

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю сучасного
підприємства»

Спеціальність 051 «Економіка»,

освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/_ Мазін Ю.О./

Виконавець: _____/ Федорченко Д. І.
/ П.І.Б.

Група: _____ **Е.мз-91С** _____
шифр

Суми 2020

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва

та бізнес-адміністрування

_____ **О. І. Карінцева**

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи__ Е.мз-91С, курсу__2__ЦЗДВН_(найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Федорченко Данило Ігорович /

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства

Затверджую наказом по СумДУ №_____ від «__»__ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «_____»_____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи:_____ навчально-методична література, періодичні видання, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню)_____ Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища , оцінка рівня потенціалу КП «Шляхрембуд»

Управління конкурентоспроможністю КП «Шляхрембуд»

Перелік ілюстрацій

Алгоритм інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікація методів оцінки

Фактори ринкового середовища і фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

Ранжирування результатів розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра_доц. Мазін Ю.О

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____

підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

ЗМІСТ

Реферат.....	5
Вступ.....	6
1. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	8
1.1 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Інтегральний метод як комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства	13
2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища , оцінка рівня потенціалу КП «Шляхрембуд».....	15
2.1 Загальна характеристика підприємства та основні напрямки його діяльності.....	15
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Шляхрембуд»..	19
2.3 Інтегральний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства	24
3. Управління конкурентоспроможністю КП «Шляхрембуд».....	28
3.1 Експрес-оцінка потенціалу підприємства.....	28
3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства КП «Шляхрембуд»	40
Висновок.....	49
Список використаної літератури.....	51

Реферат

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, якість продукції, SWOT – аналіз, проектний підхід, «шість сигма».

Метою дослідження є розробка та обґрунтування заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно сформульованій меті дипломної роботи передбачається виконання наступних завдань:

- вивчити теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності обраного підприємства;
- провести аналіз діяльності підприємства;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

У першому розділі розглядаються існуючі методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Аналітична оцінка діяльності КП «Шляхрембуд» дається в розділі 2. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Оцінено рівень його конкурентоспроможності.

Обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності об'єкта дослідження проводиться в розділі 3.

Об'єкт дослідження – комунальне підприємство по ремонту, будівництву та експлуатації автошляхів.

Вступ

Дуже важливим атрибутом ринкової економіки в умовах подальшої глобалізації та цифровізації економіки на шляху до сталого розвитку [16-19,22-24,28,29] є конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по різному. Визначений авторитет в галузі конкуренції М. Портер, висновки якого обґрунтовуються на результатах багатьох досліджень досягнення і збереження конкурентної переваги, вважає, що фірми попереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетення факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображаючих результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, яка доступна для огляду (10 - 15 років).

В сучасних умовах промислових революцій «Індустрі 3,0», «Індустрі 4,0» [20,35,43] усе більшого значення для розвитку країни та для успішної фінансово-господарської діяльності підприємств набувають інновації й інноваційна діяльність. Саме вони є найважливішим інструментом щодо забезпечення успішного функціонування підприємства, одним з базових елементів ефективної стратегії й важливим інструментом створення та підтримки конкурентних переваг. Джерелом конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо

укріплення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх ступенях позавиробничого процесу[14,15,21,34,42,44,45].

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Тема даної роботи досить актуальна на сьогоднішній день, так як чим краще конкурентоспроможність підприємства, тим вище його ефективність та загальний стан поміж інших аналогових підприємств. Для того, щоб визначити свою конкурентоспроможність підприємства застосовують різноманітні методи. Це і методи засновані на теорії конкуренції і методи, на аналізі конкурентних переваг, матричні методи і т.д.

Об'єкт дослідження – комунальне підприємство по ремонту, будівництву та експлуатації автошляхів.

Предмет дослідження – поняття конкурентоспроможності та інтегральний підхід до оцінки її рівня.

Розгляд даної теми передбачає вирішення наступних завдань:

1. Визначення методів оцінки конкурентоспроможності та акцептування уваги на інтегральному підході до оцінки її рівня.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.
3. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності на прикладі КП «Шляхрембуд».
4. Експрес-аналіз рівня виробничого потенціалу підприємства для визначення резервів підвищення конкурентоспроможності КП «Шляхрембуд».
5. Надання практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності КП «Шляхрембуд».

1. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

1.1 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності”. На рис. 1.1 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви – “Союз-Україна”, “Рapid”, “Прогрес” та “Грант”) по дев’яти критеріях.

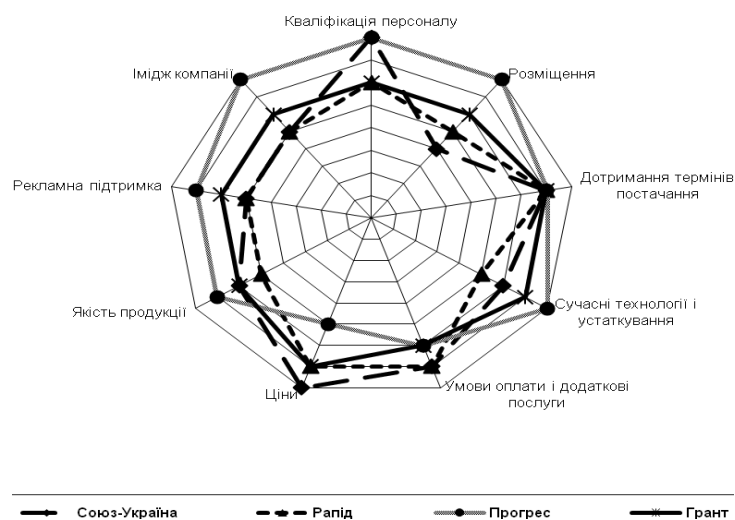


Рис. 1.1 - Багатокутник конкурентоспроможності[7].

Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло було поділене радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких

дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 9); шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства [12].

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ (“Бостонської консалтингової групи”) (рис. 1.2), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

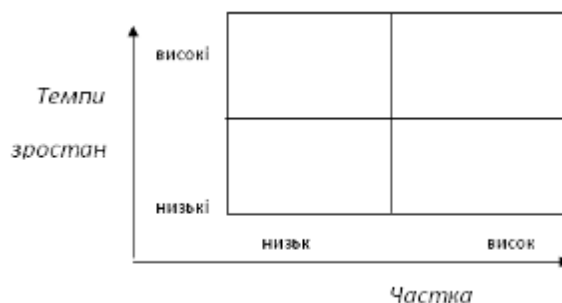


Рис. 1.2 - Принциповий вигляд БКГ

Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця “Привабливість ринку/конкурентоспроможність” (модель GE/McKinsey);
- матриця “Привабливість галузі/ конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);
- матриця “Стадія розвитку ринку/конкурентнапозиція” (модель Hofer/Schendel);
- матриця “Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція” (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінки рівня конкуренто спроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. В залежності від рівня оцінки їх можна прокласифікувати наступним чином(рис 1.3).

