

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ

Кваліфікаційна робота
другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Управління конкурентоспроможністю підприємства як засіб
досягнення його стратегічної стійкості на ринках

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мд
спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організації
та адміністрування
(код і назва освітньої програми)

Шапчіц І.Ю.
(ініціали та прізвище)

Керівник к.е.н., доц. Мороз О.С.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
«17» вересня 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Шапчіцю Ігорю Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства як засіб досягнення його стратегічної стійкості на ринках

керівник роботи Мороз О.С., к.е.н., доц.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1538-с.

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р
- 2 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати методологію управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості; розкрити понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках; узагальнити зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості; охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»; здійснити діагностику проблем процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості; провести SWOT-аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості; визначити основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках; надати економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості; розробити та запропонувати практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках.
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь». Аналіз основних конкурентів на ринку. SWOT-матриця конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	10.10. 2019 р.	
Розділ 2	Мороз О.С., к.е.н., доц.	21.10.2019 р.	
Розділ 3	Мороз О.С., к.е.н., доц.	16.11.2019 р.	

5 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості	03.10.2019	
	Понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках	12.10.2019	
	Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості	20.10.2019	
	Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	21.10.2019	
	Діагностика проблем процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості	01.11.2019	
	SWOT – аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості	15.11.2019	
	Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках	16.11.2019	
	Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості	01.12.2019	
	Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках	16.12.2019	

Студент _____ І. Ю. Шапчіц _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ О.С. Мороз _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шапчіц І.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства як засіб досягнення його стратегічної стійкості на ринках.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.С. Мороз. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Виконаний аналіз основних чинників конкурентоспроможності підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості. Проаналізовані основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності та основні механізми підвищення рівня конкурентоспроможності враховуючи вітчизняний та зарубіжний досвід діяльності підприємств. Охарактеризовані основні конкуренти ПАТ «Запоріжсталь» та визначені основні конкурентні переваги та недоліки, що впливають на рівень конкурентоспроможності. Обґрунтовані заходи підвищення рівня конкурентоспроможності. Надані практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНЦІЯ, СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, КРИТЕРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, SWOT-АНАЛІЗ

ANNOTATION

Shapchits I.Yu. Enterprise competitiveness management as a tool to achieve its market strategic stability.

Qualification work for higher education master's degree in specialty 073 "Management", supervisor A.S. Moroz. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Management of Organizations and Project Management, 2020.

The analysis of the main factors of competitiveness of the enterprise as a means of achieving its strategic stability. The main factors influencing the level of competitiveness and the main mechanisms of increasing the level of competitiveness are analyzed taking into account the domestic and foreign experience of the enterprises. The main competitors of "Zaporizhstal" are characterized and the main competitive advantages and disadvantages that affect the level of competitiveness are identified. Measures to increase the level of competitiveness are justified. Practical recommendations on competitiveness management at the enterprise of "Zaporizhstal" are given.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGE, COMPETITION, SUSTAINABILITY, STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, CRITERIA COMPETITIVENESS, SWOT-ANALYSIS

АННОТАЦИЯ

Шапчиц И.Ю. Управление конкурентоспособностью предприятия как средство достижения его стратегической устойчивости на рынках.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель А.С. Мороз. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Выполненный анализ основных факторов конкурентоспособности предприятия как средства достижения его стратегической устойчивости. Проанализированы основные факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности и основные механизмы повышения конкурентоспособности учитывая отечественный и зарубежный опыт деятельности предприятий. Охарактеризованы основные конкуренты ОАО «Запорожсталь» и определены основные конкурентные преимущества и недостатки, влияющие на уровень конкурентоспособности. Обоснованные меры повышения конкурентоспособности. Даны практические рекомендации по управлению конкурентоспособностью предприятия ОАО «Запорожсталь».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, КОНКУРЕНЦИЯ, УСТОЙЧИВОСТЬ, СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, КРИТЕРИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, SWOT-АНАЛИЗ

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ	15
1.1 Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості	15
1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках	27
1.3 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості	40
Висновки до першого розділу	48
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)	50
2.1 Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	50
2.2 Діагностика проблем процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості	62
2.3 SWOT – аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості	72
Висновки до другого розділу	79
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ	81

3.1	Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках	81
3.2	Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості	90
3.3	Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках	98
	Висновки до третього розділу	104
	ВИСНОВКИ	106
	ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113
	ДОДАТКИ	121

ВСТУП

Докорінне реформування виробничих відносин, організаційно-господарські перетворення та зміни у економіко-соціальной сфері нашого суспільства справляють постійний вплив на результати діяльності сучасних підприємств. Процес адаптованості передбачає застосування нових науково-обґрунтованих методичних підходів до прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень, спрямованих на проведення стратегічних змін у виробничій, маркетинговій та фінансовій діяльності підприємств, на підвищення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення створення конкурентних переваг в умовах нестабільності ринку та посилення конкурентного тиску.

Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. Наразі, рівень конкурентоспроможності підприємства впливає на рівень конкурентоспроможності економіки всієї країни. У період трансформації економіки України, підвищення конкурентоспроможності підприємств стало основним завданням менеджерів, економістів, маркетингологів, фінансистів, логістів .

Створення ефективної концептуальної моделі формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства можливе лише за умови адаптації до практичної діяльності як самих суб'єктів мікроекономічного рівня, так і сучасної теорії стратегічного планування та управління. Сьогодні ринок визнаний як цивілізаційна цінність, відтак могутність і добробут України залежить від того, чи буде розвиватися економіка і виробництво, та чи зможуть підприємства і підприємці пристосуватися до нових умов

господарювання і розвитку у ринковій економічній системі. Ці завдання є одним з основних, першочергових елементів створення, існування та розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища, що динамічно розвивається і формується на теренах національної економіки.

Аналіз останніх публікацій та літератури вітчизняних і зарубіжних науковців різних галузей знань. Серед основоположників теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, насамперед, слід виділити А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайека, Дж. Хікса, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамела та інших, чії наукові праці присвячено виявленню джерел конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також розробці методів їх утримання. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності належить Дж. Барні, Р. Гранту, Р. Ейміту, Д. Тісу, П. Шоемейкеру та ін. (ресурсна теорія); Ф. Муру (концепція коеволюційного розвитку фірми); М. Брандербургеру, Дж. Нейлбаффу (теорія співконкуренції), К. Вичану, Р. Моборну (стратегія блакитного океану) та іншим.

Розробці наукових засад у сфері управління конкурентоспроможності присвячені роботи великої кількості вітчизняних і закордонних вчених, серед яких: Азоев Г., Алексєєв С., Ансофф І., Базилюк Я., Балабанова Л., Блонська В., Бондаренко Г., Борисенко З., Борисюк І., Варава Л., Василенко В., Волинський Г., Воронкова А., Воронкова В., В. Геєць, Герасимчук В., Голубкова Є., Градов А., Гриневецька Л., Девяткін Є., Демченко А., Денисова А., Діксон П., Дикань Л., Довгань Л., Должанський І., Ємець О., Єрмоменко А., Жовновач Р., Загорна Т., Зотов Н., Ерлінга М., Карпенко Є., Качмарик Я., Клименко С., Кобиляцький Л., Корінев В., Кравченко Г., Крамаренко Г., Кричевський М., Куденко Н., Куцик О., Ламбена Ж., Левицька А., Мансуров Р., Магомедов Ш., Метеленко Н, Минько Е., Мороз О., Павлова В., Піддубний І., Погребняк Д., Покропивний С., Поршнев А., Райзберг Б., Ріпа Т. Тавсултанова А., Фатхутдінов Р., Хенг Д., Чайникова Л., Чернега О., Шкарлет С., Шапуров О., Юданов А., Юдін М., Яремченко Л. та інші.

Актуальність питання зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, мету й завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних положень управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати методологію управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості;
- розкрити понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках;
- узагальнити зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити діагностику проблем процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості;
- провести SWOT-аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості;
- визначити основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках;
- надати економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості;

– розробити та запропонувати практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках.

Об’єкт дослідження – процеси, пов’язані з удосконаленням управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках в діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні і загальнонаукові методи пізнання досліджуваних явищ і процесів. У процесі дослідження застосовувалися принципи поєднання логічного й історичного, дедукції та індукції, аналізу і синтезу, систематизації й узагальнення; використовувалися загальнонаукові методи спостереження, вимірювання та формалізації; методи математично-економічного аналізу та синтезу, декомпозиції, агрегації, експертних оцінок. З метою забезпечення вірогідності та обґрунтованості результатів дослідження були застосовані такі методи: логіко-діалектичний метод наукового пізнання та системного історичного підходу щодо вивчення тенденцій і принципів розвитку конкуренції, стратегічного планування і управління, метод логічного узагальнення та синтезу, експертних оцінок, формалізації, морфологічний метод, метод формалізації.

Наукова новизна одержаних результатів. Елементи наукової новизни полягають у систематизації теоретико-методичних положень побудови ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтування на цій основі комплексу заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності як засобу досягнення стратегічної стійкості на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Нормативною основою роботи є Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, локальні

нормативні акти ПАТ «Запоріжсталь» та інші нормативно-правові акти України та зарубіжних країн.

Інформаційну базу дослідження становлять також аналітичні публікації експертів з питань конкурентоспроможності, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників і провідних фахівців за темою дослідження, періодичні наукові видання, ресурси мережі Інтернет тощо.

Емпіричною основою роботи є офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та регіонів, аналітичні розробки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені на основі теоретичних узагальнень, аналізу результатів діяльності ПАТ «Запоріжсталь» рекомендації можуть бути запроваджені в діяльність підприємства та можуть слугувати базою для подальшого розроблення механізмів підвищення конкурентоспроможності задля досягнення стратегічної стійкості на ринку як на ПАТ «Запоріжсталь», так і на інших підприємств металургійної галузі

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, що викладені в магістерському дослідженні і винесені на захист, отримані автором одноосібно. Наукові праці, опубліковані автором, є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи пройшла на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях та результатами яких є опубліковані тези:

1. Шапчіц І.Ю. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємства. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 грудня 2019 року): у 10 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. с.52-54.

2. Шапчіц І.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Стабілізація ринкової трансформації економіки: теорія, організація та методика: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної

науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 21 грудня 2019 р.). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С.169-171.

Структура магістерської роботи. Загальний обсяг 120 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, кожен із яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ

1.1. Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості

На сучасному етапі розвитку економічних відносин між різними сферами підприємницької діяльності, постає питання суперництва, боротьби та досягнення більш вигідної та високої позиції функціонування підприємств на конкурентного ринку своєї діяльності.

Методи наукового пізнання перебувають (принаймні повинні перебувати) в органічному взаємозв'язку. Проте їх справжній взаємозв'язок можна збагнути лише в світлі всезагального методу, роль якого відіграє діалектика. Саме завдяки діалектиці кожному із методів наукового пізнання відводиться своє місце і роль у складному і суперечливому процесі досягнення секретів буття [13, с.46].

Методологія — це система принципів і засобів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему. Тривалий час система принципів, якою керувалися люди, не усвідомлювалася в явній формі. Термін «методологія» грецького походження і означає «вчення про метод» або «теорія методу» [5, с.34].

Науковий термін «методологія» несе широке й вузьке смислове навантаження. В широкому значенні — це філософська вихідна позиція наукового пізнання, загальна для всіх наукових дисциплін. Універсальною науковою методологією є філософія, що вивчає закони розвитку природи,

суспільства та мислення. «Методологія» у вузькому значенні – це теорія наукового пізнання в конкретних наукових дисциплінах.

Значна заслуга в розробці методології належить Сократу, Платону й Арістотелю. Основним у методології Сократа було визнання діалектичного характеру мислення як спільного добування істини в процесі зіставлення різних, часто діаметрально протилежних, думок, їх порівняння, визначення тощо. Арістотель проаналізував принципи побудови суджень, правила умовиводів і доведень. Важко переоцінити місце і роль його вчення про категорії як організуючі форми пізнання у створенні наукової методології. Не менш значний вклад у розвиток методології належить Канту, Гегелю, Марксу, творцям діалектичного методу [15, с.15].

Питання методології досить складне, оскільки саме це поняття тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежовують методологію і методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як учення про методи пізнання або систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів. Найчастіше методологію тлумачать як сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в якійсь науці [2, с.78]. Тому методику слід розуміти як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичним матеріалом.

Методологія розробляє типологію методів. Відповідно до цього структурується саме методологічне знання. Вченням про метод взагалі та філософський метод зокрема виступає філософська методологія. Філософський метод, розгортаючись у систему, вбирає в себе основний зміст філософського знання. Тому філософська методологія в інструментальному значенні збігається з філософією. Оскільки сфера філософії включає в себе різноманітні філософські системи й течії, то й філософська методологія являє собою множину методологічних програм, у яких вирізняються своєрідні методологічні системи. Жодна з існуючих філософських методологій не

може набувати ролі абсолютного пізнавального інструментарію. Кожна з них має сенс і стає продуктивною лише в межах предметної галузі, окресленої її основоположними принципами. Намагання надати тій чи іншій методології універсального пізнавального засобу завдає шкоди і науці, й самій методологічній теорії [35, с.26]. Таким чином, можна сказати, що дослідники у своїх методологічних орієнтаціях дотримуються принципу методологічного плюралізму, тобто використовують різні методологічні підходи.

Як систематизоване вчення про метод методологія виникла ще в епоху Нового часу, зокрема у філософії Ф. Бекона та Р. Декарта. Вагомий внесок у розвиток філософської методології зробили Сократ, Платон, Арістотель, Спіноза, Лейбніц, Кант, Гегель, Маркс, Мах, Пуанкаре, Гуссерль, Поппер, Копнін та інші [6, с.14].

Методи управління – це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для визначення та і досягнення її цілей.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей.

Методологія виконує такі функції [11, с.8]:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;

- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує насамперед стратегічні проблеми і включає в себе принципи й методи пізнання в управлінській теорії та практиці. Методологія управління дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності. Серед них можна відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень [13, с.56-57].

Наука пізнає навколишній світ за допомогою підходів (системний, комплексний, діалектичний, синергетичний, культурологічний аксіологічний, структурно-функціональний та ін.), які в свою чергу включають принципи дослідження та методи.

Принцип (лат. *Principium* – начало, основа) – це твердження, яке сприймається як головне, важливе, суттєве, неодмінне або, принаймні, бажане. У повсякденному житті принципами називають внутрішні переконання людини, ті практичні, моральні та теоретичні засади, якими вона керується в житті, в різних сферах діяльності. У науці принципи – це загальні вимоги до побудови теорії, сформульовані як те первинне, що лежить в основі певної сукупності фактів. При характеристиці різноманітних систем принципи відображають ті суттєві характеристики, що відповідають за правильне функціонування системи, без яких вона не виконувала б свого призначення [39, с.24].

Метод – це спосіб, за допомогою якого можна отримати наукові факти, зафіксувати їх, проаналізувати, але завжди це той самий спосіб, який веде до розкриття закономірностей [54, с.32].

Наукове дослідження ґрунтується на методологічних засадах, здійснюється на основі використання відповідних методів і методик. (рис. 1.1)

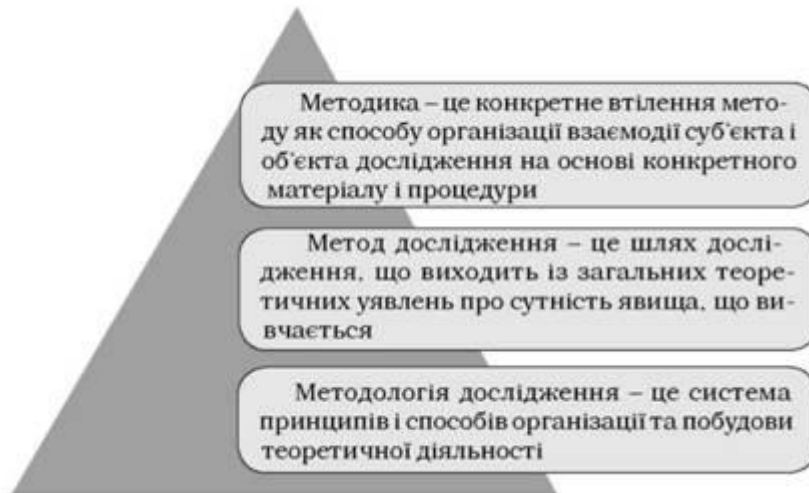


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок методології, методів і методик наукового дослідження

У сучасній науці широке розповсюдження одержали загальнонаукові методи. Загальнонаукова методологія використовується в усіх або в переважній більшості наук, оскільки будь-яке наукове відкриття має не лише предметний, але й методологічний зміст, спричиняє критичний перегляд прийнятого досі понятійного апарату, чинників, передумов і підходів до інтерпретації матеріалу, що вивчається. До загальнонаукових принципів дослідження належать: історичний, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний (пізнавальний), моделювання та ін. [12, с.143]

Історичне дослідження починається з виявлення джерел (евристика) з вибраної теми. Одним із найважливіших принципів забезпечення вірогідності результатів дослідження є принцип об'єктивності, який зобов'язує розглядати історичні явища і події у всій їх складності, багатогранності й суперечливості, з урахуванням усієї сукупності позитивних і негативних сторін їх змісту, незалежно від того, чи подобаються вони дослідникові чи ні

[44, с.78-79]. Оскільки сучасне науково-теоретичне мислення прагне проникнути у сутність явищ і процесів, що вивчаються, то це стає можливо за умови цілісного підходу до об'єкта вивчення, розгляду його у виникненні та розвитку, тобто через застосування історичного підходу до його вивчення. Саме тому перш ніж вивчати управління конкурентоспроможності в сучасних умовах, слід вивчити генезис та розвиток науки управління.

