

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Присяжнюк Діана Олександрівна

Управління міжнародною конкурентоспроможністю
підприємства /
Management of enterprise international competitiveness

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІМм-21
Д.О. Присяжнюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Ю.В. Мельник

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 113 сторінок, 18 таблиць, 36 рисунків, список використаних джерел із 97 найменувань, 1 додаток.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Одержані висновки та їх новизна: науково узагальнено та систематизовано теоретичні положення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, на основі чого розроблено та обґрунтовано підходи до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на міжнародних ринках, а також практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підприємство.

RESUME

Thesis contains 113 pages, 18 tables, 36 figures, list of sources with 97 titles, 1 application.

The aim of the thesis is to synthesize theoretical and methodical aspects and to develop practical recommendations for management of the international competitiveness of the investigated enterprise.

The object of research is the process of management of enterprise competitiveness.

The subject of research is theoretical, methodical and practical aspects of management of the international competitiveness of the enterprise.

Obtained results and their innovation: we have summarized and systematized theoretical principles of management of the international competitiveness of the enterprise due to which we have developed and substantiated approaches to improving the competitiveness of the investigated enterprise on international markets and also practical recommendations for improving the system of competitiveness management.

Keywords: competition, competitiveness, international competitiveness, competitiveness management, enterprise.

АНОТАЦІЯ

Присяжнюк Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

Розглянуто теоретико-методичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано систему управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Визначено шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства на міжнародних ринках.

ANNOTATION

Prysiazhniuk D. O. Management of enterprise international competitiveness. – Manuscript.

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specializations 073 – “Management”. – Ternopil national economic university, Ternopil, 2018.

The theoretical and methodical aspects of management of the international competitiveness of the enterprise have been considered. The system of international competitiveness management of the investigated enterprise has been analyzed. Approaches of improving the competitiveness management system of the investigated enterprise on the international markets have been determined.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	18
1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС».....	44
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС».....	54
2.3. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС».....	67
Висновки до розділу 2.....	76
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЕЛЕЮС» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	
3.1. Застосування сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.....	78
3.2. Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛЕЮС».....	90
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі формування ринкової економіки тісно пов'язано зі створенням конкурентного середовища, адже конкуренція є невід'ємною складовою ринку та обов'язковою умовою його функціонування. Враховуючи те, що в конкурентній боротьбі виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції, особливої актуальності для кожного підприємства набуває питання оцінки та управління конкурентоспроможністю як на внутрішньому, так і міжнародному ринках.

Питанню конкурентоспроможності, у тому числі міжнародної конкурентоспроможності підприємства, присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких можна виділити таких видатних науковців як Г.Л. Азоев, М.О. Єрмолов, Г. Мінцберг, М. Портер, Н.А. Савельєва, Р.А. Фатхутдінов, Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, В.Л. Дикань, І.З. Должанський, О.І. Драган, С.М. Клименко, О.Є. Кузьмін, А.А. Мазаракі, І.П. Отенко, Л.І. Піддубна, О.Б. Чернега, В.Г. Шинкаренко та цілої низки інших, не менш відомих вчених.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства та охарактеризувати основні фактори, що забезпечують її рівень;
- описати систему управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- визначити особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати діяльність досліджуваного підприємства;

- проаналізувати зовнішнє середовище діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку міжнародної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- запропонувати підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках;
- сформулювати напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети було використано наступні **методи дослідження**: метод порівняння, метод абстрагування, метод систематизації, методи аналізу та синтезу, системний підхід, метод SWOT-аналізу, метод PEST-аналізу, графічний метод та інші.

Теоретичну й методологічну основу дослідження складають наукові, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі з питань управління конкурентоспроможністю підприємства як на національному, так і міжнародному ринках.

Інформаційну базу дослідження формують звітні й аналітичні дані про діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС» та інша внутрішня документація підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науковому узагальненні та систематизації теоретичних положень забезпечення конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і міжнародному ринках, що дозволило розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства в ринкових умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих висновків та результатів для вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю на досліджуваному підприємстві. Запропоновані рекомендації плануються до впровадження на ТОВ «ЕЛЕЮС».

Окремі аспекти дипломної роботи були представлені на XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (Тернопіль, 18-19 квітня 2018 р.) й опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей учасників [67, с. 91-92].

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та містить список використаних джерел із 97 найменувань. Дана робота виконана на 113 сторінках, містить 18 таблиць, 36 рисунків та 1 додаток.

У першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства та основних факторів, що забезпечують її рівень, описано систему управління конкурентоспроможністю на підприємстві та визначено особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі охарактеризовано діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС», проаналізовано зовнішнє середовище досліджуваного підприємства та здійснено оцінку його міжнародної конкурентоспроможності.

У третьому розділі запропоновано підходи до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, а також розроблено напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛЕЮС» як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємницька діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції чи наданням послуг, здійснюється при наявності сильної конкуренції, тому повсякчас виникає питання виживання та розвитку підприємства. Здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на ринку визначає така економічна категорія як конкурентоспроможність.

Оскільки підприємства функціонують в умовах сильної конкуренції, то постає необхідність підвищеної уваги до оцінки власної конкурентоспроможності, підтримки її рівня та управління нею, адже саме вона є однією із основних причин успіху підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Питанню конкурентоспроможності, зокрема конкурентоспроможності підприємства, присвячена значна кількість наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів. Але, незважаючи на вагомий внесок зазначених науковців та отримані результати досліджень, й до цього часу не існує чіткого загальноприйнятого підходу до визначення та тлумачення сутності конкурентоспроможності.

Найбільш відомим є тлумачення М. Портера, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [64, с. 385].

Представником іншої точки зору є Р.А. Фатхутдінов. Він стверджує, що конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними об’єктами, що є на даному ринку [83, с. 23].

Особливої уваги заслуговує тлумачення сутності конкурентоспроможності А.А. Мазаракі. Науковець зазначає, що конкурентоспроможність – це категорія, яка відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб’єкту ринку [44, с. 122].

О.В. Савчук стверджує, що конкурентоспроможність – це здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування [71, с. 58].

А.Е. Воронкова розглядає конкурентоспроможність як властивість суб’єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності [14, с. 23].

З точки зору О.Б. Чернеги, конкурентоспроможність – це суб’єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівняння, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції [87, с. 10].

В.Л. Дикань під конкурентоспроможністю розуміє особливе поєднання характеристик об’єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об’єктів, що до нього подібні [19, с. 30].

На думку Г. Мінцберга, конкурентоспроможність – це здатність об’єкта витримувати боротьбу за досягнення найвищих вигод та переваг [49, с. 249]. Справедливою також є думка О.Г. Білоруса та Ю.М. Мацейка, які вважають, що конкурентоспроможність – це динамічний процес, де кожний конкурує з кожним [9, с. 12].

Відмінності авторських поглядів щодо тлумачення поняття конкурентоспроможності пов’язані з:

- прирівнюванням поняття конкурентоспроможності до конкурентоспроможності підприємства, продукції чи послуг;
- описом однієї із складових конкурентоспроможності;
- розглядом конкурентоспроможності на різних рівнях – регіональному, національному або світовому;
- заміною поняття конкурентоспроможності на поняття, яке близьке за значенням – конкурентний статус, конкурентний рівень тощо.

Термін «конкурентоспроможність» застосовується стосовно до різних об'єктів. Звичайно зміст, що вкладається в це поняття, залежно від категорії застосування, є дуже широким, що надає змогу відобразити спроможність об'єкта дослідження правильно та швидко здійснювати покладені на нього функції в умовах конкуренції.

Існують різні підходи для того, щоб здійснити класифікацію конкурентоспроможності. Основні з цих підходів представлено на рис. 1.1.

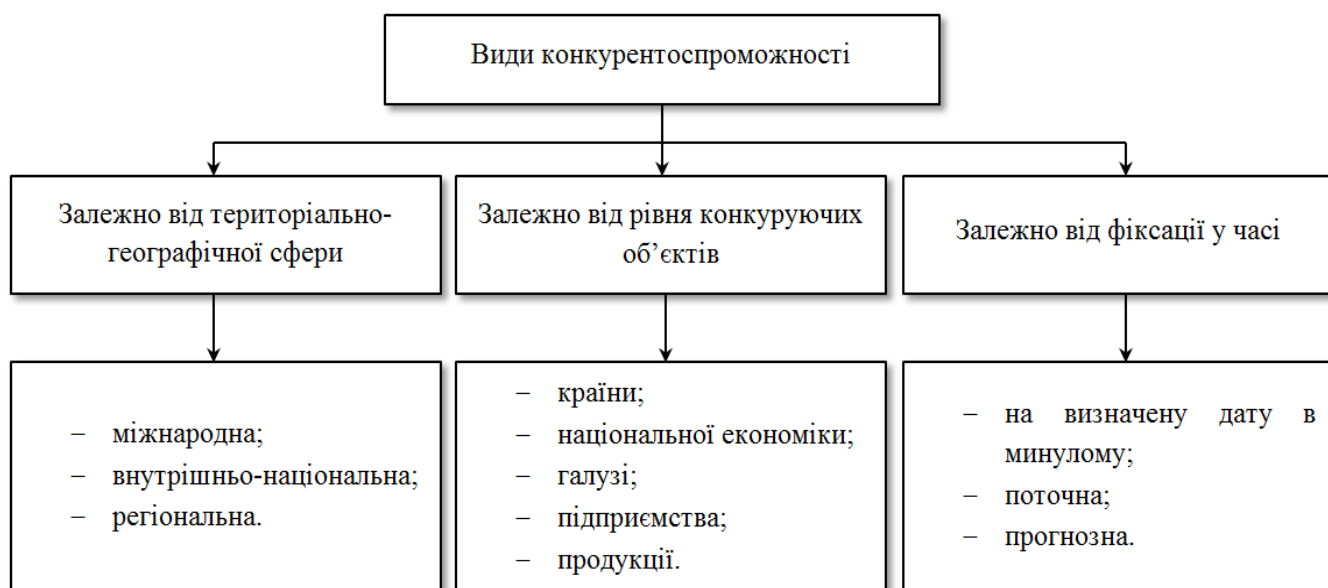


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором на основі [88, с. 7]

Розглянемо характеристику видів конкурентоспроможності за рівнем економічних об'єктів, що конкурують. Щоб мати наочне уявлення про взаємозв'язок і взаємообумовленість різних рівнів конкурентоспроможності,

скористаємося схемою, що представляє собою своєрідну «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [85, с. 58]

Як видно з рис. 1.2, поняття конкурентоспроможності на різних рівнях тісно взаємопов'язані та взаємозалежні між собою. Зокрема, конкурентоспроможність країни та галузі, в деякій мірі, залежать від здатності підприємств випускати конкурентоспроможну продукцію. Виходячи з цього, можна сказати, що конкурентоспроможність об'єктів, що знаходяться на нижчих рівнях, є фактором впливу на конкурентоспроможність об'єктів, що знаходяться на вищих рівнях. Проте, з іншого боку, об'єкти на вищих рівнях формують умови для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність об'єктів на нижчих рівнях.

Разом з тим поняття конкурентоспроможності на різних рівнях мають певні відмінності. Для прикладу візьмімо конкурентоспроможність країни та конкурентоспроможність підприємства, які різняться між собою тим, що по-перше, мають різні цілі та функції. По-друге, цільовий розвиток країн може значно відрізнятись. По-третє, всі країни різняться між собою масштабами, а

також економічним і геополітичним потенціалом. Все це, в свою чергу, дає пояснення відмінностям в національно-державних інтересах і економічних стратегіях.

Враховуючи властивості багаторівневості конкурентоспроможності, можна скласти таблицю ієрархії понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових ринків, і створювати умови нарощування державних ресурсів із швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП і якість життя населення на рівні світових значень.
Конкурентоспроможність економіки	Здатність виражати економічні, науково-технічні, виробничі, управлінські, маркетингові та інші можливості, які реалізовані у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій.
Конкурентоспроможність підприємства	Відносна характеристика, яка відображає відмінності розвитку одного підприємства від розвитку підприємств-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності.
Конкурентоспроможність продукції	Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, яка забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняється від аналогічних товарів-конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [51, с. 45]

Зупинимось більш детально на розгляді конкурентоспроможності підприємства, адже саме підприємства змагаються між собою та ведуть постійну

конкурентну боротьбу за клієнтів і за своє місце як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Як уже згадувалося раніше, категорія «конкурентоспроможність підприємства» в дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених трактується по-різному та є широким поняттям, яке не має єдиного підходу до визначення. Для зіставлення різних понять категорії «конкурентоспроможність підприємства» розглянемо табл. 1.2, в якій наведено її визначення з різних літературних джерел.

Таблиця 1.2

Термінологічне трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Багієв Г.Л. [5, с. 205]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність, яка характеризує можливості й динаміку пристосування виробника до умов конкуренції на ринку, що змінюються.
Горбатов В.М. [18, с. 46]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений попит споживачів на доступних їм сегментах ринку.
Карлоф Б. [30, с. 58]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Левицька А.О. [41, с. 204]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Люкшинов А.М. [43, с. 10]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг.
Синько В.І. [72, с. 32]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців, в потрібній кількості.
Таран В.А. [77, с. 6]	Конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах товари, які користуються більш пріоритетним попитом у споживачів за комплексом цінових та нецінових характеристик, ніж товари конкурентів.

Продовження табл. 1.2

Тищенко А.Н. [79, с. 51]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг.
Шевченко Л.С. [89, с. 83]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.
Шинкаренко В.Г. [92, с. 14]	Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг.

Розглянувши та узагальнивши зміст різних трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», ми пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства, яка відображає його реальну або потенційну можливість для здійснення ефективної підприємницької діяльності в межах галузей промисловості та реалізації виробленої продукції в умовах конкурентного ринку.

Незважаючи на те, що існують різні підходи щодо тлумачення сутності конкурентоспроможності підприємства, науковці виділяють порівняльний і динамічний характер даного поняття.

Порівняльний характер конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що визначення її рівня має базуватися на аналізі не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища підприємства, при цьому основна увага повинна приділятися порівнянню найбільш суттєвих показників діяльності конкретного підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Динамічний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що рівень конкурентоспроможності підприємства не може бути сталим в довгостроковій перспективі, оскільки, він постійно змінюється під впливом рішучості та активності щодо змін у конкурентних стратегіях аналогічних суб'єктів ринку.

Окрім порівняльного і динамічного характеру, деякі вчені-економісти також виділяють ознаки, які характеризують конкурентоспроможність підприємства. Серед них можна виділити такі ознаки як:

- динамічність – критерій конкурентоспроможності, який носить часовий характер та показує місце об'єкта в конкурентному середовищі в певний період часу;
- релевантність – конкурентні переваги підприємства відносно інших підприємств-конкурентів, які можуть бути визначені в межах відповідного зовнішнього середовища;
- актуальність – інформація про технології, яка показує стан технологічних досягнень підприємства;
- відносність – порівняльна характеристика підприємства з іншими підприємствами-конкурентами, які діють на тому ж самому ринку.

В економічній літературі зазвичай розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

1. Перший рівень характеризується тим, що підприємство спрямовує свої зусилля безпосередньо на виробництво продукції, але при цьому не бере до уваги потреби споживачів.

2. Другий рівень характеризується тим, що підприємство прагне здійснити стандартизацію своєї продукції відповідно до стандартів, які були встановлені конкурентами.

3. Третій рівень характеризується тим, що підприємство ігнорує стандарти, які були встановлені конкурентами, але при цьому знаходить інші шляхи для того, щоб поступово отримати переваги в галузі.

4. Четвертий рівень характеризується тим, що підприємство досягає успіху в конкурентній боротьбі не через виробництво продукції, а за рахунок якісного та ефективного управління своєю діяльністю.

На конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності здійснює вплив величезна кількість факторів. Фактор конкурентоспроможності – це явище чи процес, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень

конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

Проаналізувавши деякі джерела економічної літератури, ми можемо свідчити про те, що не існує єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності. Але, тим не менш, найбільш поширеним є виокремлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства, за класифікаційними ознаками.

Фактори, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи факторів
Місце виникнення	<ul style="list-style-type: none"> – внутрішні; – зовнішні.
Сфера походження	<ul style="list-style-type: none"> – науково-технічні; – організаційно-економічні; – соціальні; – екологічні; – політичні.
Характер фактору	<ul style="list-style-type: none"> – загальні; – специфічні; – індивідуальні.
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> – постійні; – тимчасові.
Ступінь взаємозумовленості	<ul style="list-style-type: none"> – незалежні; – похідні.
Ступінь корисності	<ul style="list-style-type: none"> – стимулюючі; – дестимулюючі (стримуючі).
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – основні; – другорядні.

Джерело: складено автором на основі [31, с. 361]

Залежно від місця виникнення фактори поділяються на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Зовнішні фактори виникають та здійснюють вплив на підприємство поза його межами та не залежать від його діяльності. Внутрішні фактори виникають усередині підприємства та повністю залежать від механізмів його діяльності.

До зовнішніх факторів, які здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства можна віднести п'ять конкурентних сил, під впливом яких формується конкурентне середовище. До цих сил відносяться: суперництво між існуючими конкурентами, загроза появи товарів-замінників або послуг-замінників, загроза вторгнення до галузі нових учасників, ринкова влада продавців, ринкова влада споживачів. Окрім перелічених п'яти конкурентних сил, варто також додати шостий фактор, який впливає на формування конкурентного середовища – державну політику, діяльність органів державної влади та механізм держави, функції яких полягають у законотворчій, регулюючій та контролюючій діяльності держави, що має на меті створення конкурентних відносин. Вищезазначені фактори, на наш погляд, впливають не тільки на формування конкурентного середовища, а й на конкурентоспроможність підприємства.

Що ж стосується внутрішніх факторів, то вони відіграють не менш важливу роль у процесі формування конкурентоспроможності підприємства. До них можна віднести: чисельність працівників, продуктивність праці, фондоозброєність, фондозабезпеченість, витрати виробництва, рівень прибутковості виробництва, співвідношення якісних і цінових факторів продукції, яка виробляється підприємством чи послуг, що ним надаються, фінансово-економічні фактори, організаційні фактори, маркетингові фактори та інші фактори.

Залежно від сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні.

До науково-технічних факторів належать стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

До організаційно-економічних факторів можна віднести стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми, що регулюють господарську діяльність на рівні держави, регіонів та галузей. Також до цих факторів належать фактори, які характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.

До соціальних факторів відносяться фактори, які показують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях. Ця група факторів здійснює суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливає на конкурентоспроможність продукції, що виробляється підприємством, а також певною мірою впливає на рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

До екологічних факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, можна віднести фактори, які характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом оточуючого природного середовища. До цієї групи факторів слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

До політичних факторів, що здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, варто віднести загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо.

Залежно від свого характеру фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, поділяються на: загальні, дія яких призводить до змін в загальних умовах здійснення експортної діяльності підприємства; специфічні, дія яких змінює умови експорту підприємств окремої галузі; індивідуальні, дія яких безпосередньо обумовлює зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії розрізняють постійні та тимчасові фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Постійні чинники визначають початковий рівень конкурентоспроможності підприємства, а тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок певних подій.

Залежно від ступеня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на незалежні та похідні. Незалежні визначаються певними подіями або тенденціями, а похідні є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями.

Залежно від ступеня корисності розрізняють фактори, які стимулюють зростання конкурентоспроможності та фактори, які стримують цей процес.

Залежно від ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства фактори поділяються на основні та другорядні. Вплив основних факторів на рівень конкурентоспроможності є визначальним, оскільки саме вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей та підпорядкованих їм завдань підприємства. Вплив другорядних факторів на рівень конкурентоспроможності не є визначальним, тобто вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

Таким чином, всі ці фактори, які було розглянуто вище, здійснюють безпосередній вплив на формування конкурентоспроможності підприємства. Проте, вони здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, підсилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактора. Виявлені фактори впливу зможуть перетворитися у конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, коли будуть мати позитивний та

стимулюючий вплив на діяльність підприємства. У разі виявлення негативних факторів, що здійснюють вплив на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх по можливості усунути, або ж максимально мінімізувати задля того, щоб запобігти зниження рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування ринкової економіки доволі тісно пов'язане із тим як створюється конкурентне середовище, адже конкуренція є однією з важливих складових ринку, а також обов'язковою умовою його ефективного функціонування. Враховуючи те, що в конкурентній боротьбі виграє те підприємство, яке аналізує і бореться за свої конкурентні позиції, особливої актуальності для кожного з цих підприємств набуває питання оцінки та управління власною конкурентоспроможністю.

Забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає, по-перше, вміння орієнтуватися в залежності від змін у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а по-друге – здатності до постійного підвищення ефективності та удосконалення процесу управління своєю діяльністю. Однак, механізм, який формує конкурентне середовище не завжди може надати комплексне вирішення проблем, які впливають на конкурентоспроможність підприємств. В цьому випадку, виникає необхідність створення новітніх методів, підходів і технологій управління, які базуватимуться на використанні принципів системного підходу, де першочерговим завданням має бути управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дослідивши поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» можна сказати, що в сучасній економічній літературі науковці по різному

розглядають дане поняття. Різні погляди вчених щодо визначення цього поняття можна побачити у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [6, с. 29]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Галелюк М.М. [15, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Кноррінг В.І. [32, с. 117]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Кузьмін О.Є. [40, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Мансуров Р.Є. [46, с. 94]	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
Піддубний І.О. [59, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Савельєва Н.А. [70]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

Дослідивши поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» варто визначити мету, суб'єкт та об'єкт управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов для того, щоб підприємство мало можливість успішно функціонувати в

конкурентному середовищі та формування конкурентних переваг стосовно інших підприємств-конкурентів як усередині країни, так і за її межами при будь-яких змінах у зовнішньому середовищі підприємства.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певна кількість осіб, які відносяться до системи управління підприємством та приймають участь при розробленні та реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства варто вважати рівень конкурентоспроможності підприємства, який є необхідним і достатнім для того, щоб забезпечити підприємству можливість успішно зайняти конкурентну позицію на конкретному ринку шляхом виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції та послуг. Внаслідок взаємодії суб'єкта і об'єкта управління відбувається формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Проаналізувавши праці деяких науковців, можна сказати, що для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності, який буде необхідним і достатнім для того, щоб успішно зайняти конкурентну позицію на конкретному ринку, підприємству необхідно застосовувати системний підхід до управління власною конкурентоспроможністю. Необхідність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства пояснюється тим, що це складна економічна категорія, яка знаходиться під впливом значної кількості факторів та зумовлюється такими причинами:

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних рівнях;
- управління конкурентоспроможністю підприємства на різних рівнях скеровується на різні об'єкти;
- управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення різних видів діяльності;

- ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства досягається за рахунок використання усіх видів менеджменту (операційний, фінансовий, інформаційний тощо);
- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, а отже, у різних підрозділах підприємства.

Використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства також необхідне для того, щоб забезпечити кращу ефективність та результативність його діяльності, а також передбачити розгляд підприємства як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів. Взаємодія системи управління конкурентоспроможністю та системи менеджменту відбувається через функціонально-інформаційні зв'язки. При цьому внутрішня структура системи управління конкурентоспроможністю включає в себе чотири підсистеми, такі як керуюча підсистема, керована підсистема, цільова підсистема та підсистема забезпечення, а до зовнішнього середовища відносяться такі елементи як зв'язки з зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок, вхід та вихід системи. Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна побачити на рис. 1.3.

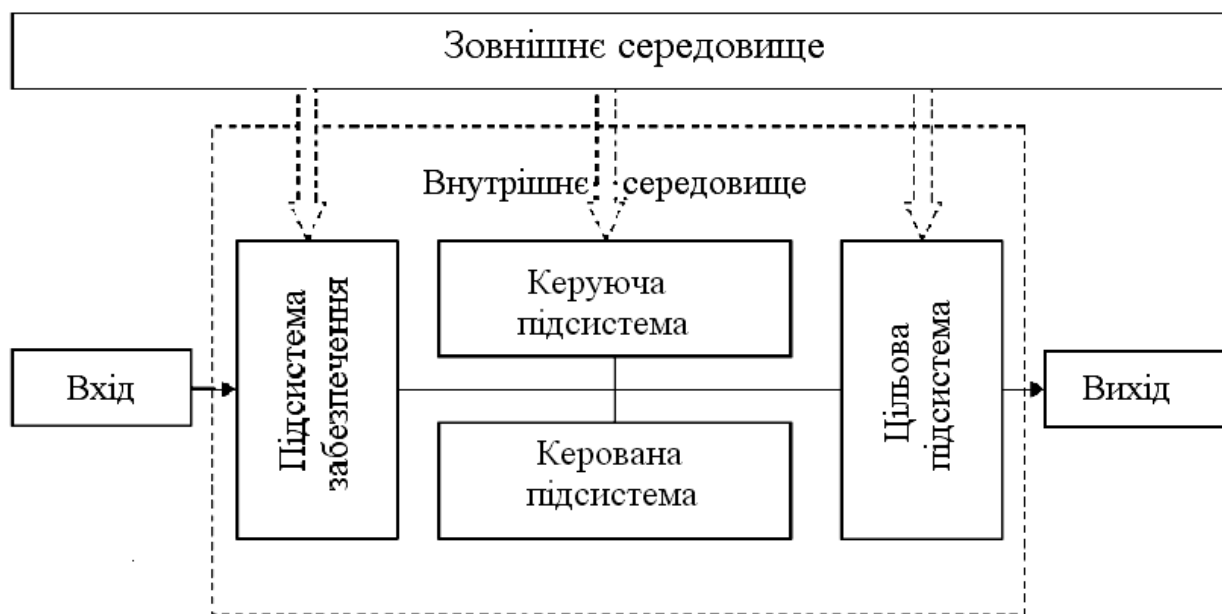


Рис. 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [26, с. 345]

В управлінні конкурентоспроможністю підприємства системний підхід займає провідне місце, оскільки, саме він дає змогу, по-перше, здійснити всебічну оцінку конкурентоспроможності підприємства та його системи управління як у цілому, так і в розрізі деяких конкурентних переваг, а по-друге проаналізувати будь-яку ситуацію, яка склалася в рамках окремо взятої системи та дослідити характер проблем.

