

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КРАВЧИНСЬКА Євгенія Володимирівна

УДК: 338. 44: 245

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМГ Лісомир»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є.В. Кравчинська

Керівник роботи

Місевич Микола Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Кравчинська Є.В. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМГ Лісомир». Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2020.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства лісомисливської галузі. Обґрунтовано процеси формування конкурентоспроможності в умовах конкретного підприємства та запропоновано алгоритм впровадження маркетингової стратегії в систему управління конкурентоспроможністю.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, маркетингова стратегія, розробка контенту.

ANNOTATION

Kravchynska EV Competitiveness Management of SMG Lisomyr LLC. Manuscript. Qualification work for the qualification "Master" inspecialty 073 "Management" – Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2020. Qualification work is devoted to the study of aspects of competitiveness management of the for estryenterprise. The processes of competitiveness for mation in the conditions of a concreteen terpriseare substantiated and the algorithm of introduction of marketing strategy in the system of competitiveness management is of fered.

Keywords: competitiveness, management, marketing strategy, content development.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства	9
1.3. Маркетингова стратегія як механізм розвитку конкурентоспроможності підприємства	12
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Чинники конкурентоспроможності підприємства	19
2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю	20
Висновки до розділу 2	22
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»	23
3.1. Визначення місії та стратегічних цілей підприємства	23
3.2. Впровадження маркетингової стратегії в управління конкурентоспроможністю	24
Висновки до розділу 3	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	28
ДОДАТКИ	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Формування потенціалу конкурентоспроможності підприємств лісомисливської галузі зумовлює створення інноваційних механізмів управління її забезпеченням. Конкурентоспроможність підприємства є сукупністю характеристик ефективності адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Натепер на вітчизняних підприємствах формуються системи управління, орієнтовані на глибоку адаптацію господарської діяльності до ринкових умов, використовуються механізми стратегічного управління та маркетингу, які забезпечують організаційні зміни. Однак, залишаються невирішеними проблеми підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств лісомисливської галузі, що потребує окремого дослідження.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств та підприємств лісомисливської галузі зокрема, присвячені праці І. Ансоффа, І. Багрової, Д. Басюка, О. Ковтуна, Н. Хруща, О. Нефедова, Л. Піддубної, А. Теребуха, А. Томпсона, Г. Ферару, Л. Хаба, З. Шершньової, Д. Яцкового та інших. Ними обґрунтовано теоретичні, прикладні і практичні аспекти розвитку систем управління конкурентоспроможністю, механізмів ефективного використання інструментарію менеджменту та комплексу маркетингу. Потребують подальших досліджень аспекти управління конкурентоспроможністю лісомисливських підприємств із використанням інноваційних методів та інструментарію.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управління конкурентоспроможністю лісомисливських підприємств та пропозиції використання механізму стратегічного маркетингу для її підтримання:

- дослідити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- виявити основні методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан управління конкурентоспроможністю в ТОВ «СМГ Лісомир»;
- виявити основні чинники управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМГ Лісомир»;
- обґрунтувати процес визначення місії та стратегічних цілей підприємства;
- оцінити перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного маркетингу.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМГ Лісомир»*

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для побудови теоретичної основи дослідження, формулювання висновків використовувався *абстрактно-логічний метод*. За допомогою методу економічного аналізу здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства. Для оцінки сучасного стану управління конкурентоспроможністю підприємства застосовувався метод лінійно-функціонального аналізу. Для відносної оцінки явищ, що відбуваються у процесі розробки маркетингової стратегії використано метод порівняльної комплексної рейтингової оцінки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві лісомисливської галузі. До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать такі:

удосконалено: методичний підхід до формування системи управління підприємством на засадах стратегічного маркетингу;

дістало подальший розвиток:

- методичний підхід до аналізу сучасного стану управління конкурентоспроможністю, зокрема, з використанням інтеграції функцій;
- організаційний алгоритм координації підтримки якісного маркетингового контенту.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності підприємств лісомисливської галузі, зокрема, розробці стратегії конкурентоспроможності.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповіді автора на: Міжнародній науково-практичній конференції «Механізм управління розвитком територій», 20-231 жовтня 2020 р., м. Житомир, Поліський національний університет;