Термінологічне дослідження. Наприкінці ХХ століття людство вступило у новий етап науково-технічного прогресу, який названо інформаційною революцією. В умовах кардинальних змін в усіх сферах людської діяльності, пов'язаних із глобальною комп'ютеризацією, значною мірою зросли темпи збагачення словникового складу багатьох мов, зокрема англійської, яка зараз переживає справжній «неологічний бум». У словниковому складі мови термінологічна лексика відіграє значну роль. Нові поняття в науці потребують нових слів. Це супроводжується появою нових термінів [1, с.13]. Можна зробити висновок, що вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, дасть змогу розробити або уточнити зміст та обсягу поняття управління персоналом в цілому, встановити взаємозв'язок та субординацію понять, їх місце в понятійно-категоріальному апараті теорії управління персоналом.

Функціональне дослідження. Полягає у виділенні в системних об'єктах структурних елементів (компонентів, підсистем) і визначенні їхньої ролі (функцій) у системі. Елементи і зв'язки між ними створюють структуру системи. Кожний елемент виконує свої специфічні функції, які «працюють» на загальносистемні функції. Структура характеризує систему в статичі, функції – у динаміці. Між ними є певна залежність.

У межах структурно-функціонального підходу досліджують сутнісно-функціональну, функціонально-генетичну та функціонально-логічну структуру системи. Перша з них виявляє субстанційні елементи, підсистеми та компоненти системи, їх сутнісні зв'язки та основні функції. Друга – розкриває внутрішні закономірності розвитку і функціонування системи (від

простого до складного, від нижчого до вищого, від генетично вихідного до генетично похідного, включаючи у «знятому» вигляді моменти попереднього при відносній самостійності). Третя – виявляє логічно можливі відношення між функціями системи: відношення переваги, домінування, супідрядності (основна і допоміжні функції); відношення функціональної рівнозначності або еквівалентності; відношення сполучення (комбінована функція) тощо. У результаті структурно-функціонального підходу створюються моделі (описові, математичні, графічні) досліджуваної системи [65, с.47].

Системне дослідження. Сутність його полягає у комплексному дослідженні великих і складних об'єктів (систем), дослідженні їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин. Згідно з системним підходом, система – це цілісність, яка становить єдність закономірно розташованих і взаємопов'язаних частин. Основними ознаками системи є [55, с.58]:

- наявність найпростіших одиниць – елементів, які її складають;
- наявність підсистем – результатів взаємодії елементів;
- наявність компонентів - результатів взаємодії підсистем, які можна розглядати у відносній ізольованості, поза зв'язками з іншими процесами та явищами; наявність внутрішньої структури зв'язків між цими компонентами, а також їхніми підсистемами;
- наявність певного рівня цілісності, ознакою якої є те, що система завдяки взаємодії компонентів одержує інтегральний результат;
- наявність у структурі системо-утворюючих зв'язків, які об'єднують компоненти і підсистеми як частини в єдину систему;
- зв'язок з іншими системами зовнішнього середовища.

Згідно з цим сформувалися відповідні методологічні принципи, які забезпечують системну спрямованість наукового дослідження і практичного пізнання об'єкта [50, с.34]:

- принцип цілісності, за яким досліджуваний об'єкт виступає як щось розчленоване на окремі частини, органічно інтегровані в єдине ціле;

– принцип примату цілого над складовими частинами, який означає, що функції окремих компонентів і підсистем підпорядковані функції системи в цілому її меті;

– принцип ієрархічності, який постулює підпорядкованість компонентів і підсистем системі в цілому, а також супідрядність систем нижчого рівня системам більш високого рівня, внаслідок чого предметна галузь теорії набуває ознак ієрархічної метасистеми;

– принцип структурності, який означає спосіб закономірного зв'язку між виділеними частинами цілого, що забезпечує єдність системи, зумовлює особливості її внутрішньої будови;

– принцип самоорганізації означає, що динамічна система іманентно здатна самостійно підтримувати, відтворювати або удосконалювати рівень своєї організації при зміні внутрішніх чи зовнішніх умов її існування та функціонування задля підвищення стійкості, збереження цілісності, забезпечення ефективних дій чи розвитку;

– принцип взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, за яким жодна із систем не може бути самодостатньою, вона має динамічно змінюватись і вдосконалюватись адекватно до змін зовнішнього середовища.

Пізнавальний, або когнітивний, принцип пов'язаний із загально-філософською теорією пізнання і є методологічною базою для багатьох наук; особливо ефективний у вивченні динаміки науки та її співвідношення з суспільством, в обґрунтуванні провідного значення знання в поведінці індивіда. Слід мати на увазі, що для аналізу формування знання необхідне вивчення практичної і теоретичної діяльності людини у співвідношенні з її соціальним аспектом. У центрі досліджуваних проблем знаходиться людина як член соціуму, представник етносу, психологічний суб'єкт, комунікант. Саме тому пізнавальний принцип у методології не має чітко окреслених меж, можливості його використання визначаються специфікою організації. Особливе місце посідають дослідження рівня когнітивних структур

соціальних груп і їхня вмотивованість при визначенні інформаційно-пізнавальних потреб [50, с.78].

Принцип сходження від абстрактного до конкретного. Рух від абстрактного до конкретного в пізнанні означає сходження від неповного, часткового, фрагментарного до більш повного, цілісного і всебічного знання. Термін сходження фіксує ту обставину, що всі попередні поняття в русі не втрачаються, а зберігаються, входять у знятому вигляді в наступні.

Абстрактне відображення дійсності може бути представлене в моделі, тобто в теоретичних положеннях, математичних рівняннях, графіках тощо, які адекватно відбивають найсуттєвіші властивості об'єкта. Побудова моделей називається моделюванням і є важливим засобом пізнання економічної дійсності [64, с.29].

У науці є приватно-наукові методи, що розробляються у галузях знання і представляють систему способів, принципів пізнання, процедур, заходів, за допомогою яких досягається істина: методи хімії, фізики, біології, гуманітарних наук та ін. Розрізняють також методи міжгалузевого дослідження, які становлять ряд синергетичних, інтегративних способів і виникли в результаті сполучення елементів рівнів методології (біохімічні, фізико-хімічні та ін.). У науковому дослідженні використовують такі загально-логічні методи і заходи наукового мислення, як аналіз і синтез [36, с. 45].

Методологію управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності у сфері управління. Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації [13, с.47].

Метод порівняльного аналізу дозволяє встановити, в чому подібність явищ, виокремити загальні або розрізняльні риси, проаналізувати

становлення і розвиток системи управління конкурентоспроможністю підприємства, зіставити однотипні управлінські явища, системи, виявлення спільних та відмінних рис; з'ясувати загальне і особливе в управлінських явищах шляхом їх співставлення; виявити схожість і розбіжності, загальні та специфічні риси.

Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності. Серед них можна відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень.

Наукове дослідження – це процес досягнення нових наукових знань, один із видів пізнавальної діяльності. Воно повинно відповідати певним вимогам: бути об'єктивним, доказовим, точним і відтворюваним [37, с.56].

Основними етапами наукового дослідження є наступні:

- 1) постановка завдання, попередній аналіз інформації, умов і методів вирішення даного завдання;
- 2) формулювання і аналіз вихідних гіпотез;
- 3) проведення експерименту, фіксація нових фактів, аналіз, узагальнення, інтерпретація отриманих результатів;
- 4) перевірка вихідних гіпотез на основі отриманих фактів і формулювання законів;
- 5) отримання пояснення або наукового передбачення [62, с.76].

Процес наукового дослідження має два рівні: емпіричний і теоретичний. Емпіричний рівень – це досвідно-експериментальне пізнання. Предметом цього дослідження є явища та їх взаємодія. На рівні емпіричного пізнання суттєві зв'язки ще не виділяються, тут фіксуються лише нові факти, і на їх основі встановлюється емпірична залежність явищ. Теоретичне дослідження – це оперування ізольованими теоретичними об'єктами або теоретичними конструктами. На теоретичному рівні робляться теоретичні

узагальнення, пояснення, обґрунтування нових фактів, а також здійснюється передбачення щодо майбутніх фактів і подій [68, с.31].

Таким чином, методологія дослідження зводиться до сукупності засобів і прийомів наукового пізнання, до яких належать загальнонаукові методи (діалектичний, системний, структурний, функціональний), так і спеціальні методи (формально-юридичний, порівняльний, політичного моделювання, прогнозування). Використання методів аналізу управління як єдиного соціального організму дозволяє проаналізувати:

- управління як важливу сферу діяльності, що знаходиться під впливом людини;
- утвердження управління як органу перетворення дійсності;
- обґрунтування ідеї буттєвості духовності через аксіологічні виміри управління.

Специфічні підходи й методи управління цілком і повністю пов'язані з економічною прогностикою. Сучасний рівень знань широко застосовувати в дослідженнях: лінійне й динамічне програмування; економіко-математичні моделі; теорію масового обслуговування; теорію ігор; методи множинної кореляції; дисперсний метод.

Найважливішими способами теоретичних досліджень займають способи дедукції й індукції. Дедуктивний – спосіб дослідження, при якому приватні положення виводяться із загальних. Цей спосіб визначає кінцевий результат дослідження, що базується на певних відомих логічних зв'язках, за межами яких він не може бути використаний. Недоліком є обмеження, що впливають із загальних закономірностей, на основі яких досліджується окремий випадок. Індуктивний – спосіб дослідження, при якому по приватних фактах і явищам встановлюються загальні принципи й закони [35, с.37].

Особливу роль у теоретичних дослідженнях приділяється способам аналізу й синтезу. Аналіз – це спосіб наукового дослідження, при якому явище розчленовується на складові частини. Синтез – це спосіб наукового

дослідження, що полягає в дослідженні явища в цілому, на основі об'єднання зв'язаних один з одним елементів у єдине ціле.

При аналізі найчастіше необхідно розглянути велика кількість фактів, у цьому випадку застосовується спосіб називаний ранжируванням. За допомогою цього способу виключають всі другорядні факти, що не впливають на досліджуване явище.

Крім ранжирування широко використовується в наукових дослідженнях спосіб – абстрагування. Тобто відволікання від другорядних факторів з метою зосередження на найважливіших особливостях досліджуваного явища.

Важливим є також спосіб формалізації – це певний перехід від реального об'єкта дослідження до його знакової моделі, у процесі якого всі змістові терміни і твердження теорії замінюються логічними або математичними символами і формулами. Метод ґрунтується на використанні штучної мови, тобто певної символіки, яка дає можливість уникнути багатозначності (полісемії) термінів.

Метод дослідження має виключно важливе значення в науковій діяльності, бо дає правильний напрямок у роботі, допомагає обрати найкоротший шлях досягнення результату. Адже як наукове дослідження, так і пошук управлінського рішення не може здійснюватися хаотично, безладно; воно має певну систему й підкоряється певним закономірностям.

Зрозуміло, що вибір правильного методу має величезне значення для успішної роботи менеджера. Якщо він буде діяти методом «проб і помилок», то навряд чи досягне успіху, а якщо й досягне, то ціною величезних зусиль, витрачених на подолання додаткових, зайвих перешкод і труднощів. Навпроти, правильна організація дослідження питання допомагає найкоротшим шляхом прийти до вирішення проблеми. Не випадково англійський філософ-матеріаліст Ф.Бекон порівнював метод з ліхтарем, що висвітлює шлях. Ученого, що не має правильного методу пізнання, він уподібнював подорожанинові, що бредє в темряві й навіпамацьки, що

відшукує собі, дорогу. Він влучно помітив, що «кульгавий, що йде по дорозі», випереджає того, хто біжить по бездоріжжю» [75, с.179].

Важливо, теоретичні завдання спрямовані на вивчення й виявлення причин, зв'язків, залежностей дозволяють установити поведження об'єкта, визначити й вивчити його структуру, характеристику на основі принципів і методів пізнання. У результаті отриманих знань формулюють закони, розробляють теорію, перевіряють факти. Теоретичні пізнавальні завдання формулюють таким чином, щоб їх можна було перевірити емпірично. Доцільно відшукувати такий правильний у науковому відношенні спосіб (метод) пізнавальної діяльності, що дозволяв би йому найбільше швидко й ефективно вирішувати безпосередньо стоячі перед ним проблеми.

Отже, відповіді на питання щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках не знаходяться на поверхні, вони передбачають передусім осмислення того, яким закономірностям управління уже підпорядковується, як досягти кращих результатів та які перспективи розвитку. Необхідність вирішення цих питань обумовлює звернення до методології.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання щодо пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування [59, с.168].

Розробка та впровадження заходів з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості, в першу чергу, залежить від розуміння сутності категорій дослідження. Категорії – це загальні, фундаментальні поняття, які відображають найбільш істотні властивості предметів і явищ; закономірні зв'язки і відносини реальної дійсності і пізнання відтворюють відносини пізнання і буття у всезагальній і найбільш концентрованій формі; корелюють відносини об'єктивно-конкретної реальності, які еволюціонують разом із самою дійсністю та імпліцитно в неї включаються, породжуючи нові інститути, форми діяльності, як передумова стійких економічних відносин [12, с.146].

З точки зору етимології поняття «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає в перекладі зіткнення, змагання, суперництво, а в перекладі з англійської мови дієслово «compete» «конкурувати», лежить в основі слова «competitiveness» (з англ. «конкурентоспроможність») [49, с.87]. Дане поняття є багатограним, вчені не мають єдиного підходу щодо його трактування, що обумовлено різними позиціями науковців стосовно відображення особливостей вказаного явища. Так, учені виділяють чотири наукових підходи до трактування категорії: компаративний, ресурсний, поєднання компаративного і ресурсного та

системний, хоча кожний з підходів характеризується відповідними напрямками.

Дослідимо визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, надане науковцями, відповідно до вищеназваних підходів (таблиця 1.1) [76, с.58-59].

Таблиця 1.1 - Тракткування вченими поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення/ джерело
1	2
Компаративний підхід	
І.І. Білецька	Конкурентоспроможність підприємства – часовий стан об’єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час [4, с. 81]
І.І. Вініченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [9, с. 10]
Н. Грицишин	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства стосовно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами [20, с. 29-30]
П.Р. Діксон	Конкурентоспроможність підприємства – показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень [27, с. 131]
І.З. Должанський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [23, с. 384].
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку [38, с. 34]
В.М. Осипов	Конкурентоспроможність підприємства – це властивість об’єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку [53, с. 347].
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна	Конкурентоспроможність підприємства – це потенційна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування в релевантній зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів [61, с. 264].
Ресурсний підхід	
П.В. Забеліна Н.К. Моїсєєва	Конкурентоспроможність підприємства – здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком [28 с. 22] .
І.М. Злидень	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг [29, с.76].

Продовження таблиці 1.1

1	2
С.М. Клименко, О.С. Дуброва	Конкурентоспроможним, зазвичай, є те підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки [32, с. 330]
А. Печінкин, В. Фомін	Конкурентоспроможність підприємства - здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами [60, с. 54]
Поєднання компаративного підходу з ресурсним	
М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінюваних показників діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [18, с. 36]
А.В. Єрмак	Конкурентоспроможність підприємства – синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, за існуючого рівня та характеру впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів [25, с. 43]
Системний підхід	
Ю.Б. Іванов	Система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги [31, с. 22]

Особливості конкурентоспроможності підприємства як явища:

- не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю), може бути виявлена та оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- має різний рівень стосовно різних конкурентів;
- релевантний характер, тобто траєкторія руху економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності;
- визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробничих ресурсів [40, с.164].

Отже, на даний час не існує сталого і загальноприйнятого визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, оскільки кожен із вітчизняних та зарубіжних вчених, дає своє тлумачення і бачення цього питання, спираючись на різні фактори, ознаки, властивості, які безпосередньо впливають або можуть вносити свої корективи на сутність та значення поняття конкурентоспроможності господарства [22, с.55]. Разом з тим, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства боротися за ринок (збільшувати, зменшувати, або зберігати займану частку ринку в залежності від стратегії підприємства). Це досягається на основі впровадження інноваційної техніки і технології (що дає екологічні, соціальні та економічні ефекти), максимально ефективного використання резервів підприємства, досягнення високого рівня інвестиційної привабливості, що в сукупності забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції [45, с.55].

На конкурентоспроможність підприємства впливає досить велика кількість чинників. Вчені наводять безліч підходів до визначення чинників, що створюють стимулюючий або стримуючий вплив на конкурентоспроможність підприємств .

Так, до зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, відносяться: тіньовий ринок, неправові фактори (бюрократія, корупція); соціально-культурні (традиції, звичаї, тощо); інфраструктура ринку; економічні (кредитна система країни, рівень інфляції та споживчих цін, курс валют, рівень цін на необхідні для виробництва ресурси тощо); демографічні (зміна у цільовому сегменті ринку; чисельність цільових груп населення, залежно від змін статевовікового складу, міграції населення); ресурси (енергетичні та паливно-мастильні речовини); науково-технічний прогрес (розробка спеціалізованого інноваційного устаткування для підприємств певної галузі); політико-правові (державне регулювання цін, податкова система тощо); конкуренти; реальні та потенційні споживачі; партнери (оптові та роздрібні торгівельні посередники); постачальники.

Внутрішніми чинниками впливу на конкурентоспроможність підприємства є [74, с.695]: конкурентоспроможність продукції; імідж підприємства; інноваційно-інвестиційна діяльність; маркетингова діяльність; менеджмент організації; соціальна відповідальність; рівень технічного оснащення, технології; масштаби виробництва; фінансовий стан підприємства; економічний, виробничий, ресурсний та збутовий потенціал.

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак ще не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка 4-х групових показників або критеріїв конкурентоспроможності. Необхідні для розрахунків критерії та показники конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці А.1 (додаток А) [7, с.116].

Процедури ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності підприємств створюють інформаційне підґрунтя для вироблення альтернатив стратегічних і тактичних заходів в системі управління конкурентоспроможністю. Ідентифікація конкурентоспроможності підприємства (від латинського «*identificare*» – ототожнення, співпадання) – це процедура встановлення кількісних і якісно-описових характеристик його конкурентоспроможності, які дають змогу об'єктивно відобразити її сутність на основі обґрунтованого вибору адекватних вимірників [71, с.104].