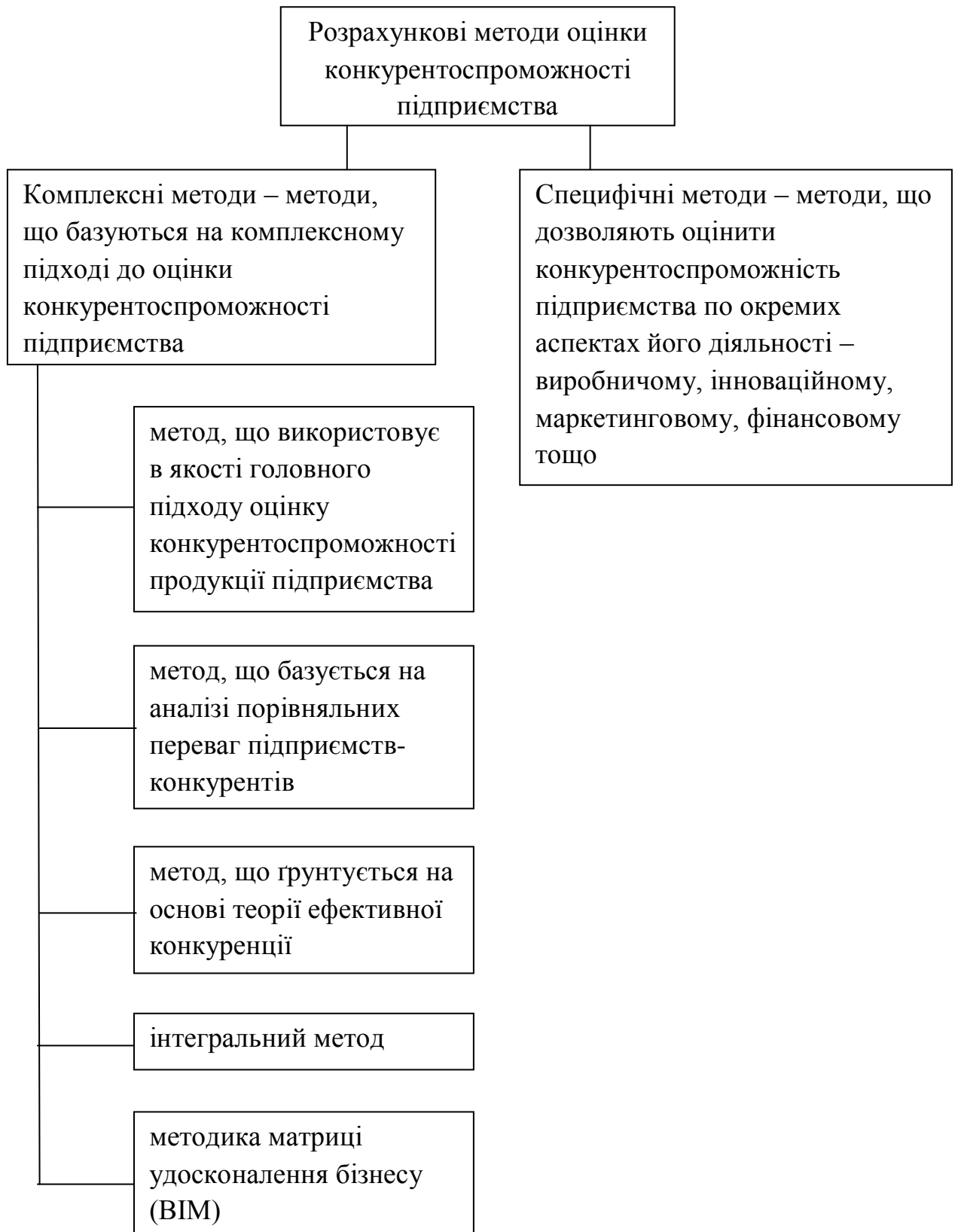


Рис 1.3 Класифікація методів оцінки

Стисла характеристика комплексних методів представлена у Додатку А.

Одним з методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є Бенчмаркінг. У найбільш загальному розумінні це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще. В його основі лежить порівняння продукції підприємства з продукцією конкурента з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Процедура бенчмаркінгу:

1. Вибір цілей і визначення об'єкта бенчмаркінгу. Встановлюються потреби підприємства в змінах і поліпшення, проводиться оцінка діяльності підприємства, вивчаються основні фактори, що впливають на підприємство, визначається необхідність бенчмаркінгу.

2. Нова оцінка об'єкта бенчмаркінгу. Вивчаються додаткові можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства продукція і т.п.).

3. Вибір фірми-еталона (або порівняльної компанії). Визначається тип бенчмаркінгу (зовнішній чи внутрішній). Якщо зовнішній - то визначається або реальна фірма-конкурент, або кілька таких фірм, або гіпотетичний об'єкт.

4. Визначення методів збору інформації. Збір інформації. Використовується різноманітна інформація, (статистика, звітність, аудитори. Незалежні експерти, друк, семінари, власний аналіз і т.п. /)

5. Впровадження результатів. Розробка плану впровадження, процедури контролю, управління процесом впровадження. Далі оцінюється ефективність процесу впровадження. Наскільки мета була реально досягнута.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

1.2 Інтегральний метод як комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства

В цьому методі реалізується комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності. В умовах ринку доцільно використовувати наступний алгоритм (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3 –Алгоритм інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Надалі, в другому розділі інтегральна оцінка буде проводитися за таким алгоритмом:

1. Експертним методом визначаємо 5 факторі конкурентоспроможності та визначається ранг фактор.

2. Всі дані заносяться в таблицю та визначається ще параметрична одинична оцінка кожного з підприємств-конкурентів.

3. Визначаємо суму по кожному фактору шляхом помноження параметричної оцінки на ранг фактор.

4. Визначаємо інтегральний показник, як суму всіх попередніх та прирівнявши його до одинці робимо висновки.

2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища , оцінка рівня потенціалу КП «Шляхрембуд»

2.1 Загальна характеристика підприємства та основні напрямки його діяльності

Рішенням Обласної ради депутатів робітників від 9 жовтня 1964р. №434 було засноване дорожньо-мостове управління (ДМУ). Через деякий час рішенням №884 виконкому Сумської міської ради депутатів працівників від 5 жовтня 1970р. була заснована окрема структура – Сумське експлуатаційне лінійне управління (ЕУ). В 1972 році був збудований асфальтобетонний завод облремстройтреста Сумського облкомунуправління.

1 липня 1976 року об'єднання трьох структур – АБЗ, ДМУ та ЕУ – призвело до появи виробничого об'єднання по будівництву, експлуатації та ремонту автодоріг, назва якого декілька разів змінювалась, а саме:

- з березня 1989 р. – Сумське міське управління по ремонту, будівництву та експлуатації автодоріг «Шляхрембуд»;

- з 1988 р. – Сумське підрядне спеціалізоване міське управління «Шляхрембуд»;

- згідно рішення виконкому Сумської міської ради народних депутатів №384 від 6 листопада 1992р. «Про державну реєстрацію в виконкомі Сумської міської ради народних депутатів» - Державне комунальне підприємство по ремонту, будівництву та експлуатації. Засновником підприємства та вищим органом управління підприємства є Сумська міська рада.

Підприємство створене з метою задоволення потреб територіальної громади м. Суми у виконанні робіт та наданні послуг, пов'язаних з ремонтом, будівництвом та утриманням міських доріг м. Суми і забезпечення на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів

колективу робітників підприємства. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, товарний знак, печатку зі своєю назвою, розрахунковий та інші рахунки у банках, має право від свого імені укласти договори, набувати майнові та особисті немайнові права та обов'язки. Основу діяльності Підприємства складають договори з фізичними та юридичними особами будь-яких форм власності та господарської діяльності, а також виконання та надання послуг громадянам. Договори від імені підприємства укладаються директором підприємства або іншою особою, уповноваженою на це засновником. Підприємство здійснює наступні види діяльності:

- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт та поточний ремонт вулиць, шляхів, тротуарів, площ та площадок в населених пунктах, а також мостів, шляхопроводів, зливної каналізації на них;

- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт, поточний ремонт автомобільних шляхів суспільного використання та штучних споруд на них;

- будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, середній ремонт та поточний ремонт під'їздних, промислових, сільськогосподарських, внутрішньогосподарських, технологічних, лісовозних та інших типів автомобільних доріг та штучних споруд на них;

- розробка технічної, проектної, кошторисної, проектно-кошторисної та технічно-кошторисної документації на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт, середній ремонт, поточний ремонт об'єктів суспільного, громадянського (у тому числі житла), промислового, сільськогосподарського і спеціального призначення, автомобільних шляхів суспільного використання та штучних споруд на них, вулиць, шляхів, тротуарів, площ та площадок в населених пунктах та інше;

- торгівельна діяльність;

- розробка родовищ будівельних матеріалів, їх заготівля та торгівля ними;

- ремонт автомобілів та інших самоходних засобів, їх обслуговування;

- організація автозаправочних станцій, станцій технічного обслуговування автотранспорту, автостоянок та їх експлуатація;
- вантажно-розвантажувальні роботи;
- інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

На КП «Шляхрембуд» працює 220 чоловік. Директор підприємства – Вегера О.О.