Публікації. Основні результати дослідження викладені у двох наукових працях загальним обсягом 0,33 ум. друк. арк. 1) Кравчук І. І., Кравчинська Є. В. Інтеграційні аспекти екологічного менеджменту лісомисливських господарств. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8376> (дата звернення: 08.12.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.202) Кравчук І. І., Кравчинська Є. В. Конкурентоспроможність лісомисливського підприємства у забезпеченні реалізації стратегії місцевого розвитку. Зб. праць Міжнародної науково-практичної конференції «Механізм управління розвитком територій», 20-231 жовтня 2020 р., м. Житомир, Поліський національний університет.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у

вигляді 1 таблиць та 4 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 2 додатки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства

Для виживання у висококонкурентному середовищі ринку на підприємствах різних галузей використовуються стратегії, орієнтовані на посилення конкурентоспроможності цих підприємств, при розробці яких формуються новітні механізми координації. При цьому враховуються потенціал підприємства, галузь його діяльності, товарна орієнтація тощо.

Розвиток ринкової конкуренції зумовив появу в академічних і ділових колах терміну «конкурентоспроможність», в основу якого закладено здатність, потенційну можливість підприємства вигравати у конкурентній боротьбі (рис. 1).

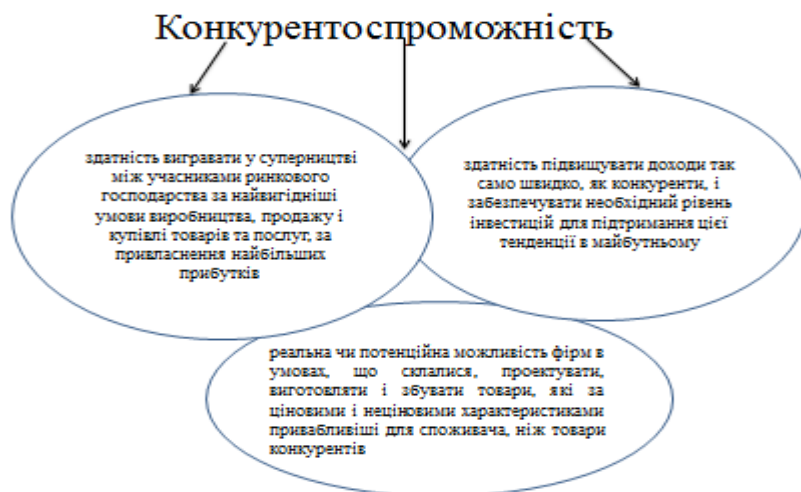


Рис. 1. Теоретичні підходи до трактування конкурентоспроможності
Джерело: [1, с. 25; 2, с. 98].

На існуванні ресурсної ознаки конкурентоспроможності наголошують В. Хаєк, А. Томпсон, З. Шершньова, які вважають можливість її визначення лише на основі порівняння з потенціалами інших учасників ринку [3, с. 13; 4, с. 68]. Конкурентоспроможність є властивістю об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку; вона визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. [6, с. 87].

Адаптаційна ознака конкурентоспроможності визначається здатністю фірми до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Багатоманітний набір компетенцій певної фірми вбачається передумовою перемоги у конкурентній боротьбі і свідчить про високий рівень конкурентоспроможності [7, с. 166-174; 9, с. 67].

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства є системою досягнення конкурентоспроможності, яка уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують механізми впливу на процеси в середині підприємства та індикатори оцінки цього впливу, які дають змогу оцінити ступінь досягнення мети [9, с. 111].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства відбувається на трьох рівнях ієрархії підприємства – операційному, адміністративному, стратегічному. У процесі розробки стратегічних планів і завдань чинники забезпечення конкурентоспроможності підкріплюються відповідними показниками, аналітичним матеріалом. На операційному рівні, в процесі виробничої діяльності відбувається тактична реалізація стратегічних планів, орієнтована на підтримку виробничих ознак конкурентоспроможності продукції (якість, собівартість). У процесі реалізації продукції також відбувається «накопичення» конкурентоспроможності (вибір каналу постачання, інфраструктурне забезпечення реалізації) [10, с. 103].

Використання механізму стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства дозволяє виокремлювати стратегічні

зони господарювання та формувати стратегічні альтернативи для усіх господарських сегментів цих зон.

1.2. Методичні підходи за визначення конкурентоспроможності підприємства

Підтримка конкурентоспроможності підприємства є основним завданням менеджменту та потребує використання різних методів оцінки. Наразі наука і практика мають велику кількість напрацювань щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш розповсюдженим є функціональний метод оцінки, заснований на теорії ефективної конкуренції. В його основу закладено оцінку чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності: 1) показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності: витрати на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці; 2) показники, що характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів; 3) показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару на ринок за допомогою реклами та стимулювання: рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту; 4) показники конкурентоспроможності товару, що характеризують здатність товару задовольняти потреби споживачів відносно до його призначення за ціною та якістю. [9, с. 14, 17].