Щоб тримати лідируючі позиції, необхідне правильне управління конкурентоспроможністю підприємства та підбір оптимальних стратегій для його успішної діяльності. Відомий англійський учений С. Бір підкреслює, що система управління – це мозок підприємства, і світовий рейтинг найкращих компаній, базується, насамперед, на критеріях якості управління ними [3, с.5].

Сьогодні дослідники не виробили одностайної думки щодо розуміння процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, Р. Мансуров зазначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – цілеспрямована діяльність по формуванню ряду управлінських рішень, спрямованих на протистояння всіляким зовнішнім впливам з метою досягнення лідерства у відповідності з поставленими стратегічними цілями [42, с.56]. Вітчизняні та зарубіжні вчені надають різноманітні визначення поняття «управління конкурентоспроможністю», акцентуючи увагу на певній характеристиці або складовій процесу управління (таблиця 1.3 в додатку Б).

Суб'єктами управління виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, а предметом виступає процес формування і розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише продукція, а фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, техніко-технологічна

забезпеченість та організаційно-управлінська структура комерційно-виробничого підприємства (рис 1.2) [26].

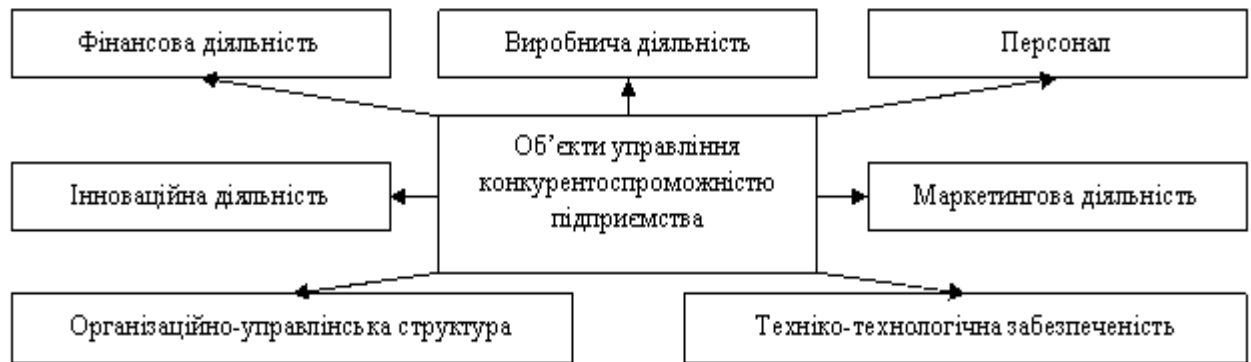


Рисунок 1.2 Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності організаційного менеджменту, оскільки обумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. На основі цього можна стверджувати, що даний процес передбачає обов'язкове виконання загальновідомих управлінських функцій. Окрім того він має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування низки принципів менеджменту.

Розглянемо сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання [56] :

– процесний – передбачає структурування (декомпозицію) і диференціювання його бізнес-процесу (бізнес-процесів) на окремі складові, що дають змогу на основі узгодженого і гармонійного функціонування забезпечити досягнення поставленої мети; забезпечується наскрізність

управління і об'єднання окремих функцій у загальні потоки, які мають цільове спрямування.;

- системний – управління конкурентоспроможністю підприємства базується на чітко окресленій меті управління і передбачає підпорядкування діяльності усіх підсистем досягненню цієї мети. При цьому підприємство як система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище;

- функціональний – передбачає розгляд системи взаємозв'язаних управлінських функцій, тобто як процес планування, організування, мотивування і контролювання всіх ресурсів, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю з метою досягнення визначених завдань

- ситуаційний – передбачає уміння використовувати відомі управлінські технології, методики, прийоми, а також виробляти нестандартні управлінські рішення при конкретному наборі обставин та їх взаємодії.

До принципів управління конкурентоспроможністю у сфері конкуренції слід віднести: єдність; науковість; комплексність; системність; безперервність; гнучкість; оптимальність; ефективність; конструктивність; структурованість; пріоритетність; законність [59, с.52].

Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємств. Витоки стратегічного управління сягають середини ХХ ст., коли було опубліковано праці А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших фахівців, які виробили основи методології стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств [42, с.163-164].

Поняття «стратегія» склалося у військовій сфері, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. У 80-х – початку 90-х років ХХ ст. стратегія стала невід'ємною частиною управління підприємством практично у всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками,

збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством умовах ринку. Згідно з поглядами класика стратегічного планування А.Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [69, с.24-25].

Зважаючи на чисельні трактування стратегії (і стратегії конкурентоспроможності зокрема), які відрізняються за ступенем узагальнення (конкретизації) сутнісних ознак стратегії, окреслимо стратегію конкурентоспроможності як комплекс підходів і заходів, які виробляються на альтернативній основі менеджментом підприємства для досягнення мети управління конкурентоспроможністю підприємства [71, с.164-165].

Наукова думка виділяє кілька варіантів класифікації стратегій конкуренції. Так, М. Портер вперше виділив основні їх типи, виходячи з необхідності подолання підприємствами п'яти сил конкуренції: конкуренти в галузі, покупці, постачальники, потенційні конкуренти, товари-замінники, і які упродовж тривалого часу був надійною основою для практичного менеджменту [63, с.21]:

- лідерство на основі зниження витрат;
- лідерство на основі диференціювання;
- фокусування.

На думку М. Портера, підприємство, з метою досягнення успіху в конкурентній боротьбі, повинно сконцентруватися на одному з варіантів стратегії, однак практика успішних підприємств (насамперед японських) підтвердила можливість поєднання кількох варіантів стратегії конкуренції, наприклад, диференціювання і цінового лідерства

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на

формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є [73, с.180]:

- товарно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення за такими напрямками, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення за такими напрямками, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія передбачає вирішення по таких питань, як характер технології, ступінь стабільності технології, оновлення технології, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія включає вертикальну інтеграцію, горизонтальну інтеграцію, діагональну інтеграцію;

- інвестиційно-фінансова стратегія містить рішення за таким питаннями, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія, передбачає вирішення таких питань, як чисельність працівників, їх взаємозамінність, диференціація, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія, яка включає в себе рішення проблем щодо типу управління, організаційної структури, управлінських комунікацій тощо.

Розглянемо сутність функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [21]:

- аналіз – дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення найбільш істотних факторів впливу, що визначають позицію суб'єкта господарювання на ринку;

- планування – формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах;

- організація – практична реалізація прийнятих планів і програм, зокрема: розподіл ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

- мотивація – використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- контроль – нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;

- регулювання – внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню вставленої мети.

Стійкість підприємства – це стабільна життєздатність підприємства при всяких змінах внутрішніх і зовнішніх умов. Іншими словами – це «імунітет» підприємства, який дозволяє витримувати йому внутрішні і зовнішні навантаження й «не захворіти» [40, с.5]. Отже, стійкість сприяє тривалому здійсненню підприємством своєї статутної діяльності. Стійкість підприємства відображає міцність і надійність його елементів, вертикальних, горизонтальних й інших зв'язків всередині системи; здатність витримувати навантаження (внутрішні, зовнішні) та зберігати при цьому свої функціональні параметри.

Стратегічна стійкість промислового підприємства є результатом його здатності створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку покупця (в умовах пришвидшених темпів НТП, зростаючих проблем з природними ресурсами, а також екологічних проблем).

Поряд з цим в аспекті забезпечення стійкого розвитку підприємства зазвичай говорять про стійкість і безпеку підприємства [48]. Стійкість підприємства включає в себе різні рівні:

- 1) оперативну стійкість – це стійкість, яку забезпечують через підтримку необхідного рівня ліквідності і платоспроможності підприємства;
- 2) тактичну стійкість – досягають через підтримку необхідного рівня рентабельності операцій підприємства;
- 3) стратегічну стійкість – її забезпечують через довготривалу організаційну, інноваційну і кадрову політику.

Ринок покуця вимагає від підприємства гнучкої виробничої і маркетингової політик, реалізація яких проходить у конкурентній боротьбі на галузевому ринку. Науково-технічний прогрес пред'являє жорсткі вимоги до здатності підприємства своєчасно і правильно прогнозувати напрями і темпи науково-технічних змін і своєчасно адаптуватися до них. Забезпечення виробничої діяльності природними ресурсами змушує підприємство, з одного боку, прагнути сильних позицій на ринку галузевих поставок сировини, а з іншою – шукати і розробляти альтернативні технології з урахуванням запасів ресурсів-замінників і дії цих альтернативних технологій на середовище життєдіяльності людини.

Таким чином, досягнення стратегічної стійкості вимагає від промислового підприємства високої і тривалої конкурентоспроможності. Стійке підприємство тривалий час утримує значення економічних показників, які перевищують середні значення відповідних показників по галузі. Система управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати наступним вимогам: повнота і достовірність отриманої управлінської інформації; своєчасність і оперативність прийняття управлінського впливу; проведення аналітичної роботи, спрямованої на визначення економічної ефективності різних видів діяльності підприємства; повна автоматизація всіх видів обліку.

1.3 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості

Питання управління конкурентоспроможністю підприємства в Україні набули стратегічного значення в умовах ринкової економіки і залишаються недостатньо дослідженими з точки зору галузевої специфіки, не розроблено чітких механізмів виходу підприємства на нові глобальніші ринки, не визначено та не обґрунтовано фактори впливу на основні елементи конкурентоспроможності, не обґрунтовано інструментарій оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Часткове вирішення цих проблем можливе за умови детального аналізу ринків світових ринкових структур [24, с.312]. Тому одна з найважливіших задач розвитку підприємства і країни загалом нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення якості, досягненням конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Передовий зарубіжний досвід свідчить про те, що якість управління є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності підприємства. Так, порівняно з іншими країнами США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаючи здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів, – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств країни. Однак окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, досі становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності США, але й для всієї глобальної економіки. Ці небезпечні моменти зовсім недавно виявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик.

Для України Сполучені Штати є прикладом роботи лібералізованої економіки. Щоб не втратити провідні позиції, США спонукає до розгляду і впровадження наступних механізмів [34, с.104]:

- функціонування значної кількості «мозкових центрів» (дослідницьких установ) на національному рівні або при окремих галузевих асоціаціях;
- підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом запрошення іноземних викладачів та студентів;
- проведення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили; захист прав власності, зокрема інтелектуальної; підвищення гнучкості ринку праці (наприклад, у США середній робітник за своє життя змінює місце проживання набагато частіше, ніж в Україні);
- поліпшення функціонування ринку капіталу;
- лібералізація продуктового ринку;
- застосування системи моніторингу досягнення якісних і кількісних показників.

У США також діє раціональна система державного регулювання, що не дає змоги створювати великі об'єднання компаній, які функціонують в Європі чи Японії. Зокрема, застосовуються податкові стимули (подвійне оподаткування), яке не дозволяє утворювати групи компаній. Тому типова американська корпорація є автономною і працює на задоволення власних інтересів.

Щодо управління конкурентоспроможністю продукції підприємства США, то тут створено ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції тощо.

Слід сказати, що у США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції, а сам він носить не лише контрольний, але й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним, є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності продукції підприємства [14, с. 240].

В Японії щодо конкурентоспроможності підприємств склалася зовсім інша ситуація. Раніше там діяла система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США. Але японці винайшли новий механізм контролю, який полягає в тому, що контрольний пакет не надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином, сформувалася система перехресного володіння. Вона ускладнює недружнє поглинання і робить менеджмент більш консервативним та обережним.

Так, конкурентоспроможність підприємств Японії обумовлюється такими особливостями системи управління підприємствами: орієнтацією на виробництво продукції з високою якістю, ніж у інших країнах, бідних на сировинні й енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охопленням комплексною системою управління конкурентоспроможності підприємств всієї діяльності підприємств; врахування в системі управління конкурентоспроможності підприємств досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; виваженими ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які реалізували принципи комплексного управління конкурентоспроможності підприємств успішніше, аніж у інших державах.

Особливістю систем управління конкурентоспроможності підприємств в Японії є орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення. Характерним є переважання контролю конкурентоспроможності технології й технологічних процесів над контролем конкурентоспроможності продукції. У

системі управління конкурентоспроможності підприємств діє принцип «п'яти не»: на робочому місці не повинні створюватись умови, що сприятимуть виникненню дефектів; дефектна продукція не передається на наступну операцію й не приймається з попередньої; не можна порушувати чи зменшувати технологічні параметри; не можна повторювати допущені помилки.

Високою є роль відповідальності безпосереднього керівника за якість виробів, кожен працівник керується принципом: виконавець наступної операції – твій споживач. Відповідальність за розробку довгострокового плану управління конкурентоспроможності продукції несе керівництво найвищої ланки управління, яке проводить контроль за строками виконання плану і за необхідності вживає відповідних заходів. Керівництво вищої ланки готує проект плану й обговорює його з керівниками підрозділів, в результаті чого ведеться підготовка планів для кожного підрозділу, керівники яких обговорюють їх із лінійними керівниками, керівниками різних спеціалізованих гуртків. Таким чином, планування конкурентоспроможності підприємств поширюється на всі підрозділи й рівні корпорації.

Великий вплив на конкурентоспроможність підприємств Швеції має інтенсивність наукових досліджень і розробок у шведському промисловому секторі, які є одними з найвищих у світі. Близько 80% видатків на наукові дослідження в шведській промисловості здійснюються 20 великими промисловими групами. Нині Швеція є одним із світових лідерів у галузі інформаційних технологій (ІТ). Зокрема, стрімке зростання компаній у таких секторах, як Інтернет та інформаційні технології, привернув світову увагу. Країна є одним з лідерів на ринку мобільного зв'язку та прикладних бездротових інтернет-програм. Завдяки цьому Швеція стала важливим випробувальним ринком для компаній, які працюють з інформаційними технологіями. Дуже часто можна почути і прочитати про Стокгольм як про інтернет-столицю Європи. Крім того, багато з найбільш розвинутих компаній, що займаються ІТ та мобільним зв'язком, наприклад, «Microsoft»,

«Nokia», «Intel» та «IBM», сьогодні переносять свої дослідження і розробки на територію країни. Шведське «ІТ-диво» стало можливим завдяки підприємствам з високою конкурентоспроможністю, а саме завдяки високопрофесійному рівню працівників і сталим традиціям інновацій у сфері комп'ютерів та зв'язку [17, с. 104].

Великий вплив в управлінні конкурентоспроможністю підприємств Швеції має податкова політика.

До початку 90-х років ХХ ст. у Швеції було встановлено досить високі ставки податків, внаслідок чого знизилась темпи економічного піднесення, зменшилась конкурентоздатність шведських товарів на світовому ринку, скоротилось надходження інвестицій. У зв'язку з цим було вжито серйозних заходів щодо до зниження податкових ставок: ПДВ і податок на споживання.

Основними видами податків на сьогодні у Швеції є прибутковий податок з громадян і компаній, податок на майно, ПДВ акцизи і збори. Податком на прибуток компаній обкладаються акціонерні товариства, кооперативи й іноземні компанії. Сума податку на прибуток складає 28%. здійснювані в комерційних цілях на території Швеції. Стандартна ставка ПДВ становить 25%.

Особливістю реформи податкової системи Швеції є те, що ефективна податкова система разом з іншими ринковими механізмами відіграє позитивну роль у стимулюванні виробництва та інвестиційної діяльності, сприяє створенню рівних економічних умов для здорової конкуренції підприємств, фірм та корпорацій, втіленню соціально-економічних програм, спрямованих на забезпечення стабільності держави, підвищення життєвого рівня населення та економічного розвитку [34, с.106].

Серед факторів, що зумовили швидке економічне зростання Китаю і підвищенню конкурентоспроможності підприємств, китайські вчені та політики виокремлюють передусім наступні.

По-перше, економічну систему соціалізму, в термінології «соціалізм з китайською специфікою». В основі економічної системи Китаю лежить

державна, колективна, приватна та індивідуальна власність на засоби виробництва іншими словами, тут має місце багатокладність, яка, як відомо, властива кожній країні, що здійснює перехід від капіталізму до соціалізму. Державі власність представлена великими та середніми підприємствами промисловості, транспорту, зв'язку, сільського господарства, а також фінансовими установами. Ці підприємства утримують лідерство за такими показниками, як частка у валовій продукції промисловості, роздрібний товарооборот, чисельність зайнятих. Тобто державний сектор є провідним, йому належать командні висоти в економіці.

По-друге, фактором, що зумовив швидкий економічний розвиток КНР і підвищення конкурентоспроможності підприємств, виступає ефективна економічна політика держави. Виходячи з врахування багатокладності економіки в перехідний період від капіталізму до соціалізму, китайське керівництво подбало про оптимальне поєднання централізованого планового керівництва економікою і ринкових механізмів. Про це переконливо свідчить аграрна політика Китаю. Впроваджуючи подвірний підряд і ув'язуючи доходи селянського господарства з обсягом виробленої ним продукції, держава зберегла суспільну державну власність на землю і забезпечила організаційні та планові засади шляхом створення виробничих бригад [14, с.382].

Ефективною виявилась економічна політика і щодо розвитку промисловості країни. Розширюючи господарську самостійність промислових підприємств і дозволяючи нові їх форми, держава водночас продовжує жорстко контролювати їх діяльність через різноманітну систему економічної відповідальності. Цьому підпорядкована передусім податкова система. Вона зводить до мінімуму можливість ухилення від сплати податків, і таким чином забезпечує надходження коштів до державного бюджету.

Держава, яка здатна не лише забезпечувати збалансований розвиток економіки підприємства, а й контролювати механізми дії неекономічних інститутів, може формувати соціально-економічну стратегію використання

конкурентних переваг із врахуванням особливостей політичної, територіальної, соціальної, культурної та інших підсистем сфери обслуговування. Таким чином, держава у сфері конкурентних відносин виконує низку функцій, використовуючи методи та засоби впливу на їх рівень.