Перед підприємством, залежно від завдань, які визначаються на «вході» системи управління конкурентоспроможністю, постає необхідність у проведенні маркетингових досліджень, моніторингу основних конкурентів, розробці та відборі найбільш вигідних сценаріїв розвитку діяльності та забезпеченні умов для реалізації створеної маркетингової стратегії. Тому, забезпечення конкурентоспроможності «входу» системи є доволі важливим, оскільки, при здійсненні процесу перетворення «входу» на «вихід» системи управління конкурентоспроможністю підприємства, параметри «виходу» будуть неконкурентними.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, яка має входи та виходи, а також складається з чотирьох підсистем, що тісно взаємодіють між собою та забезпечують процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Основними етапами процесу управління конкурентоспроможністю є наступні:

1. Перший етап процесу полягає в реалізації функцій таких як планування конкурентоспроможності, управління виробництвом продукції, що спрямоване на підтримання й підвищення її конкурентоспроможності тощо. Тобто, це управлінська діяльність на всіх рівнях керівної підсистеми підприємства. Таким чином, апарат управління, який зосереджений в керівній підсистемі, у процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання, яке полягає у створенні системи методів менеджменту, які є сукупністю способів впливу керівної підсистеми на керовану з метою забезпечення конкурентоспроможності і отримання конкретних результатів.

2. Другий етап процесу полягає у формуванні методів менеджменту, які є сукупністю способів впливу керівної підсистеми на керовану. До цих методів можна віднести план виробництва конкурентоспроможної продукції, план прискорення науково-технічного розвитку, технологічну документацію щодо виробництва продукції, матеріальні стимули, які впливають на якість праці та спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності тощо. Однак методи менеджменту не можуть мати управлінський вплив, оскільки не набувають форми адміністративних важелів. Для того, щоб забезпечити їх вплив, потрібно здійснити формалізацію методів менеджменту, що забезпечить їх перетворення в управлінські рішення.

3. Третій етап процесу полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується перетворенням їх в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього формалізовані методи менеджменту, або, іншими словами, управлінські рішення за допомогою каналів прямого зв'язку надходять із керівної підсистеми до керованої і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виробництво продукції, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів у сфері забезпечення конкурентоспроможності.

4. Четвертий етап процесу полягає у забезпеченні управлінського впливу на засадах керівництва, яке є об'єднувальною функцією, тобто виконує роль рушія, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень та ступінь досягнення цілей підприємства. Описані вище етапи управління конкурентоспроможністю супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами та іншими підприємствами.

Загальновідомо, що зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як економічної категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх зв'язків:

1. Виділення окремих напрямків, які забезпечать конкурентоспроможність підприємства. Управління конкурентоспроможністю підприємства має

здійснюватися не на загальних засадах, а по відповідним напрямкам серед яких можна виділити такі як забезпечення зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності підприємства.

2. Виділення основних рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства до яких належать стратегічне, тактичне та оперативне управління.

Стратегічне управління має здійснюватися на рівні вищого керівництва підприємства та орієнтуватися на довгострокові перспективи розвитку підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства має забезпечити здійснення пошуку, визначення та формулювання стратегічних цілей конкурентоспроможності. Для досягнення цих цілей стратегічне управління має бути спрямоване також на розробку і застосування конкурентних стратегій.

Тактичне управління конкурентоспроможністю має бути спрямоване на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності шляхом обрання прийомів і методів конкурентної боротьби, які підприємство буде мати змогу практично застосувати проти своїх конкурентів і за допомогою яких воно реалізує свою конкурентну стратегію. Таким чином, тактичне управління є практичним інструментом стратегічного управління, оскільки одна і та ж конкурентна стратегія може бути реалізована за допомогою різноманітних тактичних прийомів і їх поєднань.

Оперативне управління є об'єктом оперативного менеджменту, який постійно здійснюється в процесі розв'язання поточних завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, оперативне управління конкурентоспроможністю повинно допускати проведення комплексу заходів, що розробляються і здійснюваних для усунення непередбачених проблем.

3. Здійснення кожною сферою управління конкурентоспроможністю підприємства відповідних функцій, які взаємозв'язані між собою. Виходячи з обраних прийомів і методів конкурентної боротьби у межах розроблених стратегії і тактики, до цих функцій можна віднести визначення і постановку мети, ухвалення управлінських рішень, планування, організацію, регулювання та контроль.

4. Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Як вже зазначалося раніше, управління конкурентоспроможністю підприємства є життєво необхідним для його виживання і розвитку. Тому, ми пропонуємо наступну схему управління конкурентоспроможністю підприємства, яку відображено на рис. 1.4.

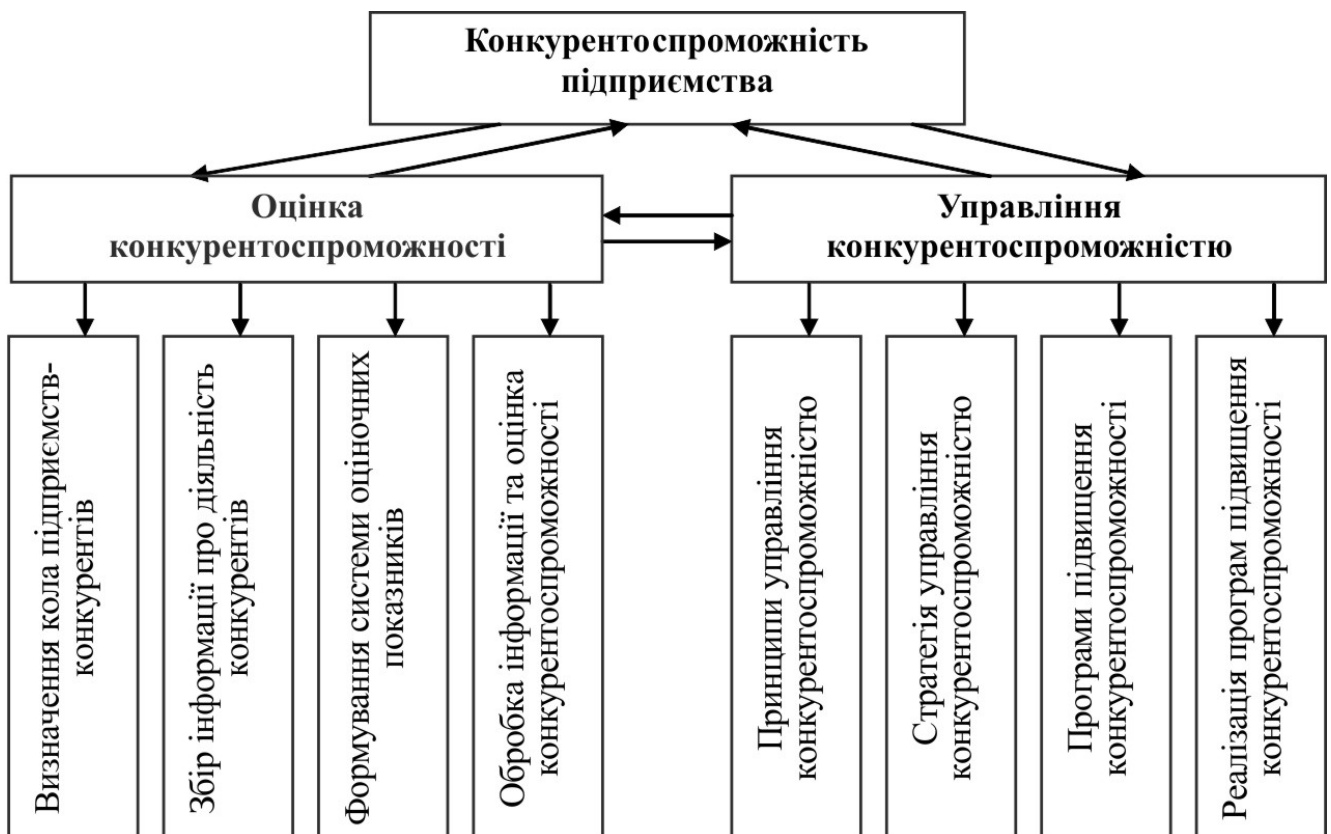


Рис. 1.4. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [28, с. 310]

Прийняття рішень стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на здійсненні оцінки її поточного рівня. Ця оцінка може включати в себе наступні етапи:

1. Визначення підприємств-конкурентів. На цьому етапі підприємство має можливість проаналізувати найважливіших конкурентів, що здійснюють свою діяльність на тому ж ринку чи його сегменті, визначити частку ринку, яку вони

займають, ознайомитися із стратегічними цілями та можливостями щодо застосування каналів збуту, ресурсного потенціалу, асортиментної політики тощо.

2. Проведення моніторингу діяльності підприємств-конкурентів. Інформація про конкурентів, яка була отримана в процесі моніторингу має дати відповіді на різні запитання, які пов'язані з діяльністю підприємств-конкурентів.

3. Створення системи показників для здійснення оцінки поточного рівня конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використовувати як кількісні, так і якісні показники, які стосуються діяльності підприємства.

4. Опрацювання інформації та проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо, що на сьогодні не вироблено єдиної, універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найвідоміші моделі і методи оцінки конкурентоспроможності можна побачити на рис. 1.5. При цьому варто пам'ятати, що кожен з існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства має свої як переваги, так і недоліки. Тому для отримання достовірного варіанта та вибору оптимальної управлінської стратегії необхідно одночасно застосовувати кілька методів.

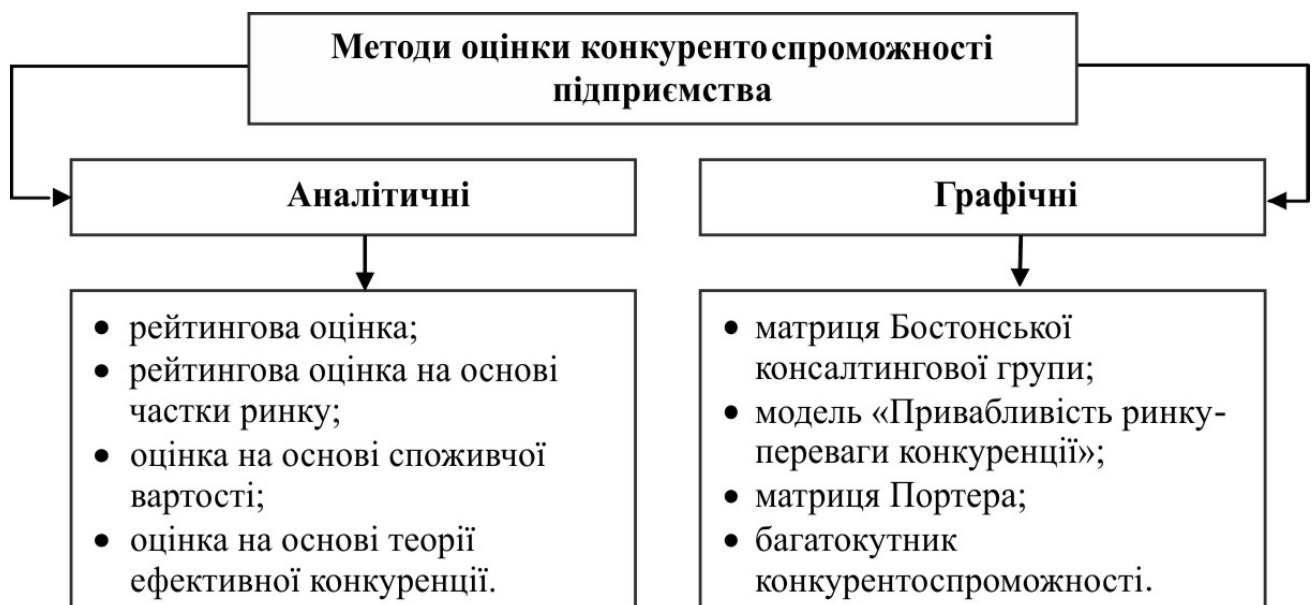


Рис. 1.5. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 311]

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на досягнення таких цілей:

- створення захисту проти негативних чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності через зменшення їх кількості;
- нарощування та реалізація конкурентних переваг підприємства через застосування позитивних зовнішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства залежить як від його можливостей, так і від ефективності здійснення процесу управління конкурентоспроможністю. Проте, варто зазначити, що дослідженню особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства, науковці приділили недостатньо уваги. Тому доречним і вартим уваги є подальше вдосконалення принципів, форм і методів створення новітніх наукових моделей, підходів і практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

До основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести наступні:

- конкурентоспроможність відіграє важливу роль тільки в умовах конкуренції;
- конкурентоспроможність розглядається відповідно до різних об'єктів та суб'єктів ринку, але центральним елементом є конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства знаходиться під впливом багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на порівнянні з аналогічним підприємством, яке є лідером чи еталоном певної галузі;
- конкурентоспроможність підприємства базується на основі конкурентних переваг, які лежать в основі конкурентної стратегії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства також здійснюється на основі принципів за допомогою яких формується стійка конкурентна позиція. До них можна віднести такі принципи як:

- комплексність – забезпечує взаємозв'язок всіх складових елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при прийнятті та ухваленні управлінських рішень;
- системність – полягає в представленні управління конкурентоспроможністю підприємства у вигляді цілісної системи;
- динамічність – проявляється через прийняття управлінських рішень з управління конкурентоспроможності підприємства, які базуються на основі вивчення факторів динамічних змін;
- безперервність – визначає необхідність у постійному управлінні конкурентоспроможністю підприємства;
- оптимальність – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення стосовно формування конкурентних переваг підприємства та досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- конструктивність – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, яка побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише тоді, коли враховується та забезпечується єдність мети, дії всіх складових елементів та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, а також системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності, підприємству потрібно застосовувати такі способи розвитку своєї діяльності, які змогли б гарантувати йому конкурентні переваги. При цьому, важливо врахувати те, що конкурентоспроможність підприємства має включати в себе конкурентні переваги вищого рівня та детально розроблену конкурентну стратегію.

При обранні конкурентної стратегії підприємства важливе значення відіграє використання SWOT-аналізу, який дозволяє знайти відповіді на такі запитання: Чи застосовує підприємство сильні сторони та переваги у своїй стратегії? Чи має підприємство слабкі сторони? Які можливості дають підприємству шанси на успіх? Які загрози повинні найбільше турбувати керівництво підприємства?

Після завершення процесу розробки конкурентної стратегії, постає необхідність у створенні програми підвищення конкурентоспроможності та обґрунтуванні її цілей і кінцевих результатів. Це дасть можливість визначити пріоритети і цілі стратегій підприємства, системно розв'язати завдання щодо розробки та оптимізації торгово-технологічної, інвестиційної та фінансової політики, а також застосувати наявні ресурси, і, таким чином, забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе тільки за умови створення ефективної системи управління. Система управління конкурентоспроможністю підприємства має бути доволі різностороннього спрямування та бути спроможною враховувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, яка була розглянута вище, являє собою багатофункціональну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що створюють певну цілісність, а також надає підприємству певні переваги, серед яких такі переваги як:

- цільовий характер та чітка орієнтація на окремі проблеми в управлінні;
- підтримання традиційної моделі управління підприємством;
- реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпечення високого рівня адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом та позицією на ринку.

1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Підприємство, що здійснює свою діяльність не тільки на національному, а й на міжнародному ринку, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. В ринкових умовах господарювання величезна кількість підприємств конкурує між собою, при цьому кожне з них намагається отримати найвищі економічні результати від своєї діяльності, незалежно від того, діє воно в межах національного чи міжнародного ринку.

Оскільки саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати високих економічних результатів від своєї діяльності, то постає необхідність підтримки високого рівня не тільки національної конкурентоспроможності, а й міжнародної, і, в тому числі, впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

В умовах сильної конкуренції, успішність діяльності суб'єктів господарювання на міжнародному ринку залежить від рівня їх міжнародної конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати свій внутрішній потенціал для того, щоб відтворити свої конкурентні переваги та зайняти стійкі позиції в умовах конкуренції на зовнішнього ринку. Тобто, міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється в тому випадку, коли підприємство досягає конкурентних переваг у міжнародному суперництві.

Проте підприємства, які здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, стикаються з певними проблемами, які загалом пов'язані з рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності. Серед них можна виокремити такі проблеми як:

- новітні правила ведення бізнесу на міжнародних ринках;
- переорієнтація корпоративної культури;

- налагодження зв'язків з іноземними контрагентами;
- пошук джерел ресурсів та конкурентних переваг;
- досягнення високої міжнародної конкурентоспроможності;
- узгодження вимог та потреб споживачів міжнародних ринків з можливостями підприємства.

На розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливають такі зовнішні фактори як світове економічне макросередовище, середовище цільового зовнішнього ринку реалізації продукції чи послуг, стан реального сектору економіки країни, рівень економічного благополуччя населення, інвестиційна політика, рівень державного регулювання, інфляційні процеси тощо. З усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства, можна відзначити фактор такого роду як наявність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка може гарантувати функціонування підприємства в умовах світового ринку.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність управлінських дій, що зорієнтовані на розробку та реалізацію конкурентоспроможних товарів, розвиток конкурентних переваг та активне їх оновлення з метою довготривалої діяльності підприємства на світовому ринку.

Основною метою формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є застосування конкурентних переваг діяльності підприємства на міжнародному ринку для досягнення його економічного зростання. Створення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає в себе виконання низки завдань, які забезпечать об'єднання усіх елементів організаційної структури, налагодження чіткого співробітництва між ними, ефективне використання ресурсів і виробництво якісної продукції, постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому.

Суб'єктами управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є певна сукупність осіб, які реалізують його завдання. Можна

виділити наступні п'ять груп суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства:

- власник підприємства, який будь-яким чином приймає безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства;
- вищий управлінський персонал підприємства, до якого відносяться заступники директора та керівники підрозділів підприємства;
- лінійні менеджери підрозділів підприємства, які мають високий рівень підготовки;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, які залучаються для того, щоб розробити та реалізувати стратегію міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- державні та відомчі управлінські структури та органи.

Об'єктом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є рівень міжнародної конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для того, щоб забезпечити життєздатність підприємства як суб'єкта міжнародної конкуренції.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в межах наступних чотирьох взаємопов'язаних блоків:

- визначення основних пріоритетів, які ґрунтуються на постановці цілей діяльності підприємства у сфері досягнення конкурентних переваг та відповідного рівня конкурентоспроможності;
- визначення завдань, яке полягає в здійсненні аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- розробка стратегії, яка включає в себе створення альтернативних стратегій досягнення конкурентних переваг та прогнозованого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- реалізація стратегії, яка має на меті здійснення вибору оптимальних стратегій та розробку стратегічного плану досягнення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства формує механізм управління нею, в основі якого лежить три ключові складові елементи, які необхідні для досягнення конкурентних переваг – лідерство, персонал і розвиток. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна побачити на рис. 1.6.

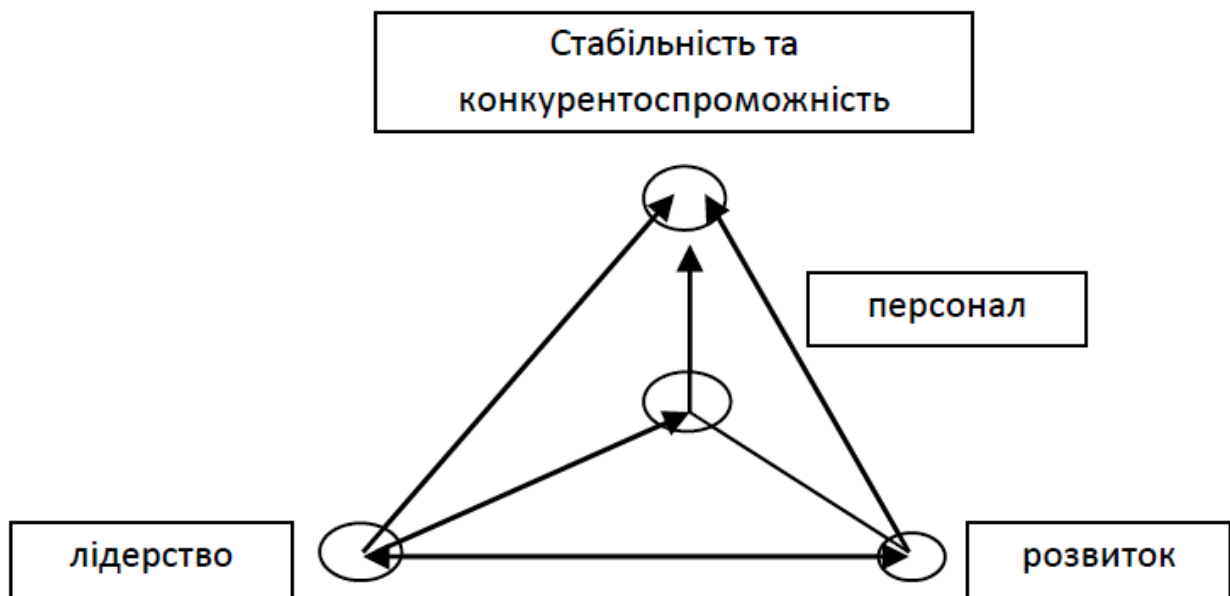


Рис. 1.6. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [81, с. 28]

Розглянувши модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка була подана на рис. 1.6, можна сказати, що лідерство в цій моделі визначається роллю, яку відіграє керівник, тому, що будь-яка ініціатива керівництва потребує лідерських якостей для реалізації поставлених завдань. Зацікавленість працівників, перш за все, залежить від зацікавленості залучення керівництва, що є першим кроком для того, щоб побудувати конкурентоспроможне підприємство.

Наступною складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є персонал, який забезпечує високу продуктивність діяльності підприємства, яка, в свою чергу, досягається за рахунок максимального зацікавлення та спонукання працівників до співпраці,

створення почуття причетності працівників до отриманих результатів та зміцнення корпоративної культури. Таким чином, від задоволеності персоналу залежить задоволеність споживачів продукції підприємства.

Останньою складовою моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є розвиток власних можливостей, які мають формуватися у таких двох напрямках як:

- постійне удосконалення бізнес-процесів на кожному етапі управління;
- здійснення переходу на більш високий та якісний рівень розвитку, що припускає реагування на зміни зовнішніх умов і вимог.

Взаємодія розглянутих складових елементів моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства залежить від тактичних цілей та завдань підприємства, які спрямовані на реалізацію головної стратегічної мети, яка полягає у досягненні високого рівня міжнародної конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції підприємства на міжнародних ринках.

В загальному концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема й на міжнародному рівні, передбачає:

- вибір конкурентної стратегії діяльності підприємства;
- покращення системи управління персоналом та забезпечення кращої мотивації працівників;
- застосування комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг, що надаються;
- використання системного підходу до диверсифікації та планування виробничої діяльності;
- здійснення реорганізації систем внутрішнього обліку й аналізу на підприємстві;
- удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства;

- застосування нових засобів інформаційного забезпечення системи управління для її покращення.

Серед усіх структурних частин управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства найбільше значення має стратегічна спрямованість цього процесу. Загалом вибір та розробка стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності включає в себе такі основні етапи:

1. Проведення моніторингу зовнішнього конкурентного середовища, рівня бар'єру входження на зовнішній ринок та інтенсивності конкуренції на ньому, а також здійснення оцінки діяльності основних конкурентів та виявлення можливостей і загроз для підприємства.

2. Здійснення оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції, визначення ключових факторів успіху та конкурентних переваг, що забезпечать випередження конкурентів на зовнішньому ринку.

3. Реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

4. Контроль та оцінка отриманих результатів.

Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як конкурентна позиція підприємства та динамічність її змін, кількість підприємств-конкурентів, характер конкуренції на ринку, виробничий і технологічний потенціал підприємства, вид продукції, а також багато інших факторів середовища функціонування підприємства. На визначення конкурентної стратегії підприємства та утримання конкурентної переваги також впливають такі фактори, як:

- цілі, які прагне досягти керівництво підприємства;
- структура власності підприємства;
- індивідуальні цілі;
- вплив національного престижу та національних пріоритетів;
- конкуренція на внутрішньому ринку.

Розглянувши та проаналізувавши деякі літературні джерела можна сказати, що існує безліч різноманітних варіантів класифікації конкурентних стратегій. Деякі з цих класифікацій подані у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація конкурентних стратегій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
Азоєв Г.Л. [1]	Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія зниження собівартості; стратегія диференціації продукції; стратегія сегментування ринку; стратегія впровадження новинок; стратегія негайного реагування на потреби ринку.
Ансофф І. [3]	Спрямованість на розвиток товару / ринку	стратегія максимізації ринкової частки; стратегія диференціації товару; стратегія диференціації ринку; стратегія зростання.
Должанський І.З. [20]	Спосіб входу на міжнародний ринок	стратегія непрямого експорту; стратегія прямого експорту; стратегія виробництва закордоном.
Котлер Ф. [37]	Ринкова частка	стратегія ринкового лідера; стратегія челенджера; стратегія послідовника; стратегія нішера.
Кузнецов А.І. [39]	Динаміка конкурентної поведінки	наступальна стратегія; оборонна стратегія.
Літл А. [76]	Вихідна позиція фірми на ринку	стратегія лідерів; стратегія фірм із сильною позицією; стратегія фірм, які займають сприятливу позицію; стратегія фірм, які займають задовільну позицію; стратегія фірм, які займають незадовільну позицію.
Портер М. [66]	Конкурентна перевага на ринку	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації товару; стратегія спеціалізації.