Директор визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Визначає напрямки розвитку підприємства у формуванні фінансової, цінової, банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності. Організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції.

Головний інженер визначає науково-технічну політику, перспективи розвитку підприємства і шляхи реалізації комплексних програм з усіх напрямків удосконалення, реструктуризації, реконструкції і технічного переозброєння виробництва, його спеціалізації! та кооперування. Організовує і контролює виробничу діяльність і виконання виробничих планів в цілому по підприємству і по кожному структурному підрозділу. Організує роботу по дотриманню технології виконуваних робіт, по якісному її виконанню. Відповідає за якість робіт по підприємству. Відповідає за охорону праці на підприємстві.

Відділ бухгалтерського обліку веде облік грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, виконання робіт, нараховує зарплату працівникам, слідкує за своєчасним перерахуванням платежів в міський бюджет. Склад цього відділу: начальник бух. відділу, бухгалтер-касір, заступник начальника бух. відділу, бухгалтер. Бухгалтерія як правило займається обліком всіх господарських операцій на підприємстві, доходами та витратами КП «Шляхрембуд», складають податкову і фінансову звітність

нараховують по табелям робочого часу заробітну плату працівникам і переводять її на банківські рахунки. і т. д.

Відділ кадрів працює з кадрами на підприємстві (приймає на роботу, звільняє з роботи, заключає договори з персоналом), тобто в принципі працює з персоналом. Відділ кадрів веде роботу з персоналом, а саме: приймає і звільняє з роботи, виписує догани, премії, випускає прикази по підприємству і т. д.

Відділ маркетингу займається укладанням угод по матеріальному і технічному забезпеченню підприємства, цей відділ виконує роботи, пов'язані з техніко-економічним аналізом в області матеріалотехнічного забезпечення і т. д. Він має справу з постачальниками і замовниками підприємства КП «Шляхрембуд», проводить деяку рекламу на стороні про це підприємство, розробляє пропозиції щодо удосконалення організації маркетингової діяльності, вивчає конкурентів, займається тендером.

Планово-виробничий відділ заключає контракти з іншими замовниками на виконання робіт, складає кошториси, розробляє плани робіт, перевіряє табеля робочого часу підрозділів підприємства, надає інформацію по основним техніко-економічним показникам УЖКГ. Склад планово-виробничого відділу: економіст по праці, економіст другої категорії, інженер планово - виробничого відділу першої категорії, інженер по нормуванню, інженер планово - виробничого відділу. В цьому відділі складають форми 1, 2, і 3, заповнюють табеля робочого часу, за допомогою путівок, розраховують заробітну плату по цим табелям, складають плани робіт, складають бізнес-плани на майбутнє, роблять статистичну та деяку фінансову звітність, розраховують деякі податки.

Для виконання робіт різного характеру у структурі підприємства створені і функціонують слідуєчі підрозділи:

- шляхо-будівельна дільниця;
- шляхо-експлуатаційна дільниця;
- підсобне виробництво з виготовлення асфальтобетону (АБЗ);

- ремонтно-механічна майстерня;
- ремонтно-будівельна ділянка;
- ділянка по заготівлі піску;

Шляхово-будівельна ділянка займається будівництвом, капітальним та поточним ремонтом мережі міських доріг. Шляхово-експлуатаційна ділянка займається утриманням міських доріг, споруд, зливної каналізації, санітарного очищення доріг та споруд на них. Ділянка по заготівлі піску займається наливом піску. А/бетонний завод випускає асфальтобетонну суміш.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Шляхрембуд»

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динаміки і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі й інших сферах життєдіяльності. Організації повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін у навколишньому середовищі і ефективно на них реагувати. З іншого боку, необхідно мати на увазі, що самі організації генерують зміни у зовнішньому середовищі, випускаючи нові види товарів і послуг, використовуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, обладнання, технологій. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили, а зовнішнє середовище – джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Макросередовище створює загальні умови функціонування організації. У більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна. Це пов'язано з відмінностями у

сферах діяльності організацій і відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій.

Основні фактори макросередовища надано на рис 2.1

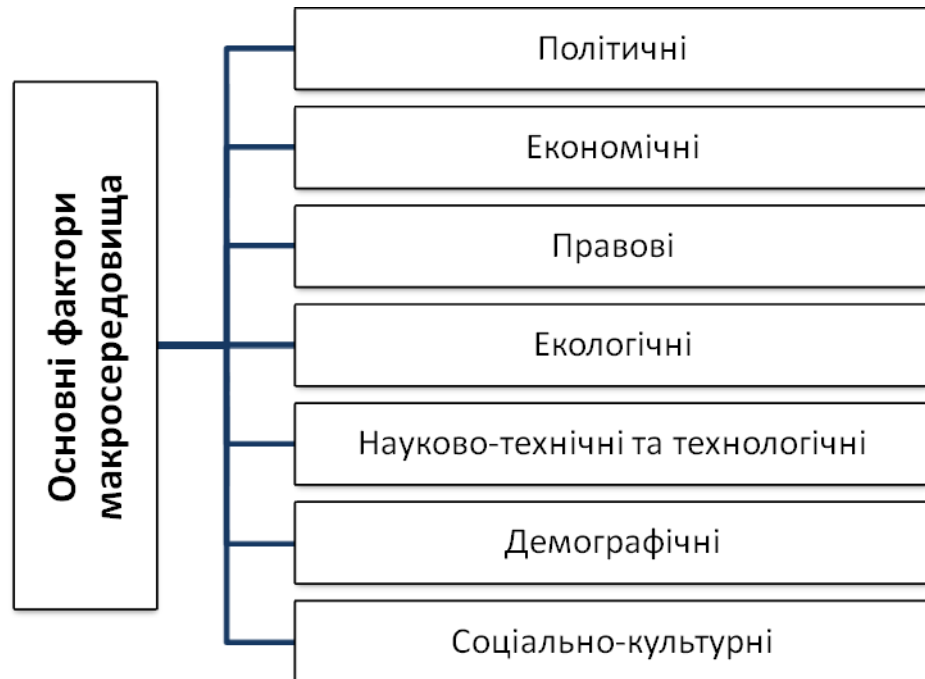


Рис 2.1 Фактори макросередовища

Демографічні та соціально-культурні фактори не впливають на підприємство. Що стосується економічних факторів, то вони самим прямим чином впливають на підприємство, так як наприклад, якщо в країні криза, то Сумська Міська Рада не зможе фінансувати виконання робіт підприємством, тобто компанія повинна буде виживати тільки за рахунок приватних осіб, що дуже складно в сучасних умовах. Екологічні (природні) впливають на комунальне підприємство по роботі будівництву та експлуатації автошляхів так як від кліматичних умов залежить проведення і якість робіт. Якщо, наприклад, влітку будуть іти дощі і не буде сонця, то роботи по укладанню асфальтобетонної суміші на дороги м. Суми КП «Шляхрембуд» проводити не буде, так як цю суміш потрібно укладати як мінімум при температурі 20 градусів і щоб вона як найкраще і пряміше лягла не повинно йти дощів після

проведення роботи як мінімум 3 дня. Науково-технічні і політико-правові фактори також впливають на підприємство. Наприклад, якщо зупиниться розвиток науки, то обладнання на підприємстві зноситься і буде не придатним для подальшої експлуатації (кожного року підприємство закупляє в польських фірм нове обладнання, за 2017 рік було закуплено біля 15 нових машин - це і розміточна машина «вектор», підмітальна машина «Ціошоп», машина для ремонту вибоїн і т.д.). Або, якщо, наприклад, держава знизить відсоткові ставки, то підприємство буде мати більший прибуток, що приведе до закупки нового обладнання, збільшення виробництва, що в свою чергу приведе до покращення якості робіт і послуг підприємства.

Аналіз мікросередовища КП «Шляхрембуд» складається з таких елементів:

1. Конкуренти. Найбільшим конкурентом цього підприємства є обласне управління «Облстрой», також будівельне управління «Спецбуд», шляхово-будівельне управління №11 та шляхово-ремонтне управління №76.