Так, основною функцією держави є законодавчо-правове регулювання конкуренції, яке спрямоване на визначення порядку формування, функціонування та контролю підприємницької діяльності. З цієї точки зору підтримка конкуренції виявляється в обов'язковій діяльності держави в особі її органів та посадових осіб зі створення умов для виникнення, розвитку та існування добросовісної конкуренції, а також недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірного обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції [10, с.39].

Антимонопольне законодавство в різних країнах називається по – різному. В США – це антитрестівське законодавство, в Японії – антимонопольне, в більшості країн членів ЄС – боротьба з обмеженою діловою практикою. Проте основи створення системи антимонопольного законодавства, яка визначала правила і порядок захисту конкуренції в різних напрямках, були вперше розроблені в США завдяки прийнятим законам Шермана (1890 р.), Клейтона (1914 р.), Робінсона-Патмана (1936 р.).

Так, антитрестівське законодавство США – це одна із специфічних форм державного регулювання економіки, спроба регулювати ринкові відносини, рівень і масштаби конкуренції з метою підвищення ефективності економіки. За такої моделі держава дає можливість компаніям і приватним особам самостійно домагатися успіху – або терпіти невдачі залежно від їх заслуг на відкритих ринках за умов вільної конкуренції.

Європейська конкурентна політика побудована на принципах регулювання і обмеження монополістичної діяльності, на відміну від законодавства американського типу, де монополії є формально забороненими. Зокрема, досить високу ефективність конкурентної політики в

європейських країнах забезпечує так званий перехресний контроль, коли процес реалізації конкурентної політики розділений між кількома органами: один здійснює розслідування, другий приймає рішення, третій (дорадчий) дає незалежну оцінку того, що відбувається у сфері конкуренції [43, с.52].

Розвиток антитрестівського регулювання Японії свідчить про те, що наявності загальних тенденцій антитрестівське законодавство кожної країни відображає її культурно-історичні та соціальні особливості й традиції. Побудована за принципом американського законодавства і принесена американськими окупаційними військами, система антимонопольного регулювання розглядає конкуренцію в двох аспектах: як відносини між постачальниками однорідної продукції кінцевим споживачам (за горизонталлю) і як відносини підприємств-конкурентів (за вертикаллю). Жодне підприємство в Японії не може здійснити горизонтальне злиття чи об'єднання, якщо результатом буде значне обмеження конкуренції у відповідній галузі. Зокрема, у японському законодавстві є положення, що обмежують вертикальну інтеграцію і створення монополістичних ситуацій на її основі. Ці положення не мають аналогій в антимонопольному праві інших країн. Забороняється формування цілої низки холдингових компаній на території Японії, в тому числі холдингів іноземних компаній [46].

Отже, механізм управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн має свої конкретні особливості, переваги та недоліки. У багатьох країнах конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, які породжені об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображенням результатів політики уряду щодо боротьби за якість, ринки збуту, отримання прибутку тощо.

На основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн можна зробити висновок, що найкращий механізм управління конкурентоспроможністю підприємств мають Сполучені Штати Америки, які

характеризуються найвищим показником ВВП на душу населення, великими розмірами прямих іноземних інвестицій.

Використання передового зарубіжного досвіду дозволить розробити систему ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, адекватного вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

Висновки до першого розділу

1.1 Сьогодні в Україні процеси формування ринку відбуваються дуже активно, зокрема це стосується його визначальної рушійної складової – конкурентного середовища, яке потребує створення адекватних ринковим вимогам правил, методик, механізмів та інструментів стратегічного планування і управління відтворювальними процесами у сфері виробництва. Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує насамперед стратегічні проблеми і включає в себе принципи й методи пізнання в управлінській теорії та практиці.

1.2 Встановлення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу його стратегічної стійкості передбачає використання методологічних певних підходів (системний, комплексний, діалектичний, синергетичний, культорологічний аксіологічний, структурно-функціональний та ін.), які в совою чергу включають принципи дослідження та методи. У процесі дослідження застосовувалися принципи поєднання логічного й історичного, дедукції та індукції, аналізу і синтезу, систематизації й узагальнення; використовувалися загальнонаукові методи спостереження, вимірювання та формалізації; методи математично-економічного аналізу та синтезу.

Конкурентоспроможність є одним із суттєвих показників стану підприємства, який визначає перспективи його розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Розробка та впровадження заходів з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості, в першу чергу, залежить від

розуміння сутності категорій дослідження. Категорії – це загальні, фундаментальні поняття, які відображають найбільш істотні властивості предметів і явищ; закономірні зв'язки і відносини реальної дійсності і пізнання відтворюють відносини пізнання і буття у всезагальній і найбільш концентрованій формі.

1.3 Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства боротися за ринок, а управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямована діяльність по формуванню ряду управлінських рішень, спрямованих на протистояння всіляким зовнішнім впливам з метою досягнення лідерства у відповідності з поставленими стратегічними цілями. На основі проведених досліджень та виявлення сильних і слабких сторін управління конкурентоспроможністю підприємства різних країн можна зробити висновок, що Україні слід переймати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства, яке характеризуються значно вищими показниками ВВП на душу населення, значними розмірами прямих іноземних інвестицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»)

Важливим фактором, що впливає на стійкість підприємства в конкурентному середовищі та суттєво підвищує його рівень функціональності є створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [39., с. 331].

Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [3, с.167.].

Організаційна структура управління – це форма об'єднання підрозділів та рівнів управління, яка забезпечує процес комунікації між ними та має на меті забезпечити ефективний процес функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації. Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці.

Кожен тип організації потребує індивідуального підходу до ситуації. Безумовно, що підхід до формування організаційної структури у малому відрізняється від того ж процесу у великому за розміром підприємстві. Очевидно, що структура управління великого підприємства є більш складною у порівнянні з тією, що потрібна малому підприємству. Чим більшою є організація, тим значнішого обсягу управлінських робіт вона потребує, удосконалюється і розширюється поділ праці, створюються спеціалізовані відділи (наприклад, по управлінні якістю, постачання, логістики та ін.) [29, с. 109.].

ПАТ "Запоріжсталь" - одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу.

Комбінат виробляє високоякісний листовий прокат (гарячекатаний та холоднокатаний) товщиною 0,5-7,0 мм із вуглецевих, низьколегованих, легованих та нержавіючих сталей. Основними споживачами продукції комбінату являються підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварних труб, виробів побутової техніки та інші.

Металургійний комбінат "Запоріжсталь" є одним із основних постачальників якісного плоского прокату, гнутих профілів і жерсті для потреб вітчизняної промисловості та на експорт.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту об'ємів продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. Цьому в немалій мірі сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вмiла експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних "ноу-хау", інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

За об'ємом виробництва сталі "Запоріжсталь" входить до четвірки найбільших підприємств України. А за виробництвом тонколистового, в тому числі холоднокатаного прокату, ділить перше та друге місця.

ПАТ "Запоріжсталь" є єдиним на Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючих та легованих сталей, гнутих профілів, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту.

Комбінат володіє унікальним обладнанням по виробництву великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку. В останні роки на комбінаті освоєно більше 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногнутих профілів.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

Основною метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства.

Предметом діяльності є:

- виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, будівничих матеріалів, конструкцій;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво, передача та поставка електроенергії, природного газу;
- видавнича та рекламна, зовнішньоекономічна, інвестиційна діяльність;

- торгова діяльність, в тому числі, шляхом створення сіті оптової і роздрібною торгівлі на території України та за її межами:

а) у сфері роздрібною торгівлі стосовно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

б) у сфері оптової торгівлі продуктами харчування;

в) у сфері громадського харчування відносно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

- монтаж, обслуговування та сервіс обладнання промислового та загального призначення;

- збір, заготівля, реалізація, переробка, утилізація твердих та рідких відходів виробництва, в тому числі тих, що містять дорогоцінні метали та каміння, та їх лома;

- проведення науково-дослідницьких, науково-конструкторських та проектних робіт;

- будівництво житла та інших об'єктів соціально-культурного побуту, промислове будівництво;

- діяльність, що зв'язана з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робочих кадрів і спеціалістів;

- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;

- благодійна діяльність;

- виконання проектно-кошторисної документації;

- інші види діяльності, які відповідають меті діяльності товариства та здійснюються відповідно діючому законодавству України [60].

Структура виробництва запорізького металургійного комбінату «Запоріжсталь» зображена на рис. 2.1.

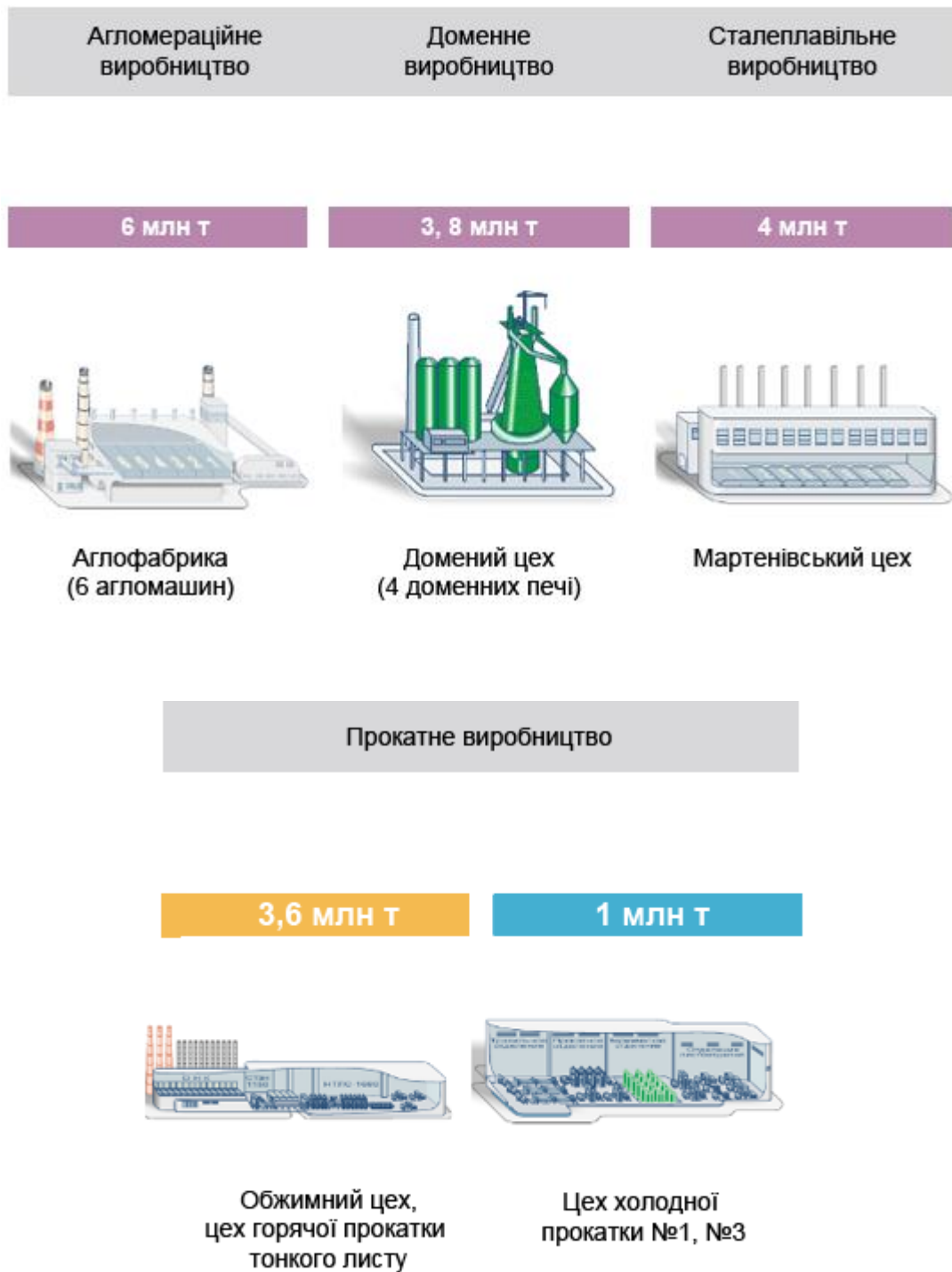


Рисунок 2.1 – Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Таким чином, комбінат має ефективну структуру виробництва, а саме виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: Агломераційний цех (6 агломашин); Доменний цех (4 доменні печі); Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двох-ванний сталеплавильний агрегат); Цех

підготовки складів; Обжимний цех; Цех гарячої прокатки тонкого листа; Цех холодної прокатки № 1; Цех холодної прокатки № 3.

У агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн. т чавуну/рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва ПАТ «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі/рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах. Безперервний тонколистовий стан «1680» максимальної виробничою потужністю 3,7 млн т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегибочних агрегатах виробляється більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки № 1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирьохклітьовому стані «1680», двох одно клітьових реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузько смугових чотирьохклітьових станах, двадцятивалковому стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклітьових станах «450» і «650»

виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех оснащений засобами для дресирування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху мається спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаному прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис. т [76].

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена у (див. Додаток А).

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь:

юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації.

1) Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять: – головні спеціалісти; – управління: технічне, контролю якості; – відділи: безперервного удосконалення, метрології, з гірничо-геологічних робіт; – центр випробувань та атестації продукції комбінату, Приазовський газовий промисел, цех технологічних ваговимірювальних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства; – координація робіт по забезпеченню функціонування

та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами; – метрологічне забезпечення; – розробка та експлуатація Приазовського газового родовища.

2) Дирекція з інжинірингу. До складу дирекції входять: – служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; – управління: ремонтів, капітального будівництва; – відділи: проектно-конструкторський, інвестиційний, автоматизованих систем керування технологічними процесами; – центральні лабораторії: електротехнічна, автоматизації та механізації; – цехи: ремонтно-механічні, електроремонтні, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, конвертерний. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства, виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин, розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

3) Дирекція з виробництва. До складу дирекції входять: – виробничий відділ; – відділ планування виробництва; – директор з транспорту; – металургійні і прокатні цехи, управління залізничного транспорту, управління безрейкового транспорту. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

4) Дирекція зі збуту. До складу дирекції входять: – відділ продаж; – відділ митних операцій; – відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи; – відділ планування та аналізу; – цех товарів народного споживання. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства,

номенклатури продукції; – розробка рекомендацій для формування планів збуту; – розробка та реалізація збутової політики підприємства; – підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції, формування портфеля замовлень; – просування продукції підприємства на ринку; – координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

5) Комерційна дирекція. До складу дирекції входять: – відділ матеріально-технічного постачання; – відділ сировини та палива; – відділ устаткування; – відділ ключових поставок; – відділ обліку та економічного аналізу поставок; – цех підготовки виробництва; – цех підготовки виробництва УКБ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

6) Фінансова дирекція. До складу дирекції входять: – підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю); – підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); – головна бухгалтерія; – підрозділи головного спеціаліста з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління: корпоративних інформаційних систем, інфраструктурних систем, технологічної диспетчеризації. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість комбінату; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання; – реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства; – перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства; – аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів; – забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій,

координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем, забезпечення функціонування усіх видів зв'язку, систем відеоспостереження, промислового телебачення, охоронно-пожежної сигналізації .

7) Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять: – управління організації та оплати праці; – управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; – управління соціальної сфери; – відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; – відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат — Металург; санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ВАТ «Запоріжсталь", цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь-Продторг» ПАТ «Запоріжсталь». Основними завданнями цієї дирекції є: – формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників; – планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу; – рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики; – господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства; – планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів; торгівлі і громадського харчування; вирощування свиней, виробництва ковбасних і м'ясних виробів; молочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та

удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників Товариства і членів їх сімей.

8) Дирекція з безпеки. До складу дирекції входить: – відділ внутрішньої безпеки; – відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення; – відділ економічної безпеки; – контрольно-ревізійний відділ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів Товариства, у тому числі: – забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і Товариства в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення; – забезпечення розробки та реалізації заходів по запобіганню витіку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації; – забезпечення економічної безпеки підприємства і Товариства в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ і надання послуг сторонніми організаціями; – здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і Товариства в цілому

9) Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить: – відділи: охорони праці; лінійного контролю; аналізу, звітності та договірної роботи; по роботі з підрядними організаціями; промислової медицини та гігієни праці; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайним ситуаціям – управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки; – газорятувальна станція; – лабораторії: радіоізотопна, охорони навколишнього середовища. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності,

планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій – забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників.

10) Управління справами адміністрації. До складу підрозділу входять: - відділ організації діловодства; – протокольний відділ; – представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві. Основними завданнями цього підрозділу є: організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності, організація роботи Представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві [30].

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій []

Лінійно-функціональна структура має наступні переваги

- швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків
- стабільність повноважень та відповідальності персоналу
- єдність та чіткість розпорядництва
- оперативне прийняття рішень
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб

До основних недоліків такої організаційно-управлінської структури можна віднести: дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності, внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних, протиріччя між лінійними та функціональними керівниками, протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів, спотворення інформації функціональних керівників при передачі лінійними керівниками виконавцям.

2.2 Діагностика проблем процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості

Тенденція зростання металургійного виробництва у світі в умовах відкритості та інтегрованості економіки України зумовлює нагальну потребу у визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних металургійних підприємств.

Кризовий спад виробництва металургійної галузі в Україні спричинив появу невідповідності результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємств та можливостей її підвищення з урахуванням реального стану на

ринку. Це свідчить про неефективність застосування існуючих підходів та методів оцінювання виходячи з потреби подальшого розроблення теоретико-методичних положень визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Вони мають ґрунтуватись на дослідженні понять «конкурентна позиція» і «конкурентоспроможність підприємства», визначенні їх взаємозв'язку при оцінюванні та оптимізації їхніх показників.