Оскільки для оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно здійснювати порівняння із конкурентами та технологіями їх поведінки на ринку, необхідним є вибір методів, адаптивних до бенчмаркінгової оцінки зокрема, методів оцінки якості, конкурентних переваг, матричного, бенчмаркінгового, структурного. Метод оцінки якості передбачає дослідження конкурентоспроможності продукції підприємства, яка впливає на його загальну

конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі одиничних, групових та інтегральних показників [10, с. 185; 11, с. 65].

Метод оцінки конкурентних переваг передбачає встановлення характеру переваги підприємства у порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку. В основі матричної методики лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару [12, с. 88].

Структурний метод або за метод ринкових позицій підприємства використовується на основі аналізу рівня монополізації галузі. Необхідність оцінки конкурентоспроможності підприємства обумовлена тим, що виробник може самостійно оцінити свою реальну й потенційну здатність. За допомогою прогнозів можна визначати ефективність роботи підприємства на перспективу при сталих темпах розвитку. [13, с. 48].

При використанні бенчмаркінгової методики виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може привести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

Отже, розглянуті методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності, їх використання може бути зручним та доцільним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі та досліджуваного об'єкта.

1.3. Маркетингова стратегія як механізм розвитку конкурентоспроможності підприємства

Термін «маркетингова стратегія» складається із двох понять, одне з яких є основним (стратегія), а інше вказує на його належність до певної сфери (маркетингова). Оскільки поняття «стратегія» означає довготерміновий план

дій, то у сполученні з поняттям «маркетингова» вказує на те, що сферою реалізації такого плану є маркетингова діяльність підприємства, і, відповідно, його метою – мета цієї діяльності (задоволення попиту споживачів). З огляду на зазначене, «маркетингова стратегія» підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі [49, с. 61].

Зазначимо, що погляди економістів щодо сутності, змісту і класифікації маркетингової стратегії підприємства не є єдиними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до тлумачення терміну «маркетингова стратегія»

Варіант тлумачення	Автор
Програма (план) дій	Г. Багієв, Є. Уткін
Засоби, за допомогою яких повинна бути досягнута маркетингова мета	У. Руделіус
Засіб досягнення маркетингових цілей	Х.Хершген, Г.Багієв, М.Мак-Дональд, С.Гаркавенко
Метод (засіб) впливу на споживача	Г.Ассель
Довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу	Х.Хершген, М.Мак-Дональд, Ж.Ламбен
Система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів	В.Марцин
Напрямок (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій	Н.В. Куденко
Основний спосіб досягнення маркетингових цілей, через формування та конкретизування відповідної структури комплексу маркетингу	Вікіпедія

Джерело:[29, с. 14]

Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація [51, с. 61].

Стратегія сегментації – поглиблення ступеня насичення товарами та послугами, що пропонуються, всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків [52, с. 83].

Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області. В інших випадках, стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарюючого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Вона передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків [53, с. 201].

Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства. Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі. На практиці виділяють основні фактори, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

– ринки для реалізованого бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вимирання;

– поточний бізнес дає можливість збільшувати потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

- новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;
- можуть бути скорочені втрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів [54, с. 99].

Стратегія інтернаціоналізації – освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини. Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й вищі прибутки [16, с. 144].

Висновки до розділу 1

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів і функцій управління, що формують важелі впливу на процеси в середині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства відбувається на трьох рівнях ієрархії підприємства – операційному, адміністративному, стратегічному. У процесі розробки стратегічних планів і завдань чинники забезпечення конкурентоспроможності підкріплюються відповідними показниками, аналітичним матеріалом.

До основних методів визначення конкурентоспроможності підприємства відносять: метод оцінки конкурентних переваг, структурний та бенчмаркінговий методи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»**2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

ТОВ «СМГ Лісомир» є спеціалізованим мисливським господарством. Головною метою підприємства є всебічне покращення умов по розвитку мисливського господарства, надання громадянам України та іноземним громадянам мисливських і рибальських послуг та отримання на цій основі прибутку, а також – ведення обліку мисливської фауни і реєстрації всіх змін в його складі; вирішення питань земельних відносин; розвиток інформаційної сфери як основи ефективності інноваційної політики; здійснення адміністративної реформи та підготовка кадрів.