2. Споживачі. Споживачами КП «Шляхрембуд» являється сумська міська рада, управління житлово-комунального господарства, фізичні та юридичні особи та підприємства.

3. Постачальники. Постачальниками підприємства в обладнанні, тобто в машинах - є закордонні і українські фірми, в продукції – українські фірми і приватні підприємства (ТОВ «Піфагор», Товариство з обмеженою відповідальністю «Універбург», сумська філія ВАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ», privat «Mashbud» і т д)

4. Посередники. Посередниками підприємства являються зазвичай банки (банк «Хрещатик», «ПриватБанк»).

5. Контактні аудиторії. Що стосується контактних аудиторій, то КП «Шляхрембуд» безпосередньо залежить від Державного управління житлової політики, комунального господарства та благоустрою (це управління для підприємства вважається інвестиційним), підприємство ще в 2008 р.

підписало договір з місцевою компанією «Відікон», що впливає також на підприємство.

6. Місцеві органи влади. Підприємство на пряму залежить від сумської міської ради.

Фактори ринкового середовища і фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства, як у методі SWOT- аналізу, поділяють на дві групи. Для зовнішнього середовища - можливості розвитку і загрози розвитку, для підприємства - сильні і слабкі сторони його діяльності.

Вплив кожного з факторів (як зовнішнього середовища, так і внутрішнього) на можливості розвитку інноваційного потенціалу оцінюється за допомогою коефіцієнтів упевненості, які вимірюються за шкалою від -1 до +1. Кожний з факторів розглядається як свідectво за чи проти можливості розвитку інноваційного потенціалу підприємства. При цьому можливості, що надаються ринком, і сильні сторони підприємства оцінюються від 0 до +1, а загрози і слабкі сторони - від 0 до -1. Значення коефіцієнта впевненості відображає ступень упевненості в тому, що вплив фактора збільшує (+) чи зменшує (-) можливості розвитку на основі інновацій.

Фактори ринкового середовища і фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства приведені в таблиці 3.1

Таблиця 2.1 – Фактори ринкового середовища і фактори, що визначають внутрішні можливості підприємства

Фактори середовища	Попередній період	Поточний період
Фактори зовнішнього середовища:		
Можливості розвитку:		
1. Розширення частки ринку на якому функціонує п-во	+1	+1
2. Підвищення попиту на продукцію	+0,6	+0,7
3. Випуск нових видів продукції	+0,8	+0,9

4.Скорочення податкового пресу	+1	+0,9
5. Здешевлення продукції постачальників	+1	+0,9
6.Зростання доходів споживачів	+0,8	+1
Загрози розвитку:		
1.Зміцнення позицій конкурентів	-0,8	-0,9
2.Зміна споживацьких уподобань	-0,5	-,05
3. Зростання цін на продукцію постачальників	-0,7	-,07
4.Зростання податку на прибуток	-1	-0,9
5.Зменшення доходів споживачів	-0,8	-0,8
6.Зміцнення позицій імпортованих аналогів	-0,7	-0,8
Фактори внутрішнього середовища:		
Сильні сторони:		
1. Висока якість продукції	+0,9	+0,8
2.Зниження матеріальних затрат	+0,8	+0,9
3. Впровадження інновацій	+0,6	+0,7
4.Збільшення кваліфікованих кадрів	+0,9	+0,9
Продовження таблиці 3.1		
Слабкі сторони:		
1. Зменшення якості продукції	-0,5	-0,7
2.Зростання затрат на матеріали та виробничі запаси	+0,2	-0,3
3. Непланові простої обладнання	-0,4	-0,6
4.Плинність висококваліфікованих кадрів	-0,7	-0,8

Визначимо коефіцієнт упевненості за формулами:

$$K_o = K_1 + K_2(1 - K_1), \text{ якщо } K_1 \geq 0 \text{ і } K_2 \geq 0;$$

$$K_o = -(|K_1| + |K_2| \cdot (1 - |K_1|)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0;$$

$$K_o = \frac{K_1 + K_2}{1 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки.}$$

Попередній період:	Поточний період:
$K_1 = 1 - 0,8 = 0,2$	$K_1 = 1 - 0,9 = 0,1$
$K_2 = 0,6 - 0,5 = 0,1$	$K_2 = 0,7 - 0,5 = 0,2$
$K_0 = 0,2 + 0,1(1 - 0,2) = 0,28$	$K_0 = 0,1 + 0,2(1 - 0,1) = 0,28$
$K_2 = 0,8 - 0,7 = 0,1$	$K_2 = 0,9 - 0,7 = 0,2$
$K_0 = 0,28 + 0,1(1 - 0,28) = 0,35$	$K_0 = 0,28 + 0,2(1 - 0,28) = 0,42$
$K_2 = 1 - 1 = 0$	$K_2 = 0,9 - 0,9 = 0$
$K_0 = 0,35 + 0(1 - 0,35) = 0,35$	$K_0 = 0,42$
$K_2 = 1 - 0,8 = 0,2$	$K_2 = 0,9 - 0,8 = 0,1$
$K_0 = 0,35 + 0,2(1 - 0,35) = 0,48$	$K_0 = 0,42 + 0,1(1 - 0,42) = 0,48$
$K_2 = 0,8 - 0,7 = 0,1$	$K_2 = 1 - 0,8 = 0,2$
$K_0 = 0,48 + 0,1(1 - 0,48) = 0,53$	$K_0 = 0,48 + 0,2(1 - 0,48) = 0,58$
$K_2 = 0,9 - 0,5 = 0,4$	$K_2 = 0,8 - 0,7 = 0,1$
$K_0 = 0,53 + 0,4(1 - 0,53) = 0,72$	$K_0 = 0,58 + 0,1(1 - 0,58) = 0,62$
$K_2 = 0,8 - 0,2 = 0,6$	$K_2 = 0,9 - 0,3 = 0,6$
$K_0 = 0,72 + 0,6(1 - 0,72) = 0,89$	$K_0 = 0,62 + 0,6(1 - 0,62) = 0,85$
$K_2 = 0,6 - 0,4 = 0,2$	$K_2 = 0,7 - 0,6 = 0,1$
$K_0 = 0,89 + 0,2(1 - 0,89) = 0,91$	$K_0 = 0,85 + 0,1(1 - 0,85) = 0,86$
$K_2 = 0,9 - 0,7 = 0,2$	$K_2 = 0,9 - 0,8 = 0,1$
$K_0 = 0,91 + 0,2(1 - 0,91) = 0,93$	$K_0 = 0,86 + 0,1(1 - 0,86) = 0,87$

Можна сказати, що підприємство має високий рівень конкурентоспроможності, так як коефіцієнт упевненості приближений до одиниці.

2.3. Інтегральний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства

Існує багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, але саме для оцінки конкурентоспроможності КП «Шляхрембуд» пропонується аналітичний метод на основі ранг-фактору. Всі бали визначаються виключно експертним методом. Вихідні дані для оцінки:

1. Положення на ринку – 0,08
2. Товарного асортименту – 0,27
3. виробничого потенціалу підприємства – 0,30
4. методів товароруху – 0,30
5. можливостей збуту – 0,05.