Продовження табл. 1.5

Раменський Л.Г. [68]	Ступінь стандартизації бізнесу	віолентна (силова) стратегія; патієнтна (нішева) стратегія; комутантна (приспосовницька) стратегія; експлерентна (піонерська) стратегія.
Фрізенвінкель Х. [86]	Поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології)	стратегія лисиці; стратегія слона; стратегія лева; стратегія миші.

Найбільшого практичного використання серед багатьох різновидів стратегій, які були подані вище у табл. 1.5, набули міжнародні конкурентні стратегії, які М. Портер [66] називає базовими, тому варто ознайомитися з ними більш детально. Отже, виділяють наступні три базові конкурентні стратегії:

1. Стратегія цінового лідерства або переваги за витратами. При використанні даного виду конкурентної стратегії, підприємство основну увагу приділяє масовому ринку, так як масове виробництво дає можливість зменшити поточні витрати та, відповідно, встановити низькі ціни на власну продукцію. Основна перевага від використання даної конкурентної стратегії полягає в отриманні більшого прибутку порівняно з конкурентами та можливості оперативно реагувати на зміну собівартості продукції. Проте дана конкурентна стратегія буде ефективною лише на ринку споживачів, які орієнтуються на рівень низьких цін.

2. Стратегія диференціації товару. При використанні даного виду конкурентної стратегії, підприємство орієнтується на масовий ринок, пропонуючи відмінний від існуючого на ринку товар. Тут боротьба на ринку носить характер нецінової конкуренції, так як у товарі споживачі цінують його унікальні характеристики, дизайн, надійність тощо. Дана стратегія буде ефективною лише в тому випадку, коли на ринку будуть споживачі, для яких важливим є бренд та товарна марка підприємства, а лише потім ціна товару.

3. Стратегія спеціалізації або концентрації. При використанні даного виду конкурентної стратегії, підприємство приділяє значну увагу специфічному

сегменту ринку, використовуючи при цьому низькі ціни або унікальні характеристики товару. Використовуючи дану конкурентну стратегію, навіть невелике підприємство може бути прибутковим, якщо воно буде концентруватися на якій-небудь одній конкурентній ніші, маючи у своєму розпорядженні унікальну продукцію або використовуючи переваги за витратами, хоча частка ринку підприємства буде незначною.

Окрім базових конкурентних стратегій, значного практичного використання набули різновиди стратегій, які були запропоновані Л.Г. Раменським [68]. До даних конкурентних стратегій, які можуть застосовуватися як на національному, так і на міжнародному ринку належать такі стратегії як:

1. Віолентна (силова) стратегія. Дана конкурентна стратегія характерна для тих підприємств, які здійснюють свою діяльність у сфері масового виробництва товарів і послуг. Стратегія підприємств-віолентів полягає в тому, що спираючись на свою силу підприємство намагається домінувати на ринку, по можливості витискуючи з нього конкурентів. Воно приваблює споживачів порівняно дешевизною і середнім рівнем якості власної продукції.

2. Патієнтна (нішева) стратегія. Дана конкурентна стратегія є характерною для тих підприємств, які мають вузьку спеціалізацію. Стратегія підприємств-патієнтів передбачає виготовлення унікальної продукції для певного кола споживачів. Тобто, підприємство має зосереджувати свої зусилля на виробництві продукції, яка має обмежений попит.

3. Комутантна (приспосовницька) стратегія. Дана конкурентна стратегія характерна для тих підприємств, які здійснюють свою діяльність у локальних масштабах. Стратегія підприємств-комутантів полягає в кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягами потреб конкретних споживачів. Тобто, підприємства-комутанти з'являються там де інші підприємства є неефективними або не забезпечують належного індивідуального підходу до споживачів.

4. Експлерентна (піонерська) стратегія. Дана конкурентна стратегія є характерною для тих підприємств, які займаються впровадженням нововведень на ринок. Стратегія підприємств-експлерентів пов'язана із створенням нових або

радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Тобто, підприємство-експлерент намагається створити новий ринок і отримати певні вигоди від первісної присутності на ньому.

Також, значного практичного використання здобули різновиди стратегій, які запропонував І.З. Должанський [20]. До даних конкурентних стратегій відносяться наступні стратегії:

1. Стратегія непрямого експорту. Дана конкурентна стратегія полягає в тому, що підприємство не приймає безпосередньої участі у міжнародній торгівлі, не створює власні підрозділи та не залучає додаткові фінансові й людські ресурси. Тобто, закордонні поставки обробляються як внутрішні, а міжнародні операції виконуються іншими підприємствами. Шляхами реалізації даної конкурентної стратегії є:

- внутрішня обробка закордонних поставок через підприємство, що веде справи з іноземними партнерами, які присутні на внутрішньому ринку;
- збут продукції через міжнародні торговельні підприємства, що знаходяться закордоном та контролюють збутові мережі в різних регіонах;
- організація збуту через експортно-імпортне підприємство своєї країни, що являє собою групу залучених між собою підприємств.

2. Стратегія прямого експорту. Дана конкурентна стратегія полягає в тому, що підприємство саме займається аналізом міжнародних ринків, транспортуванням продукції, визначенням цін тощо. Шляхами реалізації даної конкурентної стратегії є:

- використання закордонних представників, які спрямовані на підготування ринку;
- укладання угоди з місцевими агентами, які будуть здійснювати пошук покупців та проводити переговори від імені експортера;

- співробітництво з місцевими торговельними підприємствами, які будуть купувати продукцію у виробника та перепродувати їх на місцевому ринку;
- створення торговельної філії закордоном, що дасть можливість забезпечити кращий контроль за операціями.

3. Стратегія виробництва закордоном. Дана конкурентна стратегія застосовується підприємством тільки тоді, коли воно хоче оминати великі транспортні витрати, високий митний тариф, обмеження на імпорт та преференції для місцевих виробників. Шляхами реалізації даної конкурентної стратегії є:

- будівництво складального заводу, що являє собою компроміс між прямим експортом і закордонним виробництвом;
- укладання контракту на виробництво з місцевим виробником, що надає підприємству змогу зменшити інвестиції у виробництво, а також витрати на транспорт і митницю;
- укладання ліцензійних угод, яке полягає у передачі місцевому підприємству патенту, марки, найменування, ноу-хау та наданні технічної допомоги;
- створення спільних підприємств, яке полягає в тому, що транснаціональне підприємство вкладає частину капіталу у створене підприємство та має право управляти ним;
- здійснення прямого інвестування, яке полягає в тому, що підприємство вкладає інвестиції у виробництво в іншій країні, тим самим купуючи існуюче або створюючи нове підприємство.

Підприємство, яке здійснює управління власною міжнародною конкурентоспроможністю може зіткнутися з деякими проблемами. Серед сучасних проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна виділити наступні:

- нестійка економічна ситуація в країні;

- недосконала політика уряду країни стосовно підтримання міжнародної конкурентоспроможності підприємств;
- недостатнє інформаційне забезпечення для планування та організації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств;
- слабкий кадровий потенціал та слабе впровадження у виробництво результатів науково-технічного прогресу порівняно з конкурентами на міжнародних ринках;
- відсутність конкурентної стратегії, яка б була розроблена на основі конкурентних переваг та можливостей підприємств та орієнтувалася б на конкретні цільові групи споживачів.

Таким чином, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому, а також бути спрямованим на:

- збільшення кількості конкурентних переваг підприємства та їх реалізацію на основі застосування позитивних факторів впливу зовнішнього середовища;
- формування захисту проти негативних факторів впливу зовнішнього середовища шляхом їх нейтралізації;
- створення ексклюзивних характеристик підприємства, які дадуть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- забезпечення гнучкості управлінських дій та рішень та їх синхронізацію з динамікою конкуренції на певному ринку.

Висновки до розділу 1

Відповідно до поставлених завдань в даному розділі дипломної роботи було розглянуто різні погляди зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів щодо тлумачення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». В результаті аналізу найпоширеніших трактувань сутності конкурентоспроможності підприємства було виділено ряд важливих аспектів для розкриття змісту даного поняття та визначено його місце серед інших економічних категорій.

Варто зазначити, що в ході даного дослідження також були визначені та охарактеризовані основні фактори, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку. Всі ці розглянуті фактори здійснюють не ізольований вплив, кожен сам по собі, а системний вплив, що, в свою чергу, підсилює наслідки впливу кожного окремо взятого фактора.

Також в даному розділі дипломної роботи було описано систему управління конкурентоспроможністю на підприємстві, яка має входи та виходи, а також складається з чотирьох підсистем, що тісно взаємодіють між собою та забезпечують процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Таким чином, було визначено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе тільки за умови створення ефективної системи управління, яка має бути доволі різностороннього спрямування та бути спроможною враховувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності.

Слід зауважити, що окрім системи управління національною конкурентоспроможністю підприємства, було розглянуто особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. В результаті цього, було визначено, що серед усіх структурних частин управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства найбільше значення має стратегічна спрямованість цього процесу. Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох

факторів, таких як конкурентна позиція підприємства та динамічність її змін, кількість підприємств-конкурентів, характер конкуренції на ринку, виробничий і технологічний потенціал підприємства, вид продукції, а також багато інших факторів середовища функціонування підприємства.

Таким чином, було встановлено, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС»

ТОВ «ЕЛЕЮС» було створено 21 грудня 2016 року, підприємство знаходиться за наступною юридичною адресою: 46003, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Поліська, 9. Підприємство діє на підставі та у повній відповідності до положень Цивільного кодексу, Господарського кодексу, Закону України «Про господарські товариства» та інших нормативних документів.

В тому числі, свою діяльність підприємство «ЕЛЕЮС» здійснює відповідно до чинного законодавства, Статуту підприємства та класифікації видів економічної діяльності. Код виду основної діяльності підприємства «ЕЛЕЮС» згідно з КВЕД – 46.43 – оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

ТОВ «ЕЛЕЮС» є самостійним господарюючим суб'єктом, має права юридичної особи, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді від свого імені, здійснює комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству і Статуту підприємства з метою одержання прибутку. Також підприємство має самостійний баланс, поточний та інші (в тому числі і валютні) рахунки в установах банків, власні печатки та штампи з логотипом, бланки зі своєю назвою та товарні знаки.

Підприємство орієнтується на сучасні тенденції розвитку ринку та потреби споживачів. Основною ціллю діяльності підприємства «ЕЛЕЮС» є забезпечення

та задоволення суспільних потреб продукцією торгової марки «ELEYUS» та торгової марки «MOUSSON», яка характеризується високим рівнем якості.

Організаційна структура ТОВ «ЕЛЕЮС» є лінійного типу, що дозволяє забезпечувати швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб. Даний тип організаційної структури управління характеризується тим, що кожний працівник безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові, який здійснює всі покладені на нього адміністративні та спеціальні функції у відповідному структурному підрозділі.

Ця організаційна структура управління має низку переваг, серед яких варто виділити такі як чіткі взаємовідносини, однозначність команд, оперативність підготовки і реалізації управлінських рішень, а також надійний контроль. Але дана організаційна структура управління підприємства «ЕЛЕЮС», крім переваг має цілий ряд недоліків, серед яких можна виділити такі як обмеження ініціативи працівників, які знаходяться на нижніх рівнях та обмін значної кількості інформації між рівнями. При такому типі організаційної структури управління керівник має бути висококваліфікованим універсалом, який здатний вирішувати будь-які стратегічні та поточні питання діяльності, що виникають у підпорядкованих йому підрозділах.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕЛЕЮС» поділяється на вищий, середній та низовий рівні.

На вищому рівні управління підприємства знаходяться загальні збори учасників та генеральний директор підприємства. Загальні збори учасників виконують роль координуючого органу, що погоджує і координує діяльність різних служб управління, а також забезпечує проведення єдиної політики в управлінні підприємством. Вони скликаються не рідше двох разів на рік генеральним директором підприємства або на вимогу учасників. Таким чином, збори учасників є ланкою, яка організовує і координує операції всього підприємства, а прийняті нею рішення є основою для оперативної діяльності виконавчих органів управління.

Генеральний директор здійснює виконавчі функції. Він підзвітний зборам учасників і організовує виконання їх рішень. У період між зборами учасників він керує всією поточною діяльністю підприємства.

Вирішенням поточних питань управління займається адміністрація, яка являється середнім рівнем управління підприємства. До неї входять заступники генерального директора, які при його відсутності виконують його функції.

До низового рівня управління підприємства належать працівники, які знаходяться на нижчих ланках, адже саме вони здійснюють контроль за виконанням завдань від вищих рівнів управління.

Отже, організаційну структуру управління підприємства «ЕЛЕЮС» в цілому відображено на рис. 2.1.

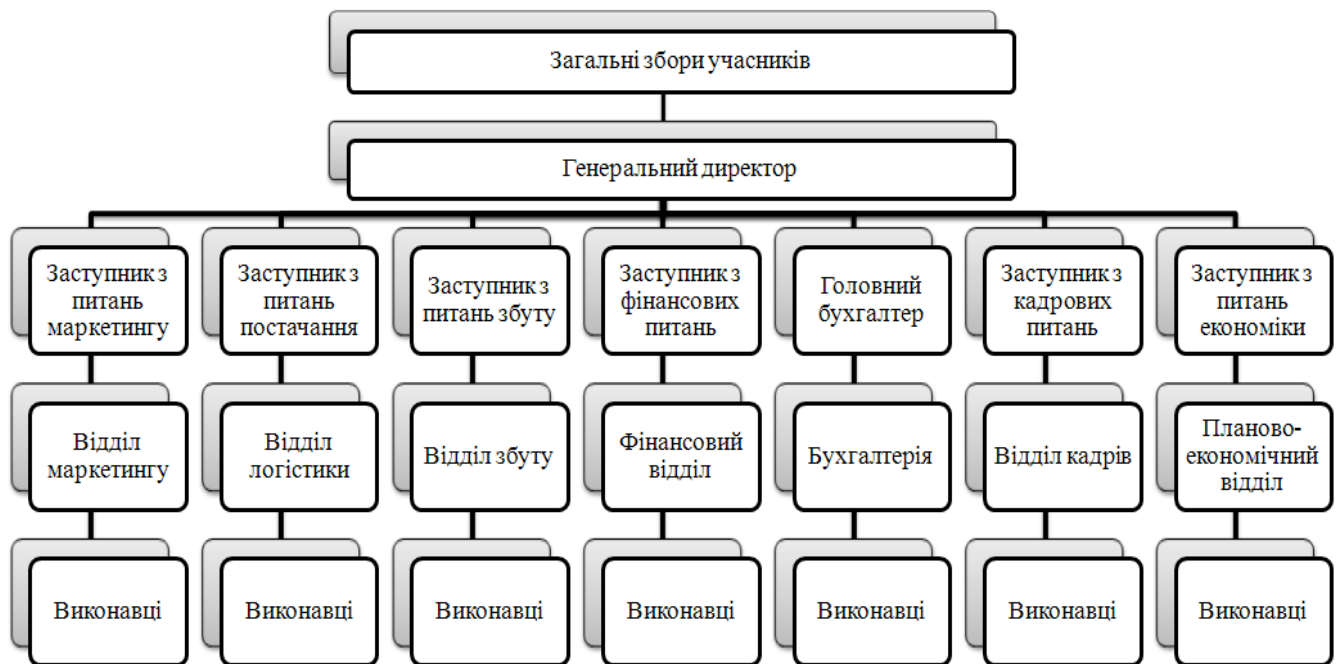


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Оскільки ТОВ «ЕЛЕЮС» займається продажем продукції торгової марки «ELEYUS» та торгової марки «MOUSSON», варто більш детально з ними ознайомитися. Торгова марка «ELEYUS» та торгова марка «MOUSSON» є дочірніми брендами ТОВ «САЮЗ», яке спеціалізується на виробництві вентиляційних систем та є виробником кухонних витяжок №1 в Україні. Під

торговою маркою «ELEYUS» здійснюється виробництво кухонних витяжок, варильних поверхонь та духових шаф, а під торговою маркою «MOUSSON» виробляються товари відпочинкового призначення, які включають в себе намети, садові гойдалки, мангали унікальних модифікацій, решітки-гриль, шампури та аксесуари. Проте варто зауважити, що хоча товари відпочинкового призначення виробляються ТОВ «САЮЗ», імпортом деталей для їх виробництва здійснює ТОВ «ЕЛЕЮС». Основні деталі, які були імпортовані ТОВ «ЕЛЕЮС» у 2017 році подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Імпортні операції ТОВ «ЕЛЕЮС», 2017 р.

HS код	Опис деталі, що імпортувалась	Кількість, шт.	Загальний обсяг імпортних операцій, \$
7608208900	Стійки каркасу для туристичних наметів: алюмінієві порожнисті трубки	50	20 645,75
3917390090	Стійки каркасу для туристичних наметів: пластикові порожнисті трубки армовані скловолокном	20	
7616999000	Алюмінієві кілки для туристичних наметів	50	
7326909890	Металеві кілки з оцинкованої сталі для туристичних наметів	100	
6306220000	Готові текстильні вироби: намет туристичний із синтетичних волокон	296	

Джерело: складено автором за [52]

Оскільки основним видом діяльності ТОВ «САЮЗ» є виробництво вбудованої побутової техніки, надалі буде розглядатися лише торгова марка «ELEYUS». Дана торгова марка була заснована у 2007 році та з цього часу знаходиться у безперервному процесі вдосконалення та виготовлення нових сучасних моделей побутової техніки.

Вся продукція торгової марки «ELEYUS» характеризується тим, що має досконале співвідношення ціни та якості. Якість підтверджується тим, що продукція має:

- сертифікат відповідності митного союзу «ЕАС»;
- європейський знак якості «СЕ», який засвідчує, що вона відповідає основним вимогам директив ЄС та гармонізованим стандартам Європейського союзу;
- сертифікат системи управління якістю ISO 9001:2009;
- сертифікат RoHS, що обмежує використання небезпечних речовин у виробництві.

Основною продукцією торгової марки «ELEYUS» є кухонні витяжки, які призначені для настінного монтажу. Пристінні кухонні витяжки бувають наступних типів:

1. Камінні витяжки – це кухонні витяжки, що своїм виглядом нагадують купол та монтується до стіни чи до стелі над варильною поверхнею. Вони поділяються на такі підтипи як купольні (пірамідальні), декоративні, Т-подібні, вертикальні (похилі) та рустикальні.

2. Вбудовані витяжки – це кухонні витяжки, корпус яких повністю або частково вбудовується в підвісну кухонну шафку над варильною поверхнею. Вони поділяються на такі підтипи як телескопічні (слайдерні) та повно вбудовані.

3. Підшафкові витяжки – це кухонні витяжки, що кріпляться знизу підвісної кухонної шафки над варильною поверхнею. Вони поділяються на такі підтипи як плоскі, підвісні та дашкові.

Всі вироби торгової марки «ELEYUS» в повному асортименті представлені в інтернет-магазинах, найбільших національних офлайн-мережах і в лінійному роздрібі та згідно даних незалежної дослідницької компанії «GFK Ukraine» займають 27% загального ринку, 30% інтернет-продажів та 26% офлайн-продажів. Частки продажів продукції торгової марки «ELEYUS» представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Частки продажів продукції торгової марки «ELEYUS»

Джерело: побудовано автором на основі даних дослідження, виконаного дослідницькою компанією «GfK Ukraine»

На підприємстві «ЕЛЕЮС» просування продукції даної торгової марки здійснює відділ маркетингу. Маркетингова діяльність здійснюється у двох напрямках, а саме:

- стратегічний маркетинг;
- трейд-маркетинг.

Першим напрямом маркетингової діяльності є стратегічний маркетинг, основна мета якого полягає у розробці маркетингової стратегії, яка дасть змогу досягти маркетингових цілей підприємства враховуючи при цьому ринкові вимоги та можливості підприємства. Маркетингова стратегія ТОВ «ЕЛЕЮС» дозволяє визначити найефективніші маркетингові заходи, які спрямовані на реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства.

До даних маркетингових заходів належать:

- способи просування товарів на відповідні ринки;
- товарна і цінова політика підприємства;
- форми продажу товарів;
- форми стимулювання збуту;
- організація рекламних кампаній.

До способів просування товарів торгової марки «ELEYUS» можна віднести такі як:

1. Товарна реклама, яка полягає у неперсональному зверненні до потенційних покупців для того, щоб переконати їх придбати товари даної торгової марки. Види реклами, які застосовуються підприємством «ЕЛЕЮС» для просування товарів торгової марки «ELEYUS» подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види рекламних засобів ТОВ «ЕЛЕЮС»

Вид рекламного засобу	Переваги	Недоліки
Друкована реклама (каталоги, буклети, брошури)	Персональний характер, повнота інформації, відсутність реклами конкурентів.	Відносно висока вартість.
Відеозображення та аудіо-реклама	Повне уявлення про товар, візуальне бачення, відносно низька вартість.	Короткочасність інформації про товар, односторонність інформації.
Виставки	Конкретне уявлення про товар, зосередження багатьох реклам у одному місці, низька вартість.	Висока конкуренція, необхідність додаткових витрат на оформлення.
Інтернет-реклама (просування в соціальних мережах)	Висока професійність, висока точність, невисока вартість.	Невелика кількість користувачів.

Джерело: складено автором

2. Зв'язки з громадськістю, які спрямовані на створення та підтримку позитивних продуктивних відносин між підприємством і цільовими аудиторіями. Саме PR-заходи підприємство «ЕЛЕЮС» застосовує для того, щоб вибудувати довіру до продукції торгової марки «ELEYUS».

Наступними маркетинговими заходами, які дозволяє визначити маркетингова стратегія ТОВ «ЕЛЕЮС» є товарна та цінова політика.

Товарна політика підприємства «ЕЛЕЮС» складається з комплексу заходів, які пов'язані із управлінням продукцією, що використовується як основний

інструмент у досягненні цілей підприємства. Цілі товарної політики ТОВ «ЕЛЕЮС» можна побачити на рис 2.3.

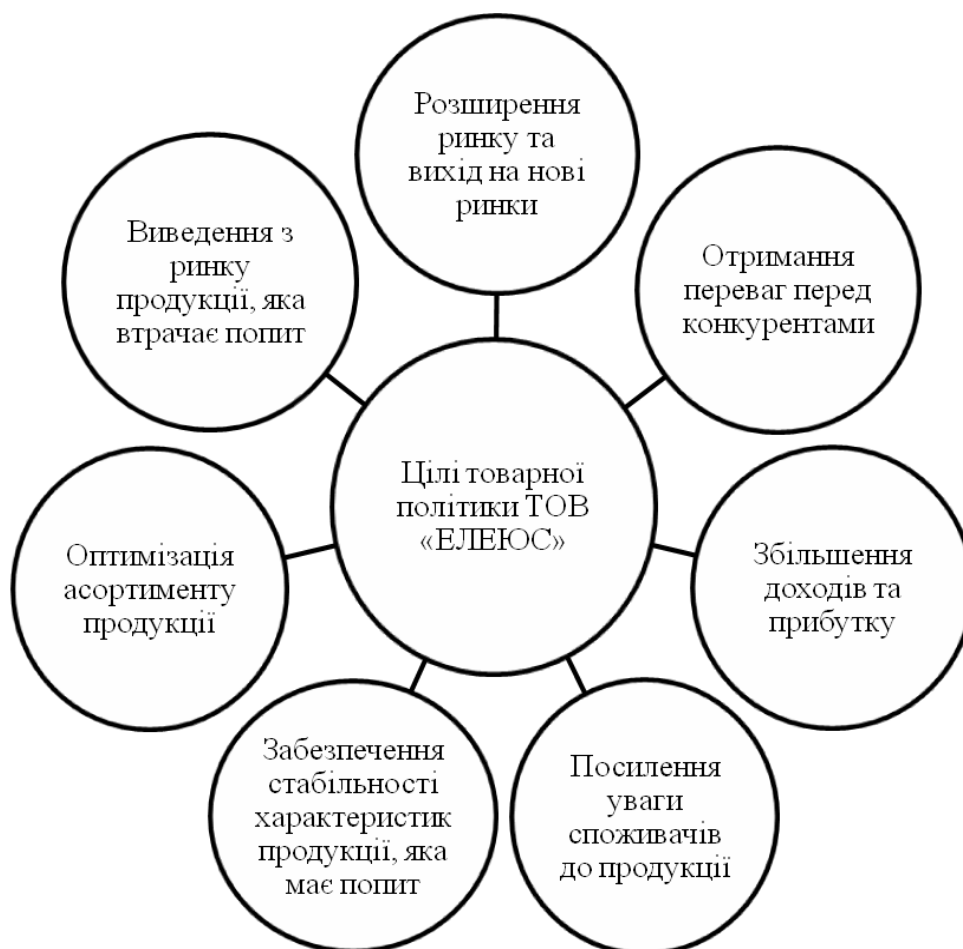


Рис. 2.3. Цілі товарної політики ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Що ж стосується цінової політики підприємства «ЕЛЕЮС», то вона складається з комплексу заходів, що включає визначення ціни, знижок, умов оплати, які задовольняли б споживачів та давали б змогу підприємству отримувати намічені обсяги прибутку. Основні цілі цінової політики ТОВ «ЕЛЕЮС» відображено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Цілі цінової політики ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

До маркетингових заходів, які дозволяє визначити маркетингова стратегія ТОВ «ЕЛЕЮС» також належать форми продажів та форми стимулювання збуту. Для просування продукції торгової марки «ELEYUS» підприємство застосовує такі дві форми продажів як офлайн-продажі та інтернет-продажі, які забезпечують покупців найширшим асортиментом товарів. Що ж стосується форм стимулювання збуту продукції, то підприємство застосовує надання бонусних знижок та знижок на застарілі моделі продукції торгової марки «ELEYUS».

Другим напрямом маркетингової діяльності є трейд-маркетинг. Трейд-маркетинг спрямований на збільшення попиту в оптовій та роздрібній торгівлі

шляхом застосування маркетингових комунікацій та інших заходів в місцях продажу і мережах дистрибуції.

