

Конкурсна робота

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО
РИЗИКУ»**

під шифром «ФРАНК»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Сутність, зміст та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику.....	4
2. Оцінка конкурентного потенціалу та системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику	11
3. Удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням факторів підвищеного ризику.....	24
Висновки.....	30
Список використаних джерел.....	32

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність сучасних підприємств пов'язується із необхідністю підвищувати конкурентні переваги та закріплювати власні конкурентні позиції в жорсткому конкурентному середовищі. Багатьма науковцями та практиками доведено, що вітчизняні підприємства втрачають раніше завойовані позиції на ринках саме через неефективну внутрішню політику щодо формування ефективних конкурентних стратегій та посилення конкурентних переваг. У динамічних ринкових умовах висока конкурентоспроможність дозволяє підприємству отримувати стабільний прибуток, забезпечує його економічну стійкість, успішність та розвиток. Водночас, зазначене не убезпечує його діяльність від низки ризиків, причинами яких можуть як внутрішні, так і зовнішні чинники. Тому питання, пов'язані з удосконаленням системи та механізмів управління конкурентоспроможністю з огляду на необхідність запровадження ризик-орієнтованих підходів є важливими та актуальними.

Теоретичному обґрунтуванню та практичному застосуванню різних підходів та методів управління конкурентоспроможністю присвятили свої роботи такі вітчизняні та закордонні науковці, як: Балабанова Л.В., Гаркава Л.В., Гринвецька Л.В., Гузар Б.С., Добрянська Н.А., Іванов Ю.Б., Крупіна С., Мельник Ю.М., Мікловда В.П., Портер М., Павлова В.А., Титаренко В.Є., Тищенко О.М., Фатхутдинов Р.А., Хрущ Н.А., Чебанова Н.В., Шеремета М. та інші. Водночас потребують додаткових досліджень питання управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах підвищеного ризику, що і актуалізує дану проблематику даних досліджень

Метою наукової роботи є теоретичне обґрунтування необхідності управління конкурентоспроможністю підприємства та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення його механізмів в умовах підвищеного ризику.

Для досягнення цієї мети вирішені такі **завдання**:

- обґрунтовано об'єктивну необхідність, окреслено основні завдання та досліджено засадничі принципи управління конкурентоспроможністю;
- охарактеризовано технології управління конкурентоспроможністю та визначені завдання їх ефективного застосування в умовах підвищеного ризику;
- проведена комплексна оцінка конкурентного потенціалу та конкурентних позицій досліджуваного підприємства, діагностовано ризики його діяльності;
- запропоновані заходи з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю організації в умовах підвищеного ризику.

Об'єктом дослідження є механізми управління конкурентоспроможністю організації в умовах підвищеного ризику.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти реалізації управлінських рішень в питаннях підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього ризикового середовища.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувались загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: абстрагування та узагальнення; аналогій та порівнянь; компаративного аналізу; структурного аналізу; експертного опитування; аналізу документів; SWOT – аналізу; техніко-економічних розрахунків; математичної статистики, моделювання ситуацій.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали прийняті законодавчі та нормативно-правові акти України з питань конкуренції, офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали наукових інститутів та центрів, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, фахова література, практичні матеріали ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику. Основні положення наукової новизни результатів дослідження полягають у наступному:

удосконалено:

- процедурні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства як сукупності етапів та процедур щодо досягнення конкурентних переваг, посилення конкурентних позицій, створення, підтримки та розвитку ринкових факторів успіху;

- теоретико-методичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням факторів підвищеного ризику діяльності;

набули подальшого розвитку:

- трактування категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю» з урахуванням складової ризикоорієнтованого управління;

- систематизація інструментарію, який доцільно використовувати у процесі формування конкурентної стратегії, що дозволить структурувати роботу з безпосереднього її розроблення та організації реалізації на підприємстві.

Практичне значення результатів досліджень полягає у розробленні практичних рекомендації щодо формування конкурентної стратегії з урахуванням факторів підвищеного ризику та удосконалення технологій управління конкурентоспроможністю ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС.

Апробація результатів наукової роботи. Основні висновки та положення наукової роботи доповідалися та обговорювалися на засіданнях наукового гуртка кафедри, міжнародній науково-практичній конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики» (м. Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017р).

1. СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

В умовах жорсткої конкуренції для будь-якого підприємства важливим є збереження завойованих ринкових позицій та їх розширення. Сучасні глобалізаційні та євро інтеграційні процеси, посилення викликів та бар'єрів діяльності, загальноекономічні кризові тенденції змушують підприємства приділяти максимальну увагу питанням підвищення рівня власної конкурентоспроможності, бути максимально гнучкими та адекватно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури і умов їхнього функціонування, концентрувати ресурси на досягненні максимально можливого рівня конкурентних переваг. Зазначене обумовлює необхідність інноватизації методів, засобів та технологій управління конкурентоспроможністю особливо в умовах підвищеного ризику.

Досліджуючи актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно акцентувати увагу на понятійному апараті та категоріях, які дозволяють окреслити змістове наповнення такого процесу. Як свідчать наукові джерела, конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що активно використовується як в теорії, так і в практиці діяльності організації, і є багатоаспектним поняттям. У перекладі з латинської, означає «суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів» [29,с.32]. В контексті наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», його найчастіше трактують як «здатність протидіяти на ринку іншим товаровиробникам аналогічної продукції (конкурентам), як за рівнем задоволеності споживачів власними виробами, так і за ефективністю виробничої діяльності» [9]. Серед інших авторських позицій, найбільш змістовними, на наш погляд, є такі: здатність компанії виробляти конкурентоспроможну продукцію, та її перевага відносно інших компаній даної галузі як всередині країни, так і за її межами [29]; здатність використовувати свої сильні сторони та сконцентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [11,с.22]. Узагальнюючи дані підходи, під

конкурентоспроможністю підприємства будемо розуміти можливість ефективно здійснювати економічну діяльність в умовах конкурентного ринку та підвищувати власні конкурентні переваги. Загалом, конкурентоспроможність підприємства характеризують такі його параметри, як: частка на внутрішньому ринках, присутність на зовнішньому ринку; обсяги продажу; ресурсний та економічний потенціал; конкурентні позиції тощо.

В зарубіжній науковій літературі виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [26,27]: перший, другий, третій та четвертий. Їх зміст та загальна характеристика наведена на рис. 1.1.

