Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет

CУЛЯТИЦЬКА ЛАРИСА ЯРОСЛАВІВНА

**«ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

МО-М2(з)

073 Менеджмент

Автореферат на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ - 2022

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Романюк М.Д.

Рецензенти: доктор економічних наук, професор Матковський П.Є.

Захист відбудеться: « »­­­­\_\_\_\_\_\_\_2022р.

Дипломну роботу надано до захисту: « »\_\_\_\_\_\_\_2022р.

Завідувач кафедри проф. Романюк М.Д.

(підпис) (ім’я та прізвище)

**ЗМІСТ**

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

1. Поняття, зміст та чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств
2. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
3. Принципи стратегічного управління в діяльності організації

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «М'ЯСНИК ПРИКАРПАТТЯ»**

1. Аналіз рівня конкурентоспроможності на прикладі підприємства ТОВ «М'ясник Прикарпаття»
2. Оцінка факторів зниження та сприяння конкурентостійкості на прикладі підприємства ТОВ «М'ясник Прикарпаття»
3. Роль керівника підприємства

**РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «М'ЯСНИК ПРИКАРПАТТЯ»**

* 1. Аналіз факторів зниження конкурентоспроможності підприємства та розробка конкурентної стратегії
  2. Вдосконалення конкурентних переваг
  3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного управління

**ВИСНОВКИ**

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми**. Сьогодні в нашій державі зовнішнє середовище настільки мінливе, що швидко зростає рівень невизначеності та ризику. Це значно підвищує конкуренцію, бо ускладнює можливості діяльності організацій в Україні на внутрішньому ринку. Як свідчать сучасні світової практики, до такого середовища може адаптуватися організація, яка має визначені орієнтири на майбутню перспективу, стратегію розвитку та здатна направляти свої зусилля на пошук довготермінових переваг. Питання дослідження конкурентоспроможності підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих підприємств. Висока конкурентоспроможність є однією з основних умов розвитку та життєдіяльності підприємства. Саме тому, в умовах жорсткої конкурентної боротьби, вітчизняні підприємства намагаються забезпечувати задоволення потреб свого сегмента ринку, а також прагнуть отримувати максимальний прибуток, збільшуючи при цьому обсяги збуту, розширюють частки внутрішнього та зовнішнього ринку, на якому функціонують, прагнуть також  забезпечувати гідний рівень якості товарів, контролюють ціни, займаються впровадженням нових технологій  та оновлюють своє обладнання.

**Мета і завдання** магістерської роботи: розкрити теоретичні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств, дослідити фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, дослідити науковий підхід до трактування поняття конкуренції, оцінити стан управління на підприємстві і вплив на підвищення конкурентоспроможності, провести оцінювання залежності рівня конкурентоспроможності продукції підприємства від факторів її формування, з’ясувати основні проблеми розвитку підприємства, розкрити сутність існуючих механізмів подолання негативних факторів впливу, проаналізувати основні фактори впливу на ціноутворення, збут та інші складові, визначити роль управління в стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, розробити практичні рекомендації підвищення рівня конкуренції на ринку, запропонувати інноваційну модель конкурентного підприємства.

**Об’єктом** дослідження є процеси, методи та організація стратегічного управління для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Предмет** – теоретичні та практичні аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Інформаційна база дослідження –** наукові публікації, журнали, інтернет-видання, аналітичні матеріали, звітність організації, законодавчі та нормативні акти, що регламентують функціонування підприємств різних форм господарювання, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних і закордонних учених. У роботі були використані статистичні та аналітичні матеріали Державного комітету статистики України.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг дипломної магістерської роботи - 82 сторінки комп’ютерного тексту, містить 5 таблиць і 5 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

**У розділі 1 «Теоретичні засади підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства»** розглянуто основні терміни та ключові фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Конкуренція у галузі – це суперництво підприємств за кращі методи господарювання, тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень, освоєння нових ринків і отримання максимальної вигоди.

Виділяють три основні варіанти конкуренції: поведінковий, який розкриває конкуренцію як змагання, боротьбу, суперництво суб’єктів господарювання; структурний, що передбачає аналіз структури ринку і конкурентного середовища; функціональний, для якого основною є роль конкуренції в економічній площині. За дотриманням і реалізацією прав власності виділяють оптимально-добросовісну та оптимально-недобросовісну конкуренцію. Головною відмінністю тут є використання загальновизнаних на ринку норм і правил поведінки в порівнянні з незаконними методами та засобами, збереження кодексу поведінки, яка визначає норми корпоративної етики та індивідуальних правил поведінки, основних цінностей й морально-етичні  
принципів діяльності. Також, залежно від доступності одного із конкурентів до інформації, конкуренція підрозділяється на симетричну, коли інформація доступна для всіх учасників ринку і існує балансу сил між конкурентами та асиметричну з домінуванням з боку якого-небудь учасника процесу, обмеженому доступі одного з учасників ринку до інформації.