Для просування продукції підприємство «ЕЛЕЮС» застосовує такі інструменти трейд-маркетингу:

1. POS-матеріали, які слугують для оформлення місць продажу та реклами продукції в місцях продажів. Якщо традиційну рекламу підприємство «ЕЛЕЮС» застосовує для того, щоб дати первинну інформацію про пропонований асортимент продукції та сформувати інтерес у клієнта, то POS-матеріали потрібні для досягнення наступних цілей:

- залучення уваги покупців до продукції у місцях продажу;
- надання можливості згадати раніше побачену рекламну кампанію;
- нагадування споживачеві про асортимент продукції, який пропонується підприємством;
- привернення уваги до акцій, знижок, розпродажів.

Існує безліч видів POS-матеріалів, проте підприємство «ЕЛЕЮС» застосовує лише один з них, а саме створення бренд-зон. Бренд-зона – це вітрина в торговій точці, яка оформлена в єдиному стилі і являє собою стенд продукції одного бренду. Таким чином, використання бренд-зон в торгових точках є дуже ефективним та корисним інструментом трейд-маркетингу, так як вони дозволяють виділити продукцію торгової марки «ELEYUS» серед інших і спонукають споживачів її купувати.

2. Мерчендайзинг, який сприяє просуванню продукції у точці продажу шляхом створення для покупців сприятливої атмосфери. Основними цілями застосування мерчендайзингу підприємством «ЕЛЕЮС» є:

- підвищення інтересу та спонукання споживачів до купівлі продукції, яка пропонується підприємством;
- формування лояльності споживачів до торгової марки;
- просування бренду в роздрібній мережі;

- зростання обсягів продажів, яке досягається шляхом стимулювання у покупців бажання придбати продукцію, що просувається.

Цей інструмент дозволяє підприємству «ЕЛЕЮС» сформувати у споживачів позитивний імпульс, який спрямований на купівлю продукції, а також на створення іміджевого образу торгової марки «ELEYUS» у свідомості покупця. Основними завданнями мерчендайзингу при цьому є:

- інформування покупців про місце знаходження продукції;
- залучення максимальної уваги до місця розташування продукції;
- надання максимально повної інформації про продукцію та ціну на неї;
- створення сприятливої атмосфери в місцях продажу;
- доцільне оформлення виставкових стендів.

Таким чином, просування продукції торгової марки «ELEYUS» здійснюється шляхом використання різноманітних заходів стратегічного маркетингу та інструментів трейд-маркетингу, які дають змогу підприємству стимулювати, а отже, поліпшувати попит споживачів.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС»

В сучасних умовах господарювання зовнішнє середовище підприємств характеризується тим, що має доволі високий рівень складності, динамічності і невизначеності. Тому підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, мають вміти ефективно пристосовувати свою діяльність до зовнішнього середовища та його факторів, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство. До факторів зовнішнього середовища належать демографічні, соціальні, економічні, політичні, природні, науково-технічні, технологічні фактори, а також фактори культурного середовища. Найбільш істотний вплив на діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС» здійснюють саме політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Аналіз факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС» варто здійснювати за допомогою PEST-аналізу, який дасть змогу охарактеризувати дані фактори та передбачити динаміку їх впливу. PEST-аналіз основних факторів зовнішнього середовища ТОВ «ЕЛЕЮС» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЕЛЕЮС»

Група факторів	Фактор	Ступінь впливу	Можливі дії підприємства
Політичні	Зміни в законодавстві з питань регулювання підприємницької діяльності	1	Застосування заходів, спрямованих на збільшення обсягу доходу підприємства
	Вплив держави в галузі	1	Застосування заходів, спрямованих на утримання позицій підприємства в галузі
	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	1	Інвестування в молодих абітурієнтів
	Зниження стабільності у суспільстві	2	Застосування заходів, спрямованих на підвищення потенціалу підприємства
Економічні	Рівень інфляції	2	Застосування заходів, спрямованих на підтримання купівельної спроможності заощаджень
	Скорочення доходів споживачів	4	Скорочення обсягу реалізації продукції та послуг, пошук нового ринку реалізації
Соціальні	Зростання соціальних вимог населення	1	Проведення маркетингових досліджень зміни смаків і уподобань
	Зниження рівня освіти	2	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів
Технологічні	Розвиток конкурентних технологій	3	Проведення маркетингових досліджень
	Інформація та комунікації, вплив інтернету	2	Застосування інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Таким чином, виходячи із отриманих результатів, можна чітко визначити, що на даному етапі найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС» мають саме економічні фактори. Проте також слід звернути увагу на інші фактори зовнішнього середовища. Здійснивши аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЕЛЕЮС», варто проаналізувати ринок, на якому підприємство здійснює свою діяльність.

У сучасному світі техніка для побуту починає відігравати дедалі більшу соціальну та економічну роль. Побутова техніка втілює останні науково-технічні досягнення і нововведення, що дозволяють підвищити якість особистого споживання і змінити спосіб життя, що зумовлює соціальну значимість діяльності по її виробництву і реалізації. Економічна особливість товарів, які відносяться до побутової техніки, полягає в поєднанні протилежних властивостей. Техніка для побуту не може бути занадто дорогою, так як в цьому випадку вона буде недоступна для масових споживачів. У той же час ці товари, які доступні за ціною масовим споживачам, повинні відповідати високим вимогам по надійності, якості і споживчим властивостям виробів. Зазначені фактори впливають на науково-технічну і технологічну політику в побутовому машинобудуванні і на особливості формування ринків побутової техніки.

В останні роки обсяги продажів побутової техніки в Україні неухильно збільшуються, при цьому причин для зниження популярності даної продукції поки немає. За темпами зростання ринок побутової техніки займає перше місце на ринку товарів народного споживання, навіть не дивлячись на деяке уповільнення, а за обсягами продажів – друге місце після ринку продуктів харчування.

Ринок побутової техніки поділяється на ринок великої побутової техніки та ринок малої побутової техніки. Найбільшим сегментом ринку є сегмент великої побутової техніки. Саме обсяг ринку великої побутової техніки становить близько 60% від загального обсягу ринку побутової техніки. Динаміку обсягу ринку великої побутової техніки у 2015-2017 роках по кварталах та темпи її приросту представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка ринку великої побутової техніки

Рік		Обсяг ринку, млрд грн	Темп приросту, %
2015	I квартал	2,676	-9,6%
	II квартал	1,814	
	III квартал	2,720	
	IV квартал	3,203	
2016	I квартал	2,115	34,4%
	II квартал	2,426	
	III квартал	3,439	
	IV квартал	3,091	
2017	I квартал	3,550	30,6%
	II квартал	3,931	
	III квартал	4,232	
	IV квартал	5,363	

Джерело: розраховано автором на основі [61], [69]

Як свідчать представлені дані, обсяг ринку великої побутової техніки у 2015 році становив 10,41 млрд грн. У 2016 році спостерігається збільшення обсягу ринку великої побутової техніки до 11,07 млрд грн, що більше на 34,4% у порівнянні з минулим роком. У 2017 році продовжується збільшення ринку до 17,08 млрд грн, що на 30,6% більше, ніж у попередньому році. Дані про динаміку обсягу продажів на ринку великої побутової техніки подані графічно на рис. 2.5.

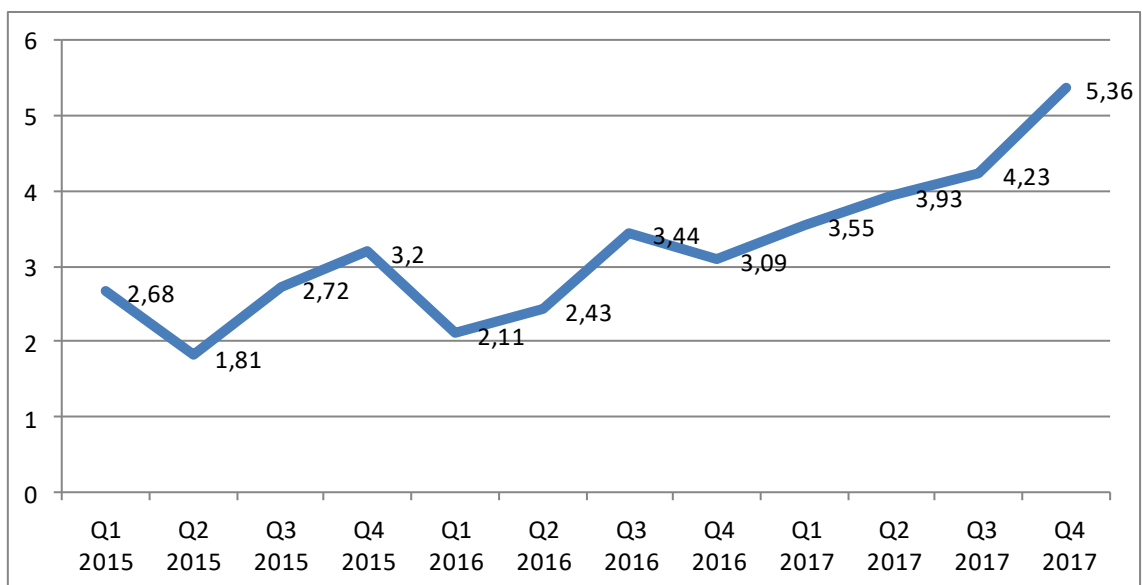


Рис. 2.5. Обсяги продажів на ринку великої побутової техніки, млрд грн

Джерело: побудовано автором на основі [61], [69]

До великої побутової техніки відносяться холодильники, морозильні камери, мікрохвильові печі, сушильні машини, пральні машини, посудомийні машини, плити, варильні поверхні, духові шафи та витяжки. Саме варильні поверхні, духові шафи та витяжки, які відносяться до сегменту вбудованої побутової техніки, здобувають все більшої популярності на ринку великої побутової техніки.

Ринок вбудованої побутової техніки України за останні роки в значній мірі сформувався і чітко структурувався. Він вважається сьогодні одним з найбільш перспективних та швидкозростаючих ринків України. Крім того, цей ринок є індикатором благополуччя домашніх господарств, чуйно реагує на макроекономічну ситуацію, яка склалася в країні, є конкурентоздатним, швидко оновлюється, представлений досить технологічними товарами, а також супутніми і взаємодоповнюючими продуктами та сервісами.

Якщо розглядати сьогоднішній ринок роздрібної торгівлі вбудованою побутовою технікою в Україні, то його можна охарактеризувати як олігополію. Характерними рисами ринку вбудованої побутової техніки є:

- наявність невеликої кількості продавців (незважаючи на значну частку роздрібних точок, більшість з них або об'єднана в мережі, тобто контролюється з одного офісу, або роздрібні ціни в них контролюються якимось одним постачальником);
- стандартизованість продукції (продукція відомої марки, придбана на ринку, нічим не відрізняється за своїми характеристиками від тієї, що пропонується в торговельному центрі);
- врахування поведінки конкурентів усіма учасниками ринку та вироблення власної стратегії поведінки [80, с. 2].

Сучасний споживчий ринок вбудованої побутової техніки в Україні характеризується великою розмаїтістю моделей в основному імпоротної техніки, яка приваблює своєю високою якістю, надійністю та економічністю. Тобто, український ринок вбудованої побутової техніки стабільно росте при значному

збільшенні частки імпорту. Конкуренцію імпортній продукції на ринку складають тільки деякі українські виробники.

В сегменті кухонних витяжок із загальної кількості країн-імпортерів лідерами зараз є Італія, Німеччина, Туреччина та Швейцарія. Стабільну частку ринку займають Іспанія, Словенія, Швеція, Франція, Китай, Великобританія, США та низка інших країн.

Географічна структура імпорту кухонних витяжок, яка розглянута з погляду країни походження та кількості імпортних виробників, що пропонують обладнання, подана на рис. 2.6.

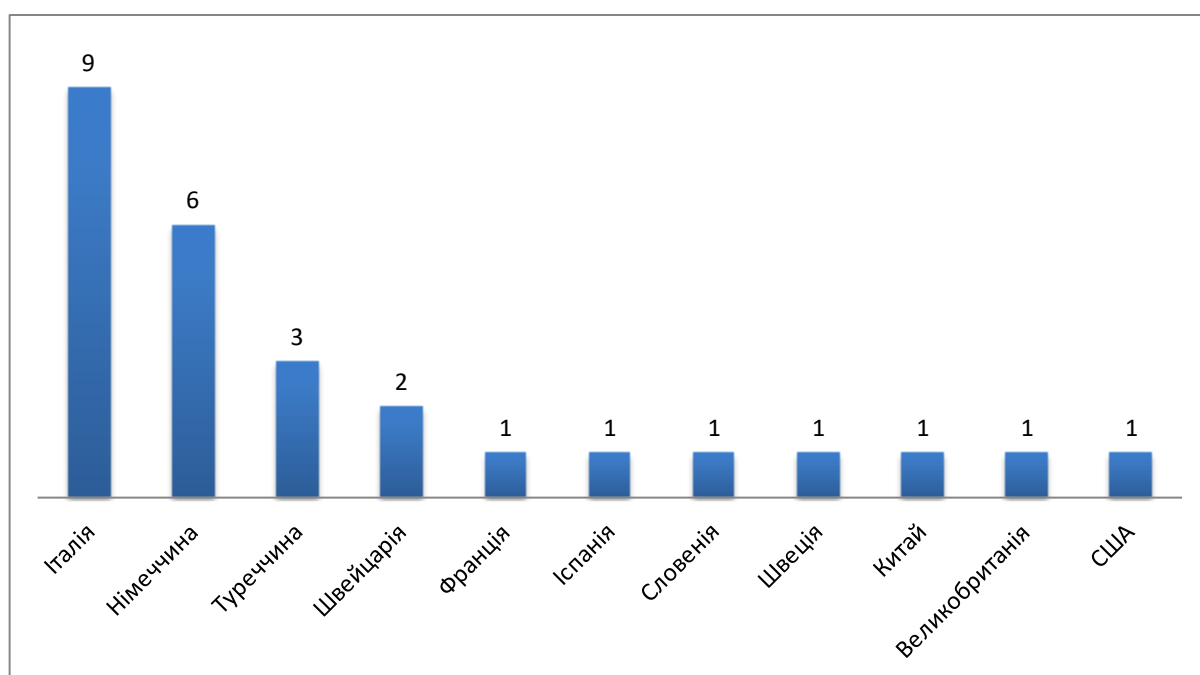


Рис. 2.6. Географічна структура імпорту кухонних витяжок

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розглядаючи географічну структуру імпорту кухонних витяжок, яка подана на рис. 2.6, можна сказати, що перше місце серед країн посідає Італія – 9 підприємств (32%), на другому і третьому місцях відповідно Німеччина – 6 підприємств (18%) та Туреччина – 3 підприємства (11%).

В сегменті кухонних витяжок міцно утвердилися як українські, так і закордонні бренди. Серед найбільш відомих можна назвати кухонні витяжки таких українських брендів, як Pyramida, Eleyus та Ventolux. Крім названих вище

українських брендів, до переліку брендів, що представлені в Україні, входять і такі відомі бренди, як німецькі Hansa, Teка, Siemens, італійські Best, Elica, Perfelli, Faber, турецькі Minola, Borgio, Beko, швейцарські Zirtal, Franke. Також доволі популярними є кухонні витяжки таких закордонних брендів як Cata, Rosieres, Gorenje, Interline, Liberty, Whirlpool та Electrolux.

Проводячи дослідження сегменту кухонних витяжок, ми опирались головним чином на вторинні дані. Дослідницька компанія «GfK Ukraine» вже багато років досліджує ринок вбудованої побутової техніки, тенденції його розвитку та закономірності функціонування. На основі аналізу панелі роздрібної торгівлі незалежної дослідницької компанії «GfK Ukraine», що містить дані з понад 190 000 роздрібних торгових точок у всьому світі, проаналізуємо зміну попиту на вітчизняному ринку. Динаміка попиту на кухонні витяжки загалом в 2017-2018 роках подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка попиту на кухонні витяжки в 2017-2018 роках

Рік		Обсяг продажу		Ціна, грн
		млн грн	тис. шт.	
2017	Червень	36,4	15,2	2 394
	Липень	45,3	19,0	2 387
	Серпень	47,5	20,1	2 369
	Вересень	48,9	20,5	2 393
	Жовтень	57,2	23,8	2 400
	Листопад	64,6	26,8	2 407
	Грудень	73,4	31,1	2 361
2018	Січень	48,9	19,5	2 503
	Лютий	46,0	17,4	2 640
	Березень	50,3	18,7	2 690
	Квітень	38,2	13,9	2 747
	Травень	44,6	16,1	2 776
	Червень	48,0	17,6	2 723

Джерело: розроблено автором на основі даних дослідження, виконаного дослідницькою компанією «GfK Ukraine»

Графічно динаміку попиту на кухонні витяжки у 2017-2018 роках можна спостерігати на рис. 2.7.

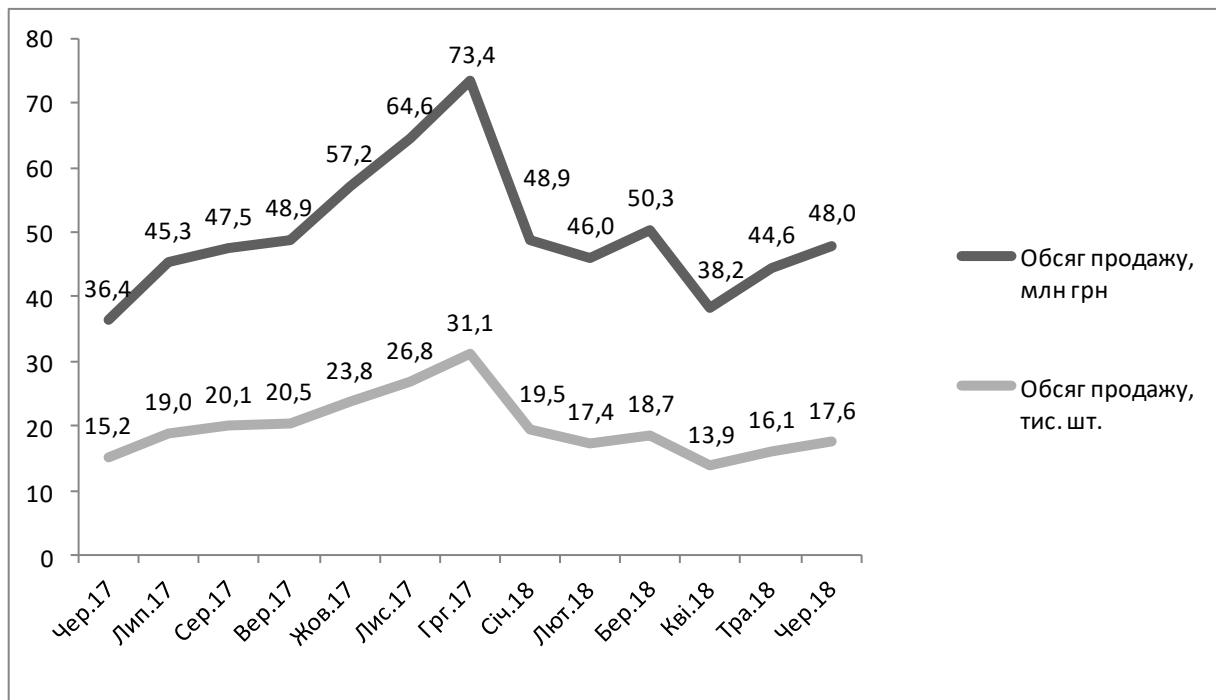


Рис. 2.7. Динаміка попиту на кухонні витяжки

Джерело: побудовано автором

Таким чином, до кінця 2017 року спостерігалось збільшення споживчого попиту на кухонні витяжки, але з початку 2018 року споживчий попит на кухонні витяжки понизився. Таке значне пониження попиту відбулося в результаті підвищення ціни на продукцію даного виду.

Оскільки сегмент кухонних витяжок на ринку вбудованої техніки представлений як українськими брендами, так і величезною кількістю закордонних брендів, виникає необхідність в аналізі обсягів продажу в залежності від представлених брендів на вітчизняному ринку. Основні бренди, які мають найбільші обсяги продажів у 2017-2018 роках на українському сегменті кухонних витяжок представлено на рис. 2.8. Дані щомісячного обсягу продажів кухонних витяжок у 2017-2018 роках подано у додатку А.

Як видно з рис. 2.8, на сьогоднішній день лідируючі позиції за обсягами продажів та асортименту займають українські бренди Pyramida, Eleyus та Ventolux. У 2018 році надходження від продажів кухонних витяжок брендів

Pyramida та Eleyus знизилися на 2,7% та 1,3% відповідно, а надходження від продажів кухонних витяжок бренду Ventolux зросли на 2,8% у порівнянні з аналогічним періодом 2017 року. Таким чином, можна сказати, що в сегменті кухонних витяжок споживачі надають перевагу кухонним витяжкам українського виробництва, які можуть конкурувати з кухонними витяжками іноземних виробників.

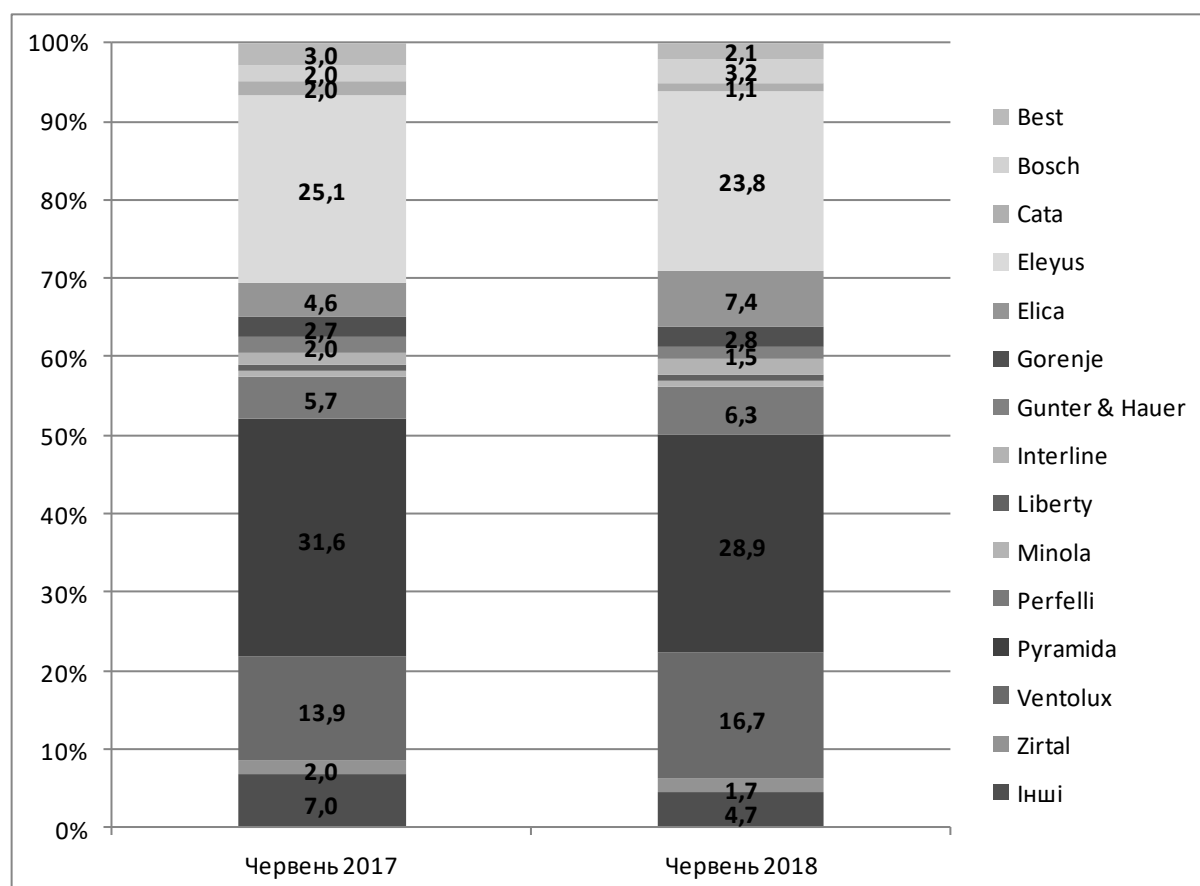


Рис. 2.8. Обсяги продажів кухонних витяжок, %

Джерело: розроблено автором на основі даних дослідження, виконаного дослідницькою компанією «GFK Ukraine»

Проаналізувавши обсяги продажів кухонних витяжок загалом та в залежності від представлених брендів на вітчизняному ринку вбудованої побутової техніки, варто також проаналізувати обсяги продажів кухонних витяжок залежно від видів, на які вони поділяються. Обсяги продажів кухонних витяжок в залежності від видів, на які вони поділяються у 2017-2018 роках подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Обсяги продажів кухонних витяжок залежно від їх видів

Вид	Обсяг продажу			
	млн грн		%	
	2017	2018	2017	2018
Купольні	20,2	27,2	55,4	56,7
Стандартні	3,3	3,8	8,0	9,0
Телескопічні	10,4	13,1	27,2	28,6
Похили/пласкі	10,9	17,2	54,1	63,3
Пірамідальні	4,7	5,2	19,3	23,3
T-подібні	1,9	1,8	9,6	6,8
Декоративні	2,5	2,8	10,3	12,4
Інші	2,6	3,9	7,0	8,1

Джерело: розроблено автором на основі даних дослідження, виконаного дослідницькою компанією «GFK Ukraine»

Таким чином, обсяги продажів купольних витяжок зросли на 7 млн грн або на 1,3% в порівнянні з минулим роком. Також відбувся ріст обсягів продажу стандартних витяжок на 0,5 млн грн або на 1%, телескопічних витяжок на 2,7 млн грн або на 0,6%, похилих витяжок на 6,3 млн грн або на 9,2%, пірамідальних витяжок на 0,5 млн грн або на 4% та декоративних витяжок на 0,3 млн грн або на 2,1%. Обсяги продажів T-подібних витяжок скоротилися на 0,1 млн грн або на 2,8% в порівнянні з попереднім роком. Що ж стосується обсягів продажу інших видів кухонних витяжок, то загалом спостерігається зростання на 1,3 млн грн або на 1,1%.