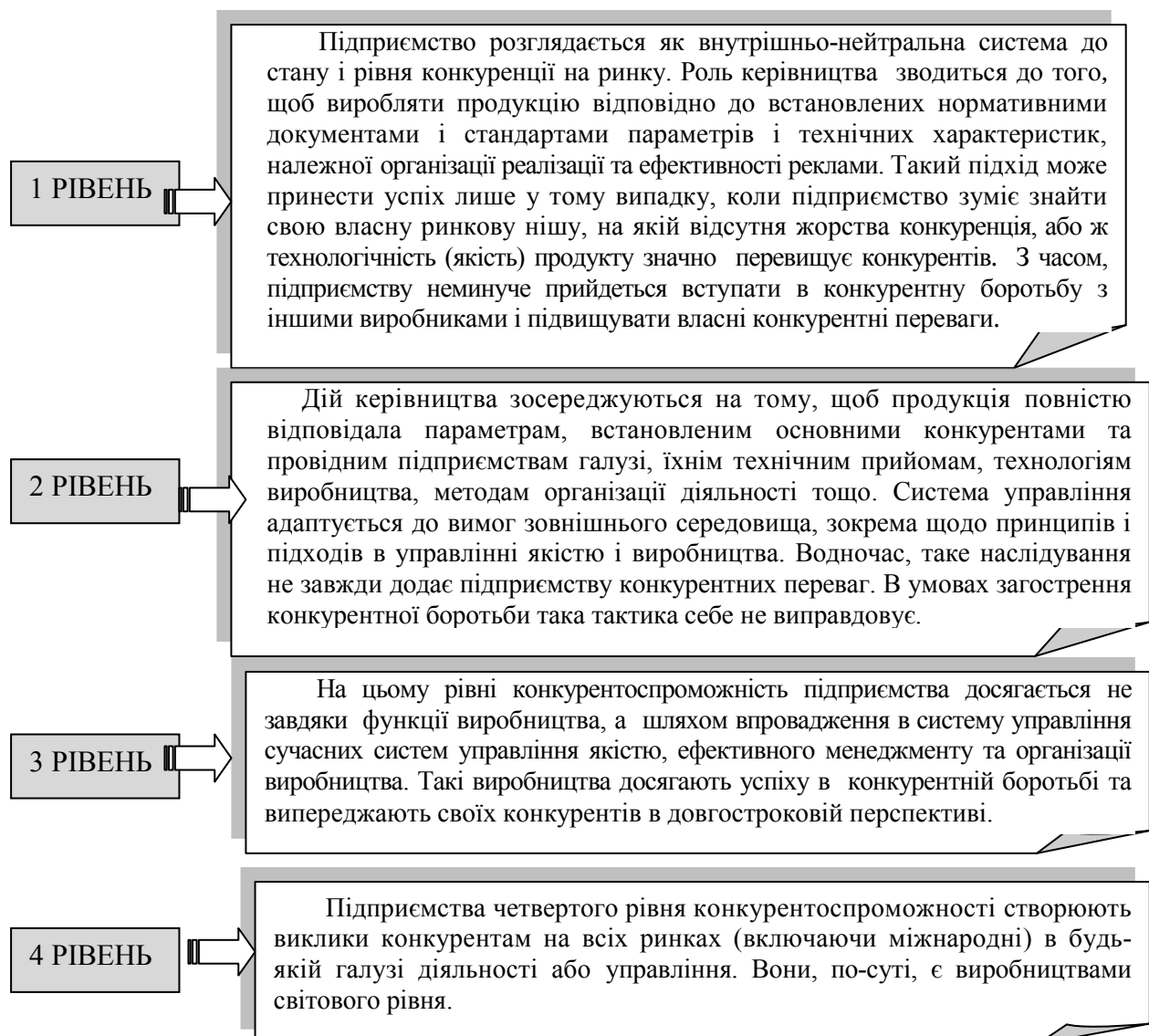


Рис. 1.1. Рівні конкурентоспроможності підприємства

Складено автором використанням [27]

Вважається, що підприємства третього і четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими», або «стратегічними» в контексті лідерства у конкурентній боротьбі.

Згідно концепції ієрархії факторів, запропонованої японським вченим Тойохіро Коно, модель конкурентоспроможності підприємства може бути описана п'ятирівневою ієрархією факторів [30]. На першому рівні такої системи управління встановлюється частка даної компанії на певному сегменті ринку (V). Вона може бути описана наступною залежністю:

$$V = (Fo, Q, P, S, Z) \quad (1.1)$$

де, Q - якість продукції, що порівнюється з конкурентним аналогом; P - відносна ціна таких продуктів; S – вартість просування продукту на ринок; Z - потужність мережі збуту підприємства; Fo – частка підприємства на ринку в попередньому періоді.

Другий рівень ієрархії конкурентоспроможності має бути підкріпленим трьома ключовими факторами, передусім, здатністю до розвитку підприємства, виробничим і збутовим потенціалом та можливостями до розвитку. На третьому рівні розробляється конкурентна стратегія «продукт - ринок». Четвертий рівень характеризує здатність вищого керівництва підприємства приймати такі рішення, що здатні реалізувати на практиці перші три фактори моделі конкурентоспроможності. На п'ятому рівні підводяться підсумки ефективності функціонування підприємства через оцінку її економічної стійкості, прибутковості та платоспроможності, а також, здатності конкурувати та завоювати ринки [30].

Деякі автори [16;18;3;7] розглядають конкурентоспроможність підприємства стосовно різних суб'єктів ринку. Схематично такі визначення подані на рис.1.2. Аналіз зазначених положень дозволяє констатувати, що в основі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства лежить конкурентоспроможність конкретного виробу та система управлінських рішень щодо підвищення їх рівня.



Рис.1.2. Визначення конкурентоспроможності підприємства за суб'єктами ринкової діяльності

Складено з використанням [9;3]

Основними поняттями, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів, є: власне конкурентоспроможність, конкурентний потенціал, конкурентні переваги та конкурентна позиція. Їх змістове наповнення проілюстровано на рис. 1.3.

Реалізація конкурентних переваг підприємства та формування його конкурентного потенціалу реалізується через систему управління конкурентоспроможністю. Як зазначається в наукових джерелах [18;8; 27;32;33], сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень менеджменту, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Метою такого управління є забезпечення сталого функціонування підприємства за будь-яких

економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

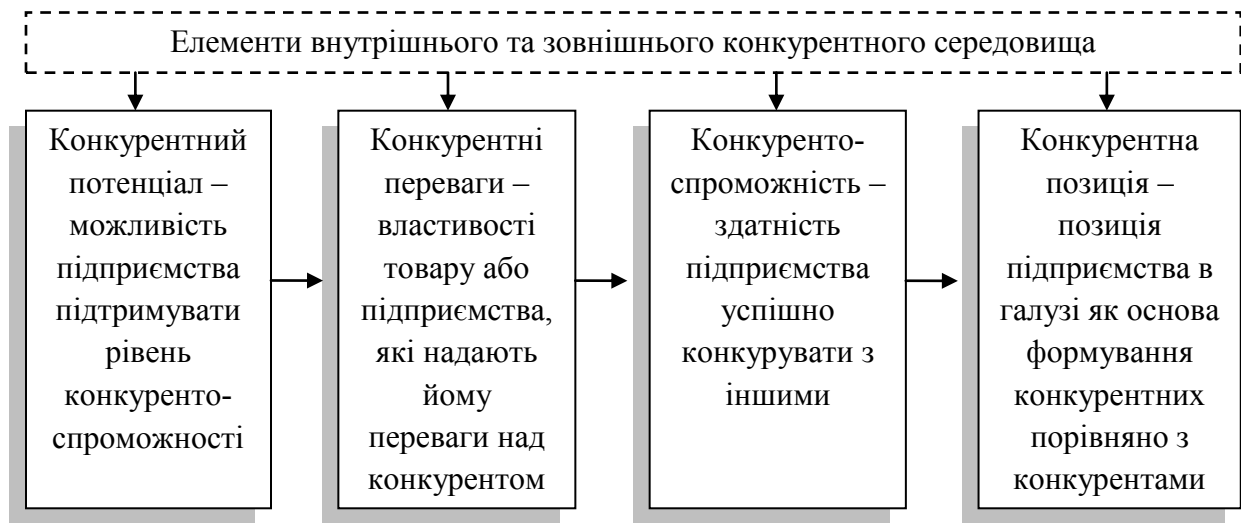


Рис. 1.3. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів

Складено з використаннями [27]

Зважаючи на ці обставини, управління конкурентоспроможністю організації спрямовується на:

а) нейтралізацію (усунення) або обмеження впливу негативних (деструктивних) факторів на рівень конкурентоспроможності шляхом розроблення захисних заходів;

б) використання сприятливих зовнішніх факторів з метою нарощування конкурентного потенціалу та реалізації конкурентних переваг;

в) забезпечення адаптивності та гнучкості управлінських дій в питаннях підвищення рівня конкурентоспроможності з урахуванням як позитивних та негативних факторів.

Безпосередньо, процес управління конкурентоспроможністю організації включає такий алгоритм дій: моніторинг конкурентного середовища діяльності та оцінка конкурентної ситуації на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства та вибір стратегічних підрозділів із наявними перевагами у конкурентній боротьбі; розроблення стратегії (концепції) управління конкурентоспроможністю; реалізація конкурентної

стратегії підприємства. Порядок дій з управління конкурентоспроможністю підприємства проілюстровано на рис. 1.4.