Серед важливих шляхів підвищення конкурентоспроможності слід виділити такі:

* покращення якісних характеристик продукції;
* модернізація обладнання;
* всебічне зниження витрат;
* вдосконалення обслуговування;
* підвищення якості управління;
* удосконалення зв’язків із зовнішнім середовищем;
* розвиток логістики;
* забезпечення вимог та конкретних запитів споживача через зміну якості виробу і його технічних параметрів;
* виявлення переваг товару порівняно із замінниками;
* виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
* удосконалення практичних навичок та професійних знань персоналу;
* вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
* виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
* виявлення нових сфер використання продукції;
* виведення на ринок нових видів продукції;
* зниження ціни на продукцію або послуги;
* широке використання рекламних заходів;
* реалізація товару через більшу кількість торгових представників;
* вихід на міжнародний рівень.

**У розділі 2 «Аналіз та оцінка конкурентоспроможності на прикладі підприємства ТОВ «М'ясник Прикарпаття»** здійснено аналіз основних факторів, що впливають на місце даного підприємства в конкурентній боротьбі на ринку виробництва м’яса птиці в Україні.

Першим фактором, що впливає негативно на конкурентостійкість підприємства є кадрова політика підприємства. В першу чергу відсутність кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів, проблема організації відбору і найму персоналу.

Діяльність керівництва (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

Технологічна відсталість. Заміна обладнання та удосконалення матеріально-технічної бази, впровадження більш прогресивних ідей, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшує швидкість та якість виробництва. Технологічне обладнання ТОВ «М’ясник Прикарпаття» є морально та фізично застарілим, крім того, спостерігається значна частка "ручної" праці.

Оцінено проблеми з транспортною логістикою ( не чітке планування, погана організація і здійснення раціональної і недорогої доставки, відсутність контролю за всіма транспортними і іншими операціями, надання зайвої інформації водіям).

Для всебічного зниження витрат оцінено витрати на утилізацію, проблеми з складськими приміщеннями, холодильниками та їх утриманням. Ці проблеми призводять до погіршення якості продукції, зменшення ринку збуту.

Відсутність роздрібної торгівлі негативно впливає на популярність продукції.  Для здійснення торговельної діяльності у сфері роздрібної торгівлі потрібно сформувати торгівельну мережу.

Експорт це простіший спосіб виходу підприємства на зовнішній ринок. Компанія може пасивно експортувати свою надлишкову продукцію або ж приймати активну діяльність в розширенні експорту. Компанії, як правило, починають з непрямого експорту, працюючи з незалежними міжнародними посередниками в сфері маркетингу.

**У розділі 3 «Заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «М'ясник Прикарпаття»** наведено основні рекомендації щодо виведення підприємства на високий рівень розвитку та підвищити шанси на стрімкий розвиток в конкурентному середовищі.

1. Для покращення кадрової політики розроблено оцінку якості роботи працівників, заохочення, позитивне і негативне стимулювання, створено комісію по найму персоналу. В разі необхідності залучення нових

співробітників потрібно шукати і за рекомендаціями, і через відкриті джерела, і через кадрові агенції, і інші джерела.

2. Зміна технологій потребує багато часу та ресурсу. Наразі можлива автоматизація виробничого процесу та зміни способу фасування (перехід до вакуумного фасування тощо), зменшення часу охолодження. Кожна партія виробленого підлягає лабораторному контролю, який проводять фахівці. Здійснюється внутрішньозаводська оцінка смаку та запаху, консистенції, кольору, зовнішнього вигляду.

3. Проведені дослідження показали,  що досягнення конкурентних переваг  товаровиробників  м’ясної продукції  в умовах ринку можливе тільки за рахунок випуску продукції високої якості, покращення її смакових властивостей, більш ретельного підходу до якості сировини,  оновлення структури асортименту, розширенню мережі спеціалізованих торговельних магазинів  з  високою культурою обслуговування покупців, брендуванню продукції, належній організації реклами виробів   та стимулювання збуту  шляхом проведення дегустацій та консультацій продукції, організації  торгових виставок та ярмарків, виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти.