В сегменті варильних поверхонь та духових шаф асортимент продукції представлений як імпортними, так і вітчизняними моделями газових, електричних і комбінованих варильних поверхонь та духових шаф. Традиційними лідерами-імпортерами є: Італія, Німеччина, Туреччина, Франція, Білорусь, Польща, Іспанія, Словенія, Швеція, Швейцарія, Китай, Великобританія, США та низка інших країн. Географічна структура імпорту варильних поверхонь та духових шаф, яка розглянута з погляду країни походження та кількості імпортних виробників, що пропонують обладнання, подана на рис. 2.9.

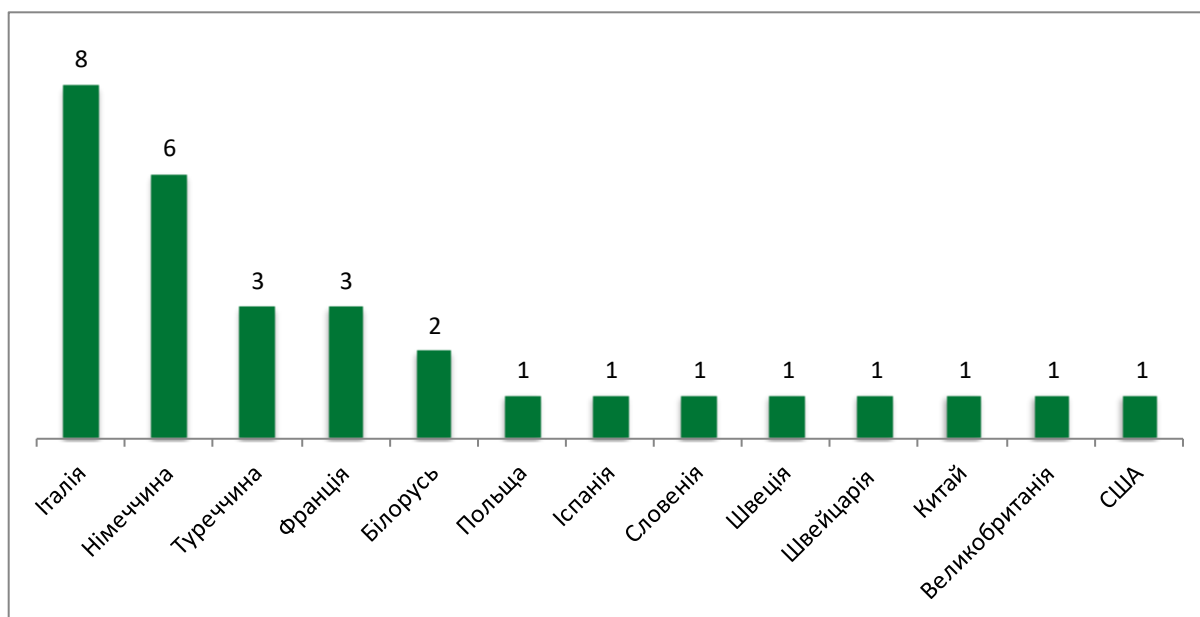


Рис. 2.9. Географічна структура імпорту варильних поверхонь та духових шаф

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розглядаючи географічну структуру імпорту варильних поверхонь та духових шаф, яка подана на рис. 2.9, можна сказати, що перше місце серед країн посідає Італія – 8 підприємств (26%), на другому і третьому місцях відповідно Німеччина – 6 підприємств (19%) та Туреччина – 3 підприємства (10%).

В сегменті варильних поверхонь та духових шаф міцно утвердилися такі українські бренди як Pyramida, Eleyus та Ventolux, а також закордонні бренди такі як Bosch, Cata, Elica, Gorenje, Gunter & Hauer, Interline, Beko, Franke, Teka, Hansa, Mastercook, Rosieres, Whirlpool, Electrolux, Siemens, Indesit, Freggia, Hotpoint Ariston, Zanussi, Best Chef та інші. Основні бренди, які мають найбільші обсяги продажів у 2018 році на українському сегменті варильних поверхонь та духових шаф представлено на рис. 2.10.

Як видно з рис. 2.10, на сьогоднішній день лідируючі позиції за обсягами продажів та асортименту займають бренди Pyramida та Gorenje. За ними йдуть Ventolux та Electrolux. Замикають рейтинг варильних поверхонь та духових шаф бренди Hotpoint Ariston, Gunter & Hauer та Hansa.

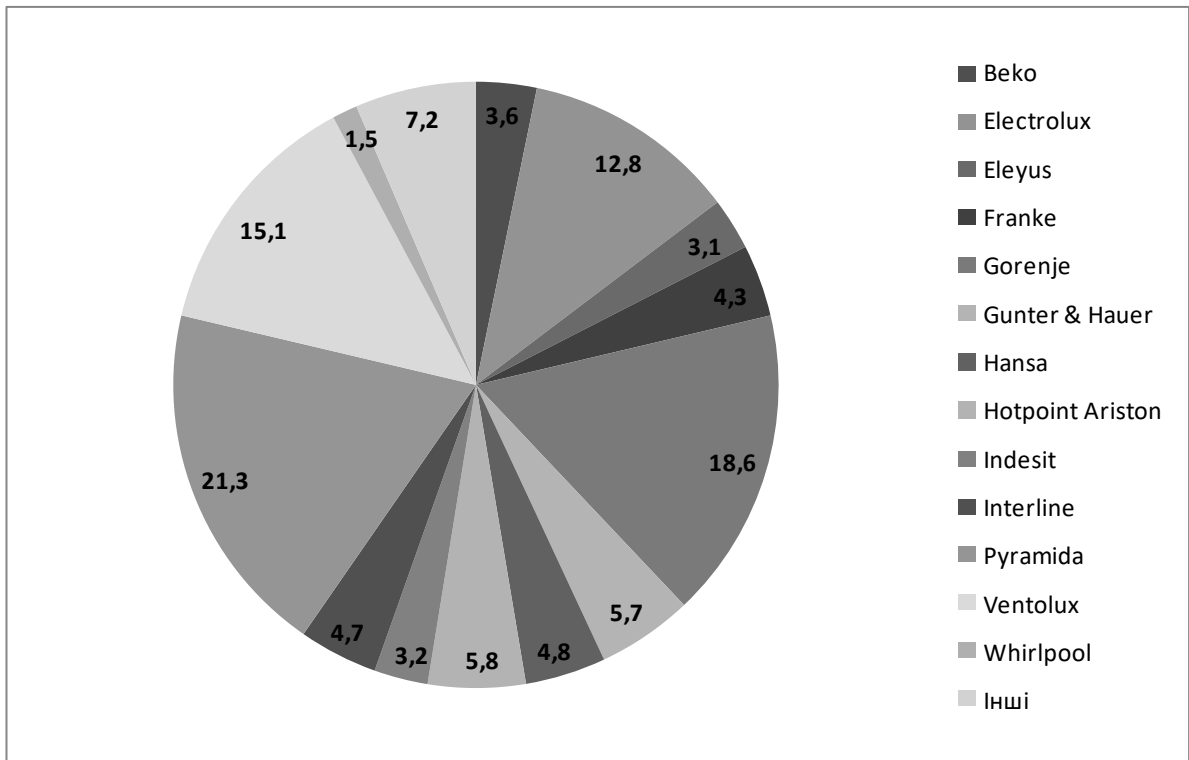


Рис. 2.10. Обсяги продажів варильних поверхонь та духових шаф, %
Джерело: побудовано автором

Вбудована техніка в повному асортименті представлена в інтернет-магазинах, найбільших національних офлайн-мережах і в лінійному роздрібі. В цілому, можна констатувати, що в Україні у 2018 році ситуація практично не змінилася – покупці все також вважають за краще купувати вбудовану техніку в офлайн-мережах. Однак, необхідно відзначити, що на думку експертів, інтернет-магазини у наступному році почнуть нарощувати свої обороти і показники частки ринку. Проте говорити про витіснення інтернет-магазинами офлайнових-мереж, звичайно ж, поки сильно передчасно.

Згідно даних незалежної дослідницької компанії «GFK Ukraine» у 2018 році вбудована техніка займає 31,7% загального ринку, 28,1% онлайн-продажів та 33,3% офлайн-продажів. Частки продажів вбудованої техніки представлено на рис. 2.11.

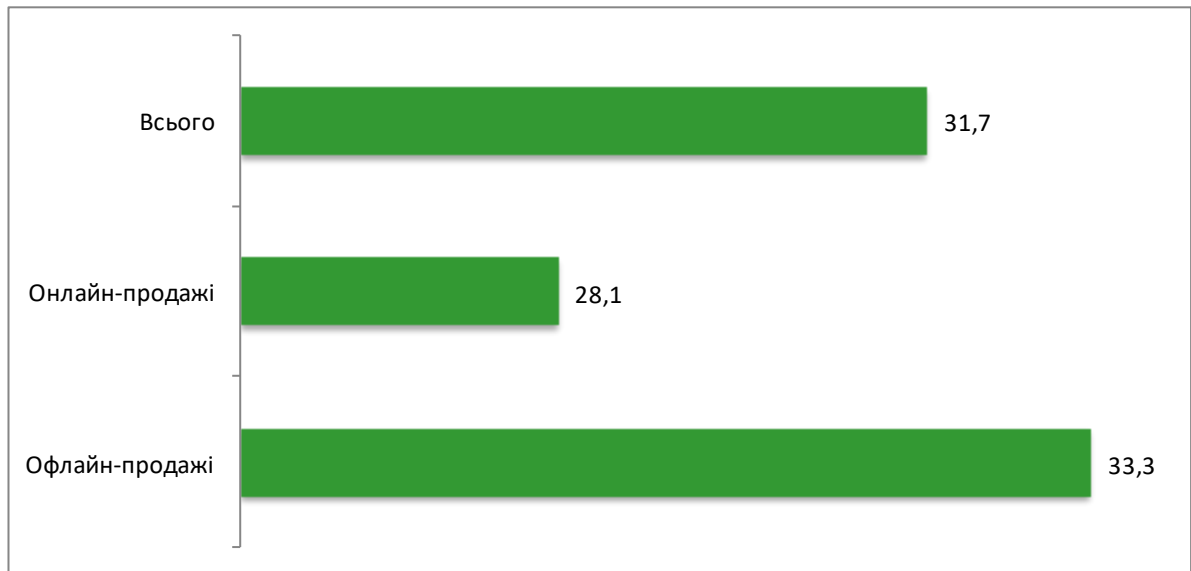


Рис. 2.11. Частки продажів вбудованої техніки

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проаналізувавши ринок вбудованої побутової техніки, можна сказати, що нещодавня економічна криза найбільшою мірою торкнулася саме сектору виробників та постачальників вбудованої побутової техніки. Це було спричинено тим, що відбулося зменшення реальної платоспроможності громадян, що призвело до пониження купівельної здатності і попиту на вбудовану побутову техніку.

Сьогодні даний ринок поступово виходить з кризи, повертаючи при цьому свої втрачені позиції. В майбутньому передбачається подальший ріст попиту на ринку вбудованої побутової техніки та відповідно до цього, буде збільшуватися і місткість ринку через збільшення обсягів продажу. Також передбачається, що реальна ціна на вбудовану побутову техніку скоротиться, що дозволить створити новий сегмент потенційних клієнтів. Що ж стосується кон'юнктури ринку вбудованої побутової техніки, то вона буде змінюватися поступово і потрохи, але різких змін у майбутньому не передбачається.

Отже, галузь вбудованої побутової техніки є доволі перспективною, але потребує потужних науково-дослідних робіт та розвитку технологій. Вітчизняні виробники, які в даний час функціонують на ринку можуть задовольнити споживачів на найближчі кілька років, але у майбутньому необхідно створювати

нові технології, а не модернізувати старі. Тільки в такий спосіб можна буде захопити більшу частку ринку, при цьому збільшивши обсяги реалізації продукції та покращивши свої конкурентні позиції.

2.3. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС»

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах є однією з найважливіших ознак, яка характеризує ефективність його діяльності та можливості його подальшого розвитку. Належний рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність ведення діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках можуть бути досягнуті шляхом здійснення оцінки його конкурентоспроможності. Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства дасть змогу виявити сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в результаті створить нову можливість для ефективного планування та розвитку діяльності на основі конкурентних переваг.

Перш, ніж здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства «ЕЛЕЮС» варто спочатку проаналізувати його конкурентне середовище. Для аналізу конкурентного середовища ТОВ «ЕЛЕЮС» застосуємо найбільш поширену модель п'яти сил конкуренції за М. Портером. Ця модель дозволить дати правильну оцінку ступеня впливу кожної конкурентної сили та визначити характер боротьби на ринку. П'ять сил конкуренції М. Портера включають в себе: аналіз рівня внутрішньогалузевої конкуренції, аналіз загрози появи нових конкурентів, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз загрози появи товарів-замінників [64].

Результати аналізу конкурентного середовища ТОВ «ЕЛЕЮС» подано у табл. 2.7, де зроблено детальну оцінку впливу кожної конкурентної сили на підприємство.

Таблиця 2.7

Аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером в галузі вбудованої побутової техніки

Сила	Параметр оцінки	Оцінка параметру	Підсумковий бал
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Кількість гравців на ринку	2	8
	Темп зростання ринку	2	
	Рівень диференціації продукту на ринку	2	
	Обмеження в підвищенні цін	2	
Загроза появи нових конкурентів	Торгові марки з високим рівнем знання та лояльності	2	12
	Диференціація продукту	1	
	Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	1	
	Доступ до каналів розподілу	2	
	Політика уряду	3	
	Готовність гравців до зниження цін	1	
	Темп зростання галузі	2	
Ринкова влада споживачів	Частка споживачів із великим об'ємом продажів	1	5
	Схильність до придбання товарів-замінників	1	
	Чутливість до ціни	2	
	Незадоволеність якістю товарів на ринку	1	
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників	1	3
	Обмеженість продукції постачальників	1	
	Пріоритетність спрямування для постачальників	1	
Загроза появи товарів-замінників	Товари-замінники	1	1

Джерело: розроблено автором на основі [60, с. 428-430]

У силу різних масштабів оцінок, постає необхідність у побудові табл. 2.8, яка буде включати зведені оцінки кожної конкурентної сили за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.8

Зведена оцінка п'яти сил конкуренції за М. Портером в галузі вбудованої побутової техніки

Сила	Підсумковий бал	Підсумковий бал за п'ятибальною шкалою
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	8	4
Загроза появи нових конкурентів	12	5
Ринкова влада споживачів	5	3
Ринкова влада постачальників	3	2
Загроза появи товарів-замінників	1	1

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу п'яти сил конкуренції за М. Портером в галузі вбудованої побутової техніки відображено на рис. 2.12 у вигляді пелюсткової діаграми.

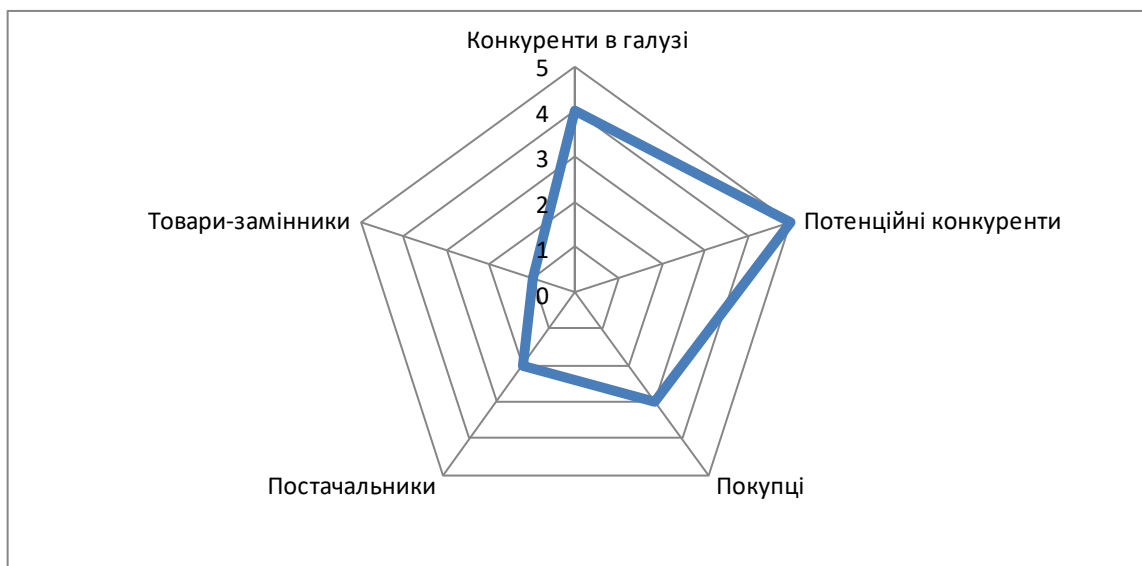


Рис. 2.12. Діаграма п'яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: побудовано автором

Таким чином, проаналізувавши конкурентне середовище ТОВ «ЕЛЕЮС» можна сказати, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції характеризується середнім рівнем конкуренції. Це проявляється в тому, що на ринку вбудованої побутової техніки України функціонує значна кількість підприємств, які займаються дистрибуцією даних товарів та мають доволі стабільні обсяги продажів, що робить конкуренцію в галузі достатньо високою та жорсткою.

Виходячи з аналізу загрози появи нових конкурентів, можна сказати, що спостерігається середній рівень загрози, так як більше ніж 60% ринку вбудованої побутової техніки займає декілька великих гравців, до складу яких входить досліджуване підприємство «ЕЛЕЮС». В тому числі, для нових конкурентів одним з бар'єрів входу на ринок вбудованої побутової техніки буде слугувати необхідність залучення значних фінансових інвестицій, що можуть відбиватися на протязі декількох років.

Що ж стосується ринкової влади споживачів, то вона характеризується тим, що покупці не сильно чутливі до ціни. Це проявляється в тому, що споживачі звертатимуть увагу на продукцію інших підприємств в тому випадку, коли спостерігатиметься значна різниця в ціні. Якщо ж різниця в ціні незначна, то покупці продовжуватимуть купувати продукцію, яка відповідає всім заявленим техніко-технологічним та дизайнерським вимогам.

Здійснивши аналіз ринкової влади постачальників, можна сказати, що вона має доволі низький рівень впливу. Це характеризується тим, що галузь вбудованої побутової техніки України є одним із головних споживачів вбудованої побутової техніки, яка постачається із закордону, проте вірогідність того, що постачальники реалізовуватимуть свою продукцію підприємствам з інших галузей є доволі низькою.

Проаналізувавши загрози появи товарів-замінників, можна сказати, що товарів, які б замінили вбудовану побутову техніку, а саме кухонні витяжки, варильні поверхні та духові шафи, в даний момент не існує, так як немає альтернативного способу їх створення.

Так як конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від зовнішнього конкурентного середовища, але й від внутрішнього стану підприємства, то виникає необхідність здійснення оцінки системи менеджменту підприємства. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС»

Критерій	Максимум	Оцінка
1. Планування	20	15
1.1. Встановлення цілей та завдань	5	4
1.2. Збір та аналіз інформації про споживачів та ринок	5	4
1.3. Збір та аналіз інформації про конкурентів	5	3
1.4. Планування ресурсів	5	4
2. Організація	20	15
2.1. Формування організаційної структури	5	3
2.2. Розподіл повноважень та відповідальності	5	4
2.3. Виконання основного процесу	5	5
2.4. Ефективність створення нових цінностей для споживачів	5	3
3. Мотивація	20	12
3.1. Формування корпоративної культури	5	3
3.2. Умови для професійного розвитку	5	3
3.3. Рівень потреб працівників	5	3
3.4. Задоволення працівників результатами своєї діяльності	5	3
4. Контроль	20	16
4.1. Система контролю якості бізнес-процесів	5	4
4.2. Вимір ступеня задоволеності споживачів	5	4
4.3. Раціональне використання усіх видів ресурсів	5	4
4.4. Відповідність отриманих результатів поставленим цілям	5	4
5. Координація	20	18
5.1. Поєднання та координація функцій	5	5
5.2. Встановлення внутрішніх зв'язків підприємства	5	5
5.3. Система вирішення конфліктів	5	4
5.4. Перегляд та корегування планів	5	4
Загальна оцінка менеджменту	100	76

Джерело: розроблено автором

Таким чином, отримані дані дають підставу стверджувати про те, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» знаходиться на належному рівні, проте існують проблемні місця, які необхідно покращувати за допомогою застосування бенчмаркінгу та інших стратегій. Результати оцінки

менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС», які побудовані у вигляді пелюсткової діаграми по кожному з п'яти критеріїв відображено на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» показала, що підприємство має незначні проблеми з мотивацією працівників, тому цей напрям менеджменту потребує детального вивчення та удосконалення.

Як вже згадувалось раніше, ринок вбудованої побутової техніки в Україні сьогодні доволі інтенсивно розвивається, що призводить до активного зростання конкуренції. Тому одним з найактуальніших завдань для підприємств цієї галузі є формування і утримання стійких позицій на ринку, що досягається через здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Одним із методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз, в основу якого покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність підприємства у власній галузі. Застосування даного методу оцінки конкурентоспроможності дає змогу підприємству виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль, а також ймовірні зовнішні можливості і загрози, що постають перед підприємством.

Матриця SWOT-аналізу позиції ТОВ «ЕЛЕЮС» на ринку вбудованої побутової техніки України представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «ЕЛЕЮС»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Значна частка ринку; 2. Хороша репутація у покупців; 3. Широкий асортимент продукції; 4. Достатньо висока якість продукції; 5. Конкурентоздатна цінова політика; 6. Ефективне просування продукції; 7. Високий рівень менеджменту; 8. Висока кваліфікація персоналу.	1. Уразливість стосовно конкурентного тиску; 2. Залежність від ринку споживачів; 3. Невигідне географічне розташування; 4. Недостатня рекламна політика; 5. Низький рівень готовності працівників до змін.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Зростання частки ринку; 2. Низька активність конкурентів; 3. Зростання попиту на продукцію; 4. Розширення асортименту; 5. Вихід на нові ринки.	1. Уповільнення зростання ринку; 2. Зростання конкурентного тиску; 3. Поява нових конкурентів; 4. Зміна потреб і смаків покупців; 5. Втрата клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проведена діагностика конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» показала, що існує нагальна потреба прийняття заходів, які пов'язані із регулюванням і збереженням частки ринку, а також втриманням існуючих конкурентних позицій. Це стане можливим для підприємства за умови аналізу та запровадження досвіду конкурентів та ефективного використання існуючих маркетингових та рекламних можливостей.

Так як конкурентоспроможність підприємства є складною категорією, то застосування одного методу її оцінки недостатньо. Розглянувши низку різних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, ми вирішили застосувати графічний метод, який базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності.

Перш, ніж розпочати побудову багатокутника конкурентоспроможності необхідно визначити конкурентів, з якими буде порівнюватися досліджуване підприємство, а також обрати критерії та систему оцінки

конкурентоспроможності підприємства. Основних конкурентів ТОВ «ЕЛЕЮС» на ринку вбудованої побутової техніки зображено на рис. 2.14.

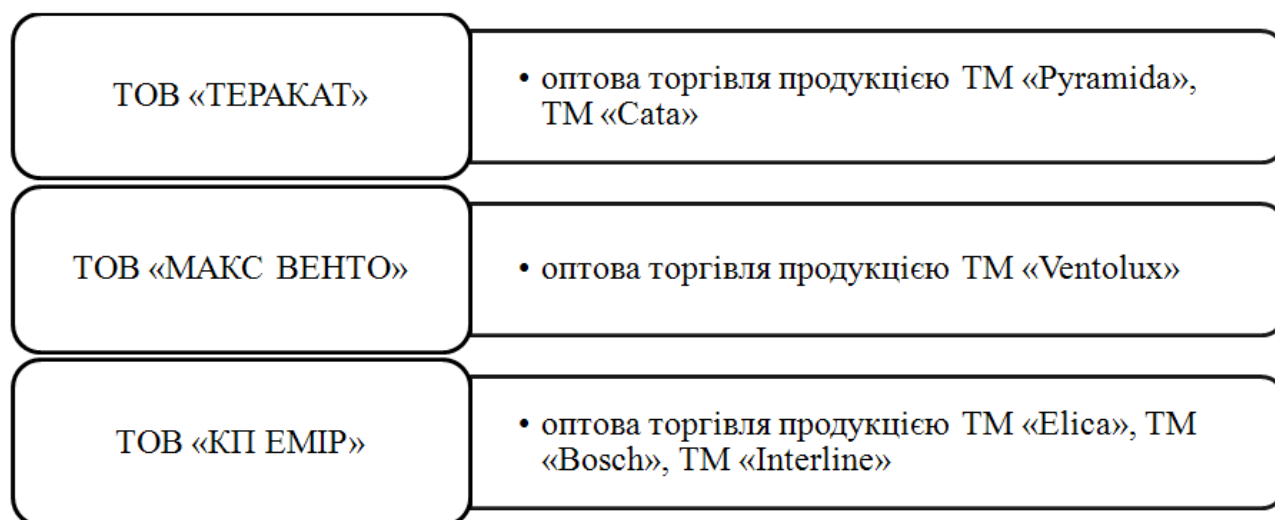


Рис. 2.14. Основні конкуренти ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: розроблено автором

Для проведення оцінки були обрані такі критерії, як якість продукції, ціна, асортимент, імідж підприємства, рекламна підтримка, організація збуту, географічне розташування до головного центра збуту продукції, фінансовий стан та кваліфікація персоналу. Дані критерії відображені в табл. 2.11 й оцінюються за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС»

Критерій	ТОВ «ЕЛЕЮС»	ТОВ «ТЕРАКАТ»	ТОВ «МАКС ВЕНТО»	ТОВ «КП ЕМІР»
Якість продукції	4	5	4	4
Ціна	5	3	4	4
Асортимент	5	5	5	4
Імідж підприємства	4	5	4	3
Рекламна підтримка	3	5	5	2
Організація збуту	4	3	5	3
Розташування	3	4	4	4
Фінансовий стан	4	5	3	2
Кваліфікація персоналу	5	4	5	5

Джерело: розроблено автором

На основі визначених критеріїв для оцінки конкурентоспроможності підприємства будуємо багатокутник конкурентоспроможності, який дасть змогу оцінити конкурентні можливості кожного з підприємств, а також побачити слабкі і сильні сторони ТОВ «ЕЛЕЮС» по відношенню до його основних конкурентів. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» представлено на рис. 2.15.