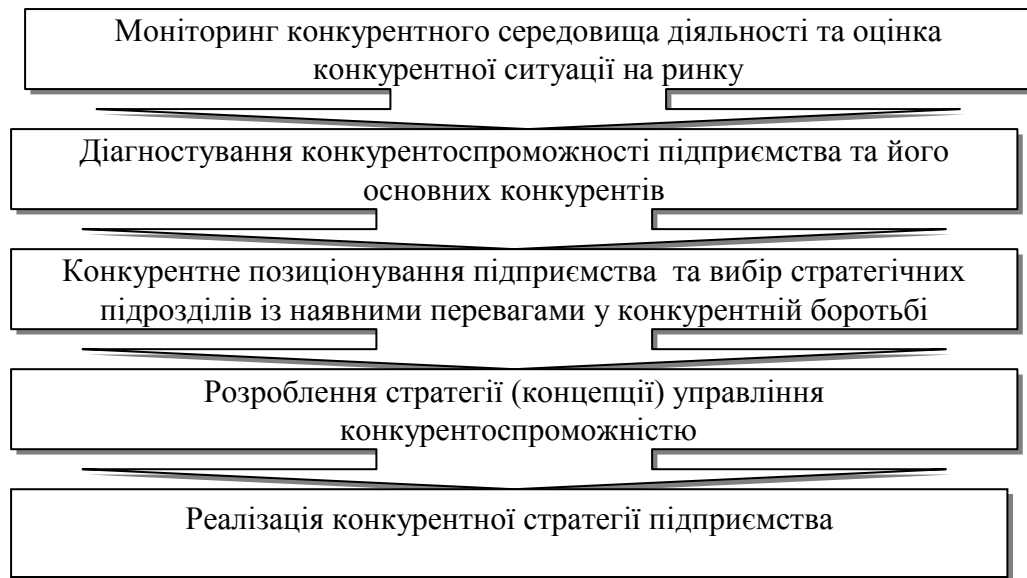


Рис. 1.4. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Складено автором з використанням [9]

Важливим інструментом підвищення конкурентних переваг підприємства є розроблення та реалізація його стратегії конкуренції. У практичній діяльності підприємствами використовується п'ять базових, а саме: стратегія лідерства (зорієнтована на залучення споживачів за рахунок скорочення витрат виробництва та зниження цін); стратегія широкої диференціації (залучення покупців за рахунок введення максимальних відмінностей товару від аналогічного конкурентного шляхом покращання дизайну, упаковки; сервісу; обслуговування, іміджу; стратегія оптимальних витрат (зорієнтована на підвищення споживчих цінностей за рахунок високої якості при аналогічних цінах конкурентів або є нижчих; стратегії фокусування на основі низьких витрат та диференціації продукції (зорієнтована на спеціалізацію та концентрацію діяльності з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок).

Однією з проблем, які впливають на конкурентні позиції підприємства, є висока імовірність ризиків їхньої діяльності, обумовленої високою невизначеністю підприємницького середовища. Вагомими причинами цього процесу на сучасному етапі є економічна і політична нестабільність, недосконалість ринку товарів і послуг та все більше відкритість вітчизняного

ринку для зарубіжних товаровиробників. Зниження рівня ризикових ситуацій на підприємствах можливе не лише завдяки покращанню макроекономічних умов господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва оцінити кризовий стан та вміння розробляти і реалізовувати найефективніші антикризові управлінські рішення.

У процесі розроблення конкурентних програм та стратегій виникає потреба у виробленні систем управління економічними ризиками. Під системою управління економічними ризиками слід розуміти сукупність взаємопов'язаних завдань, принципів, факторів, підходів, методів та етапів управління, які забезпечують досягнення поставлених цілей в умовах ризику і невизначеності. Звідси, під економічним ризиком розуміється властивість суб'єкта підприємницької діяльності залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників переходити зі стану нормального функціонування в непередбачений стан, тобто у стан функціонування гірший ніж планувався, при якому виникає ймовірність втрати підприємством частини своїх активів, неотримання прибутку або виникнення додаткових витрат у результаті здійснення економічної діяльності.

Таким чином, з огляду на те, що конкурентоспроможність є інтегрованою характеристикою діяльності підприємства, то досягнення відповідного її рівня також має бути багатовекторним та враховувати усі сфери його діяльності. Звідси, конкурентоспроможність підприємства має забезпечуватися зважаючи на такі обставини:

а) високий рівень конкурентоспроможності дає певні гарантії підприємству щодо його успішності функціонування та розвитку на цільовому сегменті ринку;

б) позитивні параметри конкурентоспроможності є хорошим сигналом для усіх зацікавлених сторін щодо ефективності підприємства та безпеки його продукції;

в) високий рівень конкурентоспроможності є узагальненим результатом функціонування організації та свідчить про високий рівень менеджменту; системну роботу у сфері посилення конкурентних переваг підприємства та забезпечує йому шанси на подальший успішний розвиток .

2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

Оцінка практики управління конкурентоспроможністю здійснювалася на прикладі ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС, яке функціонує в умовах підвищеного ризику, пов'язаного із специфікою та особливостями його діяльності. Такі ризики пов'язані із сезонністю виробництва замовників продукції, нераціональним ціноутворенням, не прогнозованістю проведення державної політики в сфері оподаткування та валютного регулювання, непрозорістю проведення тендерних процедур та закупівель, гострою конкуренцією тощо.

ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС було засновано в 2002 році як дочірнє підприємство німецького заводу «FRANK Walz–und Schmidetechnik (Франк Вальц унд Шмідетехнік)», який має у Німеччині столітні традиції виробництва оригінальних запасних частин до сільськогосподарської техніки. Сьогодні ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є товариством з обмеженою відповідальністю і створене шляхом об'єднання внесків його засновників. Товариство є юридичною особою, володіє та користується належним йому майном, має самостійний баланс та рахунки в банківських установах.

Основною місією ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є : стати лідером українського ринку з постачання високоякісних запасних частин до сільськогосподарської та ґрунтообробної техніки з метою задоволення потреб як дрібних сільгоспвиробників, так і великих агропідприємств та холдингів. Вся продукція, яка реалізується товариством, має відповідати найвищим критеріям якості і безпеки. Сьогодні ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС співпрацює з такими великими агрофірмами як: агрохолдинг «Мрія», «Бучачагрохлібпром», «Сварог Вест Груп», «Агропродсервіс», «Астарта», «Українські аграрні інвестиції», «Кернел», тощо. Загальна характеристика та особливості конкурентної діяльності ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС наведені на рис. 2.1.

Місія ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

- стати лідером українського ринку з постачання високоякісних запасних частин до сільськогосподарської та ґрунтообробної техніки з метою задоволення потреб як дрібних сільгоспвиробників, так і великих агропідприємств та холдингів.
- забезпечити відповідність продукції, що реалізується, найвищим критеріям якості і безпеки;
- гарантувати клієнтам найвищий рівень сервісу та найвигідніші умови співпраці.

Конкурентні переваги ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

Широкий асортимент запасних частин до сільськогосподарської і ґрунтообробної техніки як імпортного, так і вітчизняного виробництва.

Оригінальність запасних частин.

Продукція найвищої якості.

Великий асортимент на складах.

Гнучка система знижок.

Широкий пакет сервісних послуг сільськогосподарським товаровиробникам.

Можливість замовлення запчастин.

Високий рівень сервісу та вигідні умови співпраці.

Співпраця з потужними агрофірмами України.

Широка клієнтська база, включаючи індивідуальних замовників.

Асортимент запасних частин ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

- запчастини до плугів імпортного виробництва;
- запчастини до культиваторів імпортного виробництва;
- запчастини до бурякозбиральної техніки;
- запчастини до зернозбиральної техніки;
- запчастини до ґрунтообробної техніки
- кріплення та метизи для плугів і культиваторів.

Ключові конкуренти ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

- «Агроцентр»
- «Рамос»
- «Менком»
- «Арсен»
- «Західагропостач»
- «ЕрідонТех»

Торгівельна мережа та дилерські представництва ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

представництва: м Черкаси, м. Запоріжжя

торгові представники: Бориспіль, Вінниця, Хмельницький, Харків, Кіровоград

Торговельна марка: Оригінал Франк™

Імпорт продукції : Білорусь, Німеччина

Експорт: Білорусь

Рис. 2.1. Конкурентна карта ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

Складено автором з використанням [36]

Аналіз конкурентного потенціалу ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС проводився за основними складовими діяльності, які його формують: виробничим (торговельним), маркетинговим, фінансовим, інноваційним, кадровим та управлінським.