За обсягом виробництва сталі ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" входить до четвірки найбільших підприємств України.

ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" є єдиним на Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючих та легованих сталей, гнутих профілів, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту.

Комбінат володіє унікальним обладнанням по виробництву великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей. Останні роки комбінат стабільно нарощує обсяги виробництва, скорочує енергоємність продукції, проводиться модернізація виробництва, розроблюються та впроваджуються нові технологічні процеси.

Основними видами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є:

- чавун переробний та ливарний;
- сляби;
- прокат гарячекатаний та холоднокатаний товщиною 0,5-8,0 мм із вуглецевих та нержавіючих сталей;
- жерсть біла та чорна;
- гнуті профілі.

Усі зазначені види продукції користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тому доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки не викликає сумніву.

Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім, не мають суттєвого впливу на обсяги продаж.

Інформація про основні ринки збуту ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” надана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь»

Назва країни	Обсяг збуту
Україна	31,0%
Середземноморський регіон	20,7%
Південно-Східна Азія	10,5%
Ближній Схід	6,8%
СНД та країни Балтії	19,0%
ЄС та скандинавські країни	1,0%
Центральна Європа	5,0%
НАФТА	0,8%
Латинська Америка	2,5%
Африка	2,7%

Типовий розподіл споживачів продукції ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” за галузями промисловості на внутрішньому ринку (за винятком трейдерів) наданий у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Типовий розподіл споживачів продукції ПАТ «Запоріжсталь» за галузями промисловості на внутрішньому ринку

Споживачі за галузями промисловості	Обсяг збуту
Трубні підприємства	38,7
Автомобілебудування та транспортне машинобудування	15,3%
Будівництво	1,9%
Сільськогосподарська техніка та запчастини до неї	3,4%
Гірничорудні підприємства	0,1%
Металургійні підприємства	1,0%
Виробництво металевих виробів	4,9%
Приладобудування	0,3%
Енергетика	0,7%
Легка промисловість	2,8%
Підприємства хімічної промисловості	0,6%
Інші галузі	0,6%

Дані таблиці 2.2. свідчать про те, що більша частка споживання приходить на трубні підприємства. Продукцію на внутрішньому ринку

реалізовано безпосереднім споживачам та виробникам до 87% на умовах попередньої оплати та 13% на умовах оплати по факту поставки продукції.

Металопродукція ПАТ ЗМК,, Запоріжсталь” має раціональне співвідношення ціна/якість. З метою покращення якості продукції підприємство поступово переходить на виробництво прокату, який відповідає вимогам Європейського стандарту EN 10025, що дає можливість збільшення цін на продукцію для країн дальнього зарубіжжя.

Поряд з традиційними методами та засобами забезпечення якості розповсюджується сертифікація продукції. Міжнародною фірмою TUV Nord CERT сертифіковано на відповідність міжнародним стандартам гарячекатаний прокат в листах та рулонах товщиною 3,0-6,0 мм. На комбінаті впроваджена система управління якістю, сертифікована технічним наглядовим товариством ТЮФ Норд (Німеччина) на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001-2000.

Структура реалізації за регіонами споживання на внутрішньому ринку (за областями України) свідчить про те, що найвагомим споживачем продукції ПАТ «Запоріжсталь» є Дніпропетровська область (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3 Структура реалізації ПАТ «Запоріжсталь» за регіонами споживання на внутрішньому ринку

Назва області	Обсяг збуту
Дніпропетровська	37,9%
Запорізька	29,5
Київська	11,8%
Полтавська	7,7%
Харківська	3,0%
Одеська	2,1%
Інші області	6,1%

Чорна металургія є стратегічною галуззю української промисловості, що забезпечує надходження більшої частки валютних коштів до нашої країни.

В 2017 р. в Україні порівняно з 2016 р. зросло виробництво чавуна (+5%), сталі (+5%) та листового прокату (+8%). Стан української металургії зумовлений, передусім, кон'юнктурою зовнішніх ринків.

У 2017 р. споживання листового прокату в Україні зменшилось на 10% (-350 тис. тонн).

Погіршення цінової ситуації та антидемпінговий процес за холодним прокатом у Китаї зумовили диверсифікацію географії збуту. Експорт листового прокату до Китаю зменшився майже вдвічі, з 2128 тис. тон в 2016 р. до 1014 тис. тон в 2017 р. Вступ 10 нових держав до ЄС також сприяв зменшенню постачання в ці країни. Наприклад, експорт листового прокату до Польщі зменшився на 32,2% (301 тис. тон в 2016 р., 204 тис. тон – 2017 р.).

Зняття демпінгових санкцій, поліпшення цінової ситуації та збільшення попиту призвели до збільшення експорту до Туреччини (+804 тис. тон), Південної Кореї (+170 тис. тон), Мексики (+180 тис. тон), США (+124 тис. тон), Єгипту (+115 тис. тон), Тайваню (+203 тис. тон, ОАЕ (+137 тис. тон), Росії (+177 тис. тон). Загальне збільшення експорту склало більше ніж 16% (+1314 тис. тон).

Джерела металургійної сировини переважно знаходяться в Україні. Зростання цін на залізорудну сировину з грудня 2015 р. до грудня 2016 р. склало більше ніж 100%, що негативно вплинуло на фінансовий стан та технічний розвиток підприємств чорної металургії.

ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” увійшло до четвірки найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва та валового доходу. Частка комбінату в 2017 р. у виробництві чавуна в Україні складає 10,8%, сталі – 11,5%, листового прокату – 30,9%. Комбінат залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, шліфованого і полірованого листа із нержавіючої та легованої сталі, а також майже монопольним постачальником гнутих профілів.

Основним конкурентом ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” й надалі залишаються Криворізький та Маріупольський металургійні комбінати, близько 85% сортаменту яких збігається із запоріжсталівським.

ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування сировини та продукції з метою оптимізації потоків.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» перед конкурентами є:

- висока якість сталі, яка виробляється у мартенівських печах;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

Істотні проблеми, які негативно впливали на діяльність ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” у 2017 р., це:

- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові процеси та квотування при постачанні в країни ЄС);
- перебої з постачанням сировини;
- підвищення цін на сировинні та паливно-енергетичні ресурси;
- нестача власних обігових коштів;
- несвоєчасне відшкодування експортерам Державною податковою адміністрацією з бюджету податку на додану вартість;
- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

Все наведене вище свідчить про значну інвестиційну привабливість ПАТ ЗМК „Запоріжсталь”.

В останні роки комбінатом освоєно більш ніж 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногогнутих профілів, впроваджено нові прогресивні енергозберігаючі технології, покращено якість та споживчі характеристики металопрокату, підвищено його конкурентоспроможність.[29]

Таблиця 2.4 - Основні параметри конкурентоспроможності продукції ПАТ ЗМК „Запоріжсталь”.

Напрямок	Шифр та назва параметру
Продукція	П-1 Технічно-інженерні параметри і характеристики П-2 Асортимент продукції в обраних сегментах П-3 Якість обслуговування П-4 Ціна П-5 Виробниче обладнання та його розташування й використання П-6 Коефіцієнт новизни П-7 Коефіцієнт естетичної привабливості
Виробник	В-1 Виробнича потужність В-2 Вартість активних основних фондів В-3 Середній вік обладнання В-4 Рівень прогресивності технологій В-5 Фондоозброєність праці В-6 Вартість науково-конструкторських робіт
Ринок реалізації	Р-1 Обсяг проодажу продукції Р-2 Сегмент цільового ринку Р-3 Прибуток (загальна сума націнок) Р-4 Вартість реклами та сервісу Р-5 Витрати на обслуговування Р-6 Витрати споживачів

Особливу увагу на ПАТ "Запоріжсталь" приділяють якості продукції, що випускається. Здійснюють вхідний контроль якості сировини та матеріалів, що надходять, та продукції, що відвантажується споживачам, дотримання установлених норм та нормативів, технологічних вимог на всіх етапах виробництва. Підтвердженням високої якості металургійної продукції підприємства є сертифікат якості, який видано фірмою TUV Nord. Для захисту продукції під час транспортування, надання товарного вигляду та підвищення споживчих якостей металопрокату спеціалісти ПАТ "Запоріжсталь" розробили та впровадили сучасні види упаковки, які покликані забезпечити схоронність та фірмовий вигляд металопродукції комбінату[30].

Щоб оцінити конкурентоспроможність металургійних підприємств, будемо виходити з того, що асортимент продукції ПАТ "Запоріжсталь"

практично збігається із асортиментом ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат"[27] та ВАТ "Криворіжсталь"[28].

Гостра конкурентна боротьба відбувається саме на європейських ринках збуту гаряче - та холоднокатаного прокату, тому оцінку конкурентоспроможності ПАТ "Запоріжсталь" із використанням параметричного методу, доцільно проводити, порівнюючи його саме з цими підприємствами. Основні параметри конкурентоспроможності за обраним методом наведено в таблиці 2.5 Для оцінки конкурентоспроможності продукції аналізованих підприємств буди розраховані параметричні індекси споживчої цінності продукції ПАТ "Запоріжсталь" та його конкурентів і параметричні індекси економічних витрат. Значення розрахунків наведено на підставі офіційних річних звітів підприємств.

На підставі та економічних витрат розрахуємо інтегральні показники конкурентоспроможності продукції:

$$\text{ПАТ «Запоріжсталь»} : I_e = \frac{940155}{223861} = 42,0;$$

$$\text{ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат} : I_e = \frac{101444}{208806} = 48,58;$$

$$\text{ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»} : I_e = \frac{465388}{936844} = 49,67;$$

Середньо галузевий(нормативний) інтегральний показник

$$\text{конкурентоспроможності продукції склав: } I_e = \frac{175044}{351604} = 49,16 ;$$

Як бачимо, рівень споживчої ефективності продукції ПАТ "Запоріжсталь" на ринку прокату холоднокатаного листа нижче рівня продукції виробництва ПАТ "ММК" на 6,59 пунктів та на 7,67 за рівень ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

Отже комбінат порівняно з конкурентами характеризується нижчою конкурентоспроможністю, але має певний потенціал.

У цілому згідно з цим підходом до аналізу конкурентоспроможності було встановлено, що потенційні можливості ПАТ "Запоріжсталь" для

досягнення передбаченої стратегічними цілями сильної конкурентної позиції на ринку можна оцінити як недостатньо високі, оскільки підприємство характеризується високим рівнем собівартості продукції, а також інших операційних витрат, низькою завантаженістю виробничих потужностей, застарілим обладнанням, та іншими факторами, що негативно впливають на рівень конкурентоспроможності.

За результатами проведеного дослідження рівня конкурентоспроможності ПАТ "Запоріжсталь" можна зробити такі висновки.

Основним конкурентом ПАТ "Запоріжсталь" й надалі залишається "Маріупольський металургійний комбінат" близько 85% асортименту якого збігається із запоріжсталівським, але ПАТ "Запоріжсталь" займає більш вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати різні види транспортування продукції з метою оптимізації вантажопотоків.

Найважливішими конкурентними перевагами ПАТ "Запоріжсталь" перед конкурентами є розвинена структура збуту продукції як в Україні, так і за кордоном; раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості; дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

Підсумовуючи викладене, потрібно додати, що особливості оцінки конкурентоспроможності металопродукції та її виробників стосуються питань формування низки чинників, які визначають її рівень.

Для об'єктивної характеристики конкурентоспроможності металургійної продукції, якість, ціну та сервісні функції потрібно доповнити чинниками, які потенційно характеризують відповідність продукції та її виробника специфічним вимогам конкретного ринку.

Значну роль відіграє також здатність підприємства долати перешкоди для проникнення на ці ринки, що залежать від його фінансових можливостей і навіть від авторитету та міжнародного іміжду держави.

Значна кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність металопродукції, потребує, щоб методика оцінки її рівня забезпечувала механізм урахування всіх найважливіших чинників, склад та важливість яких до того ж постійно змінюється. Подальші наукові розробки в цьому напрямі вбачаємо в комплексному дослідженні найважливіших чинників впливу на конкурентоспроможність металопродукції для удосконалення методики оцінки її рівня і створення відповідного механізму її забезпечення.

На сучасному етапі чорна металургія України є найбільш перспективною серед усіх галузей економіки держави, проте реалізація потенціалу підприємств галузі сповільнюється рядом проблем:

- зношеність основних виробничих засобів підприємств (65 %) [6]
- використання у технологічному процесі мартенівських та доменних печей, оснащення підприємств застарілим обладнанням, термін служби яких минув;
- застарілість технологій призводить до високої собівартості вітчизняної продукції порівняно з європейською, наслідком чого є падіння рівня її конкурентоспроможності;
- висока енергомісткість виробничого процесу на вітчизняних підприємствах чорної металургії, яка призводить до залежності підприємств від імпорту енергоресурсів (більшість з них використовує природний газ);
- домінування виробництва напівфабрикатів, собівартість яких нижча за собівартість готової продукції, зменшує можливість надходження до бюджету України більших коштів за рахунок експорту; з іншого боку, європейський ринок не готовий придбавати українську готову продукцію через її недостатньо високу якість та існування більш якісних аналогів;
- значне екологічне навантаження на природне середовище – станом на 2015 р. викиди забруднюючих речовин в атмосферу металургійними підприємствами склали 802,1 тис. т, що становить 26,4 % від сукупних викидів усіма галузями господарства (на першому місці – постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (1274,0 тис. т – 42 %).

Варто також зазначити, що у 2014 р. даний показник був вищий: 1004,6 тис. т – 23 % [6].

Наведені вище проблеми посилюються на фоні неефективного регулювання діяльності підприємств чорної металургії державою, браком фінансових ресурсів. Різні організаційно-технічні умови функціонування підприємств, специфіка технологічних процесів на кожному з них обумовлюють різний ступінь прояву наявних проблем.

2.3 SWOT – аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози).

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [6, с. 96].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства.

Для цього необхідно:

- скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство;
- по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що - слабкою;
- зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства [47, с. 74].

2. Визначення ринкових можливостей і погроз. Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися [47, с. 74].

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT [47, с. 74].

Основна ідея SWOT-аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Причому ці чинники розглядаються у двох розрізах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні.

Відповідно, коли мова йде про чинники зовнішнього середовища, то серед них виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства. Ці ж чинники можуть впливати і на бізнес інших підприємств, в тому числі конкурентів [2].

Ринкові можливості — сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги: погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівнів доходів населення.

Слід відзначити, що можливостями, з точки зору SWOT-аналізу, є не всі можливості, існуючі на ринку, а тільки ті, які можна використати.

Ринкові загрози — це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо. Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю.

Таблиця 2.6 Аналіз можливостей та загроз з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - нові технологічні рішення у металургійній галузі; - удосконалення якості існуючих продуктів металургії - тенденції у науково-технічному прогресі; - розширення напрямів залучення іноземних інвестицій; - ріст світового попиту на метал; - вихід на нові ринки 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільна політична та економічна ситуація в Україні; - падіння темпів виробництва; - рівень інфляції; - низька швидкість змін і адаптації нових технологій; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища і буде розглянутий далі.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства — це визначення його сильних і слабких сторін.

Сильні сторони — переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якась особливість, що представляє додаткові можливості. Сила може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, відомості торгової марки.

Слабкі сторони підприємства — це недоліки підприємства, відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або щось, що досі не вдається у порівнянні з іншими підприємствами і ставить його у несприятливе положення [10].

Таблиця 2.7 Аналіз сильних та слабких сторін з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - багатопрофільність виробництва; - високопрофесійна команда співробітників; - наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції; - наявність розгалуженої мотиваційної системи; - наявність стратегії розвитку; - адекватна цілям організаційна культура; - наявність великого досвіду; - стійкі і тривалі відносини з постачальниками; - використання сучасних засобів стимулювання споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - висока енергомісткість виробництва; - наявність старого та зношеного устаткування; - низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей; - недостатність фінансування розвитку підприємства; - нездатність швидкого реагування на зміни попиту; - необхідність значних інвестиційних ресурсів; - висока плинність кадрів; - велика орієнтація підприємства на експорт; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.

Слід відзначити, що сильні і слабкі сторони підприємства — поняття не абсолютні, а відносні, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються переважно у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств-конкурентів. Зрозуміло, що у підприємства немає повної інформації про стан своїх конкурентів. Проте при визначенні чинників внутрішнього середовища, які істотно впливають на бізнес, необхідно класифікувати їх на сильні і слабкі сторони, порівнюючи своє підприємство з конкурентами.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [63, с. 104].

Матриця SWOT-аналізу- це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози [18, с. 14].

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища і стан внутрішнього середовища. Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [7, с. 151].

Кожне поле цієї матриці має певні позначення: – поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей; – поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей; – поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз; – поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Матрицю SWOT-аналізу для підприємства ПАТ «Запоріжсталь» наведено на рисунку 2.2

	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - багатoproфільність виробництва; - високопрофесійна команда співробітників; - наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції; - наявність розгалуженої мотиваційної системи; - наявність стратегії розвитку; - адекватна цілям організаційна культура; - наявність великого досвіду; - стійкі і тривалі відносини з постачальниками; - використання сучасних засобів стимулювання споживачів 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока енергомісткість виробництва; - наявність старого та зношеного устаткування; - низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей; - недостатність фінансування розвитку підприємства; - нездатність швидкого реагування на зміни попиту; - необхідність значних інвестиційних ресурсів; - висока плінність кадрів; - велика орієнтація підприємства на експорт; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - нові технологічні рішення у металургійній галузі; - удосконалення якості існуючих продуктів металургії - тенденції у науково-технічному прогресі; - розширення напрямів залучення іноземних інвестицій; - ріст світового попиту на метал; - вихід на нові ринки 	<p>«СІМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; - Завдяки багатoproфільності діяльності можливо розширити асортимент продукції. 	<p>«СІЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - за рахунок – членства у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабільна політична та економічна ситуація в Україні; - падіння темпів виробництва; - рівень інфляції; - низька швидкість змін і адаптації нових технологій; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства менш експортна орієнтовними; - за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології. 	<ul style="list-style-type: none"> - за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; - використання стратегії зниження витрат виробництва. - удосконалення системи «Бережливого виробництва» з метою підвищення якості продукції та умов праці,

Рисунок 2.2. Матрицю SWOT-аналізу для підприємства ПАТ

«Запоріжсталь»

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей, які притаманні організації.