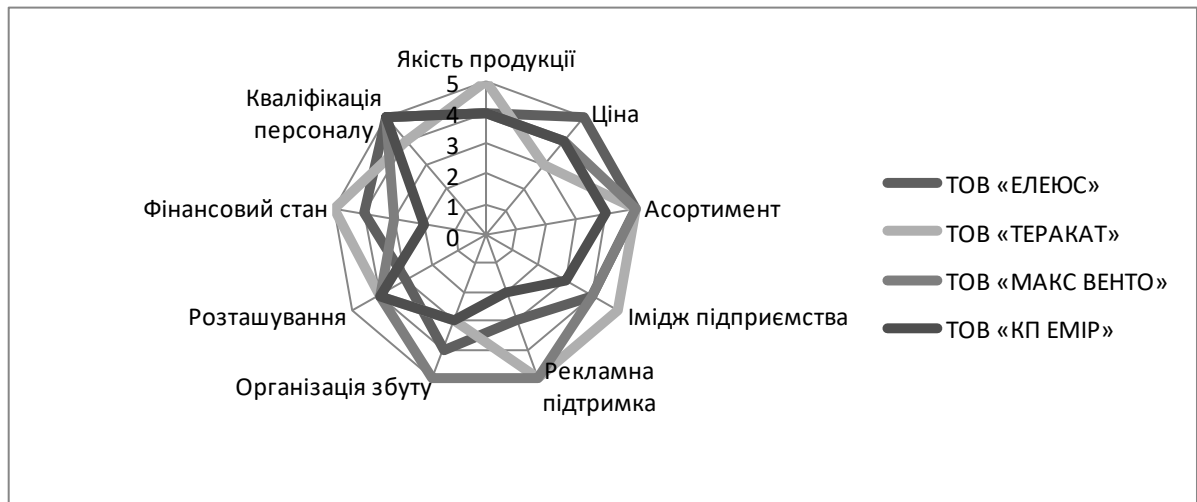


Рис. 2.15. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Отже, за даними, які були отримані в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою графічного методу, можна зробити висновок, що ТОВ «ЕЛЕЮС» є конкурентоспроможним на ринку вбудованої побутової техніки, проте керівництву варто звернути основну увагу на покращення іміджу підприємства, удосконалення рекламної підтримки та краще вивчення своїх конкурентів.

Таким чином, в сучасних ринкових умовах перед кожним підприємством виникає об'єктивна необхідність в оцінці своєї конкурентоспроможності задля посилення власної конкурентної позиції, а також знаходження альтернатив щодо її підвищення. Саме оцінка конкурентоспроможності підприємства забезпечує його успішне функціонування на ринку, дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також дає змогу удосконалити його діяльність та виявити його приховані потенційні можливості.

Висновки до розділу 2

У даному розділі дипломної роботи було охарактеризовано діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС». Основним видом діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС» є оптова торгівля продукцією торгової марки «ELEYUS» та торгової марки «MOUSSON». Під торговою маркою «ELEYUS» здійснюється продаж кухонних витяжок, варильних поверхонь та духових шаф, а під торговою маркою «MOUSSON» продаються товари відпочинкового призначення, які включають в себе намети, садові гойдалки, мангали унікальних модифікацій, решітки-гриль, шампури та аксесуари. Проте основною є продукція торгової марки «ELEYUS», адже саме вона характеризується тим, що має досконале співвідношення ціни та якості.

Варто зазначити, що в ході даного дослідження також були визначені та охарактеризовані два основні напрями маркетингової діяльності, а саме стратегічний маркетинг та трейд-маркетинг, які спрямовані на просування продукції торгової марки «ELEYUS». Саме за допомогою використання різноманітних заходів стратегічного маркетингу та інструментів трейд-маркетингу підприємство має змогу стимулювати, а отже, поліпшувати попит споживачів.

Також в даному розділі дипломної роботи було здійснено аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС». Проаналізувавши ринок вбудованої побутової техніки, можна сказати, що нещодавня економічна криза торкнулася саме сектору виробників та постачальників вбудованої побутової техніки. Це було спричинено тим, що відбулося зменшення реальної платоспроможності громадян, що призвело до пониження купівельної здатності і попиту на вбудовану побутову техніку. Проте сьогодні даний ринок поступово виходить з кризи, повертаючи при цьому свої втрачені позиції.

Слід зауважити, що відповідно до поставлених завдань в даному розділі дипломної роботи було зроблено оцінку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС». Оскільки конкурентоспроможність підприємства залежить від

зовнішнього конкурентного середовища, а також від внутрішнього стану самого підприємства, перед оцінюванням міжнародної конкурентоспроможності, було здійснено аналіз конкурентного середовища та оцінку системи менеджменту ТОВ «ЕЛЕЮС».

Так як конкурентоспроможність підприємства є складною категорією, то застосування одного методу її оцінки недостатньо. В результаті цього, було застосовано два методи оцінки конкурентоспроможності, а саме матричний метод SWOT-аналізу та графічний метод побудови багатокутника конкурентоспроможності. Таким чином, за даними, які були отримані в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою даних методів, можна зробити висновок, що ТОВ «ЕЛЕЮС» є конкурентоспроможним на ринку вбудованої побутової техніки, проте керівництву варто звернути основну увагу на покращення іміджу підприємства, удосконалення рекламної підтримки та краще вивчення своїх конкурентів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЕЛЕЮС» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1. Застосування сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках

В сучасних умовах господарювання, одним із найбільш важливих аспектів функціонування ринкового середовища є конкурентоспроможність підприємства, яка характеризує здатність підприємства втримувати свої конкурентні позиції в сучасній конкурентній боротьбі. Для того, щоб виграти у цій конкурентній боротьбі, кожне підприємство має посилювати свої конкурентні переваги, а також постійно аналізувати та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Проблема управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах є однією з найбільш актуальних на сьогоднішній день, адже саме високий рівень конкурентоспроможності є запорукою успішної підприємницької діяльності. Тому виникає необхідність у постійному пошуку нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках.

Проаналізувавши конкурентне середовище ТОВ «ЕЛЕЮС», а також здійснивши оцінку його конкурентоспроможності, можна сказати, що підприємство займає доволі високу конкурентну позицію на ринку вбудованої побутової техніки України, в результаті чого продукція, яка представлена підприємством успішно конкурує із продукцією вітчизняного та закордонного виробництва. Так як в майбутньому конкуренція на ринку може ускладнитися, підприємству необхідно активно займатися підвищенням власної конкурентоспроможності.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» необхідно, насамперед, виявити та обґрунтувати фактори, що здійснюють вплив на її рівень. Дослідження та виявлення факторів, що позитивно та негативно впливають на формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства дасть змогу встановити взаємозв'язок між стимулюючими факторами та створенням і зміцненням конкурентних переваг, що є основою формування конкурентоспроможності. На конкурентоспроможність підприємства впливає безліч як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, проте варто звернути увагу на ті, які мають найбільший вплив. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «ЕЛЕЮС» представлено на рис. 3.1.

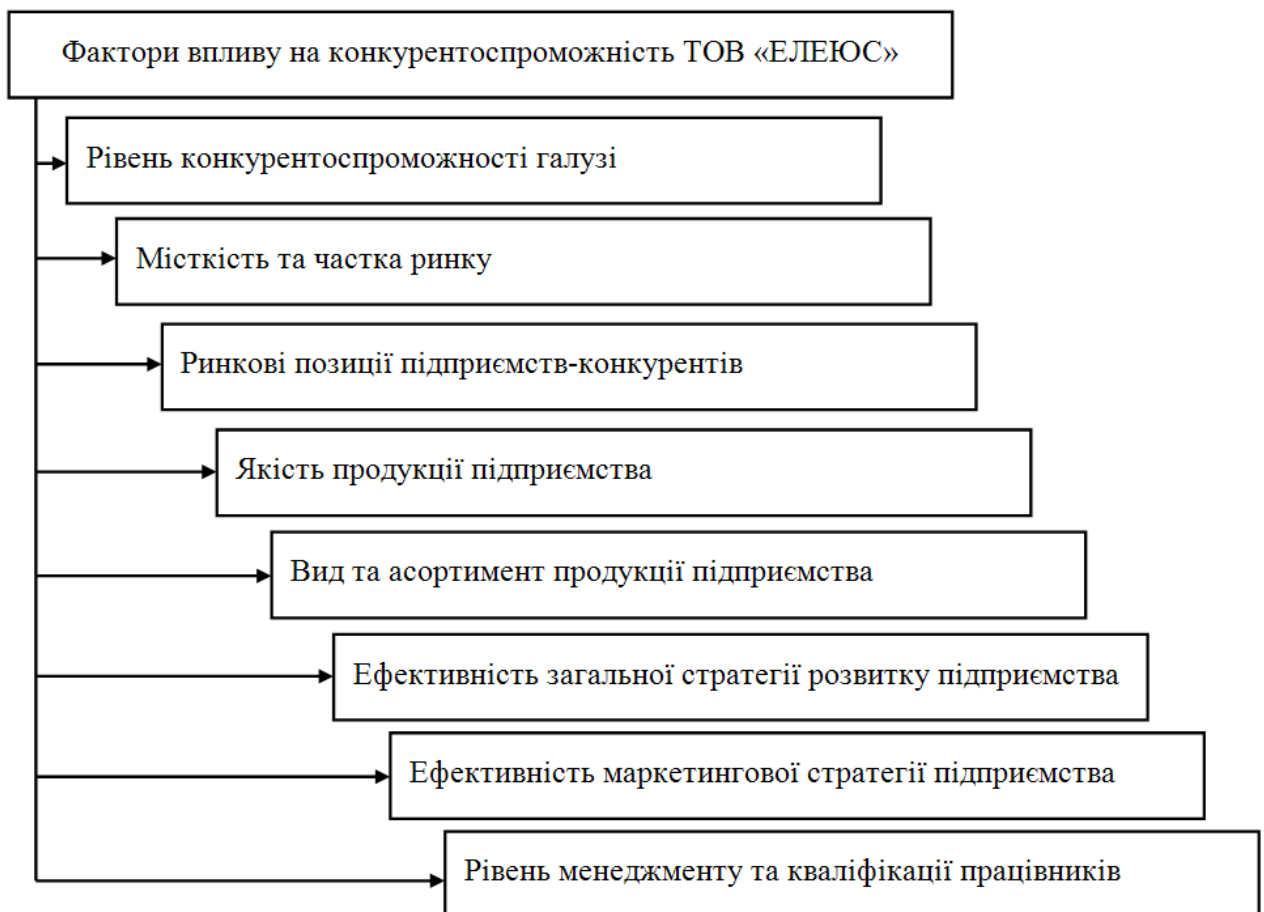


Рис. 3.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Сучасна теорія конкуренції має різні концепції, моделі, методи та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте в

практику діяльності вітчизняних підприємств впроваджується лише мала частина цих теоретичних розробок. До найбільш популярних підходів, які здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства та зробити підприємство більш успішним, варто віднести збільшення обсягів реалізації товарів і послуг, поліпшення якості продукції, скорочення витрат, а також бенчмаркінг. На нашу думку, для підвищення власної конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» має застосовувати саме бенчмаркінг, адже він є одним із кращих методів для встановлення відповідності цілей підприємства вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку.

Бенчмаркінг являє собою тривалий процес порівняльного аналізу ефективності діяльності одного підприємства з показниками інших найбільш успішних та конкурентоспроможних підприємств однієї галузі з метою виявлення, дослідження, запозичення та впровадження їх досвіду і найкращих методів роботи, а також підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства. Тобто, бенчмаркінг досить схожий на конкурентний аналіз, але є більш детальним та упорядкованим. Даний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства дасть змогу ТОВ «ЕЛЕЮС» вдосконалити власні бізнес-процеси порівняно швидко та з меншими витратами.

Існують різні види бенчмаркінгу, які використовуються підприємствами залежно від їх основних цілей та пріоритетних напрямків, що визначаються при розробці та реалізації довгострокових стратегій успішного розвитку. Тому, перш ніж розпочати здійснення бенчмаркінгу, варто ознайомитися з його видами. Найбільш загальну класифікацію видів бенчмаркінгу подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна класифікація видів бенчмаркінгу

Вид	Характеристика
Стратегічний бенчмаркінг	Спрямований на довгострокову перспективу і проявляється у розробці нового продукту чи послуги.
Конкурентний бенчмаркінг	Здійснюється в межах однієї галузі, що представлена сильними конкурентами і проявляється у порівнянні власної продукції та бізнес-процесів з аналогічними показниками конкурентів.

Продовження табл. 3.1

Процесний бенчмаркінг	Наголошує на вдосконаленні специфічних процесів і операцій та допомагає підвищити короткострокову прибутковість.
Функціональний бенчмаркінг	Передбачає пошук еталонних практик у сферах діяльності підприємств-конкурентів, що допомагає вдосконалити аналогічні функції чи процеси.
Внутрішній бенчмаркінг	Передбачає здійснення бенчмаркінгу серед бізнес-одиниць одного підприємства, що забезпечує швидке отримання необхідної інформації з мінімальними затратами.
Зовнішній бенчмаркінг	Передбачає навчання поза підприємством в тих, хто володіє еталонними даними з метою власного розвитку.
Міжнародний бенчмаркінг	Передбачає виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що в середині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів.

Джерело: складено автором на основі [54, с. 4]

Таким чином, розглянувши різні види бенчмаркінгу можна сказати, що ТОВ «ЕЛЕЮС» варто застосовувати саме конкурентний бенчмаркінг, який дасть змогу здійснити моніторинг ринку та власної позиції на ньому, а також проаналізувати та зіставити результати діяльності підприємства з підприємствами, які мають більш сильні конкурентні переваги на ринку в межах однієї галузі. Перш ніж здійснювати даний вид бенчмаркінгу, варто виконати наступні завдання:

- визначити стратегічну позицію підприємства порівняно з основними конкурентами;
- ознайомитись з факторами успіху підприємств-конкурентів та визначити, якими з них володіє підприємство;
- визначити вплив організації бізнесу на прибутковість підприємства;
- проаналізувати рівень задоволеності потреб споживачів продукцією та послугами підприємства.

Процес бенчмаркінгу на ТОВ «ЕЛЕЮС» має здійснюватися за певною технологією, тобто низкою послідовних етапів, які приведуть підприємство до

бажаного результату. Основні етапи бенчмаркінгу, які необхідні для його результативного проведення на ТОВ «ЕЛЕЮС» відображено на рис. 3.2.

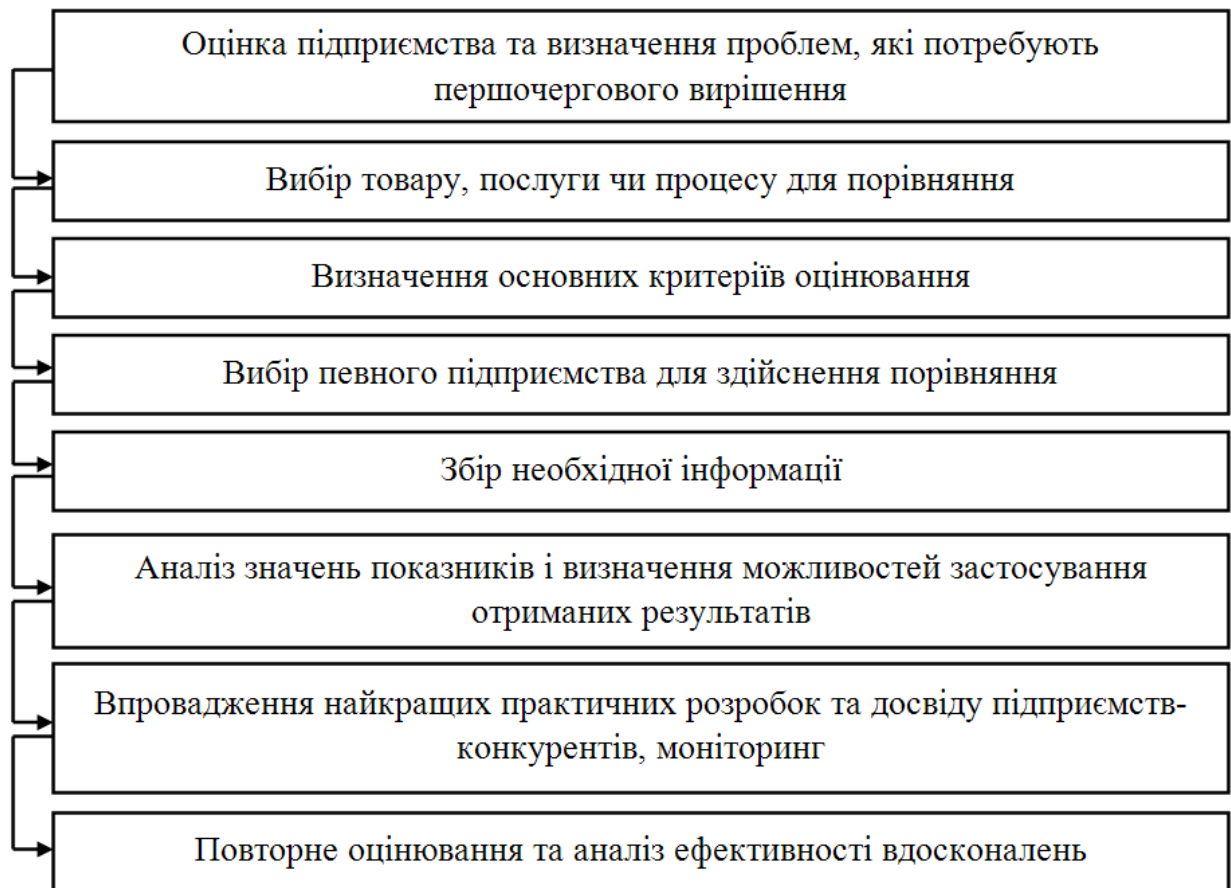


Рис. 3.2. Основні етапи здійснення бенчмаркінгу

Джерело: побудовано автором

Таким чином, застосування бенчмаркінгового підходу дозволить ТОВ «ЕЛЕЮС» зміцнити свої позиції на ринку вбудованої побутової техніки, підвищити власний потенціал для освоєння нових ринків, а також збільшити конкурентні переваги, що є важливим фактором для ефективної діяльності підприємства.

Здійснивши оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» можна сказати, що підприємство займає доволі високу конкурентну позицію та успішно конкурує з вітчизняними та закордонними виробниками на ринку вбудованої побутової техніки України. Проте для подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності підприємству варто розглянути можливість виходу на зовнішні ринки, де конкуренція є значно вищою.

Для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно здійснити вибір конкурентної стратегії, яка дасть змогу досягнути конкурентних переваг на зовнішніх ринках. Так як довгострокове підтримання конкурентних переваг досягається за рахунок системи стратегічного управління, то виникає необхідність в ознайомленні з основними стратегіями підприємства. Система стратегій ТОВ «ЕЛЕЮС» представлена на рис. 3.3.

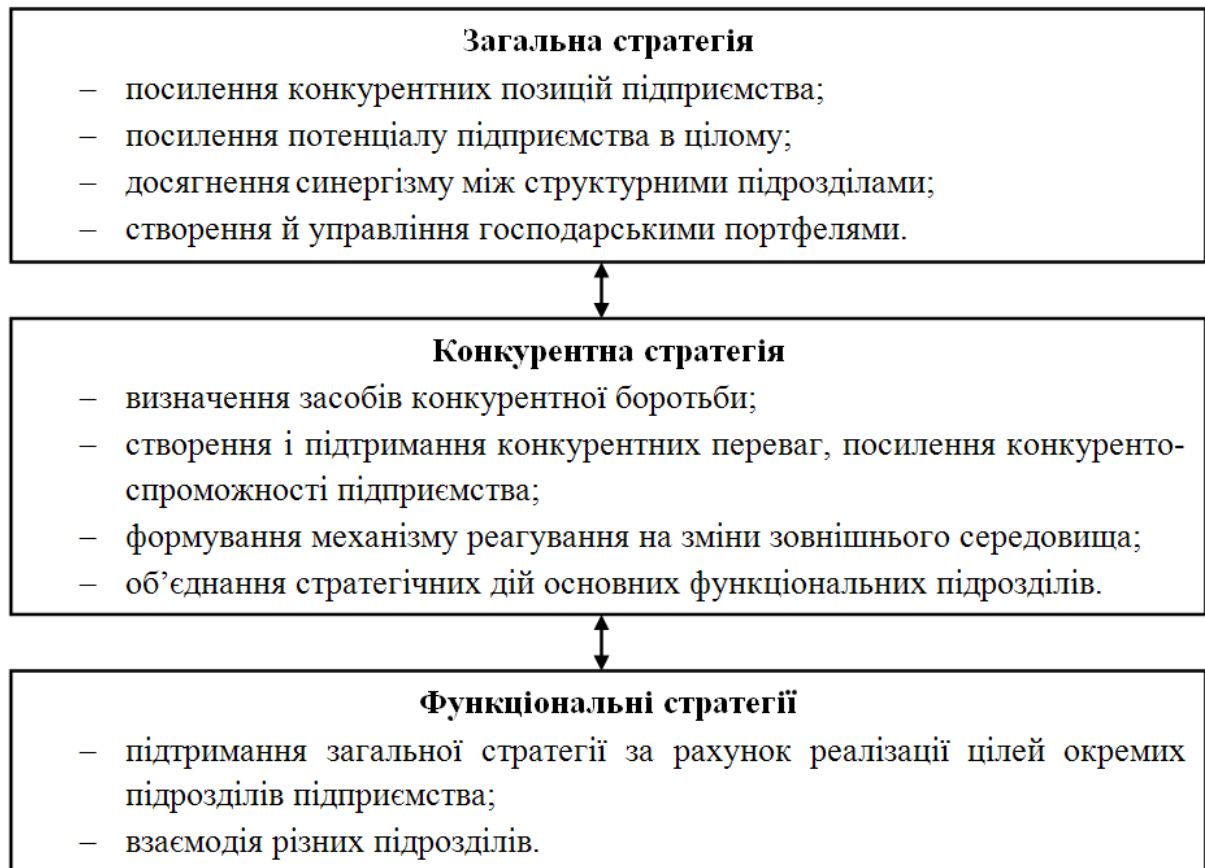


Рис. 3.3. Система стратегій ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 3.3, загальна та конкурентна стратегії ТОВ «ЕЛЕЮС» опираються на функціональні стратегії даного підприємства, які забезпечують їх ефективне формування та реалізацію. Тому для створення конкурентної стратегії, яка дасть змогу досягнути конкурентних переваг на зовнішніх ринках, варто сформувати відповідні функціональні стратегії. Види функціональних стратегій відображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Основні функціональні стратегії підприємства

Джерело: побудовано автором

На наш погляд, для підприємства, яке прагне досягти успіху в конкурентному середовищі, маркетингова стратегія має найбільш високий пріоритет, оскільки вона забезпечує обґрунтування цілей і завдань на кожному окремому ринку з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів. Так як ТОВ «ЕЛЕЮС» має маркетингову стратегію для внутрішнього ринку, варто також обрати маркетингову стратегію для зовнішнього ринку. Основним методом вибору стратегії маркетингу є побудова маркетингових матриць. До цих матриць можна віднести наступні:

- матриця І. Ансоффа;
- матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ);

– модель МакКінсі.

Для того, щоб обрати міжнародну маркетингову стратегію, ТОВ «ЕЛЕЮС» варто застосувати матрицю І. Ансоффа, яка є одним з найбільш популярних інструментів стратегічного планування. Сутність даної матриці полягає в тому, що між реалізованими товарами і послугами підприємства та ринками їх збуту як поточними, так і новими, існує тісний взаємозв'язок. Таким чином, матриця охоплює всі можливі варіанти комбінацій ринків і продукції, дозволяючи визначити найбільш оптимальну маркетингову стратегію. Матриця вибору маркетингових стратегій за І. Ансоффом подана на рис. 3.5.

Ринок \ Товар	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 3.5. Матриця вибору маркетингових стратегій І. Ансоффа

Джерело: побудовано автором на основі [47, с. 483]

На нашу думку, ТОВ «ЕЛЕЮС» варто обрати маркетингову стратегію розвитку ринку, адже саме на неї буде опиратися конкурентна стратегія виходу на зовнішні ринки. Стратегія розвитку ринку спрямована на адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки через здійснення експорту продукції чи пошуку нових способів розподілу товару. Дана стратегія пов'язана зі значними витратами і великим ризиком, але в перспективі є більш прибутковою.

Так як застосування маркетингової стратегії розвитку ринку передбачає здійснення експорту продукції на зовнішні ринки, то виникає необхідність у ретельному виборі виду експорту. Основні види експорту представлені на рис. 3.6.