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку представлена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

Синтезувальний фактор	Параметрична					Ранг	Параметрична				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Положення на ринку	4,0	4,2	4,5	4,6	4,1	0,08					
Товар	3,3	3,2	3,8	3,9	3,1	0,27					
Виробничий потенціал	3,8	3,8	3,9	3,9	3,9	0,30					
Методи товароруху	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	0,30					
Можливості збуту	3,9	3,9	4,0	4,2	3,9	0,05					
Сумарна оцінка	X					1,00					
КС											

Інтегрований (груповий) факторний показник (I_i) кожного з підприємств-постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-постачальника товару (g_i) і рангу аналізованого фактора (R_i за формулою (1.1):

$$I_i = g_i \times R_i.$$

2.1

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. По даній методиці розрахуємо та занесемо результати в таблицю 2.3

Таблиця 2.3 – Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

Синтезуючий фактор конкурентосп	Параметрична одинична оцінка підприємства-					Ранг фактора	Параметрична одинична оцінка підприємства				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Положення на ринку	4,0	4,2	4,5	4,6	4,1	0,08	0,32	0,336	0,36	0,37	0,328
Товар	3,3	3,2	3,8	3,9	3,1	0,27	0,89	0,864	1,03	1,05	0,837
Виробничий потенціал	3,8	3,8	3,9	3,9	3,9	0,30	1,14	1,14	1,17	1,17	1,17
Методи товароруху	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	0,30	1,08	1,11	1,14	1,14	1,2
Можливості збуту	3,9	3,9	4,0	4,2	3,9	0,05	0,19	0,195	0,2	0,21	0,195
Сумарна оцінка	X					1,00	3,62	3,645	3,9	3,94	3,73
КС	X						0,92	0,925	0,99	1	0,946

Висновки по оцінці конкурентоспроможності КП «Шляхрембуд» представлені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Ранжирування результатів розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності

Підприємство	КС	Стратегія
1. Шляхово-екс. Управління №71	0,91	0,9 < КС < 1 - ринковий послідовник
2. Шляхово-буд. Управління №11	0,994	0,9 < КС < 1 - ринковий послідовник
3. ПМК	0,94	0,9 < КС < 1 - ринковий послідовник
4. КП «Шляхрембуд»	1	КС = 1 – підприємство - лідер
5. ОблБуд	0,9987	0,9 < КС < 1 - ринковий послідовник

Можна зробити висновок, що КП «Шляхрембуд» являється абсолютним лідером не тільки в м. Суми, але і в області.

3. Управління конкурентоспроможністю КП «Шляхрембуд»

3.1. Експрес-оцінка потенціалу підприємства

Для оцінки потенціалу нашого об'єкта дослідження будемо використовувати такі дані:

Таблиця 3.1 – Вихідні дані до експрес-оцінки виробничого потенціалу підприємства

Назва	Одиниці виміру	Значення
Фактична вартість основних фондів в минулому році	тис. грн.	33980
Факт. вартість основних фондів за звіт	тис. грн.	34108
Вартість ОФ, що вибули, мин. рік	тис. грн.	13607
Вартість ОФ, що вибули, звіт. рік	тис. грн.	14080
Вартість ОФ на кінець мин. року	тис. грн.	39741
Вартість ОФ на кінець звіт. року	тис. грн.	40521
Ціна 1 т. а/б суміші категорії Г, мин.	грн.	1230
Ціна 1 т. а/б суміші категорії Г, зв.	грн.	1500
Ціна сировини на 1 т. а/б суміші категорії Г, мин.	грн.	1108
Ціна сировини на 1 т. а/б суміші категорії Г, зв.	грн.	1300
Всього працівників в минулому році	чол.	232

Всього працівників в звітному році	чол.	241
Прийняті за рік, мин.	чол.	32
Прийняті за рік, зв.	чол.	41
Звільнені за рік, мин.	чол.	34
Звільнені за рік, зв.	чол.	41
середньооблікова чисельність, мин.	чол.	98
середньооблікова чисельність, зв.	чол.	101
Працівники з вищою освітою в загальній кількості, мин.	чол.	200
Працівники з вищою освітою в загальній кількості, звт.	чол.	211
Обсяг виробленої продукції, мин.	тис. тонн	20
Обсяг виробленої продукції, зв.	тис. тонн	23

Виробничий потенціал визначаємо за стандартною методикою, що містить оцінку за трьома складовими: виробничою, матеріальною та інтелектуальною. Дана методика передбачає оцінку за ключовими узагальненими показниками по відповідним складовим. Характеристика можливих рівнів виробничого потенціалу надана на рис 3.1

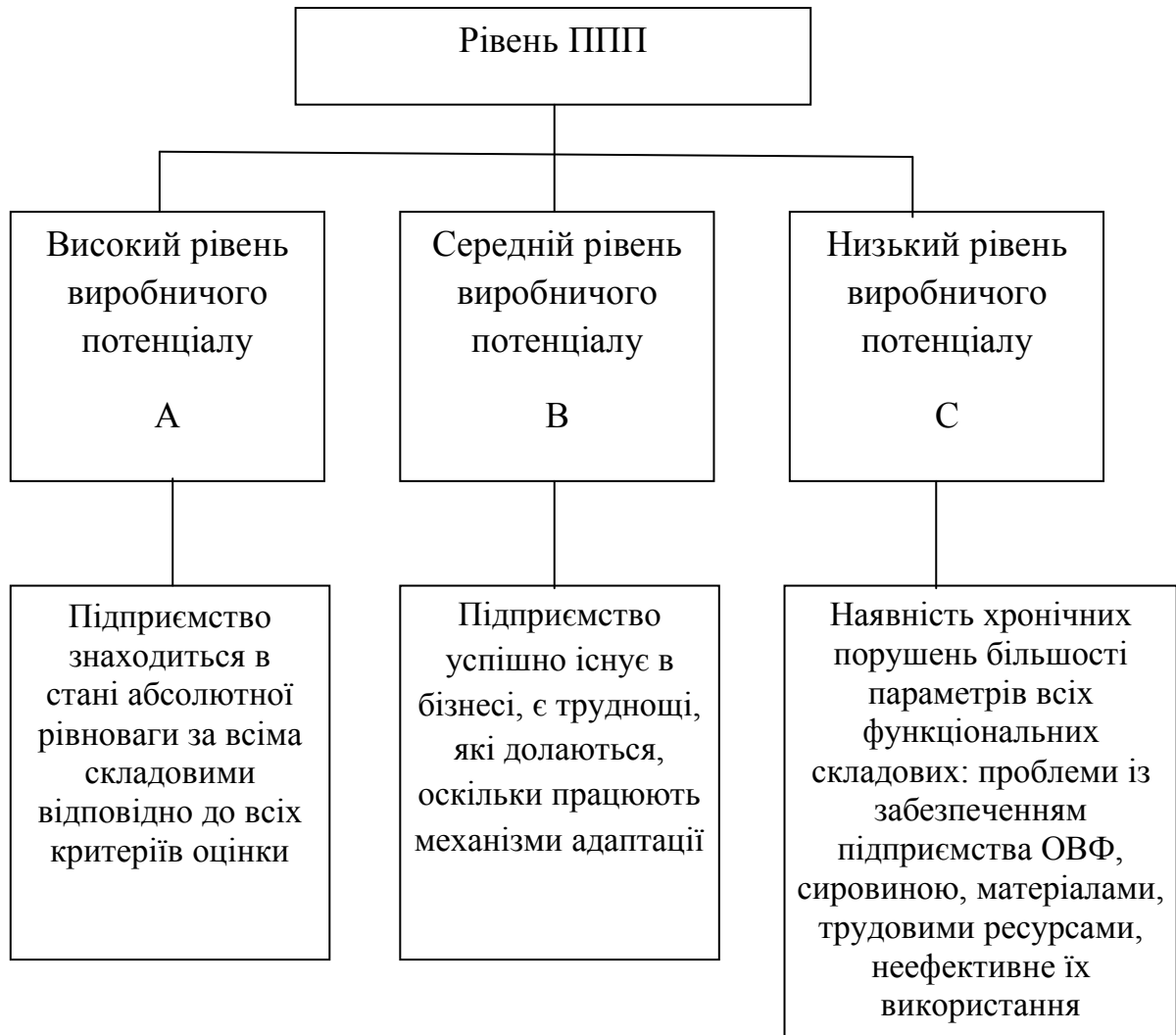


Рис 3.1 Характеристика можливих рівнів виробничого потенціалу

Перша група показників, пов'язана з використанням основних фондів підприємства та визначає виробничу складову. Містить три показники.

1. Знос основних фондів, який визначається як відношення суми зносу основних фондів до їх первинної вартості. Даний показник, як правило, характеризує наявність або відсутність проблем, пов'язаних з накопиченим зносом основних виробничих фондів. У даному випадку розмір зносу виступає показником успіху або невдачі на ринку засобів праці

В цьому значенні саме накопичений знос, його величина - свого роду показник успіху або невдачі на ринку засобів праці.