У виробничому аспекті ключове значення має номенклатура та асортимент продукції, яка реалізується, її якість, обсяги продажу та реалізації; забезпеченість основними видами ресурсів, гнучкість та диверсифікація діяльності. Асортимент продукції ТОВ є надзвичайно широким. Обсяги продукції для її реалізації ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС формуються з продукції, що надходить безпосередньо від головного підприємства та інших постачальників. В структурі реалізації такої продукції оригінальні запасні частини склали в 2016 році 70,8 %, від інших поставщиків – 29,2%. Як свідчить аналіз, реалізація продукції проводиться у двох формах: поставка безпосередньо сільськогосподарським товаровиробникам та через торговельні операції. В загальних обсягах поставки сільгосппідприємствам складають 38,8%, а реалізація товару торгівельним організаціям – 61,2%. Структура реалізації продукції за джерелами надходження та формами реалізації ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС в 2016 наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Обсяги та структура реалізації продукції
ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС в 2016 році**

Форми продажу	Джерела надходження	Обсяги реалізації, тис. грн.	У % до загального обсягу
Торгівля	<i>Завод</i>	25324,2	31,3
	<i>Інші постачальники</i>	6039,5	7,5
Поставки сільгоспвиробникам	<i>Завод</i>	31853,9	39,4
	<i>Інші постачальники</i>	17589,3	21,8
ВСЬОГО	<i>Завод</i>	57178,2	70,8
	<i>Інші постачальники</i>	23628,8	29,2
РАЗОМ		80807,0	100,0

Наведено за даними ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС [36]

В динамічному аспекті обсяги виробництва ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС характеризуються сталими темпами зростання, про що свідчать дані рис. 2.2.

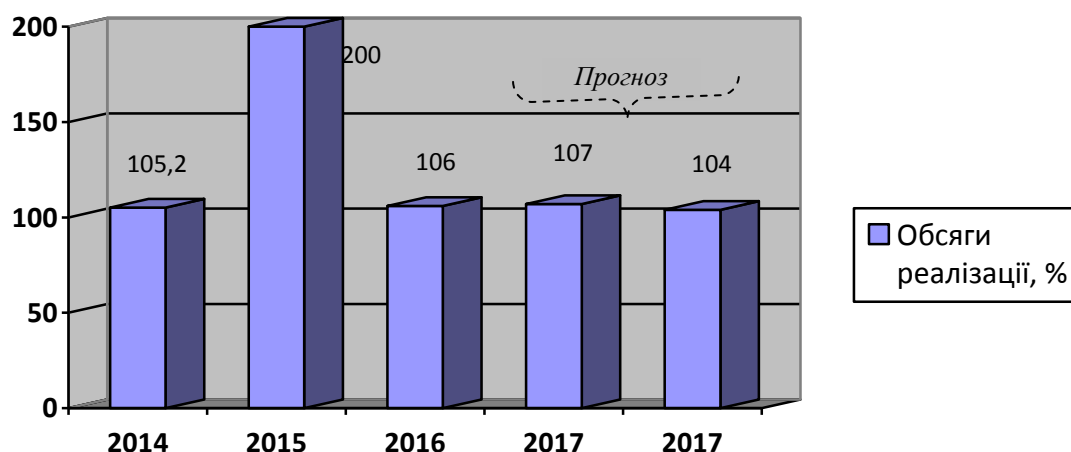


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

Складено автором за даними [36]

Маркетингова складова конкурентного потенціалу визначається через оцінку стану ринку, на якому функціонує ТОВ та прогнозування його масштабу, основних конкурентів та їх поведінки, дослідження цільових груп споживачів, їхніх уподобань, купівельної спроможності, вивчення цінової динаміки, оцінка система просування та збуту продукції, рекламної діяльності, сервісного обслуговування споживачів. Стан ринку матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва в Україні, в т.ч, і сільськогосподарської техніки, характеризується надзвичайною насиченістю різноманітних компаній, фірм, магазинів, невеликих майстерень, що пропонують запчастини вітчизняного та імпортного до популярної сільськогосподарської техніки, машин та агрегатів. Постачальники запчастин до сільгоспмашин сьогодні функціонують у кожному регіоні України, тож наявний попит на таку продукцію задовольняється в повному обсязі.

На сьогодні в ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС сформована значна клієнтська база, яка включає більше 700 фірм та індивідуальних споживачів і з якими налагоджені партнерські відносини. Ключовими конкурентами ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є фірми «Агроцентр», «Рамос», «Менком», «Арсен», «Західагропостач», «ЕлідонТех». Суттєву конкуренцію вони складають на ціновому сегменті запасних частин, оскільки зорієнтовані на продажі

дешевших їх аналогів, завезених з Польщі, Чехії та Італії. Водночас, вони поступаються за якісними параметрами. Основним інструментом, який використовується ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС в конкурентній боротьбі за ринок збуту, є встановлення мінімальних націнок на запчастини, що часто призводить до зниження рівня прибутковості та втрати позицій в тендерних торгах по ціні. В цьому контексті товариство має суттєві проблеми щодо повноцінної участі в електронних тендерних торгах, оскільки в них не враховується співвідношення ціни і якості, а за основну перевагу береться лише ціна запасних частин.

Іншою вагомою проблемою у формуванні попиту на продукцію ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є сезонність сільськогосподарського виробництва, що обумовлює сезонність попиту. Впродовж року є періоди, коли попит на продукцію ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є дуже слабким або зовсім відсутнім. Суттєвим фактором, що впливає на конкурентні позиції товариства, є низька платоспроможність споживачів на продукцію. Здебільшого, кошти на оплату запасних частин у клієнтів появляються у період реалізації вирощеної продукції або ж при сприятливій кон'юктурі ринку, що в сучасних умовах, практично буває дуже рідко. Водночас, ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС проводить активну рекламну діяльність шляхом розширення як форм торгівлі, так і надання пакету додаткових сервісних послуг, участі в міжнародних вітчизняних та регіональних виставках, формування каталогів продукції, що реалізується, виступами керівництва у провідних ЗМІ, популяризації іміджу ТОВ. Саме на виставках працівники ТОВ мають можливість продемонструвати оригінальні вироби під маркою Original Frank та ознайомитися з новинками найвідоміших брендів інших фірм.

У фінансовому аспекті забезпечення конкурентоспроможності ключове значення мають такі параметри стійкості ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС як ступінь його ліквідності, ділова активність, доходність та платоспроможність джерела інвестування, загальний фінансовий стан тощо. Система фінансових параметрів, які є індикаторами економічної стійкості фірми наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові показники фінансової стабільності ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС в контексті формування конкурентного потенціалу

Показник	Характеристика показника (норматив)	Розрахункове значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	показує частину короткострокової заборгованості, що може бути погашена терміново ($\geq 0,2$)	0,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності розкриває зобов'язання	Прогнозовані можливості підприємства для проведення своєчасних розрахунків з дебіторами ($\geq 0,6$)	0,7
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	показує частину короткострокової заборгованості, що може бути погашена всіма оборотними активами ($> 1,5$)	2,2
Коефіцієнт Бівера	показує здатність підприємства генерувати достатні надходження грошових коштів для погашення зобов'язань на перспективу ($\geq 0,2$)	0,4

Розрахунок окремих параметрів проведено за даними балансу ТОВ за 2016 рік

Як свідчать розрахунки, за всіма показниками фінансової стійкості ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС не перебуває в зоні ризику банкрутства та неплатоспроможності. Поточна кредиторська заборгованість ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС в 2016 році склала 2930,7 тис. грн., і є меншим ніж в попередньому році на 7%. За іншими поточними зобов'язаннями товариство скоротило їх в 30 разів з 10002 тис. грн. до 303 тис. Структура отриманого доходу в розрізі окремих статей проілюстрована на рис. 2.3.

В частині інноваційної складової конкурентного потенціалу ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС слід виокремити такі його вагомні елементи, як обсяги фінансування інновацій та впровадження технічних новинок у діяльність, ступінь оновлюваності технологій продажу та виробництва; рівень впровадження та використання інформаційних технологій.

Важливе значення у формуванні та посиленні конкурентних переваг має кадрове забезпечення діяльності ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС. Ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, стиль керівництва, виконавська дисципліна, система мотивації, організація комунікації та стилю спілкування керівника з підлеглими.