Підприємство є одним із користувачів мисливських угідь на території ДП «Коростенське ЛМГ» (Додаток А, табл. 1). Склад і структура земельних угідь підприємства за останні три роки не зазнали суттєвих змін (Додаток А, табл. 2). Основними напрямками діяльності товариства є: ведення обліку мисливської фауни і реєстрації всіх змін в його складі; проведення спеціалізованих робіт по вольєрному розведенню, акліматизації та реакліматизації цінних видів фауни, по відлову та перетримці їх для реалізації іншим господарством; здійснення біотехнологічних заходів, що спрямовані на підвищення продуктивності і поліпшення якості мисливських угідь для зростання чисельності мисливської фауни; організація, проведення полювань будь-якої складності під керівництвом єгерів та спортивної риболовлі для громадян України та іноземних громадян; ведення відстрілу диких тварин у порядку селекційного відбору та з метою наукових, ветеринарних та радіаційних досліджень; інші види діяльності. Підприємство також надає послуги з індивідуального, облавного полювання та полювання з вишки.

В ТОВ «СМГ Лісомир» застосовують лінійну структуру управління (рис. 2.1).

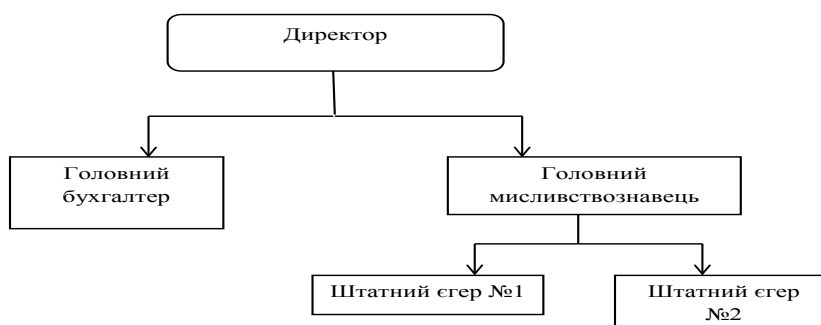


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СМГ Лісомир»

Джерело: [37]

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства вказує на те, що сума необоротних активів у 2018 році скоротилась на 1500 тис. грн. (Додаток А, табл. 3). В структурі балансу частка необоротних активів становить 10,4%, тобто меншу частину всіх активів товариства, причому їх питома вага у 2018 р. збільшилась на 3,2% відносно 2015 р.

Аналіз динаміки і структури зобов'язань ТОВ «СМГ Лісомир» за балансом 2017-1019 рр. засвідчує, що розмір статутного капіталу є незмінним (Додаток А, табл. 4). У поточних зобов'язаннях підприємства найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги відповідно 15,1% у 2018 р. і 24,2% у 2019 р. Отже, найбільшу частину зобов'язань товариства становили власний капітал, що є позитивним моментом і говорить, про те, що підприємство концентрує свій власний капітал, поступово нагромаджуючи його, це свідчить про ефективну політику розподілу чистого прибутку. Зменшення поточних зобов'язань є також позитивним моментом і говорить про те, що підприємству не було необхідності користуватися позиками банків, на свою діяльність в нього вистачало своїх коштів.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності та ділової активності свідчить про зменшення достатності оборотних засобів для покриття боргів, однак він значно перевищує нормативне значення, що є позитивним для підприємства (Додаток А, табл. 5). Коефіцієнт швидкої ліквідності має бути більше 0,5. У

підприємства цей показник значно впав згідно норми – з 4,5 до 0,3 за аналізований період. Зменшення даного коефіцієнта на 4,2 пункти протягом що на 4,2% зменшилась частина поточних зобов'язань, яка може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Про погіршення використання активів в господарській діяльності свідчить збільшення завантаженості активів на 0,08 та власного капіталу на 0,19. Збільшення швидкості оборотності оборотних активів можливе, як за рахунок удосконалення технології, автоматизації виробництва, так і за рахунок скорочення часу обертання: налагодження постачання та збуту, прискорення розрахунків та документообігу. Коефіцієнт оборотності запасів має позитивне значення – 7,5, це означає, що у підприємства немає надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування.

На підприємстві зменшився коефіцієнти тривалості обороту оборотних активів на 2 пункти, коефіцієнт завантаження активів в обороті збільшився на 3,2 пункти, коефіцієнт завантаженості власного капіталу на 0,14 пунктів. Коефіцієнт оборотності запасів також збільшився, на 3,4 пункти, коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,14 пункти. Про погіршення використання активів в господарській діяльності свідчить збільшення завантаженості активів на 0,08 та власного капіталу на 0,19.