Минулий період

$$\text{ОФз}=11107/19368=57\%$$

Звітний період

$$\text{ОФз}=12646/20493=62\%$$

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має наступну шкалу:

Якщо рівень зносу менше 50% (помірний) – це відповідає рівню потенціалу А ;

Якщо рівень зносу 51-69 % (вимагає оновлення) – це відповідає рівню потенціалу В ;

Якщо рівень зносу 70 % і більш (значний)) – це відповідає рівню потенціалу С.

2. Співвідношення коефіцієнтів оновлення і вибуття основних фондів.

Коефіцієнт оновлення ми розуміємо як відношення вартості основних фондів, що надійшли, до вартості основних фондів на кінець року. Коефіцієнт вибуття ми розуміємо як відношення вартості основних фондів, що вибули, до вартості основних фондів на початок року. Зазвичай, якщо оновлення основних виробничих фондів випереджає вибуття, то це гарно. Іншими словами відбувається процес «випередження», тобто основні фонди не тільки підтримуються в працездатному стані, але і відбуваються процеси істотного оновлення або розширення виробничої бази. Якщо співвідношення цих показників дорівнює 1, то це свідчить нам про те, що підприємство може лише підтримувати стан основних виробничих фондів на досягнутому рівні. У випадку, коли це співвідношення менше 1, то це говорить нам про те, що підприємство «втрачає» основні виробничі фонди.

Минулий період

$$\text{Кон}=19368/39741=0,49$$

$$\text{Квиб}=13607/33980=0,4$$

$$\text{Ков}=0,49/0,4=1,22$$

Звітний період

$$\text{Кон}=20493/40521=0,51$$

$$\text{Квиб}=14080/34108=0,41$$

$$\text{Ков}=0,51/0,41=1,24$$

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має таку шкалу:

Якщо $K_{ов} > 1$ – це відповідає рівню потенціалу А;

Якщо $K_{ов}$ дорівнює 0,5-1 – це відповідає рівню потенціалу В;

Якщо $K_{ов} < 0,5$ – це відповідає рівню потенціалу С.

3.Фондовіддача. Коефіцієнт, як правило, визначається як співвідношення виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів. У разі зростання даного показника це є позитивною тенденцією та говорить про інтенсивне зростання об'єму випуску продукції.

Минулий період

Звітний період

$$\Phi = 43741 / ((33980 + 39741) / 2) = 1,19$$

$$\Phi = 30129 / ((34108 + 40521) / 2) = 0,81$$

Рівень $\Phi > 1$;

Рівень $\Phi < 1$

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має таку шкалу:

Якщо $\Phi > 1$ – це відповідає рівню потенціалу А;

Якщо Φ дорівнює 1 – це відповідає рівню потенціалу В;

Якщо $\Phi < 1$ – це відповідає рівню потенціалу С.

Друга наша складова - матеріальна. Вона містить такі показники:

1. Частка змінних витрат в собівартості продукції. До складу змінних витрат віднесемо матеріальні, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи.

Минулий період	Звітний період
$C_3 = (30267 + 4325 + 1391) / 40715 = 86\%$	$C_3 = (20262 + 2751 + 2147) / 28000 = 89\%$

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має таку шкалу:

Якщо $C_3 - 80\%$ і більш – це відповідає рівню потенціалу А;

Якщо $C_3 - 50\% - 79\%$ – це відповідає рівню потенціалу В;

Якщо $C_3 - < 50\%$ – це відповідає рівню потенціалу С.

2. Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію.

У випадку, якщо значення даного співвідношення більше одиниці, це співвідношення характеризує «диктат постачальника». Постачальник, через різні причини (дефіцитність продукції, монопольне положення) має нагоду диктувати ціну на свою сировину, а виробник продукції - підприємство, з різних причин (жорстка конкуренція, низький купівельний попит і т.п.) не має нагоди відповідно підвищувати ціни на готову продукцію. Якщо значення показника дорівнює одиниці - це «співвідношення рівнодії». Тобто підприємство - виробник продукції як би перекладає «підвищення» цін на сировину, матеріали на ціни на готову продукцію. Якщо ж значення даного співвідношення менш одиниці - це вже «диктат виробника». Означає це наступне - сировину, матеріали купують за низькими цінами, а готова продукція користується підвищеним попитом; або підприємство займає дуже вигідну ринкову позицію і має нагоду «диктувати ціни».

Минулий період

$$Цзс=1500/1230=1,22$$

Звітний період

$$Цзс=1300/1008=1,29$$

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має таку шкалу:

Якщо $Цзс < 1$ – це відповідає рівню потенціалу А;

Якщо $Цзс = 1$ – це відповідає рівню потенціалу В;

Якщо $Цзс > 1$ – це відповідає рівню потенціалу С.

3. Матеріаловіддача.

Даний коефіцієнт ми визначаємо як відношення виручки від реалізації продукції до матеріальних і прирівняних до них витрат в собівартості продукції.

Минулий період

Звітний період

$$M_B = 43741 / (30267 + 2732) = 1,33$$

$$M_B = 30129 / (20262 + 1000) = 1,39$$

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має таку шкалу:

Якщо $M_B > 1,5$ – це відповідає рівню потенціалу А;

Якщо M_B дорівнює 1 - 1,5 – це відповідає рівню потенціалу В;

Якщо $M_B < 1$ – це відповідає рівню потенціалу С.

Третя наша складова оцінює стан кадрової складової. Вона містить такі показники:

1. Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту по вибуттю.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається відношенням числа прийнятих за певний період часу до середньооблікової чисельності протягом даного періоду. Коефіцієнта обороту по вибуттю визначається відношенням числа звільнених за певний період часу до середньооблікової чисельності протягом даного періоду. Відповідне значення отриманого співвідношення, в першу чергу співвідношення компенсації, буде говорити про збалансування, динамічну рівновагу у формуванні трудових ресурсів підприємства.

Минулий період

Звітний період

$$K_{об} = 32/98 = 0,33$$

$$K_{об} = 41/101 = 0,41$$

$$K_{виб} = 34/98 = 0,35$$

$$K_{виб} = 41/101 = 0,41$$

$$K_{воб} = 0,33/0,35 = 0,94$$

$$K_{воб} = 0,41/0,41 = 1$$

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має таку шкалу:

Якщо $K_{воб} > 1$ – це відповідає рівню потенціалу А;

Якщо $K_{воб} = 0,5 - 1$ – це відповідає рівню потенціалу В;

Якщо $K_{воб} < 0,5$ – це відповідає рівню потенціалу С.

2. Професійний склад кадрів.

Привласнення вказаної якісної характеристики здійснюється на основі експертної оцінки. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу:

Рівень виробничого потенціалу А – відповідає потребі;

Рівень виробничого потенціалу В – необхідне навчання та оновлення персоналу;

Рівень виробничого потенціалу С – не відповідає потребам, необхідне радикальне оновлення персоналу.

3. Зміна виробітку на одного працюючого.

Даний показник ми розраховуємо як різницю співвідношень обсягу виготовленої продукції до середньооблікової чисельності працюючих за минулим та звітним періодами.

Минулий період

Звітний період

$V=20000/98=204,08$

$V=23000/101=227,72$

Зміна виробітку = $227,72/204,08=1,11$ тобто виробіток збільшився на 11%

Рівень цього показника для оцінки виробничого потенціалу має наступну шкалу:

Якщо Зміна виробітку - > 10% – це відповідає рівню потенціалу А;

Якщо Зміна виробітку - 0 – 10% – це відповідає рівню потенціалу В ;

Якщо Зміна виробітку < 0 – це відповідає рівню потенціалу С .

Результати оцінки можна інтерпретувати за такою шкалою віднесення підприємства до тієї або іншої групи виробничого потенціалу (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Шкала віднесення підприємства до групи ВПП в залежності від значимості складової ВПП

Рівень ВПП	Значимість складової ВПП			
	Значимість виробничої складової	Значимість матеріальної складової	Значимість кадрової складової	Рівна значимість складових
Високий рівень ВПП	А.А.А.	А.А.А.	А.А.А.	А.А.А.
	А.А.В.	А.А.В.	В.А.А.	А.А.В.