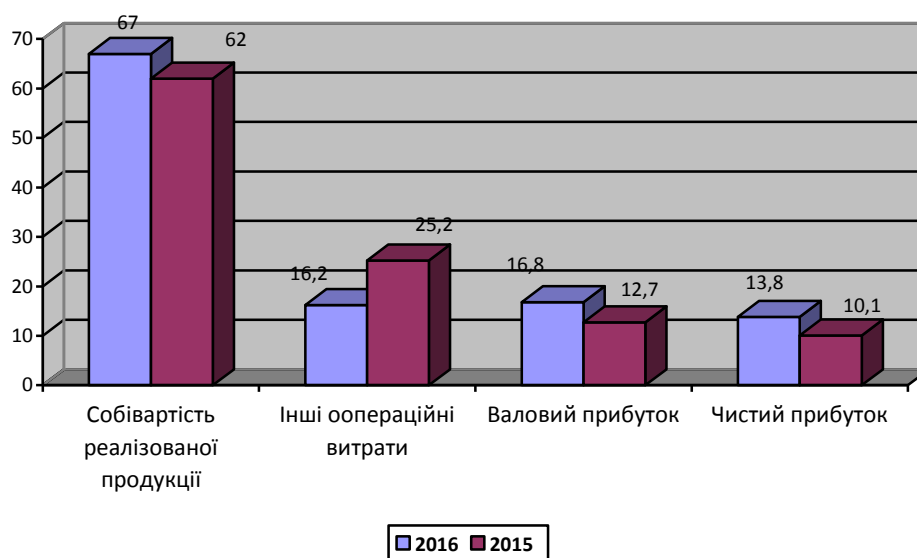


Рис. 2.3. Зміни в структурі отриманих доходів ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС в 2015 і 2016 рр. (у %)

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу товариства засвідчив, що в кількісному відношенні штат працівників нараховую 18 осіб. За якісними параметрами 84 % мають вищу освіту, а рівень кваліфікації відповідає займаній посаді. Керівництво ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є цілеспрямованим і професійним у реалізації поставленої мети, з метою підвищення результативності роботи використовуються новітні методи менеджменту та мотивації працівників.

В рамках управлінського компоненту конкурентного потенціалу оцінюванню підлягають: тип організаційної структури управління , його гнучкість, раціональність, використовувані стиль та методи управління, адаптаційні можливості системи управління.

Загальна схема управління конкурентоспроможністю ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС включає такий порядок дій:

- 1) аналіз конкурентного середовищ та потреб реальних та потенційних клієнтів товариства;
- 2) оцінювання рівня конкурентоспроможності товариства;
- 3) виявлення та оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС;

4) визначення методів управлінського впливу на конкурентоспроможність товариства, зокрема впливу на внутрішні фактори конкурентоспроможності та реагування на зовнішні фактори конкурентоспроможності;

5) оцінка результативності управлінського впливу на конкурентоспроможність товариства;

6) підвищення конкурентоспроможності ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС.

Управління конкурентоспроможністю на ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС зорієнтовано, переважно, на забезпечення необхідного рівня та підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують таку конкурентоспроможність.

Важливим елементом управління конкурентоспроможності ТОВ є її оцінка. Вона необхідна для обґрунтування прийнятих рішень в сфері посилення конкурентних позицій та формуванні конкурентних переваг організації в процесі комплексного вивчення ринку; оцінці перспектив розширення обсягу продажу продукції; оцінюванні перспектив закупівлі імпортованих запчастин та вітчизняних аналогів; встановленні та коригуванні цін на продукцію, вивчення динаміки цін конкурентів; контролі якості товарів та оцінюванні рівня задоволеності клієнтів; підготовці об'єктивної інформації для рекламування нових видів товарів та оригінальних товарів заводу-виробника; оптимізації асортименту запчастин та послуг; формуванні політики в сфері якості і конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку, проектування і серійного продажу.

Слід відзначити, що підвищенню результативності управління конкурентним потенціалом ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС сприятиме модель, що містить три взаємопов'язані блоки дій:

перший – конкурентний аналіз, що поєднує в собі внутрішнє і зовнішнє середовище товариства, внутрішні конкурентні можливості та можливості конкурентного оточення ;

другий – формування і розвиток конкурентного потенціалу, що проводиться шляхом порівняння сильних сторін конкурентної позиції товариства та конкурентів, виявленням ключових факторів успіху, які забезпечують конкурентну раціональність компанії та її стійкі конкурентні переваги, визначення конкурентного потенціалу, виявлення слабких сторін конкурентної позиції та конкурентного ризику;

третій – управління конкурентоспроможністю, метою якого є використання раціонального обсягу ресурсів для досягнення максимального результату в певних умовах ринкової ситуації, планування підвищення рівня конкурентоспроможності відповідно до сформованої конкурентної стратегії та обраної конкурентної поведінки, реалізація такої стратегії та контроль раціональності використання конкурентного потенціалу.

Оцінка конкурентних переваг ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС здійснюється шляхом вивчення елементів внутрішнього його середовища, за якими воно випереджає інші підприємства. Визначити, які саме конкурентні переваги має ТОВ порівняно з іншими виробниками є складним завданням, оскільки вони є різноманітними та стосуються виду продукції, форми виробництва та продажу тощо. В процесі проведеного аналізу нами встановлено, що внутрішніми конкурентними перевагами ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є: високий професіоналізм управлінського персоналу, сучасний менеджмент, відносно невисокі витрати на реалізацію продукції, високий рівень продуктивності. Такі переваги забезпечують ТОВ більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Для ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС зовнішньою конкурентною перевагою є висока якість запчастин, позитивна репутація та імідж власників ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС, участь у вітчизняних та міжнародних виставках, тісна співпраця із зацікавленими сторонами тощо. Ця перевага збільшує так звану „ринкову силу” ТОВ, тому воно залишається конкурентоспроможним незважаючи на більш вищий рівень цін, аніж у основних конкурентів. Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Для виявлення конкурентної переваги ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС виникають суттєві проблеми, насамперед щодо:

- вибору домінуючого лідера-конкурента для порівняння в межах ринку;
- формування критеріїв конкурентоспроможності ТОВ;
- об'єктивності проведених досліджень сегмента ринку, на якому функціонує ТОВ;
- визначення потенційних конкурентів та товарів-замінників, що реалізуються на ринку.

Таким чином, здатність організації реалізувати власну конкурентну перевагу залежить не лише від прямих конкурентів, з якими воно стикається, але й від потенційних конкурентів, тіньового сектору, товарів-замінників, ключових клієнтів та постачальників. Перші дві фактори створюють пряму, а інші – непряму загрозу для діяльності ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС. Водночас, їх взаємодія визначає конкурентні переваги ТОВ на ринку запчастин для сільгосптехніки.

Аналіз конкурентних позицій ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС проведено з використанням такого інструменту, як SWOT-аналіз. Результати проведеного аналізу зовнішнього середовища свідчать, що основними загрозами діяльності товариства на сучасному етапі є:

- 1) сезонність закупівель продукції споживачами;
- 2) низький рівень купівельної спроможності клієнтів та тривале відтермінування платежів за реалізовану продукцію;
- 3) наявність великої кількості конкурентів, в т.ч. дрібних фірм та торгових підприємств;
- 3) висока частка імпорتنих запчастин за дешевими цінами;
- 4) вищі ціни в порівнянні з конкурентами;
- 5) необґрунтованість та хаотичність урядових рішень в питаннях валютного та податкового регулювання.

Оптимістичним варіантом для ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є подальше нарощування обсягів продажу товарів, розширення їхнього асортименту,

надання як традиційних сервісних послуг, так і нових, які стануть конкурентною перевагою для товариства та забезпечать їхні конкурентні переваги. Можливим є також введення системи знижок для постійних клієнтів. Варто поліпшити умови праці, своїх співробітників стимулювати до ефективної роботи шляхом збільшення заробітної плати та запровадити систему матеріальних стимулів.

Серед комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності організації найчастіше використовуваним є інтегральний метод. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності організації містить два елементи: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (для його характеристики використовується, як правило, рентабельність активів або рентабельність продажу). Розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності (I_K) за формулою:

$$I_K = \sum_{i=1}^N W_i K_i \dots\dots\dots (2.1)$$

де K_i — часткові показники конкурентоспроможності окремих елементів діяльності організації (N); W_i - вагомість окремих елементів у загальній сумі.

У випадку, якщо такий показник є рівним 1, то рівень конкурентоспроможності організації відповідає рівню конкурентоспроможності організації-конкурента. Якщо ж інтегральний показник є меншим за 1, то досліджувана організація є менш конкурентоспроможною, ніж конкурент. У випадку, якщо інтегральний показник є більшим від 1, то організація має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж її конкурент.

Найчастіше в практиці оцінки конкурентоспроможності застосовуються графічні методи представлення її результатів та інтерпретації. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на побудові так званого або “Багатокутника конкурентоспроможності”. Такий багатокутник формується на основі бальної оцінки (від 1 до 10) дев’яти критеріїв, які дозволяють оцінити

рівень конкурентоспроможності організації. Побудова багатокутника для ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС нами здійснювався за такою процедурою (рис. 2.5.) :

1. Для визначення конкурентоспроможності було обрано дев'ять базових критеріїв, які характеризували: рівень кваліфікації персоналу; оригінальність товару; цінова доступність продукту; використання сучасних технологій продажу; умови оплати та додаткові послуги; якість продукції; рекламна підтримка; імідж товариства .

2. Для кожного критерію експертним шляхом було встановлено оцінку за бальною шкалою від 1 до 10, де 1 – це найнижча оцінка, а 10 – найвища. Така оцінка проводилася для оцінюваної організації та її конкурента.

Бальна шкала розподілу отриманих оцінок наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники конкурентоспроможності ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС,
«підприємства-конкурента» та «ідеального варіанту»
(за шкалою від 1 до 10)**

Внутрішні конкурентні переваги	ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС	Конкурент - Агроцентр	«Ідеальний варіант»
1. Рівень кваліфікації персоналу	10	8	10
2. Оригінальність товару	9	4	10
3. Цінова доступність продукту	6	10	10
4. Використання сучасних технологій продажу	6	6	10
5. Умови оплати та додаткові послуги	8	8	10
6. Якість продукції	10	6	10
7. Дотримання умов і термінів поставок	9	8	10
8. Рекламна підтримка	7	8	10
9. Імідж товариства	9	6	10

3. На основі використання прикладних комп'ютерних програм було обрано відповідну діаграму для візуалізації отриманих оцінок. Шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися в міру віддалення від центра кола. На кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням

критеріїв; за кожною із точок відповідно для взятих до дослідження організацій проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник (рис. 2.5.).

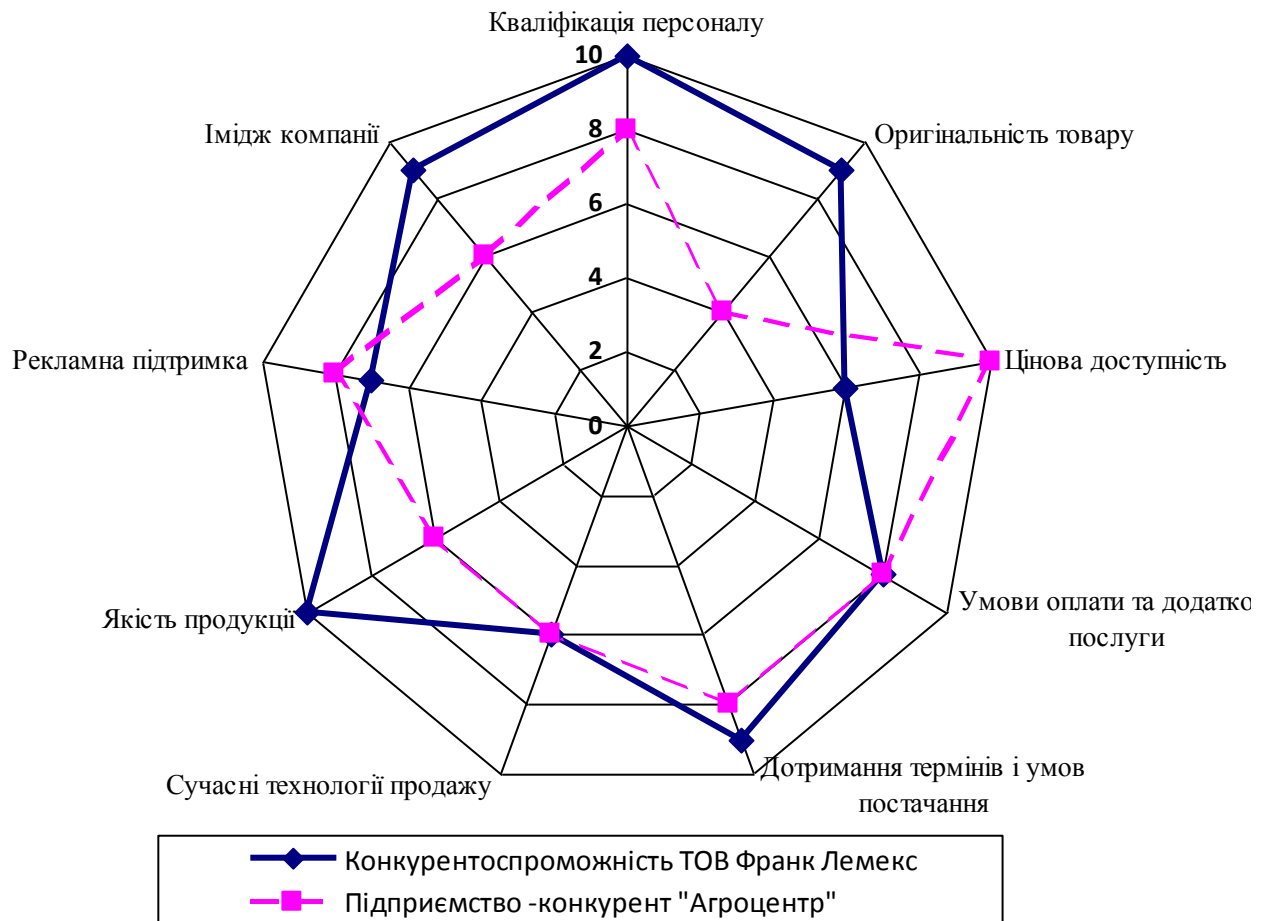


Рис. 2.5. «Багатокутник конкурентоспроможності» ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС та підприємства-конкурента «Агроцентр»

Складено автором

В результаті сформованого багатокутника можна прослідкувати, за якими параметрами досліджуване підприємство має конкурентні переваги, а які необхідно посилювати та нарощувати, щоб досягти конкурентних переваг. З рис. Видно, що в порівнянні з ключовим конкурентом, ТОВ має суттєві переваги щодо: якості продукції (+4п.); іміджу компанії (+3п.); оригінальності товару (+5п.). Водночас, за такими параметрами як цінова доступність і рекламна підтримка товариство значно поступається своєму конкуренту.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

Одним із основних напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є розроблення чіткої її конкурентної стратегії. Важливим в процесі розроблення того чи іншого варіанту конкурентної стратегії є для організації врахування певного контексту її діяльності. На найвищому рівні розроблення стратегії конкуренції передбачає врахування чотирьох ключових факторів, що визначають рамки успішної діяльності організації. Ними є:

- характер і структура її активів та досвіду у порівнянні із конкурентами, включаючи стан технології, фінансові ресурси, ідентифікацію торговельної марки тощо;
- цінності та мотиваційні установки, а також, потреби керівництва і всього управлінського персоналу, які будуть впроваджувати обрану конкурентну стратегію;
- наявність внутрішніх обмежень та межі стратегії конкуренції, що обирається компанією для впровадження. Зовнішні межі визначаються зовнішніми умовами у сфері діяльності та ширшим оточенням. Можливості компанії та загроза для неї визначають конкурентне оточення разом із супутнім ризиком і потенційною винагородою;
- вплив на організацію зовнішніх незалежних чинників: урядової політики, суспільних настроїв, довіри споживачів та їх лояльності тощо. Ці фактори необхідно враховувати до того, поки організація почне розробляти цілі розвитку (рис.3.1).

Проведений аналіз конкурентних позицій товариства дозволяє зробити висновок, що найбільш прийнятною є модель стратегії формування конкурентних переваг, яка має назву і характер загальної стратегії конкуренції. Оскільки ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС має суттєві стратегічні переваги перед

конкурентами в частині оригінальності запасних частин та якісних параметрів, порівняно нижчих витрат на реалізацію продукції, більш ширшого асортименту продукції та використання гнучкої системи знижок, при розробленні такої стратегії доцільним є поєднання всіх її елементів: стратегії найменших витрат, диференціації та зосередження.