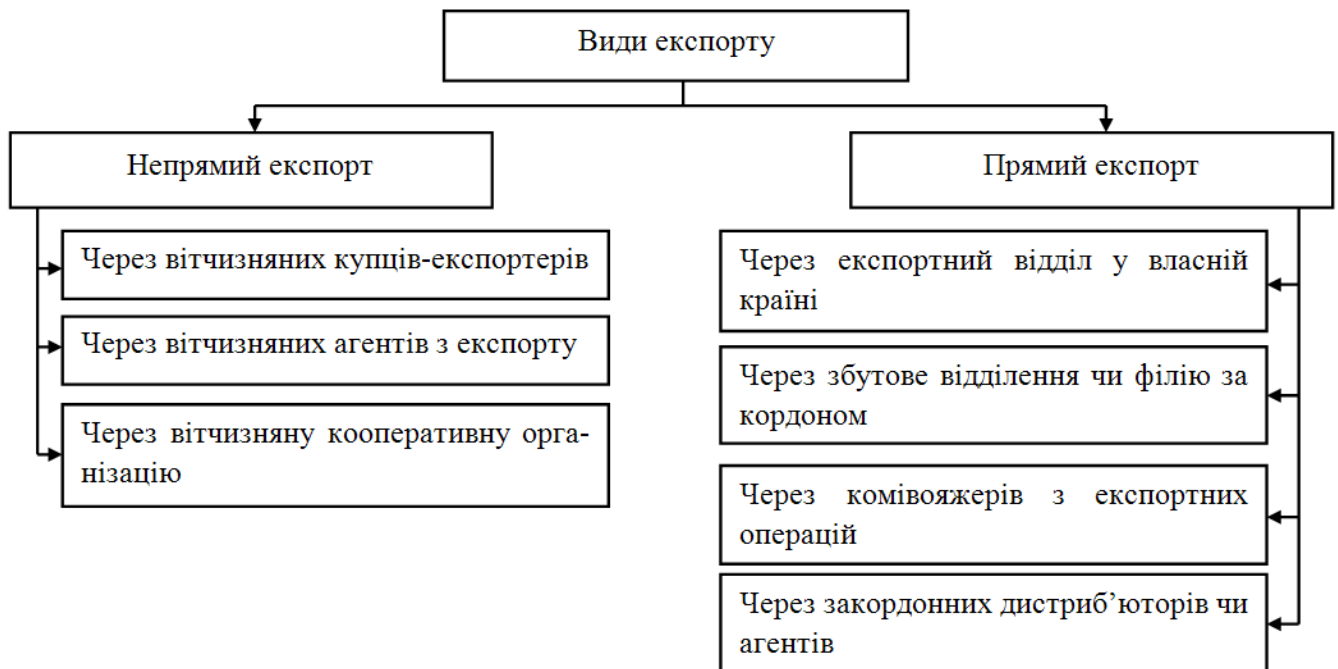


Рис. 3.6. Основні види експорту

Джерело: побудовано автором

Таким чином, розглянувши види експорту можна сказати, що при виході на зовнішні ринки ТОВ «ЕЛЕЮС» варто здійснювати непрямий експорт, так як підприємство не має достатньої інформації про зовнішній ринок та досвіду роботи на ньому. Здійснення непрямого експорту передбачає передачу функції збуту посередницькій фірмі, що дасть змогу підприємству зменшити власні ризики та уникнути витрат, пов'язаних зі створенням експортного відділу.

Процес розробки маркетингової стратегії розвитку ринку має одночасно відбуватися та узгоджуватися з процесом вибору цільових ринків, який включає наступні етапи:

1. Першим етапом є попередній відбір можливих ринків, який відбувається шляхом аналізу макросередовища через застосування зовнішніх критеріїв відбору. Метою даного етапу є скорочення кількості привабливих країн для здійснення подальшого аналізу. На цьому етапі значну роль відіграє процес моніторингу міжнародних індексів та рейтингів країн, таких як рейтинг економічної свободи, рейтинг корумпованості країн, рейтинг якості ділового

середовища, індекс політичного ризику, індекс ризиків ділового середовища тощо.

2. Другим етапом є попередній відбір перспективних ринків, який дасть змогу здійснити оцінку привабливості тих країн, що залишились у результаті відбору можливих ринків через застосування критеріїв макросегментації.

3. Третім етапом є детальний відбір цільових ринків, який передбачає здійснення оцінки адекватності цільових ринків ресурсам та конкурентним перевагам підприємства.

4. Четвертим етапом є вибір цільових сегментів споживачів, що здійснюється після визначення найбільш привабливих країн. Поетапний процес вибору цільових ринків відображено на рис. 3.7.

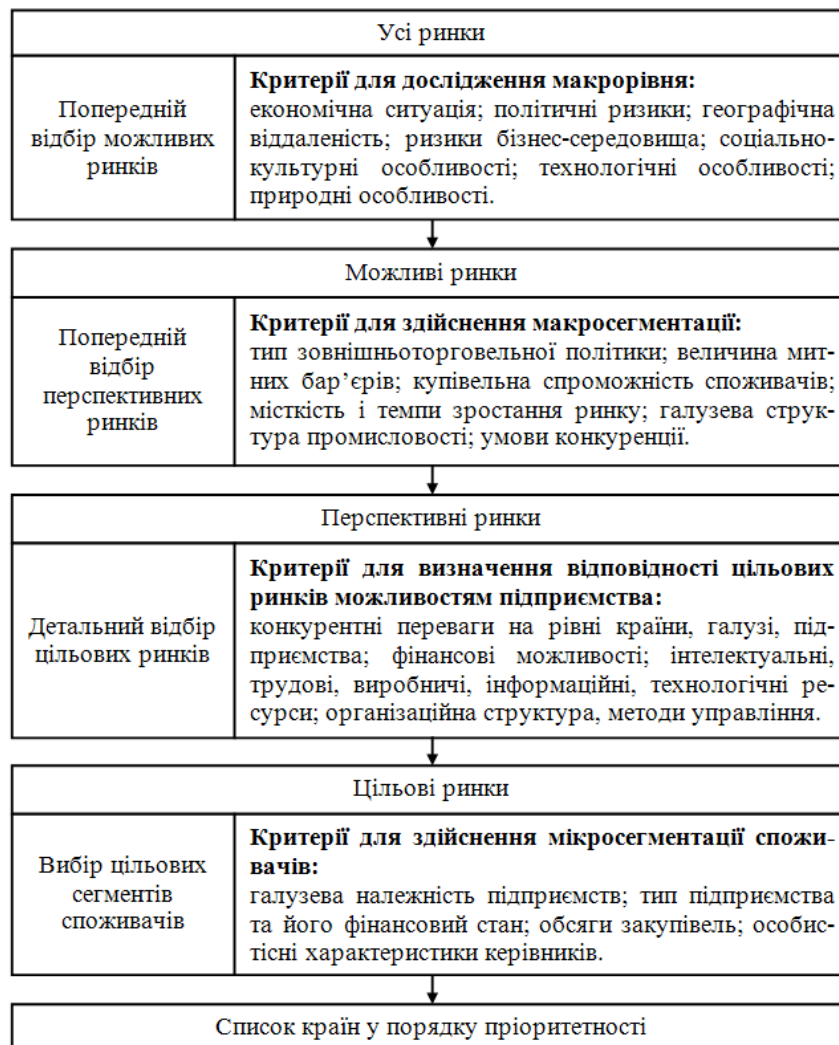


Рис. 3.7. Етапи відбору цільових ринків

Джерело: побудовано автором на основі [75, с. 4]

Таким чином, процес розробки маркетингової стратегії розвитку ринку та процес вибору цільових ринків допоможуть ТОВ «ЕЛЕЮС» досягти високого рівня зовнішньоекономічної діяльності в процесі виходу на зовнішній ринок. Проте процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством безпосередньо пов'язаний з величезною кількістю ризиків.

До загальних причин виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності можна віднести постійну нестабільність економіки в країнах світового співтовариства, недостатню кількість інформації про стан економіки країн світу, а також відсутність чітких цілей діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Оскільки структура зовнішньоекономічних ризиків включає близько сотні різновидів, постає необхідність у визначенні ризиків, з якими зіткнеться ТОВ «ЕЛЕЮС» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Основні ризики при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС» представлено на рис. 3.8.

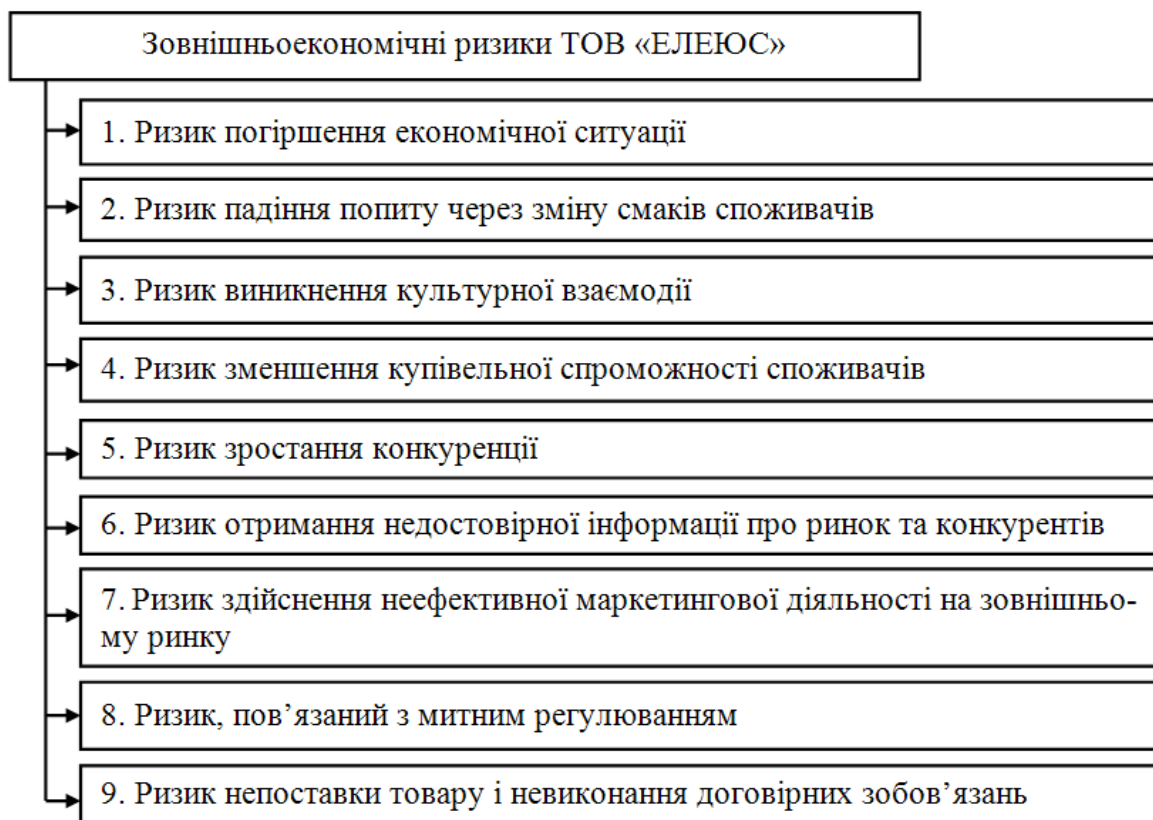


Рис. 3.8. Зовнішньоекономічні ризики ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Для виявлення ступеня впливу зовнішньоекономічних ризиків на діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС», варто застосувати карту ризиків, яка дасть змогу відобразити зв'язок між ймовірністю і наслідками від ключових ризиків. Карта ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС» представлено на рис. 3.9.

Наслідок					
Дуже високий			7		
Високий		2	4	5	
Середній		3	9	6	
Низький			1	8	
Дуже низький					
	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
	Ймовірність				

Рис. 3.9. Карта ризиків ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, визначивши ступінь впливу зовнішньоекономічних ризиків на діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС» можна сказати, що найбільший вплив мають ризик зростання конкуренції, ризик отримання недостовірної інформації про ринок та конкурентів, а також ризик здійснення неефективної маркетингової діяльності на зовнішньому ринку. Для того, щоб знизити ступінь впливу даних ризиків ТОВ «ЕЛЕЮС» варто застосовувати управління ризиками. Управління зовнішньоекономічними ризиками має бути спрямованим на виконання наступних завдань:

- визначення ризиків, що можуть виникнути при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;

- оцінка ймовірного збитку й прийняття рішень щодо управління потенційними ризиками;
- реалізація прийнятих рішень і контроль за їх виконанням.

Таким чином, управління зовнішньоекономічними ризиками в діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС» дасть змогу зменшити невизначеність, усунути конфліктність, розробити і прийняти точніші плани зовнішньоекономічної діяльності, а також оптимізувати ресурси, що в результаті призведе до підвищення стабільності і ефективності діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

3.2. Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛЕЮС»

В умовах сьогодення сучасний етап розвитку економіки характеризується значним посиленням конкурентних відносин, тому перед підприємствами, які здійснюють свою діяльність в даних ринкових умовах, постає необхідність у приділенні значної уваги управлінню власною конкурентоспроможністю, яке є важливим напрямом підвищення їх ефективності та стійкості розвитку. Проте вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств вимагає розробки нових підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядають як відкриту систему, що складається з керуючої, керованої, цільової, забезпечувальної та функціональної підсистем, які тісно взаємодіють між собою. Таким чином, взаємодія даних підсистем утворює цілісну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка дає змогу вирішити проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнює його позиції на

ринку, а також забезпечує сталий розвиток внаслідок створення конкурентних переваг.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує його успішне функціонування в конкурентному середовищі, а також створює переваги щодо інших підприємств даної галузі як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Дана система включає в себе величезну кількість елементів, проте найбільш вагомим елементом є функції управління, які подані на рис. 3.10.

Цілепокладання	<ul style="list-style-type: none"> • спрямовує управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, які пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства
Планування	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає створення стратегії і тактики реалізації цілей, розробку програм, а також складання планів і графіків реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності як підприємства загалом, так і окремих його підрозділів
Організація	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм, а також здійснює розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів за напрямками діяльності підприємства
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • передбачає використання мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує спостереження і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим завданням та планам

Рис. 3.10. Функції управління як елемент системи управління конкурентоспроможністю підприємством

Джерело: побудовано автором на основі [90, с. 71]

Здійснивши оцінку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛЕЮС» було визначено, що підприємство має незначні проблеми, які пов'язані з управлінням та мотивацією персоналу. Таким чином, даний напрям управління підприємством потребує детального вивчення та удосконалення.

В сучасних умовах, одним з елементів, який забезпечує загальну конкурентоспроможність підприємства є конкурентоспроможність його персоналу, яка являється сукупністю природних, освітньо-професійних, ділових, соціальних та моральних якостей працівників задля забезпечення ринкової потреби в якісних товарах та послугах, що суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства загалом.

На формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу впливає ряд факторів макро- і мікрорівнів з урахуванням особистісних факторів, які перебувають в тісному взаємозв'язку та доповнюють один одного. Основні фактори, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС» представлено на рис. 3.11.

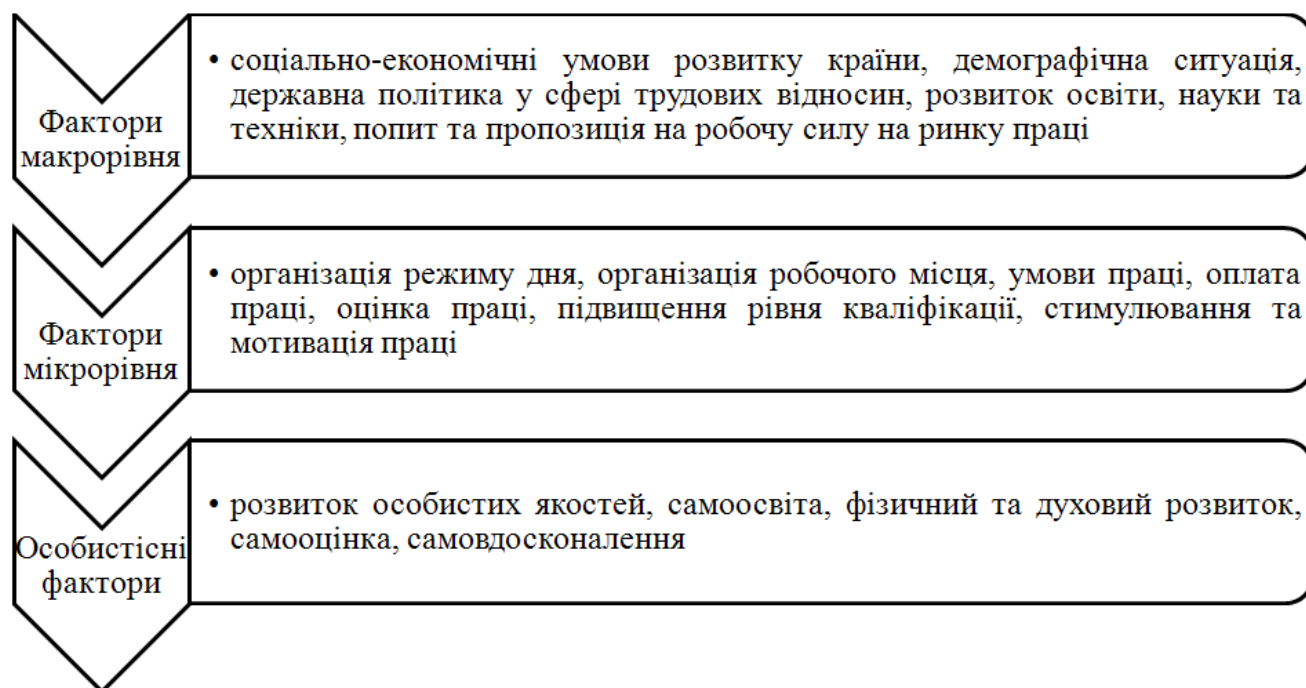


Рис. 3.11. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Процес розвитку та підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС» залежить від пристосованості персоналу та керівників підприємства до умов конкурентного середовища, підходів до кадрової роботи, управління персоналом, мотивації та стимулювання персоналу, а також методичного

інструментарію щодо оцінювання його конкурентоспроможності. Проте, на нашу думку, система управління персоналом, а також підсистеми мотивації та стимулювання персоналу мають найбільший вплив на розвиток та підвищення його конкурентоспроможності, тому слід сформувавши певний механізм їх удосконалення.

Управління персоналом являє собою систему, до складу якої входять внутрішні підсистеми, кожна з яких має свою специфіку. Дана система управління персоналом направлена на те, щоб досягнути найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Структуру системи управління персоналом, яка склалась на ТОВ «ЕЛЕЮС» відображена на рис. 3.12.

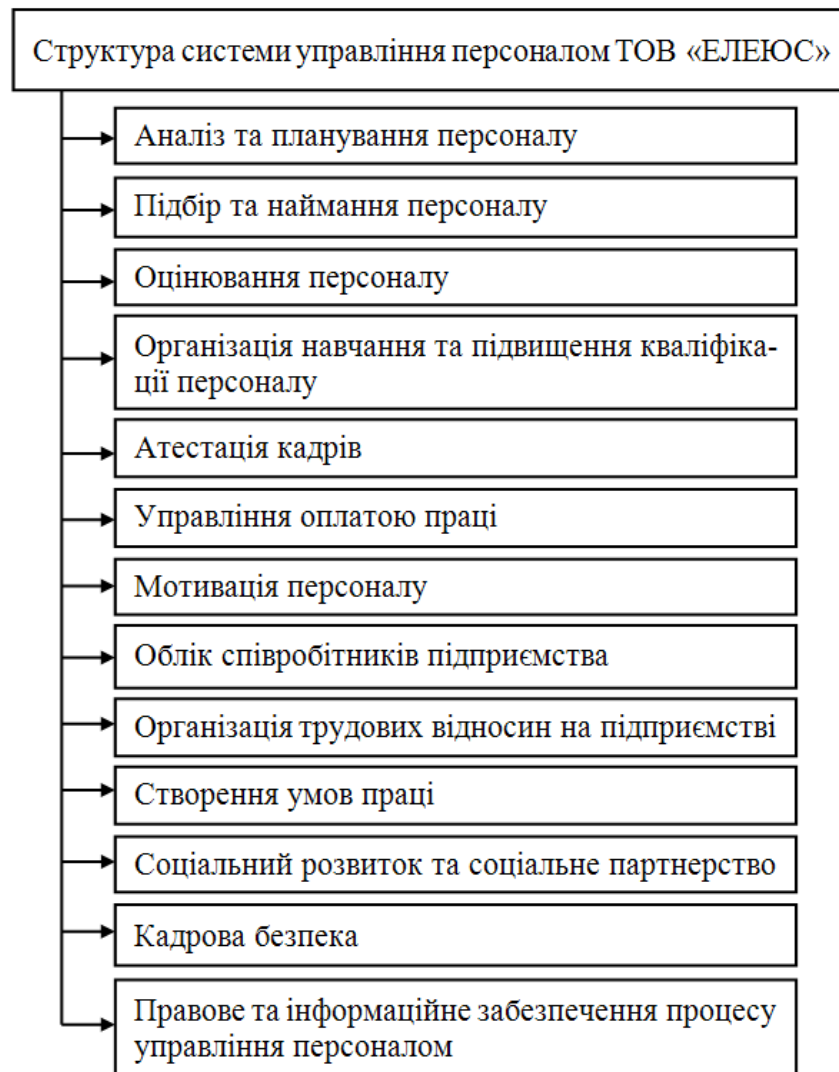


Рис. 3.12. Структура системи управління персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, розглянувши структуру системи управління персоналом ТОВ «ЕЛЕЮС» можна сказати, що особливу увагу потрібно приділити удосконаленню системи мотивації та стимулювання персоналу, адже мотивація є однією з головних функцій та обов'язковим інструментом управління персоналу. Для того, щоб підприємство досягло високого результату діяльності необхідно сформувати ефективну систему мотивації персоналу, яка б здійснювала своє функціонування на основі принципів, що відображено на рис. 3.13.

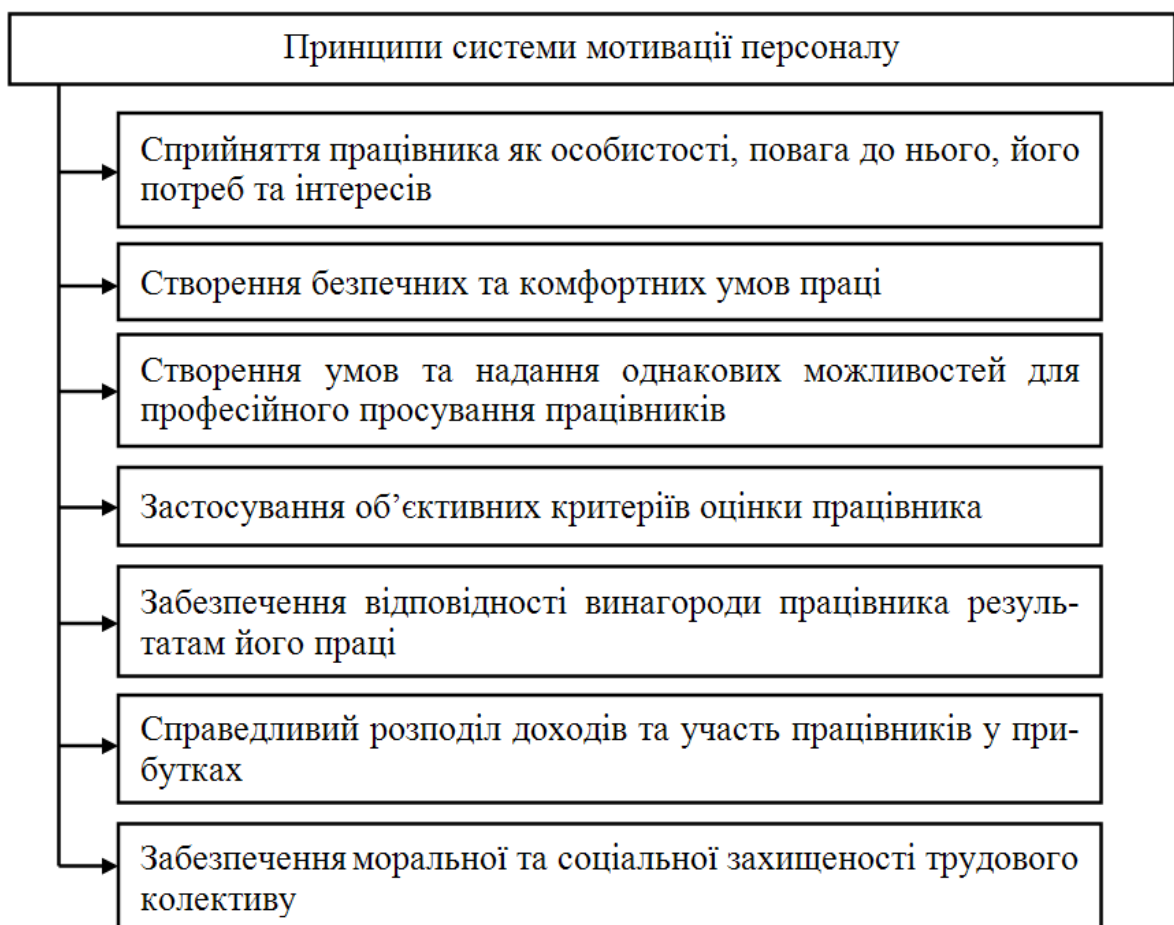


Рис. 3.13. Основні принципи системи мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [12, с. 12]

Система мотивації персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС» характеризується тим, що до її складу входить сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють трудову діяльність працівників для того, щоб досягнути індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Дана система включає в себе основні види мотивації, які подані на рис. 3.14.