(A)	A.A.C. A.B.B. A.B.C. A.C.A. A.C.B. A.B.A.	B.A.A. A.A.C. B.A.C. C.A.A. C.A.B. B.A.B.	B.A.A. A.C.A. B.B.A. B.C.A. C.A.A. C.B.A.	B.A.A. A.B.A.
Середній рівень ВПП (B)	A.C.C. B.A.A. B.B.B. B.B.A. B.A.B. B.A.C. B.C.A. B.B.C. B.C.B. B.C.C.	C.A.C. A.B.A. A.B.B. A.B.C. B.B.B. B.B.A. C.B.A. B.B.C. C.B.C. C.B.B.	C.C.A. A.A.B. A.B.B. A.C.B. B.B.B. C.A.B. B.A.B. B.C.B. C.C.B. C.B.B.	A.A.C. A.B.B. A.B.C. A.C.B. A.C.A. B.B.B. B.B.A. B.C.A. B.C.A. C.A.A. C.A.B. C.B.A.
Низький рівень ВПП (C)	C.A.A. C.A.B. C.B.A. C.C.C. C.C.A. C.A.C. C.C.B. C.B.B. C.B.C.	A.C.B. A.C.B. B.C.A. A.C.C. B.C.B. B.C.C. C.C.C. C.C.A. C.C.B.	A.A.C. A.B.C. B.A.C. A.C.C. B.B.C. B.C.C. C.A.C. C.B.C. C.C.C.	A.C.C. B.A.B. B.B.C. B.C.B. B.C.C. C.A.C. C.B.C. C.C.C. C.C.A. C.C.B. C.B.B.

Розрахунковий етап для розглянутого підприємства наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Значення коефіцієнтів по кожній групі, що характеризує ВПП (звіт)

Найменування показника	Значення	Бал (позначення)	Позначення
Виробнича складова			
Знос основних фондів	62%	6(В)	
Співвідношення оновлення/вибуття основних фондів	1,24	10 (А)	
Фондовіддача	0,81	2 (С)	
РАЗОМ		18	В
Матеріальна складова			
Частка прямих змінних витрат в собівартості продукції	89%	10 (А)	
Співвідношення зміна цін на сировину, матеріали / зміна цін на продукцію	1,29	2 (С)	
Матеріаловіддача	1,39	6(В)	
РАЗОМ		18	С
Кадрова складова			
Співвідношення коефіцієнт обороту по прийому і коефіцієнт обороту по вибуттю	1	6 (В)	

Професійний склад кадрів	Необхідне навчання і оновлення персоналу	10 (А)	
Зміна виробітку на одного працюючого	+11	10 (А)	
РАЗОМ		26	а
ВСЬОГО		62	В

Значення коефіцієнтів по кожній групі минулого року в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Значення коефіцієнтів по кожній групі, що характеризує ВПП (звіт)

Найменування показника	Значення	Бал (позначення)	Позначення
Виробнича складова			
Знос основних фондів	57%	6(В)	
Співвідношення оновлення/вибуття основних фондів	1,2	10 (А)	
Фондовіддача	1,18	(А)	
РАЗОМ		18	В
Матеріальна складова			
Частка прямих змінних витрат в	86%	10 (А)	

собівартості продукції			
Співвідношення зміна цін на сировину, матеріали / зміна цін на продукцію	1,22	2 (С)	
Матеріаловіддача	1,33	6(В)	
РАЗОМ		18	с
Кадрова складова			
Співвідношення коефіцієнт обороту по прийому і коефіцієнт обороту по вибуттю	0,94	6 (В)	
Професійний склад кадрів	Необхідне навчання і оновлення персоналу	10 (А)	
Зміна виробітку на одного працюючого	+11	10 (А)	
РАЗОМ		26	а
ВСЬОГО		62	В

На розглянутому підприємстві особливу значимість має матеріальна складова ВПП. тому що про високий рівень виробничого потенціалу буде свідчити своєчасність поставок сировини, його висока якість, максимальна оборотність і т.д.

Таким чином, підприємству у звітному та у минулому періодах можна присудити середній рівень виробничого потенціалу (В) – підприємство успішно існує в бізнесі, є труднощі, які долаються, оскільки працюють механізми адаптації.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства КП «Шляхрембуд»

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

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

- об'єктивно оцінювати існуюче положення організації;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;

- наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності.

Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Діяльність як об'єкт управління розглядається у вигляді програми тоді, коли:

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

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

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

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

Програми підвищення конкурентоспроможності, характеризуються:

– цільовою спрямованістю та складністю мети;

– багатозначністю та невизначеністю середовища;

– складною організаційною структурою (залученням великої кількості виконавців і організація їх кооперації);

– складною динамікою функціонування та великими термінами розробки;

– суттєвими ризиками успішного виконання.

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності – це мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення

визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми. Успішне виконання програми (проекту) підвищення конкурентоспроможності оцінюється за сукупністю встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників.

Принципи, що покладено в основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності КП «Шляхрембуд» надано на рис 3.2

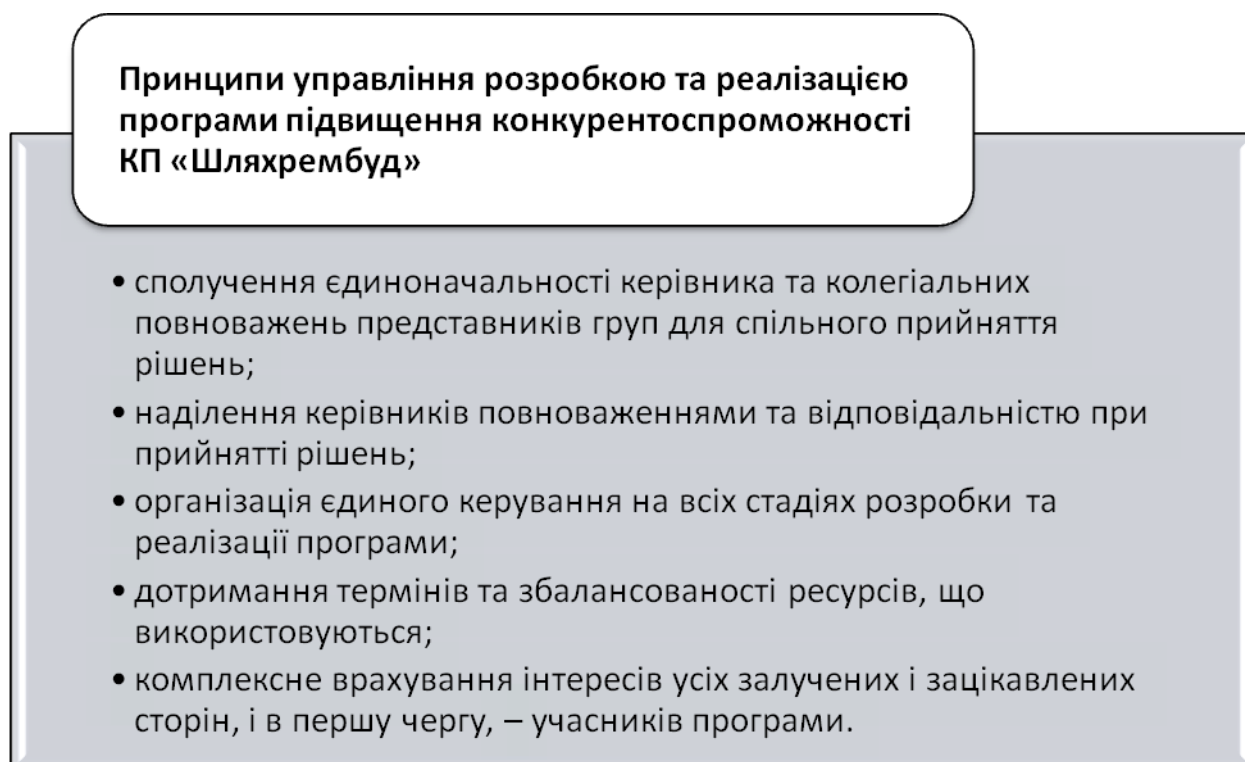


Рис 3. 2 Принципи управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можна виділити:

- промисловий інжиніринг: комп'ютеризація та автоматизація процесів на підприємстві, забезпечення гнучкості виробничого процесу;

- організаційний розвиток;
- економічні засоби: управління запасами, фінансами.