Збільшення швидкості оборотності оборотних активів можливе як за рахунок удосконалення технології, автоматизації виробництва, так і за рахунок скорочення часу обертання: налагодження постачання та збуту, прискорення розрахунків та документообігу. Коефіцієнт оборотності запасів має позитивне значення – 7,5, це означає, що у підприємства немає надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про стабільність його фінансового стану, не зважаючи на коливання значень деяких показників (Додаток А, табл. 6).

2.2. Чинники конкурентоспроможності підприємства

Основними чинниками конкурентоспроможності ТОВ «СМГ Лісомир» є використання спеціальних функцій, які розглядаємо у площині формування комплексу маркетингу (який у світовій практиці дістав назву *Marketing-mix*), а саме – інтеграційного поєднання видів маркетингових технологій – товарної, цінової, збутової, комунікаційної. В цьому сенсі доведення об'єктивної інформації до споживача мисливських послуг вбачається пріоритетом, для чого необхідно створювати й підтримувати відповідний професійний контент. Натепер на сайті підприємства розміщено інформацію про чисельність диких тварин в Житомирській області (Додаток Б, табл. 1). По даним таблиці видно, що чисельність всіх основних мисливських тварин в Житомирській області зменшується, крім зайця-русака і оленя європейського.

На ТОВ «СМГ Лісомир» ціна відіграє подвійне значення. З одного боку, вона є інструментом стимулювання попиту на послугу, з іншого – важливим фактором отримання необхідних прибутків. Стратегічні рішення щодо ціноутворення повинні орієнтуватись та бути узгодженими із стратегічними підходами до інших складових комплексу маркетингу: збутової та комунікаційної політик. При розрахунку ціни варто орієнтуватись на цілі ціноутворення на послуги.

Для потенційних мисливців ця інформація засвідчує наявність потенціалу для полювання, а також – необхідність підготовки спеціальних документів (на кожний вид тварин для полювання потрібно мати відстрільні картки або ліцензії, відсутність яких у мисливця дає підстави вважати його бракон'єром), конкретизоване визначення локальної мапи мисливських угідь. ТОВ «СМГ Лісомир» використовує витратні методи ціноутворення. Це передбачає, що ціна розраховується як сума собівартості та прибутку у вигляді рівня рентабельності продукції, який розраховується як відношення собівартості до прибутку, тобто залежить від собівартості і прибутку. Використовуючи ціни на ліцензії або відстрільні картки на певні види мисливських тварин та надання єгерських

послуг і податки розраховується планова ціна на послугу. Також ціна залежить від ваги здобутого трофею.

Існуючий асортимент ліцензій ТОВ «СМГ Лісомир» представлений: 1) непостійними ліцензіями (за лімітом Мінекоресурсів України), які встановлюються на відповідний сезон та на відстріл рідкісних звірів; 2) постійні ліцензії встановлюються на звірів «достатньої» популяції.

ТОВ «СМГ Лісомир» має досить позитивний імідж в своєму районі й планомірно поширює його на сусідні райони за рахунок вдалої практичної стратегії: «мисливство з майже 90% ймовірністю здобуття трофею та висококласної його обробки»; орієнтація на видачу постійних ліцензій.

Збутова технологія маркетингу (технологія просування) на сайті підприємства представлена інформацією пропозиції основної і додаткових послуг, зокрема, мисливство, рибальство, виготовлення страв із впольованої дичини, відпочинок на природі, а також – про відкриття сезону полювання на різні види тварин. Комунікативну складову технології маркетингу підприємства можна вважати нерозвиненою, оскільки контент суттєво не змінюється й не використовуються додаткові можливості інформування через соціальні мережі.

2.3. Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Основною особливістю управління конкурентоспроможністю на підприємстві є формування диференційованого портфелю послуг та розробка й поновлення контенту у залежності від змін портфельних пріоритетів. При розробці контенту використовується метод «порівняння особливостей брендів», за яким визначаються «акценти маркетингу» та «виклики управління». Зокрема, акцент маркетингу «продукт, ціна і / або місце» визначається в контенті в якості послідовності виконання алгоритму для безпосередньої участі у мисливському процесі (отримання ліцензії, відстрілочної картки, проходження інструктажу з

техніки безпеки, поводження з трофеями, тренінг з оцінки ризиків тощо). Щодо «викликів управління»

споживача послуги. Одночасно з цим просувається інформація про диференціацію туристичних послуг (фото мисливство, проект «Лісове повітря», гастрономічний туризм).