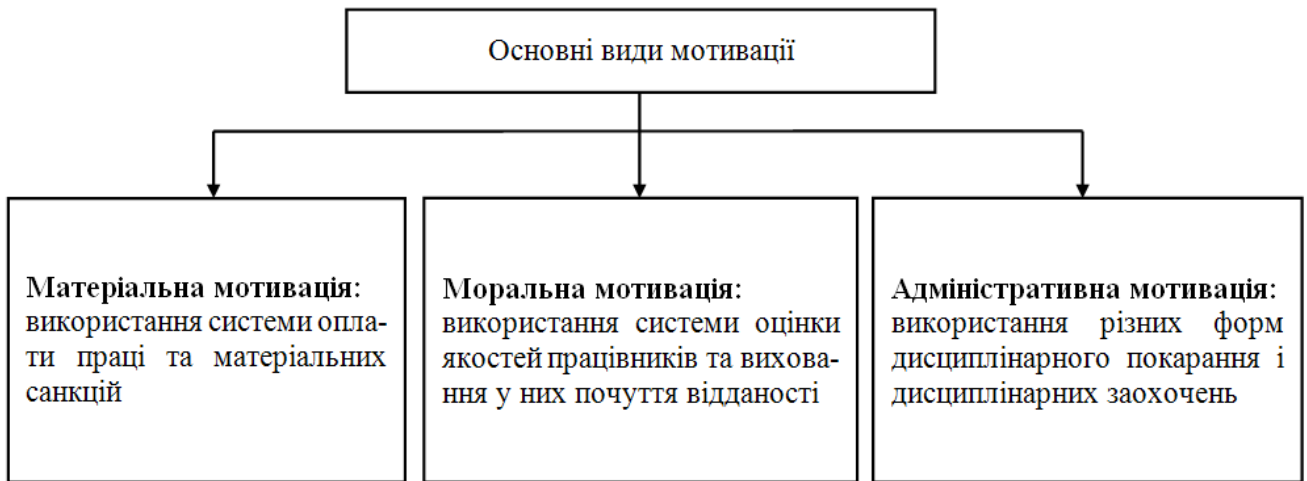


Рис. 3.14. Основні види мотивації ТОВ «ЕЛЕЮС»

Джерело: побудовано автором

Для того, що система мотивації персоналу була ефективною вона повинна включати не тільки різні види мотивації, але й приділяти належну увагу методам як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Тому, перш ніж розглядати, які з даних методів стимулювання персоналу застосовує ТОВ «ЕЛЕЮС», варто ознайомитися з ними більш детально.

Матеріальне стимулювання є способом винагороди працівників, так як воно являє собою систему забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю їхньої праці. Провідну роль у матеріальному стимулюванні трудової діяльності відіграє основна заробітна плата, яка є основною формою доходу найманих працівників, а також додаткова заробітна плата, яка включає преміювання за поточні результати господарської діяльності, доплати і надбавки, різні одноразові заохочення за результати праці та преміальні виплати за підсумками роботи за рік.

Розглянувши матеріальну мотивацію персоналу на ТОВ «ЕЛЕЮС» можна сказати, що вона зводиться до оплати праці, яка заснована на малоефективних фіксованих тарифних ставках і посадових окладах. В результаті цього, виникає необхідність у пошуку нових ефективніших методів матеріального стимулювання працівників, які будуть базуватися на накопиченому світовою практикою досвіді.

Особливості матеріального стимулювання персоналу в зарубіжних країнах подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Особливості матеріального стимулювання персоналу в зарубіжних країнах

Країна	Основні чинники мотивації персоналу	Відмінні особливості мотивації персоналу
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результативність праці	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької діяльності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці, участь у прибутку, технологічні надбавки, премії, дотримання технологічної дисципліни, система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці, бальна оцінка персоналу за професійну майстерність, продуктивність праці та якість роботи, ініціативність, додаткові винагороди
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі
Німеччина	Якість	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

Джерело: складено автором на основі [8, с. 170]

Таким чином, ознайомившись з різними моделями матеріального стимулювання персоналу, які застосовуються в зарубіжних країнах, можна сказати, що система мотивації праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Так як сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату, ТОВ «ЕЛЕЮС» варто приділити основну увагу розробці та впровадженню у систему мотивації персоналу нових підходів матеріального стимулювання, які дадуть змогу покращити та підвищити рівень оплати праці.

Поряд з методами матеріального стимулювання в системі мотивації, не менш важливою є система методів нематеріального стимулювання персоналу, адже сучасна практика підприємств свідчить, що для працівників, і перш за все працюючої молоді, спонукальним мотивом до праці на першому плані виступає нематеріальна мотивація. Так як нематеріальна мотивація також відіграє важливу роль у ефективності функціонування системи мотивації персоналу, варто розглянути основні її методи, які відображено на рис. 3.15.

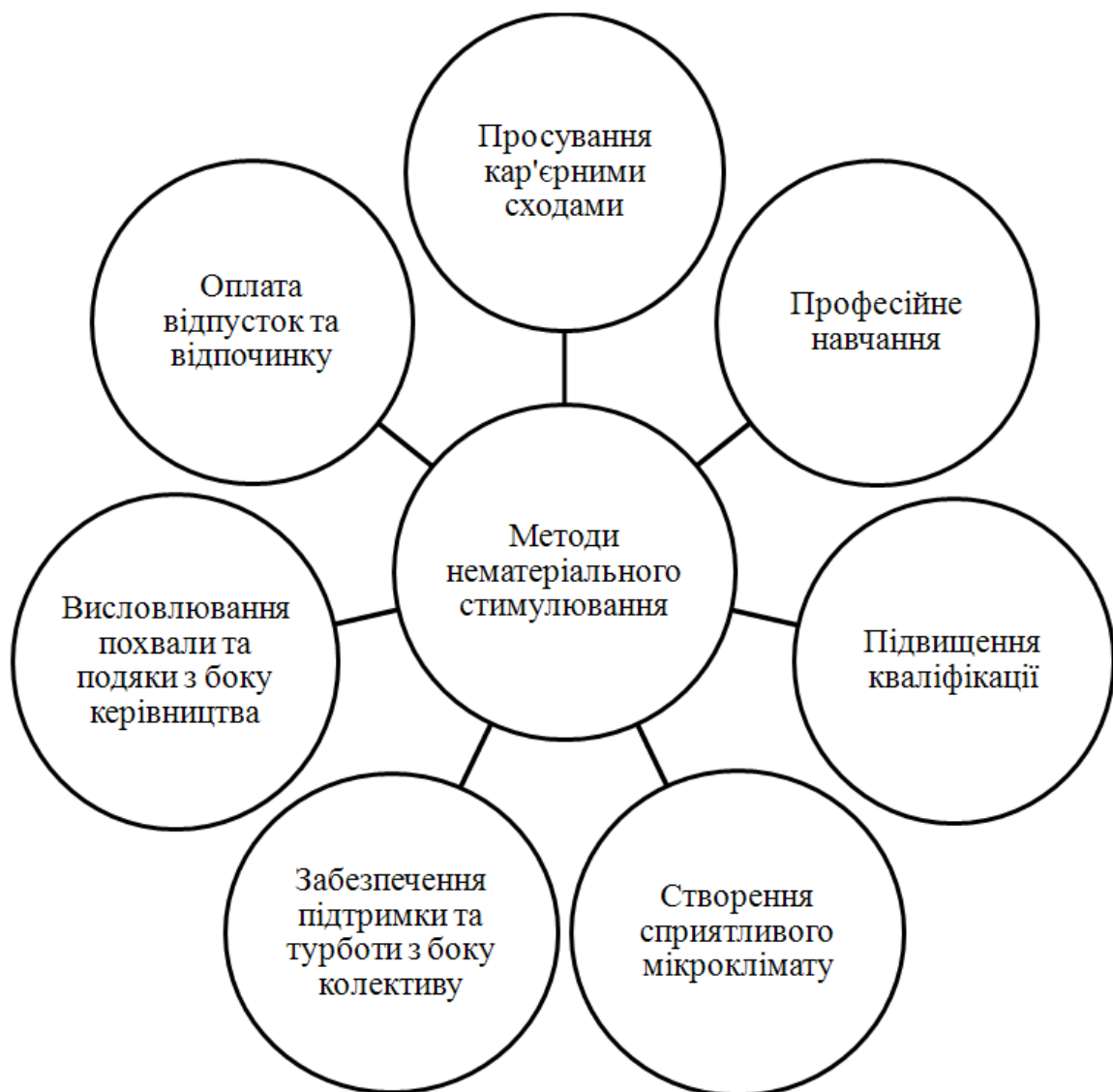


Рис. 3.15. Основні методи нематеріального стимулювання персоналу

Джерело: побудовано автором

Розглянувши основні методи нематеріального стимулювання персоналу, можна сказати, що їх застосування дає підприємству можливість утримувати

високий рівень продуктивності та якості праці, а також зменшувати витрати на оплату праці. Як згадувалось раніше, ТОВ «ЕЛЕЮС» основну увагу приділяє методам матеріального стимулювання, тому, на нашу думку, підприємству варто звернути більшу увагу на застосування методів нематеріального стимулювання серед яких професійне навчання, а також висловлювання похвали та подяки з боку керівництва.

Таким чином, ефективність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності залежить не лише від наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації працівників підприємства і ефективного управління персоналом, яке, в свою чергу, неможливе без застосування системи мотивації праці, яка б включала як матеріальну, так і нематеріальну складові. Добре спланована та обґрунтована система мотивації персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС» дасть змогу підприємству значно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажів продукції, а також покращити конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 3

У даному розділі дипломної роботи було сформульовано підходи до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» на міжнародних ринках. В результаті цього, було визначено, що для підвищення власної конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» варто застосовувати бенчмаркінг, який є одним із кращих методів для встановлення відповідності цілей підприємства вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку. Таким чином, застосування бенчмаркінгового підходу дозволить ТОВ «ЕЛЕЮС» зміцнити свої позиції на ринку вбудованої побутової техніки, підвищити власний потенціал для освоєння

нових ринків, а також збільшити конкурентні переваги, що є важливим фактором для ефективної діяльності підприємства.

Варто також зазначити, що в ході даного дослідження для подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» була запропонована розробка маркетингової стратегії розвитку ринку, яка забезпечить вихід підприємства на зовнішні ринки, де конкуренція є значно вищою. Так як процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством безпосередньо пов'язаний з величезною кількістю ризиків, було запропоновано застосування управління ризиками, щоб зменшити їх вплив.

Також в даному розділі дипломної роботи було розроблено напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛЕЮС». Розглянувши дану систему було визначено, що підприємство має незначні проблеми, які пов'язані з управлінням та мотивацією персоналу. Таким чином, було запропоновано удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС» шляхом застосування нових підходів та методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання.

Так як ТОВ «ЕЛЕЮС» основну увагу приділяє методам матеріального стимулювання, було визначено, що підприємству варто звернути більшу увагу на застосування методів нематеріального стимулювання серед яких професійне навчання, а також висловлювання похвали та подяки з боку керівництва.

Таким чином, слід зауважити, що добре спланована та обґрунтована система мотивації персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС» дасть змогу підприємству значно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажів продукції, а також покращити конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети дослідження, в даній дипломній роботі нами теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства. Згідно з визначеними завданнями у дипломній роботі, нами отримано основні висновки та результати, які наведені нижче.

Відповідно до поставлених завдань в першому розділі дипломної роботи було розглянуто різні погляди зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів щодо тлумачення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». В результаті аналізу найпоширеніших трактувань сутності конкурентоспроможності підприємства було виділено ряд важливих аспектів для розкриття змісту даного поняття та визначено його місце серед інших економічних категорій. Варто зазначити, що в ході даного дослідження також були визначені та охарактеризовані основні фактори, які мають здатність безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлювати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

В першому розділі дипломної роботи було описано систему управління конкурентоспроможністю на підприємстві та було визначено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе тільки за умови створення ефективної системи управління. Крім цього, було також розглянуто особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, в результаті чого, було встановлено, що дане управління має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому.

У другому розділі дипломної роботи було охарактеризовано діяльність ТОВ «ЕЛЕЮС». Основним видом діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС» є оптова торгівля продукцією торгової марки «ELEYUS» та торгової марки «MOUSSON». Варто

також зазначити, що було визначено та охарактеризовано два основні напрями маркетингової діяльності, а саме стратегічний маркетинг та трейд-маркетинг, які спрямовані на просування продукції підприємства. Саме за допомогою використання різноманітних заходів стратегічного маркетингу та інструментів трейд-маркетингу підприємство має змогу стимулювати, а отже, поліпшувати попит споживачів.

Відповідно до поставлених завдань в другому розділі дипломної роботи було здійснено аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ЕЛЕЮС». На підставі отриманих даних було виявлено, що нещодавня економічна криза торкнулася саме сектору вбудованої побутової техніки. Проте сьогодні даний ринок поступово виходить з кризи, повертаючи при цьому свої втрачені позиції. Також в даному розділі дипломної роботи було здійснено оцінку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» за допомогою матричного методу SWOT-аналізу та графічного методу побудови багатокутника конкурентоспроможності. Таким чином, за даними, які були отримані в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою даних методів було визначено, що ТОВ «ЕЛЕЮС» є конкурентоспроможним на ринку вбудованої побутової техніки, проте керівництву варто звернути основну увагу на покращення іміджу підприємства, удосконалення рекламної підтримки та краще вивчення своїх конкурентів.

У третьому розділі дипломної роботи було сформульовано підходи до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» на міжнародних ринках. В результаті цього, було визначено, що для підвищення власної конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» варто застосовувати бенчмаркінг, який є одним із кращих методів для встановлення відповідності цілей підприємства вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку. Таким чином, застосування бенчмаркінгового підходу дозволить ТОВ «ЕЛЕЮС» зміцнити свої позиції на ринку вбудованої побутової техніки, підвищити власний потенціал для освоєння нових ринків, а також збільшити конкурентні переваги, що є важливим фактором для ефективної діяльності підприємства.

Варто також зазначити, що в ході даного дослідження для подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЕЛЕЮС» була запропонована розробка маркетингової стратегії розвитку ринку, яка забезпечить вихід підприємства на зовнішні ринки, де конкуренція є значно вищою. Так як процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством безпосередньо пов'язаний з величезною кількістю ризиків, було запропоновано застосування управління ризиками, щоб зменшити їх вплив.

Також у третьому розділі дипломної роботи запропоновано напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЕЛЕЮС». Розглянувши дану систему було визначено, що підприємство має незначні проблеми, які пов'язані з управлінням та мотивацією персоналу. Таким чином, запропоновано удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЕЛЕЮС» шляхом застосування нових підходів та методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання. Так як підприємство основну увагу приділяє методам матеріального стимулювання, було визначено, що підприємству варто звернути більшу увагу на застосування методів нематеріального стимулювання серед яких професійне навчання, а також висловлювання похвали та подяки з боку керівництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва : Новости, 2006. 267 с.
2. Андросова Т. В., Чернишова Л. О., Козуб В. О. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХДУХТ. 2012. №8. С. 189-197.
3. Ансофф И. Новая корпоративная. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 416 с.
4. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2012. №3. С. 111-114.
5. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Международный маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 416 с.
6. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
7. Берницька Д. А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STER аналізу. Економічний аналіз. 2012. №11. С. 41-45.
8. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Вісник МДУ. 2017. №10. С. 166-171.
9. Білорус О. Г., Мацейко Ю. М. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. Економічний часопис ХХІ. 2002. №9. С. 7-12.
10. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №2. С. 156-160.
11. Борисюк І. О., Єрьоменко А. В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НАУ. 2012. №33. С. 397-402.
12. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник НУ ЛПІ. 2012. №3. С. 10-15.

13. Волынский Г. О. О конкурентных преимуществах в условиях глобализации. Экономика Украины. 2006. №12. С. 68-72.
14. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. 315 с.
15. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. 2008. №2. С. 15-21.
16. Голубко Є. В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2011. №2. С. 28-33.
17. Горбаль Н. І., Романишин С. Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. №20. С. 112-117.
18. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2006. 592 с.
19. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Харьков : Основа, 2005. 168 с.
20. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.
21. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
22. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі. Актуальні проблеми економіки. 2012. №7. С. 104-109.
23. Емельянов С. В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века : монография. Москва : Междунар. отнош., 2001. 480 с.
24. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Москва : Мысль, 1990. 229 с.

25. Єлець О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. №2. С. 82-91.
26. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічні науки. 2010. №18. С. 344-351.
27. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. С. 47-50.
28. Ільчишин С. М., Завійська О. І. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. №21. С. 309-316.
29. Калюжний В. Я., Зубко Т. Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. №3. С. 127-132.
30. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / пер. с англ. – Москва : Экономика, 2001. 240 с.
31. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2008. 557 с.
32. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Москва : НОРМА-ИНФРА-М, 2001. 528 с.
33. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
34. Коваленко О. В., Мисенко Д. М. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. №4. С. 5-11.
35. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Вісник ТДАТУ. 2011. №2. С. 125-131.
36. Костромін Г. Т. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств: регіональний аспект. Вісник КНТУ. 2007. №12. С. 43-47.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга : учеб. пособие / пер. с англ. В. Б. Боброва. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.

38. Крамарчук С. П. Методичні аспекти здійснення бенчмаркінгу. Економічний аналіз. 2013. №14. С. 77-82.
39. Кузнецов А. И., Колобов А. А., Омельченко И. Н. Технология бизнес-планирования : учебное пособие. Москва : Изд. МДТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. 192 с.
40. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
41. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №3. С. 200-204.
42. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155-163.
43. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 375 с.
44. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
45. Малик О. В., Хачатрян А. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. Вісник ХУУП. 2010. №2. С. 84-86.
46. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». Маркетинг в России и за рубежом. 2006. №2. С. 91-94.
47. Мезенцева В. Г., Меньшикова М. А. Послідовність етапів та методи розробки стратегії маркетингу. Науковий журнал «Дискурс». 2016. №2. С. 480-485.

48. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Вісник ЧНУ імені Петра Могили. 2016. №263. С. 102-105.
49. Минцберг Г., Куини Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 688 с.
50. Миронюк Т. І., Цьома В. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. №1. С. 35-37.
51. Мокронос А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. 194 с.
52. Оглядовий звіт імпорту ТОВ «ЕЛЕЮС». URL: <https://www.tradesns.com/en/data/buyer/Ukraine/2212278/%D0%A2%D0%9E%D0%92%20%22%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%AE%D0%A1%22> (дата звернення: 01.12.2018).
53. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2005. 212 с.
54. Паламарчук О. М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ПХДПУ ім. Г. Сковороди. 2012. №19. С. 1-6.
55. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. С. 1-9.
56. Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Молодий вчений. 2016. №2. С. 70-74.
57. Петрова Н. О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в конкурентному середовищі. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2011. №2. С. 1-8.
58. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
59. Піддубний І. О., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

60. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №16. С. 427-434.

61. Подальше поживлення на ринку побутової техніки та електроніки України. – URL: <https://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/gfk-temax-q3-2016/> (дата звернення: 28.11.2018).

62. Пономарьова Т. В. Побудова механізму розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №34. С. 323-328.

63. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

64. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.

65. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / пер. с англ. В. Д. Щетинина. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.

66. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.

67. Присяжнюк Д. О., Мельник Ю. В. Вплив конкурентних переваг на конкурентоспроможність підприємства. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 18-19 квітня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 91-92.

68. Раменский Л. Г. Избранные работы. Москва : Наука, 1971. 334 с.

69. Риннок побутової техніки та електроніки України демонструє зростання. URL: <https://temax.gfk.com/uk-ua/UAN/reports/> (дата звернення: 28.11.2018).

70. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебное пособие. Москва : Феникс, 2009. 382 с.

71. Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2001. №12. С. 58-61.
72. Синько В. И., Вольдер Б. С. Повышение конкурентоспособности продукции. Машиностроитель. 1998. №3. С. 32-37.
73. Сівашенко Т. О. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. №11. С. 48-50.
74. Соколов А. В., Чернявська К. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. Науковий огляд. 2015. №9. С. 25-29.
75. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. Ефективна економіка. 2013. №2. С. 1-5.
76. Співаковська Т. О. Конкурентні стратегії компанії : класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування. Маркетинг в Україні. 2001. №1. С. 36-41.
77. Таран В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества. Машиностроитель. 1998. №2. С. 6-12.
78. Тараненко А. І., Уханова І. О. Проблеми підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації. Вісник ОНЕУ. 2017. №9. С. 1-3.
79. Тищенко А. Н., Головка О. С. Стратегия управления развитием предприятия. Харків : ЭДЭНА, 2003. 198 с.
80. Ткаченко Г. А. Особливості становлення ринку побутових товарів в Україні. Вісник ДонНУЕТ. 2013. №13. С. 1-7.
81. Тютюнникова С. В., Чернишова Л. О., Райдаєва Д. С. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вісник ХДУХТ. 2012. №2. С. 24-30.
82. Уткіна Ю. М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. №32. С. 247-249.

83. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 311 с.
84. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Маркетинг, 2002. 892 с.
85. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учебное пособие / под ред. Т. Г. Философовой. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 295 с.
86. Фризенвинкель Х., Гунин В. Н. Управление инновациями. Москва : ИНФА-М, 2000. 74 с.
87. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. Донецк : Ин-т экономики пром-сти, 1999. 447 с.
88. Чернишова О. Б., Цуркан С. М., Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
89. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учебное пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
90. Шевчук А. М., Ігнатушина А. В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Вісник ЗДІА. 2011. №2. С. 68-77.
91. Шинкар С. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства з використанням графічного методу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. №2. С. 274-278.
92. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
93. Davies G., Chun R., Da Silva R. V., Roper S. Corporate reputation and competitiveness. *Corporate Communications: An International Journal*. 2013. Vol.83. P. 162-171.
94. Douglas S. P., Rhee D. K. Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets. *Journal of International Business Studies*. 1989. Vol.50. P. 437-463.

95. Gupta P., Jain R. K., Dhar U. Enhancing enterprise competitiveness: marketing, people, IT and entrepreneurship. Allied Publishers. 2007. Vol.22. P. 124-136.

96. Singh M. Strategic Management and Competitive Advantage. Global India Publications. 2008. Vol.18. P. 88-120.

97. Ulrich D., Lake D. G. Organizational Capability: Competing from the Inside Out. New York, NY : John Wiley & Sons, 1990. 352 p.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім.Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ПРИСЯЖНЮК Діана Олександрівна

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства /
Management of enterprise international competitiveness

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2018

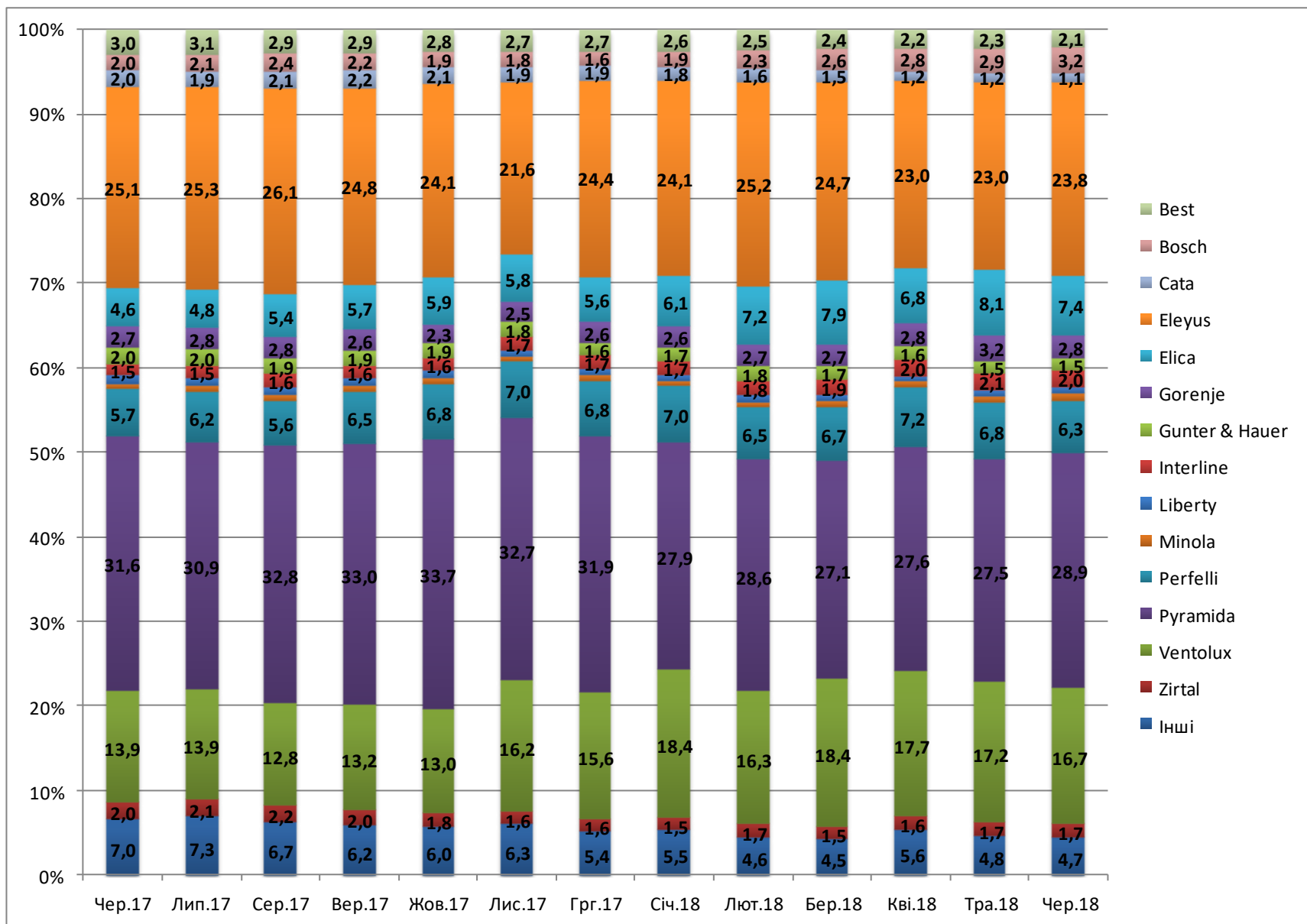


Рис. А.1. Щомісячний обсяг продажів кухонних витяжок у 2017-2018 роках