Одним з ефективних засобів підвищення конкурентоспроможності є застосування ПК, яке дозволяє скоротити час в десятки разів, особливо при дослідженнях, проектуванні, розробці документації, модельних випробуваннях, а фактор випередження у часі є одним з найважливіших у конкурентній боротьбі. Автоматизація бізнес-процесів, застосування гнучких виробничих систем окрім підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сприяє й розв'язанню соціальних проблем (вивільнення людини від одноманітної фізичної праці і перетворення її у творчого учасника виробничого процесу). До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності відносяться:

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

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

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

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

В табл. 3.6 наведені характеристики груп, однаковою метою функціонування яких є пошук шляхів вирішення проблем.

Таблиця 3.6

Характеристики найбільш поширених групових форм підвищення конкурентоспроможності

Характеристики	Групові форми підвищення конкурентоспроможності			
	Гуртки якості	Групи по вдосконаленню діяльності підрозділів	Групи по вдосконаленню процесів	Програмно-цільові групи
Членство	робітники підрозділів	робітники підрозділів	відібрані робітники суміжних підрозділів	робітники відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення	мала	середня	середня	висока

проблем				
Сфера діяльності	в рамках підрозділу	в рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи
Порядок роботи	короткі засідання	короткі засідання	короткі засідання	тривалі засідання, відсутність інших завдань
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

Основні сфери підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства представлено на рис 3.3:



Рис 3.3 Сфери підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

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

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

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом і покращенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє у тому числі зниженню соціальної напруженості, покращенню внутрішньоорганізаційного клімату.

Основні способи підвищення конкурентоспроможності КП «Шляхрембуд» представлено на рис 3.4:



Рис 3.4 Способи підвищення конкурентоспроможності КП «Шляхрембуд»

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивні установки й організаційну культуру, які сприяють, в свою чергу, як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих випадках повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу, щоб розпочати введення змін.

На підприємстві, яке збирається впроваджувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність яких буде спрямовано на розробку і впровадження цієї програми (міжфункціональна команда). Вони мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, творче мислення. Менеджери вищої ланки, чия влада і повноваження можуть бути

важелем у підтримці команди, теж включаються до команди, яка займається впровадженням змін.

Висновок

При написанні роботи були виконані основні сформульовані завдання досліджуваної проблеми.

В результаті виічення теоретичних аспектів було виявлено, що конкурентоспроможність підприємства в період становлення ринкових відносин є особливо важливим показником, тому що її підвищення забезпечує найбільш високу купівельну спроможність виробів харчової промисловості.

Прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей підприємство повинно забезпечувати собі технічну та економічну ефективність. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального сполучення технічної та економічної ефективності для забезпечення найкращих умов пропозиції.

В даній роботі було розглянуто коло питань, пов'язаних з конкурентоспроможністю та її оцінкою на основі інтегрального підходу. На основі проведеного аналізу можна сказати, що підприємства є досить конкурентоспроможним та є лідером серед аналогових підприємств м. Суми та області.

Треба сказати, що в роботі також був проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Також треба відмітити, що в даній роботі було оцінено рівень виробничого потенціалу КП «Шляхрембуд» за минулий та за звітний період. Для подальшого розвитку КП «Шляхрембуд» та підтримки такого рівня чи підвищення рівня інтегрального показника конкурентоспроможності – продовжувати розширення контактних аудиторій та споживачів, постачальників, посередників, отримувати подальші заохочування від органів місцевих органів влади.

Було виявлено, що підприємство має рівень В, тобто успішно існує в бізнесі, є труднощі, які долаються, оскільки працюють механізми адаптації.

Список використаної літератури

- 1 Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. - М.: 2013.
- 2 Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 2003.
- 3 Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов. - М.: ОАО Изд-во "Экономика", 2016.
- 4 Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - К.: «ИНТЕМ», 2012.
- 5 Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 2016.
- 6 Близнюк С.В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління - К.: Логос, 2019.
- 7 Баркан Д.И. Управление фирмой в условиях рынка. - Л.: Аквилон, 2016.
- 8 Болт Г. и др. Практическое руководство по управлению сбытом. Пер. Сангл. - М.: Экономика, 2013.
- 9 Башина О.Э., Белявский И.К. Статистика коммерческой деятельности. - М.: Финстатинформ, 2016.
- 10 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятия. - Х.: Основа, 2009.
- 11 Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность продукции. Теоретико-методологический аспект. Кременчуг, 2017.
- 12 Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. - Х.: 2003.
- 13 Івахненко В.М., Горбатов М.І., Львовчкін В.С. Економічний аналіз. - К., 2001.
- 14 Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
- 15 Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н.,проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
- 16 Карінцева О.І. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 378–388. (WebofScience) <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-35>
- 17 Карінцева О.І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку: Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 349 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80665>
- 18 Карінцева О.І. Теоретико-методичні засади процесу формування та розвитку структури економіки країни // Механізм регулювання економіки. 2017. № 2. С. 76-87. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68508>
- 19 Карінцева О.І. Дослідження структури економіки України та формалізація взаємозв'язку між виробництвом, капіталом та інвестиціями за видами економічної діяльності // Проблеми і перспективи розвитку

підприємництва. Харків: ХНАДУ, 2017. №1. С. 45-54. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pirpr_2017_1_9.pdf

20 Карінцева О.І., Матвєєв П.С. Аналіз державної інноваційної політики України: проблеми та перспективи розвитку // Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 107-115. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARINTSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVAnalysis_of_State_Innovative_Policy_of_Ukraine_Problems_and_Prospects.pdf

21 Карінцева О.І. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.О. Кальченко // Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 3. - С. 97-106. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49594>

22 Карінцева О.І., Харченко М.О., Панченко А.А. Теоретичні підходи до визначення поняття “структура національної економіки” // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 3. С. 103-111. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68379>

23 Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В. Промислова політика як фактор у системі управління економічною безпекою регіону з позиції формування екологічних бар’єрів // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. С. 229-240 <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66707>

24 Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В. Економічна основа векторів дематеріалізації та енергоефективності в процесах розвитку економіки // Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія; за заг. ред. Доктора екон.наук, проф. І. М.Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 33-38 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

25 Курбатков К.Є. Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах. - Х., 2001.

26 Маня И.Б, Система маркетинговых коммуникаций: Формирование спроса и стимулирования сбыта и продажи. - М.: ВАВТ МВЕС РФ, 2015.

27 Мочерний С.В. та ін. Основи економічної теорії. / За ред. С.В. Мочерного. - К.: «Академія», 2016.

28 Мельник Л.Г. “Зелена” енергетика як провідна ланка “зеленої” економіки: досвід Європейського Союзу / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева, І.Б. Дегтярьова // Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: колективна монографія / за заг. ред. П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій. - Полтава: ПП "Астрая", 2019. - С. 85-91. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74057>

- 29 Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки: монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
- 30 Ноздрева Р.Б., Цигичко Л.И. Маркетинг: Как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 2015.
- 31 Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 2015.
- 32 Поліщук В.М. Управління конкурентоздатністю виробництва в галузях АПК. - К., 2015.
- 33 Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / А. Олійник. - К., 1999.
- 34 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
- 35 Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми: СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
- 36 Фатхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. «Бизнес-школа», 2014.
- 37 Хрипач В.Я. Экономика предприятия. - Минск, 2001.
- 38 Шершньова З-Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: КНРЛ, 2002.
- 39 Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2012. - 640с.
- 40 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М., 2011.
- 41 Юданов А.Ю. Фирма и рынок. - М.: Знание, 2017.
- 42 Харченко М.О. Управління витратами у системі стратегій "контролю" та "ризик" суб'єкта господарювання [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 4. – С. 1-12. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66359>
- 43 Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В., Юрко Р.Ю. Особливості розвитку ринків в 21 сторіччі: тенденції світу та України // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 4. С. 115-120. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68375> 10.21272/1817-9215.2017.4-19
- 44 Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы: Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>

45 Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf