*. 2018. № 4. С. 6 – 8.

61. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. пос. К.: СТОВ «УВПК «Екс об», 2019. 254 с.

62. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник [3-є видання, перероблене і доповнене] К. : «Кондор», 2018. 664 с.
63. Охріменко І.В. Планування виробничо-збутової діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2018. №7. С. 126 – 130.
64. Пастухова В. Аналіз системи стратегічного управління підприємства: методологічні аспекти. *Фінанси України*. 2018. №10. С. 45 – 46.
65. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2019. 264 с.
66. Пугач О.А. Світовий досвід упередження загроз економічній безпеці національної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 12. С. 43 – 46.
67. Рач В.А. Сучасний погляд на систему економічної безпеки «державо-регіон-підприємство» як цілісного об'єкту безпекології. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2018. № 4 (44) . С. 151 – 156.
68. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2017. 310 с.
69. Савіна Г. Стратегічні орієнтири для менеджера. *Вісник Національної академії наук України*. 2018. № 11. С. 81 – 82.
70. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2017. 456 с.
71. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2018. 312 с.
72. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Екон. думка, 2017. 568 с.
73. Тарнавська Н.П., Макарова І.І. Нові погляди на сутність конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 12. С. 57- 66.
74. Тарнавська Н.П. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень. *Економіка України*. 2019. № 4. С. 16-27.

75. Чубукова О.Ю., Воронкова Т.Є. Система економічної безпеки (екосистейт): сутність, структура [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3169>.
76. Щербак А.В. Інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності на підприємстві / *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №6. С. 23 – 31.
77. Henri Fayol. *Administration Industrielle. Et Générale* 1916. Електронна публікація: URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
78. McGrath R. *End of Competitive Advantage*. Cambridge: Harvard Business Press, 2018. 240 p.
79. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2019. 416 p.