З урахуванням проведеного SWOT-аналізу щодо рівня конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновки, що незважаючи на наявність недоліків як і во внутрішньому середовищі, так і загрози зовнішнього середовища, підприємство має резерви підвищення конкурентоспроможності та збереження провідних позицій в металургійній галузі як в Україні, так і за її межами.

Серед основних стратегічних напрямків подальшого розвитку підприємства ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення конкурентоспроможності можна запропонувати наступні:

1. Збільшення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках за рахунок членства в вертикальній інтегрованій структурі Метінвест.
2. Завдяки багатопрофільності діяльності розширити асортимент продукції.
3. Розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; -
4. Підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; -
5. Підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства бути менш експортно орієнтовним;
6. За рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.

За результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в

зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання.

За результатами аналізу конкуренції на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінату за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання. Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги комбінату.

За результатами досліджень ПАТ «Запоріжсталь» надано конкретні рекомендації щодо реалізації визначених стратегій його розвитку, а саме:

- нарощування обсягів виробництва та розширення асортименту металопродукції, підвищення її якості та конкурентоздатності;
- модернізація виробничого процесу;
- посилена увага до зменшення витрат підприємства;
- плідна робота з потенційними замовниками металу для максимально точного визначення рівня технічних та технологічних вимог до продукції;
- зниження коопераційних ризиків при співробітництві з постійним колом постачальників основної сировини та матеріалів, укладення довгострокових договорів з урахуванням оптимальних партій закупівель;
- залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом укладання договорів, що передбачають поетапну оплату виготовленої продукції.

Висновки до другого розділу

2.1 На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за

лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

2.2 На сучасному етапі чорна металургія України є найбільш перспективною серед усіх галузей економіки держави, проте реалізація потенціалу підприємств галузі сповільнюється рядом проблем:

- зношеність основних виробничих засобів підприємств (65 %).
- використання у технологічному процесі мартенівських та доменних печей, оснащення підприємств застарілим обладнанням, термін служби яких минув;
- застарілість технологій призводить до високої собівартості вітчизняної продукції порівняно з європейською, наслідком чого є падіння рівня її конкурентоспроможності;
- висока енергомісткість виробничого процесу на вітчизняних підприємствах чорної металургії, яка призводить до залежності підприємств від імпорту енергоресурсів (більшість з них використовує природний газ);
- домінування виробництва напівфабрикатів, собівартість яких нижча за собівартість готової продукції;
- значне екологічне навантаження на природне середовище.

3.3 За результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання. За результатами аналізу на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінату за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання. Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ

3.1 Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості

В сучасних умовах господарювання для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватись на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Проте діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки нових підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу, де пріоритетом має бути управління конкурентоспроможністю підприємства.

За 2019 рік в Україні виробництво чавуну, сталі та металевого прокату зменшилося порівняно з 2018 роком. За попередніми даними ОП «Укрметалургпром» [52], 2019 року металургійними підприємствами України вироблено:

- чавуну 20,05 млн. т (97,53% відносно 2018 року);
- сталі 20,82 млн. т (98,69%);
- прокату 18,16 млн. тонн (98,87%),

За 2018 рік в Україні було вироблено 20,56 млн. т чавуну (на 5% більше, ніж у 2017 році); 21,1 млн. тонн сталі (на 1% більше); 18,36 млн. т металопрокату (на 3% більше).

Українські металурги просять підтримки у держави та звертають увагу на кризу в гірнично-металургійній сфері через зниження цін на світових сталевих ринках і часто необґрунтовані підвищення вартості послуг, які надають Укрзалізниця та Укренерго.

Забезпечення високого рівня адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів залежить від ефективного використання концепцій управління конкурентоспроможністю.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Будь-яка організаційна система має будуватись на визначальних принципах. Андрушків Б.М. та Кузьмін О.Є. [2, с. 260], визначають принцип як вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності. Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі принципів формування стійкої конкурентної позиції, запропонованих авторами [72] - комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності, і основних принципів теорії конкуренції – еквіфінальності, інкременталізму, емерджентності [47., с.29].

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах всього підприємства.

Системність визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможністю підприємства як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління конкурентоспроможністю на досягнення поставлених цілей.

Динамічність проявляється у прийнятті управлінських рішень з управління конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення чинників динамічних змін процесів підтримки потенційних можливостей та покращення конкурентних позицій підприємства.

Безперервність реалізується в необхідності постійного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Оптимальність зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення, яке найбільшою мірою відповідає системі ціннісних установок. Конструктивність полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації.

Принцип еквіфінальності в теорії конкуренції передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єкта, стан якого змінюється у часі.

Відповідно до принципу інкременталізму, при прийнятті управлінського рішення відносно досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності, підприємство орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напряму узгодженості зі змінами ринкового середовища (тобто існуючі організаційні заходи розвитку умов конкурентоспроможності необхідно проаналізувати з врахуванням змін ринкового середовища). Реалізація принципу емерджентності полягає у досягненні відповідного рівня

конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічної та технологічної основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В основі побудови системи конкурентоспроможності підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Сучасна теорія і практика свідчить, що основними методами управління конкурентоспроможністю підприємства є: методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і покращення результатів економічної діяльності підприємства.

Реалізація та удосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів на ПАТ «Запоріжсталь». Відповідно до цього пропонується система заходів управління, яка складається з окремих взаємопов'язаних напрямів удосконалення господарської діяльності підприємства і спрямована на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення. Кожний з цих напрямів розглядається як система, що включає різноманітні

системоутворюючі компоненти та забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі корегування відповідних заходів залежно від змін ринкового середовища.

1. Вибір конкурентних стратегій розвитку ПАТ «Запоріжсталь». Правильно обрана конкурентна стратегія розвитку підприємства, заснована на стратегічному аналізі його конкурентних позицій і потенційних можливостей дозволяє чіткіше визначитися у напрямках діяльності підприємства, що підвищує адекватність, динамічність і сприйнятливість внутрішньогосподарського механізму до змін ринкового середовища. Отримання конкурентних переваг підприємства відбувається на основі стратегій мінімізації витрат, диверсифікація, диференціація тощо.

Узагальнення теоретичних досліджень, а також практика господарювання успішних підприємств підтверджує, що досягнення успіху в агресивному конкурентному середовищі можливе за умови формування і впровадження моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на інноваційних засадах. Таке бачення проблеми потребує особливої уваги до формування інновацій у сфері управління, які мають самостійне значення, а також формують базис, у т. ч. і мотиваційне середовище, для створення всіх інших типів інновацій.

Конкурентні переваги, засновані на знаннях про побудову системи зв'язків з клієнтами, формування репутації підприємства, брендингу, удосконалення бізнес-процесів, забезпечення гнучкості і фінансової стійкості, а також безліч інших конкурентних переваг у сфері управління, за своєю значущістю випереджують технологічні ноу-хау, оскільки не можуть однозначно копіюватися іншими підприємствами. Це свідчить про високий рівень надійності і стійкості таких нововведень. А. Слівотскі підкреслює, що у минулому найважливіші економічні інновації стосувалися товару і процесу виробництва, а сьогодні – оновлення ділових моделей [71, с.168]

2. Технічне та технологічне оновлення підприємства ПАТ «Запоріжсталь». Ефективний розвиток технологічних можливостей і ресурсів

вважають засобом створення міцної конкурентної переваги підприємства. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю з врахуванням технічних та технологічних аспектів, представлених такими компонентами: розробка комплексного плану поетапного технічного і технологічного переозброєння виробництва; розроблення нових технологій на підприємстві, придбання нових технологій, використання гнучких виробничих систем, комп'ютерно-інтегрованого виробництва, активізація внутрішнього і залучення зовнішнього інвестування з метою забезпечення технічного та технологічного оновлення підприємства.

3. Забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством дозволяє досягти єдності дій усіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства. Реалізація даного підходу передбачає оптимізацію структурних перетворень, впровадження ефективної системи менеджменту, реструктуризація організаційної системи управління підприємством, формування фінансової структури підприємства виділення центрів фінансової відповідальності тощо

4. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможності підприємства не можливе без участі та зацікавленості трудового колективу в результатах діяльності підприємства. Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємств також залежить від рівня конкурентоспроможності персоналу, який визначається не лише рівнем якості робочої сили, а й здатністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю для цього відповідних умов. Для досягнення бажаного результату пропонуються наступні заходи: підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу відповідно до вимог менеджменту та маркетингової стратегії підприємства, удосконалення системи матеріальних та моральних стимулів та формування відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості та результативності праці, створення умов для творчої та ініціативної праці.

5. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Високий рівень конкурентоспроможності продукції досягається за допомогою регулюванню головних її складових: раціональної якості продукції, ціни споживання та її додаткових конкурентних переваг. Підвищення конкурентоспроможності продукції передбачає впровадження системи управління якістю та сертифікації продукції, ефективної цінової політики підприємства та забезпечення споживача більш якісним фірмовим сервісом.

6. Комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва. Ефективне функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від врахування кон'юнктури ринку, яка перебуває під впливом постійних змін ринкового середовища. Заходами підвищення конкурентоспроможності є здійснення диверсифікації виробництва та відновлення номенклатури продукції, що випускається.

Виконання зазначених заходів потребує наступних дій:

- розробки програм виробництва і оновлення номенклатури продукції;
- формування перспективних, річних і оперативних планів зниження собівартості продукції, витрачання грошових, матеріальних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів;
- активного використання в господарській практиці сучасних методів бізнес-планування, функціонально-вартісного аналізу і інших інструментів вдосконалення планово-аналітичної роботи.

7. Реорганізація системи обліку та аналізу витрат. Об'єктивною необхідністю вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є реорганізація системи обліку і аналізу, реструктуризація бухгалтерської служби, що враховує вимоги ринкових стосунків і перехід до підприємницького менеджменту і ґрунтується на впровадженні в практику роботи бухгалтерського апарату сучасних методологічних і методичних положень зарубіжної системи обліку витрат. Реалізація цього дозволить

забезпечити якісно новий рівень управління витратами виробництва і формуванням цін на продукцію, що випускається, і посилити тим самим позитивну дію системи обліку і аналізу на підвищення конкурентних можливостей підприємства і збільшення його об'ємів продажу.

8. Удосконалення системи управління фінансами підприємства. Реалізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства нерозривно пов'язана з роботою фінансової служби з іншими підрозділами підприємства, діяльність яких полягає в розпорядженні (плануванні) на основі передбачення, моделювання і програмування обґрунтованого оптимального комплексу рішень і дій, що усередині визначеного підприємства і відповідно до заданих загальних цілей сприяють регулюванню фінансових потоків підприємства.

Заходами підвищення конкурентоспроможності підприємства відповідно до цього напрямку удосконалення є:

- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті проблем підвищення якості і конкурентоспроможності продукції;
- вдосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових коштів, управління потоками фінансових ресурсів;
- вдосконалення методичних підходів до оцінки і аналізу фінансового стану підприємства;
- управління оборотними активами підприємства, формування портфеля інвестицій;
- інформаційне забезпечення керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

9. Удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства. Однією з умов підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення ефективної реалізації інвестиційно-економічної стратегії підприємства, спрямованої на залучення фінансових ресурсів з метою формування й підтримання конкурентних переваг.

До основних завдань, які повинна забезпечити реалізації інвестиційно-економічної стратегії віднесено:

- мінімізація вартості капіталу, що використовується підприємством,
- забезпечення фінансовими ресурсами на умовах, вигідніших ніж для конкурентів,
- підвищення ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів,
- оптимізація структури капіталу підприємства,
- оптимізація фінансового стану,
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

10. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Забезпечення ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства не можливе без удосконалення маркетингової діяльності.

Першочерговими завданнями реалізації цього напрямку є:

- вдосконалення маркетингової орієнтації,
- зміцнення маркетингової служби,
- вдосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень, сегментарної спеціалізації, товарної стратегії, стратегії збуту,
- удосконалення методів аналізу і прогнозування ринкової ціни,
- вивчення заходів конкурентів по вдосконаленню аналогічних товарів і підвищенню адаптації та конкурентних переваг,
- здійснення ефективної рекламної діяльності підприємства тощо.

11. Удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає кардинальних перетворень пов'язаних з впровадженням інформаційних технологій. Мова йдеться про перехід на комп'ютерні технології, що дозволяють об'єднати в єдине інформаційне поле основні служби підприємства з подальшим підключенням

в мережу практично усіх його підрозділів, тобто про створення інформаційної моделі підприємства, що комплексно відбиває усі господарські операції і об'єкти, що беруть в них участь, а також усе різноманіття їх взаємозв'язків.

Отже, запропонована системи управління конкурентоспроможністю підприємства заснована на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, носить цільовий характер, здатна цілком підтримувати класичну модель управління підприємством та дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємств та ринковою позицією.

3.2 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості

Співробітники підприємства, працівники формують людський капітал, який є носієм знань, набутих через життя через освіту і кваліфікацію у вигляді компетенцій, набутих під час участі у виробничому процесі на підприємстві. Застосування знань – це інтелектуальна праця, продуктом якої є інтелектуальний капітал. Інтелектуальний капітал формує новий тип економіки, що базується на економіці знань. Тому важливим елементом реалізації є інклюзивне включення всіх працівників технологічного процесу до пошуку резервів. Це філософія системи кайдзен, яка полягає в подальшому вдосконаленні концепції бережливого виробництва. Відповідно до цієї філософії, основним джерелом оптимізації ідей є люди, які безпосередньо виконують роботу, тобто людський капітал. Активізація

людського капіталу, умови та рішучість необхідні при реалізації будь-якої ідеї, а також використання засобів і методів пошуку нових ідей.

Успіх реалізації залежить, з одного боку, від ступеня інклюзивного включення людського капіталу, а з іншого - від тезауруса знання людського капіталу, який включає в себе компетенції у вигляді знань і навичок.

Лін-виробництво (Lean production, Lean manufacturing) - «худе виробництво», на вітчизняній мові отримало назву «бережливе виробництво». Під бережливим виробництвом мається на увазі така логістична концепція менеджменту, яка сфокусована, перш за все, на оптимізації бізнес-процесів. Метою такої організації

У сучасному, розвиток системи безперервного вдосконалення здійснюється на промислових підприємствах у всіх розвинених країнах та в країнах, що розвиваються. В умовах зростаючої конкуренції і глобалізації економіки все більш актуальними стають питання ресурсозбереження, скорочення витрат, поліпшення якості, підвищення продуктивності праці. Впровадження концепцій безперервного вдосконалення допомагають ефективно керувати підприємством. Оскільки більшість підприємств в українській виробничій сфері недостатньо обізнана в сучасних методах поліпшення виробництва, це є причиною відсталості та неефективної роботи вітчизняних підприємств на світовій арені. Для підприємств України крок переходу на безперервне вдосконалення є логічним у зв'язку із вступом її у ВТО, і значним підвищенням вартості енергоресурсів, але нерідко процес впровадження безперервного вдосконалення супроводжується рядом проблем і, перш за все, недооцінкою перспективності та універсальності інструментів. Слід зазначити, що бережливе виробництво не можна впровадити, як впроваджують інновацію або нове обладнання. Перш за все, необхідно навчити людей думати по-новому і донести до свідомості всього персоналу важливість аналізу свого оточення і власної діяльності з позиції пошуку раціонального початку і втрат. Це окрема і дуже складна задача,

вирішення якої багато в чому залежить від того, наскільки до цього готовий менеджмент підприємства.

Персонал підприємства, робітники формують людський капітал, який є носієм знань, що набуті протягом життя через освіту та кваліфікацію у вигляді компетенцій, які набуті вже під час участі у виробничому процесі на підприємстві. Застосування знань це інтелектуальна праця, продуктом якої стає інтелектуальний капітал. Інтелектуальний капітал формує новий вид активів економіки, що заснована на знаннях [8]. Тому важливим елементом впровадження є інклюзивне включення усіх працівників технологічного процесу у пошук резервів. Саме це є філософією системи кайдзен, що є подальшим покращенням концепції бережливого виробництва.

Відповідно до цієї філософії основним джерелом оптимізацій ідей є люди, що безпосередньо виконують роботу, тобто людський капітал. Для активізації людського капіталу потрібні умови і рішучість при реалізації будь-якої ідеї, а також використання інструментів і методів для пошуку нових ідей.

Успіх впровадження залежить з одного боку від ступеня інклюзивного включення людського капіталу, а з іншого - від тезаурусу знань людського капіталу, який включає компетенції у вигляді знань і вмінь.

Для реалізації стратегії кайдзен менеджмент має використовувати наступні основні елементи концепції:

1. Кайдзен і менеджмент;
2. Орієнтація на процес, а ні на результат;
3. Застосування циклів PDCA «плануй-роби-перевірйай- впливай» / SDCA «стандартизууй-роби-перевірйай-впливай»;
4. Застосування принципу “Якість – перш за все”;
5. Застосування принципу “Кажі, використовуючи данні”;
6. Застосування принципу “Наступний процес – це споживач”.

Для впровадження філософії кайдзен насамперед топ менеджменту слід довести до загальних відомостей помірковану і дуже ясну заяву про нову

політику. Потім треба встановити графік впровадження стратегії і очолити процес, застосовуючи процедури кайдзен на своєму рівні.