Дослідженням встановлено, що у ТОВ «СМГ Лісомир» формування механізму управління конкурентоспроможністю здійснюється шляхом інтеграції адміністративних функцій керівника підприємства та розподілом функціональних завдань виконавців у процесі делегування повноважень. Недоліком формування цього механізму є відсутність моніторингу виконання із встановленням відхилень та накресленням шляхів їх подолання у майбутньому.

На ТОВ «СМГ Лісомир» управління конкурентоспроможністю здійснюється власником. Він здійснює аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням організаційної технології. Оскільки на підприємстві всього 20 працівників, то маркетингову службу можна вважати умовно «віртуальною». На практиці це означає, що координація маркетингу вбудовується в інші сфери координації діяльності підприємства, тобто – керівник ставить задачі за своїм баченням ситуації.

Традиційна функціональна структура ТОВ «СМГ Лісомир» орієнтується на окремі функції маркетингової діяльності. Ставлення в таких відділах базується на прямих вертикальних зв'язках типу «керівництво – підпорядкування». Така структура найбільш поширена і проста.

Першим та постійним завданням маркетингової служби ТОВ «СМГ Лісомир», як внутрішнього інституту управління конкурентоспроможністю, є відстеження підприємницького клімату в динаміці його розвитку. Аналіз підприємницького клімату здійснюється з урахуванням основних взаємопов'язаних факторів: 1) соціальних – структура населення, морально-естетичні цінності суспільства, відносини членів суспільства між собою, конкуренція; 2) економічних – ВВП, наявний продукт, дискреційний дохід;

3) науково-технічних – рівень науково-технічного прогресу і чутливість до нього ринку; 4) нормативно-правових – законодавство, нормативні акти.

Якщо підприємницький клімат дозволяє підприємству успішно діяти в обраній галузі бізнесу, то діяльність маркетингової служби повинна бути зосереджена на ринку послуг, на якому буде або вже працює підприємство. Визначаючи основні напрямки політики щодо виходу підприємства на ринок зі своєю продукцією, необхідно мати на увазі наступні варіанти: прирощення частки на ринку; збереження частки, встановленої раніше; зменшення частки.

До основних проблем залучення клієнтів до мисливського туризму відносять: відсутність комплексної інформації та комунікативних каналів стейкхолдерів.

Вибір того чи іншого напрямку залежить від рішення багатьох питань, і насамперед, від внутрішніх можливостей ТОВ «СМГ Лісомир» по наданню послуг. Але щоб перейти до з'ясування своїх можливостей, господарюючий суб'єкт повинен знати, як складатиметься попит на неї, яка буде його еластичність у зв'язку із зміною ціни і як вплине еластичність на виручку підприємства, а також – якою буде пропозиція.

Висновки до розділу 2.

Оцінка сучасного стану фінансово-економічної діяльності ТОВ «СМГ Лісомир» вказує на незмінність статутного капіталу, переважну концентрацію та нагромадження власного капіталу, зменшення поточних зобов'язань, збільшення швидкості оборотності оборотних активів.

Основними чинниками управління конкурентоспроможністю підприємства є використання спеціальних функцій маркетингової діяльності, які розглянуті у площині формування комплексу маркетингу а саме – інтеграційного поєднання видів маркетингових технологій – товарної, цінової, збутової, комунікаційної. На сайті підприємства розміщено інформацію про чисельність диких тварин в Житомирській області, вартість відстрілочних карток та додаткових послуг.

Комунікативну складову технології маркетингу підприємства можна вважати нерозвиненою, оскільки контент суттєво не змінюється й не використовуються додаткові можливості інформування через соціальні мережі.

Формування механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві здійснюється шляхом інтеграції адміністративних функцій керівника та розподілом функціональних завдань виконавців у процесі делегування повноважень. Недоліком формування цього механізму є відсутність моніторингу виконання із встановленням відхилень та накресленням шляхів їх подолання у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»

3.1. Визначення місії та стратегічних цілей підприємства

З урахуванням результатів стратегічного аналізу чинників та особливостей управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМГ Лісомир» побудуємо «Дерево цілей підприємства». «Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії (рис. 3.1). Для ТОВ «СМГ Лісомир» «дерево цілей» визначаємо як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.



Рис. 3.1. «Дерево цілей» для ТОВ «СМГ Лісомир».