4. Не зайвим буде детальніше розглянути питання аутсорсингу. На даному етапі підприємство не до кінця готове відмовитися від самостійного виконання будь-яких процесів через невпевненість в сумлінності оператора, а також не бажають оплачувати послуги зовнішніх виконавців (хоча в більшості випадків це обходиться дешевше). Також існує відсутність об’єктивної потреби в послугах зовнішніх операторів, оскільки для використання аутсорсингу необхідно, щоб підприємство функціонувало на ринку високої конкуренції, володіло достатньою рентабельністю і хотіло підвищити свою конкурентоспроможність.

5. Ще однією темою для удосконалення є утилізація. Тваринництво та птахівництво, та й сільське господарство загалом, неможливе без побічних

відходів. Плановий падіж, відходи з забійних цехів, навіть неякісна продукція – все це потребує особливих умов утилізації. Адже безконтрольне поводження з біологічними відходами може спричинити справжню екологічну катастрофу.

6. Захист інтелектуальної власності є одним з головних елементів активізації інноваційної діяльності, бо створюється можливість додаткового прибутку від її впровадження.

7. Стратегічне управління нерозривно пов’язане зі зміною обставин і умов, що зумовлює застосування ситуаційного підходу. Підходи до  
вироблення стратегій:  
- зниження власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів;  
- концентрація організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямах;  
- орієнтація на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції.

ВИСНОВКИ

Отже, до основних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства належать:

1. Кадрова політика підприємства(кількість кваліфікованих працівників, плинність кадрів, організація відбору і найму персоналу). Проаналізовано методи оцінки ефективності управління та якості роботи працівників та розроблено методи заохочення, створено комісію по найму персоналу.

2. Логістика, зокрема транспортна (планування, організація і здійснення раціональної і недорогої доставки, контроль за всіма транспортними і іншими операціями, зберігання конфіденційної інформації ). Оснащено рефрижератор GPS трекером і цифровим термодатчиком, завдяки чому можна побачити температуру в вантажному відсіку в реальному часі, а також контролювати рух і розхід палива.

3. Фінансовий стан підприємства, зокрема взаємовідносини з іншими суб’єктами господарювання, взаємовідносини зі страховими компаніями, взаємовідносини з банками, розподіл доходу і формування прибутку, розподіл чистого прибутку та його використання, формування та використання амортизаційних відрахувань, утворення та використання фондів підприємств.

4. Експорт, як простіший спосіб виходу підприємства на зовнішній ринок. Залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного забезпечення розвитку своєї економіки. Для цієї цілі першочерговим є вирішення проблеми контрабандного продукту, шляхом об’єднання зусиль з іншими фірмами виробниками для більшого впливу на Головне управління Державноїслужби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Вкрай важливим є отримання підприємством єврономера.

5. Стан управління на підприємстві. До основних завдань керівника підприємства стосовно персоналу належать: планування персоналу (включаючи стратегічне планування), налагодження соціального діалогу і співпраці з

профспілками, радами трудових колективів і іншими організаціями, забезпечення репутації підприємства, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю інститутами влади, розробка стратегії компанії.

6. Модернізація виробництва - це перехід до нових технологій, оновлення машин, обладнання, устаткування, пов’язаний з впровадженням у виробництво науково-технічних досягнень. Запропоновано застосування мобільних забійних цехів, автоматизацію виробництва, шляхом придбання роторних машин.

7. Якісні характеристики продукції, виявлення переваг товару порівняно із замінниками, виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою забезпечення вимог споживача та його конкретних запитів та всебічне зниження витрат.

8. Захист інтелектуальної власності. Пріоритетне значення в умовах стратегічного управління має охорона та захист цінної інформації, що має статус комерційної таємниці. Зазвичай, поверхневе відношення до питань охорони певної частини своєї інформації як комерційної таємниці може завдати не тільки значних збитків, а й призвести до повного комерційного знищення.

9. [Промисловий аутсорсинг](https://www.ogcs.com.ua/uk/nadannya-poslug-autsorsinga/)– це переадресування деяких функцій і операцій діяльності підприємства (облік, складування (холодильники), ремонт і обслуговування обладнання, транспортна логістика та ін.).

10. Пошук нових клієнтів, система збуту, реклама, використання вторинної сировини, застосування сучасних харчових інгредієнтів, способів обробки тушки та напівфабрикатів. Реклама в інтернеті, на телебаченні або в друкованих виданнях, банерна реклама, білборди - правильний підхід до демонстрації товару. Не зайва буде допомога маркетолога, можливо на умовах аутсорсингу. Розроблено сайт підприємства, запущено процес створення центрів роздрібної торгівлі.

11. Утилізація в галузі виробництва м’яса є дуже впливовим фактором ціноутворення. У зв’язку з цим було придбано піролізний утилізатор для переробки відходів.