В цілому підприємства, що йдуть по шляху впровадження принципів та інструментів безперервного вдосконалення, при мінімальних інвестиціях досягають таких результатів: збільшення продуктивності праці - до 70%; зростання якості - до 60%; вивільнення виробничих площ - до 50%; скорочення термінів реалізації інвестиційних проектів - до 20%. Наочними прикладами вітчизняних підприємств, що використовують безперервне вдосконалення в Україні є МК «Азовсталь», ПАТ «Харцизький трубний завод», ПАТ «Запоріжсталь».

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» - одне з провідних підприємств металургійної галузі, третій за масштабами виробник металопродукції в Україні. Оскільки ПАТ «Запоріжсталь» - один із найбільших металургійних підприємств Європи, то керівництво підприємства впроваджує програми, що схвалені та використовуються потужними підприємствами на міжнародній арені. Однією з таких програм стала програма безперервного вдосконалення, яка стартувала на ПАТ «Запоріжсталь» ще у серпні 2012 року.

Безперервне вдосконалення стало однією зі складових інноваційної діяльності, що входить до концепції інноваційного розвитку підприємства. Метою програми безперервного вдосконалення є реалізація можливості кожного співробітника виявляти наявні проблеми, визначати першопричини та впроваджувати системні рішення з усунення та недопущення цих проблем. Перед початком проекту управлінською ланкою було сформовано основні цілі, яких необхідно досягти в ході проектного розвитку. Запропоновані цілі були узагальнені і сфокусовані у наступних напрямках:

- енергозбереження та ресурсозбереження;
- підвищення якості продукції та розширення сортаменту;
- збільшення обсягів виробництва;
- захист навколишнього середовища;

- скорочення витрат виробництва підвищення конкурентоспроможності;

- скорочення виробничого періоду;
- усунення відходів і діяльності, що не створює додану вартість;
- виключення низькоякісного виробництва;
- підтримка стандартів ISO;
- позитивний вплив на працівників.

Впровадження системи безперервного вдосконалення на комбінаті супроводжувалось через наступні заходи:

- розробка системи преміювання за ключовими показниками ефективності;
- проведення переліку і аналізу параметрів технології та обладнання;
- оптимізація виробничих процесів за допомогою операційних покращень;
- системний аналіз причин відхилень працівниками всіх рівнів від технології з розробкою заходів щодо їх корегування та попередження;
- започаткування системи подання пропозицій;
- організація «Школи виробничих менеджерів»;
- запровадження система організації робочого місця – «5С» [9].

Впровадження цієї системи дозволило реалізувати принцип партисипативності (participation), тобто кожен працівник комбінату з моменту впровадження системи має можливість бути залученим до процесу впровадження змін. Узагальнюючи вищевикладений матеріал, можна зробити висновок, що з самого початку запровадження принципів безперервного вдосконалення на підприємстві управління поставило акцент на розвитку і підтримці діяльності працівників. Головною метою стало мотивування працівників для підтримки їх креативності і за допомогою їх активної участі у змінах забезпечення позитивного ставлення до компанії і власної праці.

Незважаючи на достатню популярність концепції безперервного вдосконалення виробничих систем у світових компаніях, у вітчизняних фірмах ця методологія стала використовуватися порівняно нещодавно. В Україні налічується ряд компаній, що перебувають на різних стадіях формування виробничих систем і володіють різними навичками і підходами в їх впровадженні. Складність впровадження безперервного вдосконалення на вітчизняних підприємствах визначені рядом бар'єрів, які перешкоджають популяризації інструментів і методів концепції, наприклад: подвійна термінологія; труднощі у фінансово-економічному стані компаній; недолік «вільних» грошових коштів і ресурсів для проведення перетворення; опір працівників тощо. Фактори що перелічені вище негативно впливають на формування і впровадження технологій бережливого виробництва.

Впровадження безперервного вдосконалення вітчизняними підприємствами здійснюється не в режимі простого відтворення досвіду зарубіжних компаній, а носить адаптивний характер з метою досягнення планових фінансово-економічних результатів за рахунок застосування не інвестиційних методів.

Впровадження безперервного вдосконалення на промисловому підприємстві, якщо воно здійснюється системно, дозволить:

- збільшити продуктивність праці і ефективність функціонування підприємства;
- знизити рівень аварійності машин і устаткування;
- знизити рівень (внутрішніх і зовнішніх) дефектів продукції;
- покращити організацію роботи у виробничих цехах;
- кардинально покращити потік матеріалів і інформації, досягти прозорості процесів на підприємстві;
- удосконалити організаційну структуру.

Середня результативність від впровадження бережливого виробництва в промисловості наступна:

- зниження виробничого циклу з 12 % аж до 25 %;

- звільнення виробничих площ аж до 25 %;
- збільшення якості на 40 %;
- підвищення продуктивності з 35 % аж до 55 %;
- зниження відходів з 6 % аж до 1,2 %;
- зменшення витрат електроенергії на 56 %;
- зниження запасів на 35 %[10, 11].

Підбиваючи підсумок, можемо вважати, що управління впровадженням системи безперервного вдосконалення на підприємстві являє собою процес управління підприємством, спрямований на активізацію персоналу, зниження втрат, ефективне управління ресурсами, концентрацію на потребах замовника. Застосування пропонованих методів організації бережливого виробництва на підприємстві передбачає створення адаптивної і гнучкої системи управління і виробництва, здатної до постійного вдосконалення, і буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниження втрат і зростання продуктивності праці.

Застосування основ безперервного вдосконалення здатне дати істотні результати. Внаслідок переходу на виробничу концепцію бережливого виробництва як сервісні, так і виробничі компанії без залучення додаткових вкладень, за рахунок тільки своїх ресурсів зможуть істотно підвищити обігові кошти, звільнити долю працівників для вирішення нових завдань, зменшити цикл виробництва, або ж надання послуг, зменшити витрати виробництва. А що стосується менш відчутних, але дуже важливих ефектів у діяльності підприємства, то це підвищення свідомості і кардинальна зміна менталітету працівників, удосконалення організаційної культури та іміджу фірми, покращення співпраці з клієнтами та постачальниками.

Отже, процес впровадження системи безперервного вдосконалення суттєве відрізняється від впровадження будь-яких інновацій що пов'язані з новими видами обладнання і технологіями. Насамперед йдеться вплив на людський капітал. Тобто людський капітал, його інтелектуальний труд і накопичений інтелектуальний капітал стають активами. Філософія кайдзен

надає стратегічне бачення використання потенціалу знань людського капіталу. Витрати на впровадження не потребують капіталовкладень, достатнім може бути самофінансування процесу впровадження. А результат впровадження залежить від ступеню реалізації цього потенціалу. При невдалому впровадженні потенціал знань залишається не реалізованим.

Навпаки, в окремих випадках проходить не тільки реалізація знань, якими володіє кожен працівник, а може виникнути синергетичний ефект, при якому знання окремих учасників процесу, доповнюючи один одного, створюють якісно нове знання, що може надати додатковий ефект удосконалення виробництва. Не слід також базуватись тільки на знаннях, які вже є у персоналу. Важливим є організація продовження їх навчання.

Таким чином, управління впровадженням системи безперервного вдосконалення на підприємстві являє собою процес управління підприємством, спрямований на активізацію персоналу, зниження втрат, ефективне управління ресурсами, концентрацію на потребах замовника. Застосування пропонованих методів організації бережливого виробництва на підприємстві передбачає створення адаптивної і гнучкої системи управління і виробництва, здатної до постійного вдосконалення, і буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниження втрат і зростання продуктивності праці.

На основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємств різних країн можна зробити висновок, що Україні слід переймати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств, які характеризуються значно вищими показниками ВВП на душу населення, значними розмірами прямих іноземних інвестицій тощо. В сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках можуть бути поліпшення стандартизації як головного інструмента фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, зокрема впровадження сучасного комплексу

систем управління якістю; створення умов для поліпшення розвитку інноваційної діяльності; запровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки; запобігання витоку інтелектуальних кадрів; своєчасна реакція на зміни кон'юнктури ринку; в умовах євроінтеграції необхідним є запобігання диспаритету між цінами на внутрішньому ринку України та світовими цінами на товари і послуги, а також впровадження сучасного інструментарію захисту внутрішнього ринку та відстоювання інтересів національних виробників.

3.3 Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринках

В епоху глобалізації та системної кризи єдиним критерієм ефективності та попиту на продукцію виступає конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства виступає важливим аспектом ринкового середовища, вона описує здатність підприємства адаптуватися до складних ринкових умов та зайняти провідне місце і втримати його на протязі довгого проміжку часу.

Складні умови ринкових відносин спонукають підприємства до постійного пошуку стратегічних інструментів активізації розвитку, котрі забезпечують їм високий рівень конкурентоспроможності. Одними з таких інструментів доцільно назвати пошук стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже їх прибуткова діяльність характеризується конкурентною позицією на ринку.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є [42]:

- підвищення якості управління;

- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- впровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» підприємства;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- впровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурс місткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики;
- розвиток тактичного маркетингу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість та ін. Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця [8].

Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності свідчить про те, що всі ресурси підприємства використовуються раціонально, що підприємство отримує більші прибутки, ніж його ринкові конкуренти. Все це свідчить про те, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а його продукція має постійний попит. Проте, в житті немає нічого постійного і незмінного. Оскільки, керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, та

запроваджувати остійні інновації в політику господарювання і реалізацію товарів. Отже, інноваціями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. д.

В технологічній сфері стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності описують: виключення дублювання в дослідженнях з метою уникнення зайвих витрат, усталене фінансування державного замовлення на дослідження та реалізацію національних цільових програм, спільні роботи з зарубіжними інвесторами. Використання інновацій сприяє досягненню ринкових конкурентних переваг завдяки випередженню конкурентів у часі.

Інноваційними напрямками підвищення конкурентоспроможності виступає: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії і організації процесу виробництва, поліпшення якості і вчасного отримання інформації всіма ланками виробничого процесу.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств особлива увага повинна бути надана вирішенню наступних завдань:

- поліпшення нормативно-правової бази розвитку та вдосконалення конкурентного середовища;
- системний аналіз повинен стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розвиток споживчого попиту на продукцію і послуги шляхом введення прогресивних стандартів якості, розширення правової бази споживчих суспільств, розповсюдження достовірної інформації про товари і послуги;
- оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників;

- стимулювання підприємств до проведення глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності і розширення експорту;
- рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому;
- методика оцінки має бути здійсненна для підприємства на практиці, за умов наявності серед основних конкурентів підприємств різних за масштабами діяльності, обсягом та структурою товарної маси;
- при здійсненні оцінки необхідно враховувати причини кількісних та якісних змін діяльності підприємства задля забезпечення можливості прийняття управлінських рішень [42].

Використання стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства спонукає до визначення механізмів підтримки на різних стадіях їх економічного розвитку, оскільки це пов'язано з сукупністю проблем відносно формування їхнього статусу в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів. Тобто, формуючи стратегію, необхідно пов'язувати стадію економічного розвитку зі стратегічним типом підприємства.

М. Портер до конкурентних стратегій відносить стратегії, які мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування так, виходячи із теорії конкурентних переваг Портера виникає сукупність принципових положень, ключовими з яких є:

1. Конкурентоспроможність характеризується ефективністю використанням ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми, і може бути виміряна показником рентабельності виробництва;
2. Показник конкурентоздатності може визначатися лише відносно інших підприємств-конкурентів;
3. Існує два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності фірми – зниження собівартості продукції (зростання прибутків,

рентабельності виробництва, ріст частки ринку) і диференціація товарів (пошук нових, незайманих ніш на ринках збуту).

В.А. Рульєва і С.О. Гуткевич їх називають стратегіями функціонування [66]:

- стратегія лідерства у мінімізації витрат виробництва (або цін). У центрі уваги цієї стратегії – низькі витрати порівняно з конкурентами. Перевага по відношенню до витрат створює відносно ефективний бар'єр від п'яти конкурентних сил.

- стратегія диференціації. Метою стратегії є надання продукту-товару відмінних якостей, які важливі для покупця і відрізняють даний товар від пропозицій конкурентів.

- стратегія фокусування, тобто спеціалізація на потребах одного сегмента чи конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета її задовольнити потреби вибраного сегмента краще, ніж конкуренти. С.І. Савчук, наголошує на тому, що поділ конкурентоспроможності на потенційну й реальну (фактичну) виглядає досить спірним. Необхідно враховувати, що оцінка конкурентоспроможності – це завжди прогноз результатів участі об'єкта в економічному суперництві з конкурентами. Такий прогноз можна одержати на основі співставлення (у широкому розумінні) факторів конкурентоспроможності об'єктів, що порівнюються. Тому словосполучення «потенційна конкурентоспроможність» по своїй суті еквівалентно словосполученню «потенційна потенція».

Конкурентоспроможність будь-якого економічного об'єкту проявляється в ході економічного суперництва, і результати такого суперництва є не реальна конкурентоспроможність, а фактичний прояв, відображення його відповідних потенційних можливостей. [67].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх

факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.п. Під внутрішніми факторами розуміють: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця. Основними факторами, які визначають конкурентоспроможність підприємства, також є: стратегія підприємства, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність менеджменту, випуск конкурентоспроможної продукції, послуг. Крім того, конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у підприємства певних конкурентних переваг. Існують два види конкурентних переваг: – переваги у витратах – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами; – переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [33, с. 16]. Швидкість, ефективність, оригінальність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність – це фактори, які можуть привести до зайняття фірмою більш вигідної конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі. Необхідність постійного дотримання належного рівня фінансової стану як підприємств, так і галузі, зумовлюється об'єктивно наявними для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей діяльності.

Висновки до третього розділу

3.1 Основними напрямками удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є: вибір конкурентних стратегій розвитку ПАТ «Запоріжсталь», технічне та технологічне оновлення підприємства ПАТ «Запоріжсталь», забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом підприємства. Регулювання основних складових конкурентоспроможності: раціональної якості продукції, ціни споживання та її додаткових конкурентних переваг, комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи обліку та аналізу витрат, удосконалення системи управління фінансами підприємства, удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової діяльності підприємства, удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

3.2 Одним із методів управління конкурентоспроможністю на сучасних підприємствах є концепція безперервного вдосконалення та бережливого виробництва, що також була започаткована на ПАТ «Запоріжсталь» з 2012 року і потребує подальшого удосконалення. Управління впровадженням системи безперервного вдосконалення на підприємстві являє собою процес управління підприємством, спрямований на активізацію персоналу, зниження витрат, ефективне управління ресурсами, концентрацію на потребах замовника. Застосування пропонованих методів організації бережливого виробництва на підприємстві передбачає створення адаптивної і гнучкої системи управління і виробництва, здатної до постійного вдосконалення, і буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат і зростання продуктивності праці. Середня результативність від впровадження бережливого виробництва в промисловості наступна: зниження виробничого циклу з 12 % аж до 25 %; звільнення виробничих площ аж до 25 %; збільшення якості на 40 %; підвищення продуктивності з

35 % аж до 55 %; зниження відходів з 6 % аж до 1,2 %; зменшення витрат електроенергії на 56 %; зниження запасів на 35 %

3.3 До шляхів вирішення наявних проблем, пов'язаних із ефективною діяльністю підприємств чорної металургії, слід віднести наступні:

- максимальна реалізація експортного потенціалу з метою отримання більших надходжень до бюджету країни, заміна виробничих фондів на підприємствах та введення нових технологій у виробничий процес;

- підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції шляхом зменшення її собівартості;

- впровадження у виробництво нових, високопродуктивних, енергозберігаючих і екологічно чистих технологій та обладнання;

- реалізація ефективної дивідендної політики, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості підприємств і, як наслідок, залучення іноземних та вітчизняних інвесторів;

- підтримка галузі державою шляхом створення галузевих програм розвитку та координації основних процесів спеціалізованими державними органами.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на ринку та відповідно до завдань кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Сьогодні в Україні процеси формування ринку відбуваються дуже активно, зокрема це стосується його визначальної рушійної складової – конкурентного середовища, яке потребує створення адекватних ринковим вимогам правил, методик, механізмів та інструментів стратегічного планування і управління відтворювальними процесами у сфері виробництва. Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує насамперед стратегічні проблеми і включає в себе принципи й методи пізнання в управлінській теорії та практиці.

2. Встановлення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу його стратегічної стійкості передбачає використання методологічних певних підходів (системний, комплексний, діалектичний, синергетичний, культорологічний аксіологічний, структурно-функціональний та ін.), які в совою чергу включають принципи дослідження та методи. У процесі дослідження застосовувалися принципи поєднання логічного й історичного, дедукції та індукції, аналізу і синтезу, систематизації й узагальнення; використовувалися загальнонаукові методи спостереження, вимірювання та формалізації; методи математично-економічного аналізу та синтезу.

Конкурентоспроможність є одним із суттєвих показників стану підприємства, який визначає перспективи його розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Розробка та впровадження заходів з метою удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості, в першу чергу, залежить від

розуміння сутності категорій дослідження. Категорії – це загальні, фундаментальні поняття, які відображають найбільш істотні властивості предметів і явищ; закономірні зв'язки і відносини реальної дійсності і пізнання відтворюють відносини пізнання і буття у всезагальній і найбільш концентрованій формі.

3. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства боротися за ринок, а управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямована діяльність по формуванню ряду управлінських рішень, спрямованих на протистояння всіляким зовнішнім впливам з метою досягнення лідерства у відповідності з поставленими стратегічними цілями. На основі проведених досліджень та виявлення сильних і слабких сторін управління конкурентоспроможністю підприємства різних країн можна зробити висновок, що Україні слід переймати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства, яке характеризуються значно вищими показниками ВВП на душу населення, значними розмірами прямих іноземних інвестицій.

4. Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з провідних підприємств металургійної галузі України й входить до складу найбільшої гірничометалургійної компанії – Групи Метінвест. Досліджуючи структуру управління ПАТ «Запоріжсталь» з'ясовано, що на підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

5. В ході діагностики конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» були проаналізовані основні економічні показники

діяльності підприємства, а також проведений аналіз головних конкурентів ПАТ «Запоріжсталь». Основним конкурентом ПАТ "Запоріжсталь" й надалі залишається "Маріупольський металургійний комбінат" близько 85% асортименту якого збігається із запоріжсталівським, але ПАТ "Запоріжсталь" займає більш вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати різні види транспортування продукції з метою оптимізації вантажопотоків.

Найважливішими конкурентними перевагами ПАТ "Запоріжсталь" перед конкурентами є розвинена структура збуту продукції як в Україні, так і за кордоном; раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості; дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

На сучасному етапі чорна металургія України є найбільш перспективною серед усіх галузей економіки держави, проте реалізація потенціалу підприємств галузі сповільнюється рядом проблем:

- зношеність основних виробничих засобів підприємств (65 %).
- використання у технологічному процесі мартенівських та доменних печей, оснащення підприємств застарілим обладнанням, термін служби яких минув;
- застарілість технологій призводить до високої собівартості вітчизняної продукції порівняно з європейською, наслідком чого є падіння рівня її конкурентоспроможності;
- висока енергомісткість виробничого процесу на вітчизняних підприємствах чорної металургії, яка призводить до залежності підприємств від імпорту енергоресурсів (більшість з них використовує природний газ);
- домінування виробництва напівфабрикатів, собівартість яких нижча за собівартість готової продукції;
- значне екологічне навантаження на природне середовище.

6. За результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ

«Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання. За результатами аналізу на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінату за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання. Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність.

Серед основних стратегічних напрямків подальшого розвитку підприємства ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення конкурентоспроможності можна запропонувати наступні:

- Збільшення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках за рахунок членства в вертикальній інтегрованій структурі Метінвест.

- Завдяки багатопрофільності діяльності розширити асортимент продукції.

- Розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; -

- Підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; -

- Підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства бути менш експортно орієнтовним;

- За рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.

За результатами досліджень ПАТ «Запоріжсталь» надано конкретні рекомендації щодо реалізації визначених стратегій його розвитку, а саме:

- нарощування обсягів виробництва та розширення асортименту металопродукції, підвищення її якості та конкурентоздатності;

- модернізація виробничого процесу;
- посилена увага до зменшення витрат підприємства;
- плідна робота з потенційними замовниками металу для максимально точного визначення рівня технічних та технологічних вимог до продукції;
- зниження коопераційних ризиків при співробітництві з постійним колом постачальників основної сировини та матеріалів, укладення довгострокових договорів з урахуванням оптимальних партій закупівель;
- залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом укладання договорів, що передбачають поетапну оплату виготовленої продукції.

7. Основними напрямками удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є: вибір конкурентних стратегій розвитку ПАТ «Запоріжсталь», технічне та технологічне оновлення підприємства ПАТ «Запоріжсталь», забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством, удосконалення системи управління персоналом підприємства. Регулювання основних складових конкурентоспроможності: раціональної якості продукції, ціни споживання та її додаткових конкурентних переваг, комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва, реорганізація системи обліку та аналізу витрат, удосконалення системи управління фінансами підприємства, удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства, удосконалення маркетингової діяльності підприємства, удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.

8. Одним із методів управління конкурентоспроможністю на сучасних підприємствах є концепція безперервного вдосконалення та бережливого виробництва, що також була започаткована на ПАТ «Запоріжсталь» з 2012 року і потребує подальшого удосконалення. Управління впровадженням системи безперервного вдосконалення на підприємстві являє собою процес управління підприємством, спрямований на активізацію персоналу, зниження витрат, ефективне управління ресурсами, концентрацію на потребах замовника. Застосування пропонованих методів організації бережливого

виробництва на підприємстві передбачає створення адаптивної і гнучкої системи управління і виробництва, здатної до постійного вдосконалення, і буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниження втрат і зростання продуктивності праці. Середня результативність від впровадження бережливого виробництва в промисловості наступна: зниження виробничого циклу з 12 % аж до 25 %; звільнення виробничих площ аж до 25 %; збільшення якості на 40 %; підвищення продуктивності з 35 % аж до 55 %; зниження відходів з 6 % аж до 1,2 %; зменшення витрат електроенергії на 56 %; зниження запасів на 35 %

9. До шляхів вирішення наявних проблем, пов'язаних із ефективною діяльністю підприємств чорної металургії, слід віднести наступні:

- максимальна реалізація експортного потенціалу з метою отримання більших надходжень до бюджету країни, заміна виробничих фондів на підприємствах та введення нових технологій у виробничий процес;

- підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції шляхом зменшення її собівартості;

- впровадження у виробництво нових, високопродуктивних, енергозберігаючих і екологічно чистих технологій та обладнання;

- реалізація ефективної дивідендної політики, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості підприємств і, як наслідок, залучення іноземних та вітчизняних інвесторів;

- підтримка галузі державою шляхом створення галузевих програм розвитку та координації основних процесів спеціалізованими державними органами.

На основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємств різних країн можна зробити висновок, що Україні слід переймати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств, які характеризуються значно вищими показниками ВВП на душу населення, значними розмірами прямих іноземних інвестицій тощо.

В сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках можуть бути поліпшення стандартизації як головного інструмента фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, зокрема впровадження сучасного комплексу систем управління якістю; створення умов для поліпшення розвитку інноваційної діяльності; запровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки; запобігання витоку інтелектуальних кадрів; своєчасна реакція на зміни кон'юнктури ринку; в умовах євроінтеграції необхідним є запобігання диспаритету між цінами на внутрішньому ринку України та світовими цінами на товари і послуги, а також впровадження сучасного інструментарію захисту внутрішнього ринку та відстоювання інтересів національних виробників.

Підсумовуючи викладене, потрібно додати, що особливості оцінки конкурентоспроможності металопродукції та її виробників стосуються питань формування низки чинників, які визначають її рівень. Для об'єктивної характеристики конкурентоспроможності металургійної продукції, якість, ціну та сервісні функції потрібно доповнити чинниками, які потенційно характеризують відповідність продукції та її виробника специфічним вимогам конкретного ринку. Значну роль відіграє також здатність підприємства долати перешкоди для проникнення на ці ринки, що залежать від його фінансових можливостей і навіть від авторитету та міжнародного іміджу держави. Значна кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність металопродукції, потребує, щоб методика оцінки її рівня забезпечувала механізм урахування всіх найважливіших чинників,

склад та важливість яких до того ж постійно змінюється. Подальші наукові розробки в цьому напрямі вбачаємо в комплексному дослідженні найважливіших чинників впливу на конкурентоспроможність металопродукції для удосконалення методики оцінки її рівня і створення відповідного механізму її забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. Проблеми економіки та управління. Видавництво Національного університету" Львівська політехніка". 2008. С. 11-17.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 296 с.
3. Бир С. Мозг фірми: Пер. с англ. М.: Радио и связь, 1993.
4. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10 (40). С. 80-87.
5. Блейк Р.Р. Научные методы управления. Р.Р. Блейк, Д.С. Моутон. К., Наук. думка. 2000. 247 с.
6. Важинський С.Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: Навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
7. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114–118.
8. Вертегел А. В., Коваленко Е.В. Пути и факторы повышения конкурентоспособности строительных предприятий в Украине. *Матеріали ХІХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА*. 22-25 квітня 2014 р. Запоріжжя, 2014. Т. IV. С. 10.
9. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10-13.
10. Вінник О. М. Господарське право : навч. посіб. 2-е вид., змін. та доп. К. : ВАВ «Правова єдність», 2008. 766 с.

- 11.Воронкова В. Г. Теоретико-практиологічні засади формування парадигми гуманістичного менеджменту в Україні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2011. Вип. 45. с. 5 – 11.
- 12.Воронкова В. Г., Соснін О. В., Ажажа М. А. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації. Навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2011. 602 с.
- 13.Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
- 14.Гаркавенко С. Маркетинг : підручни]. 5-те вид. доп. К. : Лібра, 2007. 720 с.
- 15.Грабченко А.І., Федорович В.О., Гаращенко Я.М. Методи наукових досліджень: Навч. посібник. Х.: НТУ «ХП», 2009. 142 с.
- 16.Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. № 1. С. 29-34.
- 17.Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник. / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів : БаК, 2001. 624 с.
- 18.Денисенко М. П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова. Економіка та держава. 2005. № 8. С. 36-38.
- 19.Денисова А. Л. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства : аспекти якості. Тамбов : ТДТУ, 2006. 120 с.
- 20.Диксон П. Р. Управление маркетингом. Пер. с англ. М. : ВИНОМ, 1998. 560 с.
- 21.Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко. *Технології та дизайн*. К.: КНУТД, 2014. №4(13). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf.

- 22.Добрянська Н.А. Науково-теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. / Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. С.29-36.
- 23.Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства/ І.З.Должанський, Т. О. Загорна. К. : 2006. 384 с.
- 24.Донець Л. Основи підприємництва : [навчальний посібник]. Л. Донець, Н. Романенко. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
- 25.Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства : сутність поняття (проблематика питання). *Вісник «Економічної науки України»*. 2005. № 1. С. 41-44.
- 26.Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.
- 27.Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Кіровоград: КНТУ. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. С. 106-113. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf.
- 28.Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. 348 с.
- 29.Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка : проблеми теорії і практики* : Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. І. С. 75-81.
- 30.Зубенко В.О., Григорян М.Л. Визначення особливостей впровадження концепції “ощадливе виробництво” на підприємствах залізничного транспорту *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №49. 2015. №49. - С.92-95

- 31.Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А.Дробитько, О. С. Абрамова. Харків : Изд. ХНЭУ, 2004. 256 с.
- 32.Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
- 33.Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2013. №2. С. 15-18.
- 34.Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3, Т.1. С.103-108. URL:<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
- 35.Колесников О. В. Основы научных исследований. 2-ге вид. випр.. та доп. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 144 с.
- 36.Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В Крушельницька , Д.П. Мельничук. Київ Видавництво: Кондор, 2005. 308 с.
- 37.Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. С-Пб., 2001.
- 38.Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
- 39.Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
- 40.Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посіб. / Л. Л. Куц.Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. 180 с. С. 17-37.
- 41.Литвин К. В. Інтелектуальний капітал, як новий вид активів економіки, що заснована на знаннях. *Науковий вісник Одеського національного*

- економічного університету*. Одеса: Науки: економіка, політологія, історія, 2018. – №1 (253). – С. 108–130.
- 42.Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37
- 43.Лупак Р. Л. Васильців. Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
- 44.Маллинз Лори. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. - практ. пособие. Пер. с англ. Т. Цеханович и др. Мн.: Новое знание, 2003. 1039 с.
- 45.Мансуров Р.Е. Основные проблемы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. *Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики*. 2009. №6(64). С.102-107. URL: <http://www.aup.ru/articles/management/46.htm>
- 46.Марков Б. М. Антимонопольне регулювання: зарубіжний досвід та межі його адаптації до реалій України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2834>.
- 47.Марярець Л.М., Норік Л.О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія. Харків: Вид: ХНЕУ, 2009. 216 с
- 48.Метеленко Н.Г. Організація управління промисловим підприємством у контексті економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1840>
- 49.Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т.21. №1. С.86-92. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_1_13.

- 50.Олексенко Р.І. Особливості формування світоглядних цінностей креативних підприємців в умовах глобальних викликів та трендів розвитку сучасного світу. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2017. 228 с.
- 51.Омельяненко Т.В., Щербина О. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В.. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. Видання. К. : КНЕУ. 2009.157 с.
- 52.Оперативні показники роботи ГМК України у 2019 р.URL: <http://www.ukrmetprom.org/operativnyue-pokazатели-raboty-gmk-uk-26/>
- 53.Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: монографія. За наук. ред. академіка Б.В. Буркинського. Одеса : МПП «Евен», 2005. 296 с.
- 54.Основи методологія та організації наукових досліджень: навч. посіб. За ред. А.Є. Конверського. К., 2010. 352 с.
- 55.Основи теорії систем і системного аналізу: Навч. посібник. К.О. Сорока. ХНАМГ: 2004. 291 с.
- 56.Осовская Г. В. Менеджмент организаций: Учеб пособие. Г.В. Осовская, О. А. Осовский. М. : Кондор. 2005. 860 с.
- 57.Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь», Електронний ресурс, режим доступу: <http://www.zaporizhstal.com>
- 58.Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С.168-176.
- 59.Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. Одеса, 2013. 172 с.
- 60.Печінкин А. Про оцінку конкурентоспроможності товарів та товаровиробників. А. Печінкин, В. Фомін. Маркетинг, 2000. № 2. С. 23-27.

61. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.
62. Попковская П. Я. Методология научных исследований: [курс лекций]. Мн. : ООО Информпресс, 2002. 176 с.
63. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997.
64. Пунченко О.П. Методологічні новації у сучасному науковому пізнанні. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. Вип. 57. С.27-37.
65. Романчиков В.І. Основи наукових досліджень: навч. посібник. К.: Вид-во «Центр учбової літератури», 2007. 254 с.
66. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2011. 312 с
67. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы : проблема корректного использования показателей. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 6 (36). С. 124-131.
68. Стеченко Д.М. Методологія наукових досліджень: підручник / Д.М. Стеченко, О.С. Чмир. К.: Знання, 2007. 317 с.
69. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
70. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
71. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008.

72. Тищенко А.Н., Иванов Ю.Б., Кизим Н.А., Ревенко Е.В., Черевата-Тарашвілі Т.М. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монографія Харьков: ИД «ИЖЭК», 2007. 376 с.
73. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
74. Федорова Т. В. Конкурентоспроможність переробних підприємств агропродовольчого підкомплексу та чинники її підвищення в умовах трансформації економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 690-697. URL:http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/118.pdf
75. Штанько В.І. Філософія та методологія науки. Навчальний посібник для аспірантів і магістрантів природничо-наукових і технічних вузів. Харків: ХНУРЕ. 2002. 292 с.
76. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та фактори впливу. / Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. С.57-66.
77. Шапчіц І.Ю. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємства. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 грудня 2019 року): у 10 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. с.52-54.
78. Шапчіц І.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Стабілізація ринкової трансформації економіки: теорія, організація та методика: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 21 грудня 2019 р.). К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2019. С.169-171.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.2 Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску (зниження)}$
2. Показник фондівдачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$F = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів (збільшення)}$
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції (збільшення)}$
4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$PP = \text{обсяг випуску} / \text{середньоспискова чисельність персоналу (збільшення)}$
Фінансовий стан підприємства (ФП)		
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{власні активи} / \text{загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{поточні активи} / \text{загальні зобов'язання} > 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$KL = \text{грошові кошти} / \text{короткострокові зобов'язання} > 0,2$
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	$KO = \text{виторг від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)}$
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$RP = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{обсяг продажів (збільшення)}$
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	$KZ = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів (зменшення)}$
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	$KM = \text{обсяг випуску} / \text{виробнича потужність (збільшення)}$
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	$KR = \text{витрати на рекламу й стимулювання збуту} / \text{приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)}$
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки (збільшення)

Таблиця Б.1 Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
М. М. Галелюк	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О. Є. Кузьмін	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
Л. В. Балабанов	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також на розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Г. С. Бондаренко	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Р.Є.Мансуров	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, мають бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до стратегічних завдань.
О.Є.Кузьмін, Н.І.Горбаль	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення й 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.
І.О.Піддубний, А.І.Піддубна	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвитку й реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Н. А. Савел'єва	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних недоліків.

Додаток В

						Генеральний директор						
Директор з логістики	Комерційний директор	Керівник юридичного управління	В. о. фінансового директора	Директор з інжинірингу	Помічник генерального директора -керівник управління справами адміністрації	Директор з аналізу управління ризиками безпеки	Директор з абу	Директор з технологій та якості	Директор з капітального будівництва та інвестицій	Директор з персоналу	Перший замісник Генерального директора	Директор з охорони праці, промислової та техногенної безпеки
Керівник автотранспортного управління	Керівник управління підготовки виробництва	Керівник відділу договірно-правової роботи	Головний бухгалтер комбінату	Керівник відділу технічного надзору та ремонту виробничих будівель та споруд			Керівник відділу кон'юктурно-технологічного системного аналізу	Керівник відділу неперервного удосконалення	Керівник інвестиційного відділу	Керівник відділу економіки праці, організаційного планування та бюджетування	Керівник ЦХП-3	Керівник відділу техногенної, пожежної безпеки
Керівник управління залізничного транспорту	Керівник відділу митних операцій	Керівник відділу з правового забезпечення	Головний спеціаліст з інформаційних технологій	Керівник КІПіА			Керівник відділу продажів	Керівник центру з іспитів та атестації продукції комбінату	Керівник управління капітального будівництва	Керівник управління підбору, комплектування та розвитку персоналу	Керівник відділу планування виробництва	Керівник відділу промислової безпеки
	Керівник відділу обладнання		Головний казначей	Керівник управління надійністю обладнання			Керівник відділу продажів неосновної продукції	Керівник управління контролю якості		Керівник відділу взаємодії з персоналом	Керівник агломераційного цеху	Керівник відділу обслуговування систем протипожежної автоматизації
	Керівник відділу матеріально-технічного постачання		Фінансовий контролер	Керівник відділу автоматизованих систем				Керівник технічного управління		Керівник управління соціальної сфери	Керівник обжимного цеху	Керівник відділу лінійного контролю
				Головний енергетик				Головний метролог комбінату-керівник цеху технологічних ваговимірвальних систем		Начальник управління організації та оплати праці	Керівник ЦППТЛ	Керівник відділу технічної діагностики
				Керівник управління ремонтів				Головний спеціаліст з аглодоменого виробництва			Керівник ЦХП-1	Керівник радіоізотопної лабораторії
				Керівник проектно-конструкторського управління							Керівник доменого цеху	Керівник відділу охорони праці
				Керівник служби взривних робіт							Замісник директора з виробництва-керівниквиробничого відділу	Керівник газорятувальної станції
											Керівник ЦМІ	Керівник управління охорони навколишнього середовища