Джерело: побудовано автором.

З урахуванням ієрархії цілей та з метою розвитку стратегічної зони господарювання в частині «Маркетинг» пропонується створення високорентабельного підприємства з надання конкурентоспроможних послуг.

3.2. Впровадження маркетингової стратегії в управління конкурентоспроможністю

Зважаючи на те, що управління маркетингом ТОВ «СМГ Лісомир» здійснюється центром загальної координації, доцільно розробляти комплексну систему управління конкурентоспроможністю на засадах стратегічного маркетингу, пріоритетом в якій обрати управління маркетинговими комунікаціями. Здійснення маркетингових комунікацій забезпечує доведення інформації про туристичний продукт на всіх етапах, а саме перед продажом, у момент покупки, у час і після закінчення процесу споживання послуги. Пропонується основою маркетингових комунікацій вважати контент, який необхідно постійно удосконалювати. В основі алгоритму розробки такого контенту є наступні кроки: 1) розробка контент-стратегії; 2) контентне наповнення сайту; 3) аналіз контент-сторінок; 4) оптимізація контенту сайту. Це дозволить використовувати спеціалізований контент у просуванні послуг мисливського туризму в інтегрованих сайтах та на різних веб-платформах.

У перспективі планується формування контенту з акцентом на ототожненні ТОВ «СМГ Лісомир» з туристичною дестинацією, яка ототожнюється із специфічним економічним простором, сукупністю ринкових відносин, що забезпечує інтенсивне вироблення та споживання туристичних послуг. В сенсі управління маркетингом розвиток такої дестинації розглядається як об'єкт управління маркетингом та суб'єкт пропозиції туристичного продукту, який має відповідати актуальному попиту туристів різних цільових сегментів. Координацію підтримки якісного маркетингового

контенту ТОВ «СМГ Лісомир» пропонується здійснювати за алгоритмом (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Алгоритм координації підтримки якісного маркетингового контенту

Джерело: власні дослідження.

Як видно з рис. 3.1. для наповнення контенту якісною інформацією необхідно провести розрахунки (наприклад, для визначення ціни мисливських послуг). Для цього делегуються повноваження відповідні спеціалісти підприємства, наприклад, бухгалтер. Процес наповнення контенту постійно повторюється, удосконалюється й стає організаційним стандартом. Для його підтримки пропонується використання алгоритму формування механізму стратегічного управління маркетингом (рис. 3.2.).

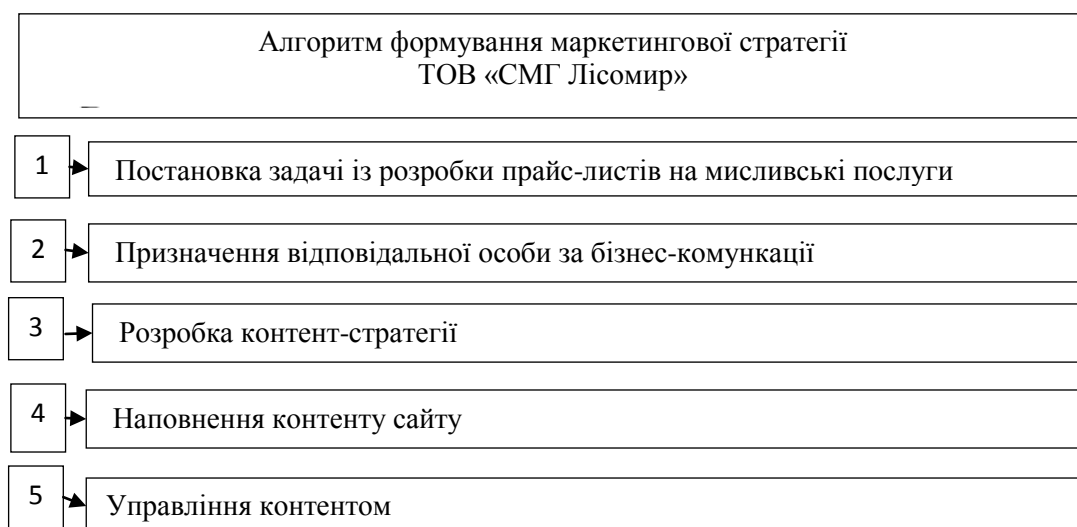


Рис. 3.2. Алгоритм формування маркетингової стратегії

ТОВ «СМГ Лісомир».

Джерело: власні дослідження.