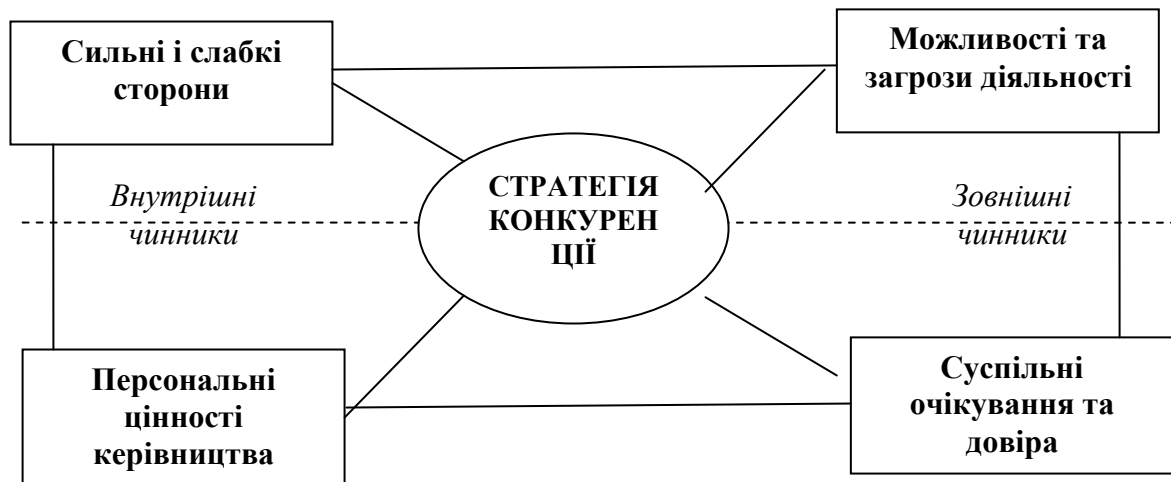


Рис. 3.1. Умови формування конкурентної стратегії на ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

Складено автором з використанням [23;25]

Етапи і процедури процесу розроблення загальної конкурентної стратегії в ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС наведено на рис. 3.2. Прикладне використання наведеного процесу розробки і впровадження конкурентної стратегії є можливим лише за умови його пристосування до реалій функціонування конкретного ринку.

Слід зауважити, що обрану модель конкурентної стратегії не потрібно вважати універсальною, оскільки у кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини і ризики, які виникають. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик. В процесі розробки системи конкурентних стратегій доцільним є використання різноманітного інструментарію, зокрема:

- матричних, а саме, матриць БКГ, “Продукт-ринок”, моделі “Привабливість ринку – переваги в конкуренції”;

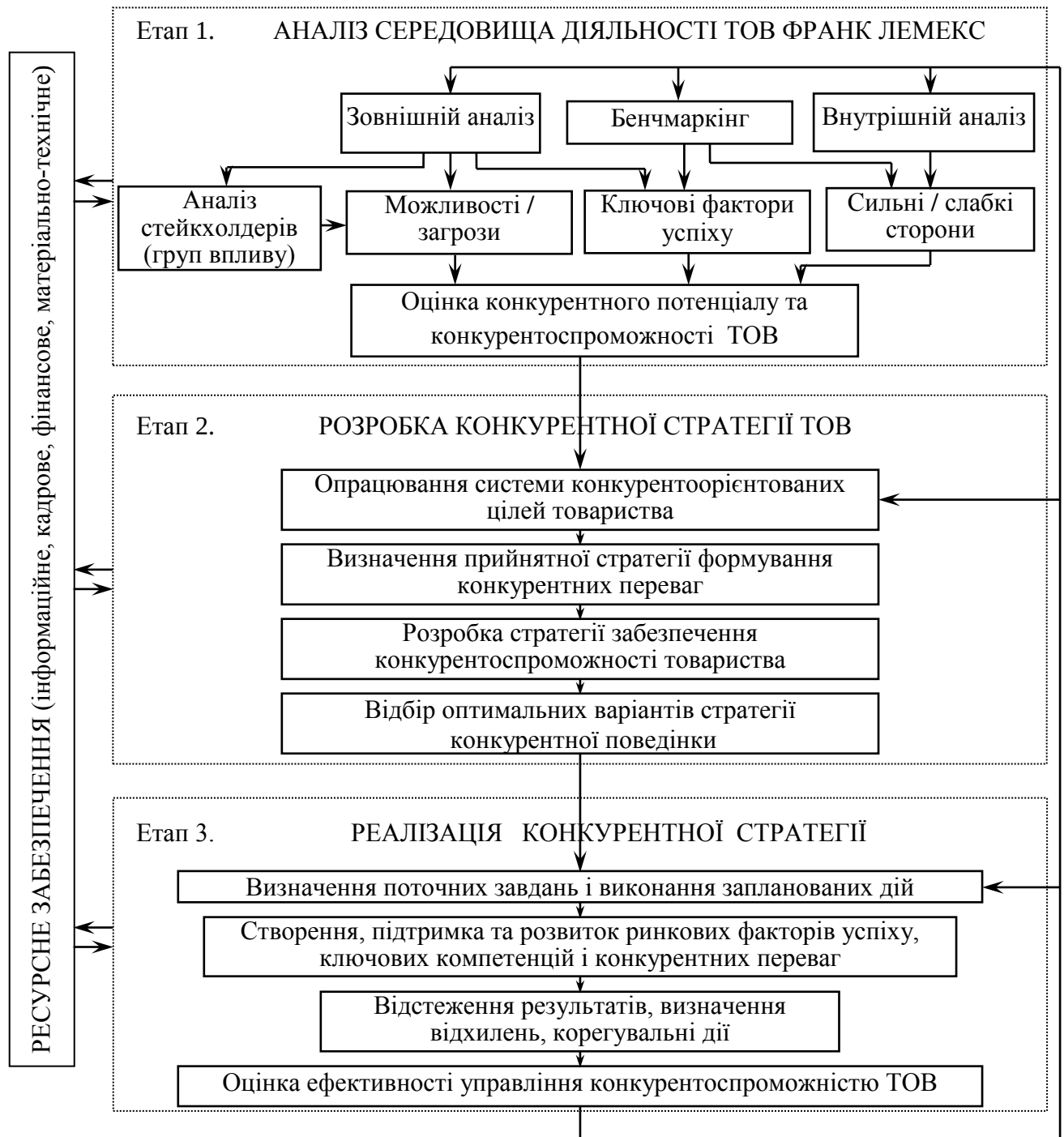


Рис. 3.2. Етапи і процедури процесу розроблення та реалізації конкурентної стратегії в ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС

Адаптовано автором з використанням [9; 23;26;31]

- аналізування інтенсивності конкуренції на ринку, ступеню його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту тощо;
- аналізування структури стратегічного потенціалу ТОВ, можливостей розширення ресурсів, особливостей галузі, SWOT-аналізу;

– аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментація.

До комплексу робіт з безпосереднього розроблення та реалізації конкурентної стратегії доцільно включити такі:

1) формування цілей в сфері конкуренції (таким цілями можуть бути: підвищення рівня конкурентоспроможності, посилення конкурентних позицій на ринку; усунення конкурентів; об'єднання з конкурентами; диверсифікація; розширення меж присутності на ринку);

2) аналіз зовнішнього середовища (здійснення моніторингу організаційного оточення, ідентифікація загроз, перешкод та ризиків, а також із сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність ТОВ досягти поставленої мети. Завданням такого аналізу є забезпечення своєчасного реагування системи управління на зовнішні і внутрішні виклики);

3) діагностика внутрішнього середовища товариства. Його метою є: а) виявлення внутрішнього конкурентного потенціалу та змін, що можуть вважатися як його сильними (слабкими) сторонами; б) оцінка їхньої важливості; в) встановлення, які з цих змінних можуть стати основою для формування конкурентних переваг;

4) визначення стратегічної мети і ключових завдань. Здійснюється на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності ТОВ, загроз і можливостей, перспектив розвитку, формування стратегічних альтернатив досягнення мети;

5) аналіз стратегічних альтернатив та обрання варіанту (моделі) стратегії. Процес вибору стратегічних альтернатив має ґрунтуватися на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зонах господарювання, окремого товару, з використанням матричних інструментів аналізу. Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

б) планування реалізації стратегії. Передбачає розроблення розширеного плану реалізації вибраної стратегії у складено складену ринкові конкуренцію з визначенням термінів поетапної реалізації, очікуваних результатів;

7) реалізація стратегічних рішень конкурентної політики ТОВ. Передбачається здійснення за двома напрямками: а) з використанням адміністративних методів впливу (процедур, наказів, регламентів, планів, правил); б) за допомогою економічного інструментарію, шляхом економічного стимулювання, раціонального використання ресурсів, управління за цілями. В рамках реалізації рішень особливе місце належить організаційним та контрольним процедурам.

Всі прийняті рішення щодо впровадження конкурентної стратегії мають бути доведеними до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

В рамках удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС нами пропонуються такі заходи:

- розроблення концептуальних засад конкурентної політики товариства в контексті якої розробляється та впроваджується відповідна конкурентна стратегія;
- удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності товариства;
- упровадження системи ризик-менеджменту;
- підвищення конкурентних можливостей, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку, забезпечення стійкого розвитку.

В рамках удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ нами пропонується застосування такого методу як самооцінювання діяльності за системою показників, які використовуються у зарубіжній практиці в рамках досягнення досконалості, що є вагомою конкурентною перевагою у боротьбі за схильність споживача. В сучасні практиці діагностичного самооцінювання підприємств використовується

декілька базових моделей, серед яких найбільш використовуваними є: самооцінка на відповідність критеріям ділової досконалості та самооцінка, орієнтована на результат. Оскільки ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС співпрацює із зарубіжними партнерами, є дилером провідних світових компаній, які виробляють запасні частини до сільськогосподарської техніки відомих марок, стабільний розвиток компанії може бути забезпечений в рамках першої моделі.

1. Одним із ефективних інструментів посилення конкурентного потенціалу в організації з орієнтацією на ризики є розроблення та впровадження моделі інтегрованого управління ризиками за концепцією COSO ERM (Enterprise Risk Management) [35]. Дана модель дозволяє ув'язати всі процеси управління організацією між собою з точки зору досягнення стратегічних цілей і передбачає: ідентифікацію ризиків та ризикових подій; оцінювання рівня і ступеню ризику; реагування на ризики; діяльність з контролю за наслідками прояву ризику; обмін інформацією та моніторинг.

ВИСНОВКИ

Отже, як свідчать теоретичні та практичні дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства, основними її ознаками як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є: відносний (порівняльний) характер; релевантність; динамічність.

Узагальнюючи дані підходи, під конкурентоспроможністю підприємства будемо розуміти можливість ефективно здійснювати економічну діяльність в умовах конкурентного ринку та підвищувати власні конкурентні переваги. Загалом, конкурентоспроможність підприємства характеризують такі його параметри, як: частка на внутрішньому ринках, присутність на зовнішньому ринку; обсяги продажу; ресурсний та економічний потенціал; конкурентні позиції тощо

Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямовується на: а) нейтралізацію (усунення) або обмеження впливу негативних (деструктивних) факторів на рівень конкурентоспроможності шляхом розроблення захисних заходів; б) використання сприятливих зовнішніх факторів з метою нарощування конкурентного потенціалу та реалізації конкурентних переваг; в) забезпечення адаптивності та гнучкості управлінських дій в питаннях підвищення рівня конкурентоспроможності з урахуванням як позитивних та негативних факторів.

Одним із основних напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС є розроблення чіткої її конкурентної стратегії. Важливим в процесі розроблення того чи іншого варіанту конкурентної стратегії є для організації є врахування певного контексту її діяльності. Проведений аналіз конкурентних позицій товариства дозволяє зробити висновок, що найбільш прийнятною є модель стратегії формування конкурентних переваг, яка має назву і характер загальної стратегії конкуренції. Оскільки ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС має суттєві стратегічні переваги перед конкурентами в частині оригінальності запасних частин та якісних

параметрів, порівняно нижчих витрат на реалізацію продукції, більш ширшого асортименту продукції та використання гнучкої системи знижок, при розробленні такої стратегії доцільним є поєднання всіх її елементів: стратегії найменших витрат, диференціації та зосередження.

В рамках удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС нами пропонуються такі заходи:

- 1) розроблення концептуальних засад конкурентної політики товариства в контексті якої розробляється та впроваджується відповідна конкурентна стратегія;
- 2) удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності товариства;
- 3) упровадження системи ризик-менеджменту за методологією концепції COSO ERM;
- 4) підвищення конкурентних можливостей, зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку, забезпечення стійкого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К.: Професіонал, 2009. – 256 с.
2. Гаркава Л. В. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.В.Гаркава – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_11_29/4_garkava.htm
3. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" / І. С. Головка-Марченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 43. - С. 67-73.
4. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства / Л. В. Гриневецька // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, 2010. – Вип. 38. – С. 248-252.
5. Гришова, І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління / І. Ю. Гришова, Т. М. Гнат'єва // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 3. – С. 32-40.
6. Гузар Б. С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції / Б. С. Гузар, О. С. Цикалюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 11. – С. 277-281.
7. Добрянська Н. А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. А. Добрянська, М. О. Варгатюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2015/19.pdf
8. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова ; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352 с., С. 17-23.
9. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

10. Козаченко, С.В. Управлінський інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній / С.В. Козаченко, І.С. Акімова // Вісник Міжн.Наук.-техн. Ун-ту н. ак. Ю. Бугая. Серія «Економіка». – 2010. - № 1 – С. 49-55.

11. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

12. Кривов'язюк В.І. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємств / Економічна діагностика [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://pidruchniki.com/1368051153556/ekonomika/>

13. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Крупіна, Н. Яблонська // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 4. - С. 133-143.

14. Лісовська, Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства / Л.С. Лісовська, Л.В. Іванець // Вісник Ун-ту «Львівська Політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2009. - № 640. – С. 143-149.

15. Мельник Ю. М. Система управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного підприємства / Ю. М. Мельник, Ю. А. Опанасюк, Б. Б. Тачмурадов // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2014. - № 2. - С. 92-102.

16. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. / Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Колодинський С.Б., Ціцак Л.М. – Полтава, 2012.

17. Нестеренко С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Нестеренко - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://sophus.at.ua/publ/2014>

18. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

19. Парфенчук І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємств у системі національного господарства / І. О. Парфенчук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Вип. 41(2). - С. 103-109.
20. Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства / П. Г. Перерва, Т. В. Романчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 230–235.
21. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
22. Про захист від недобросовісної конкуренції. Закон України [Електронний ресурс] – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws
23. Пять базовых стратегий конкуренции / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: / <http://managment-study.ru/pyat-bazovykh-strategij-konkurencii.html>
24. Святенко В.Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації / В.Ю.Святенко – Режим доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_23/Zb23_16.pdf
25. Смоленюк П. С., Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств / П. С. Циганюк // Інноваційна економіка. – 2012. - №29. – С. 86-92.
26. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. проф. Ю.Б. Іванова, проф. О.М. Тищенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384
27. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиной. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013. – Т. 3. – 365 с.
28. Фасхiev Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. Фасхiev // Проблемы теории и практики управления. – 2008. - №2. – С. 69-81.
29. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

30. Характеристика факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks 352-7.html>
31. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії : процеси створення та реалізація: монографія / Н.А. Хрущ, М. В. Желіховська. — К.: Освіта України, 2010. — 316 с.
32. Чебанова Н. В. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування підприємств / Н. В. Чебанова, Л. Є. Ревуцька // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 2. - С. 72-79.
33. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / А. В. Череп, Ю. О. Салип // Інноваційна економіка. — 2012. — № 8. — С. 77-79.
34. Шеремета М. Аналіз конкурентних стратегій підприємства / М. Шеремета, Т. Шеремета // Економічний аналіз. — 2011. - №8. — С. 381-384.
35. COSO ERM Framework (Enterprise Risk Management — Integrated Framework) — офіційний сайт: <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>
36. <http://frank-lemex.com.ua> — Офіційний сайт ТОВ ФРАНК ЛЕМЕКС