Щодо витрат впровадження стратегічного маркетингу на підприємстві – вони стосуватимуться замовлення сайту та його періодичної підтримки. Інформація для контенту створюватиметься безпосередньо на підприємстві за вказівкою керівника.

Висновки до розділу 3.

«Дерево цілей» ТОВ «СМГ Лісомир» демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії, які приведуть до формування стратегічної зони господарювання у мисливському туризмі та створення високорентабельного підприємства з надання конкурентоспроможних послуг.

Управління маркетингом ТОВ «СМГ Лісомир» здійснюється центром загальної координації, тому доцільно розробляти комплексну систему управління конкурентоспроможністю на засадах стратегічного маркетингу, пріоритетом в якій обрати управління маркетинговими комунікаціями.

Основою маркетингових комунікацій слід вважати контент, який необхідно постійно удосконалювати. В основі алгоритму розробки такого контенту є наступні кроки: 1) розробка контент-стратегії; 2) контентне наповнення сайту; 3) аналіз контент-сторінок; 4) оптимізація контенту сайту. Це дозволить використовувати спеціалізований контент у просуванні послуг мисливського туризму в інтегрованих сайтах та на різних веб-платформах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасні теоретичні підходи до конкурентоспроможності підприємства характеризуються визначенням різних методів, засобів та потенційних можливостей підтримувати ефективний розвиток цього підприємства у часі. До основних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства відносять яресурсний, адаптаційний, управлінський (координаційний), ринковий, чинник потенціалу.

2. До

основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств відносяться функціональний, оцінки якості, факторний, структурного аналізу, бенчмаркінговий, інтегральної оцінки, оцінки конкурентних переваг. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовують комбінацію різних методів

з урахуванням можливості встановлення індикаторів оцінки адаптації технології оцінювання до умов підприємства.

3. Маркетингова стратегія, як інструмент розвитку підприємства, формує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі. Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються у діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

4. Результати аналізу сучасного стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «СМГ Лісомир» вказують, що на підприємстві використовуються спеціальні функції маркетингової діяльності, які розглянуті у площині формування комплексу маркетингу а саме – інтеграційного поєднання видів маркетингових технологій – товарної, цінової, збутової, комунікаційної.

5. Формування механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві здійснюється шляхом інтеграції адміністративних функцій керівника та розподілом функціональних завдань виконавців у процесі делегування повноважень. Недоліком формування цього механізму є відсутність моніторингу виконання із встановленням відхилень та накресленням шляхів їх подолання у майбутньому.

6. В процесі розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємство використовує стратегію диференційованого маркетингу. Одним із інструментів реалізації маркетингової стратегії підприємства є розробка спеціалізованого контенту, орієнтованого як на просування послуг мисливського туризму, так і на формування потенціалу брендингу сільської території.

7. У перспективі, з метою формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах стратегічного маркетингу пропонується алгоритм формування та підтримки контенту, для наповнення якого якісною інформацією доцільно делегувати повноваження відповідними спеціалістам підприємства. Використання алгоритму формування механізму стратегічного управління маркетингом підприємства дозволить стандартизувати процедури маркетингового стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковтун О. І. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
2. Хрущ Н. А., Желіховська М. В. Конкуренстні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. За наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. К.: Освіта України, 2010. 316 с.
3. Багорова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 1(11). С. 11–16.
4. Должанський І., Загорна Т. Конкуренстоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
5. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. М.: «Вильямс», 2003. 1200 с.
6. Дайан А. Букрель Ф. Маркетинг. М.: Прогресс, 2003. 201 с.
7. Маркетинг: принципи і функції: Навч. посіб. для вищих навчальних закладів. 3-є вид., перероб. і доп. За ред. О. М. Азарян. Харків: Студцентр, 2002. 250 с.
8. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: [Учеб. пособие.] М.: Высш. школа, 1995. 255 с.
9. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. СПб.: Питер, 2002. 400 с.
10. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов. М.: ИНФРАМ, 2000. 334 с.
11. Винкельман П. Маркетинг и сбыт. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. 668 с.
12. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
13. Багиев Г. Л., Анн Х. Маркетинг. СПб. Питер, 2005. 733 с.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Лібра, 2007. 720 с.
15. Стрій Л. О. Маркетинг: Основні тенденції та проблеми розвитку. Одеса: УДАЗ ім. О. С. Попова, 2000. 200 с.
16. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия. [Учебное пособие]/ А.В. Зозулев. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 572 с.
17. Балабанова Л. В. Маркетинг: [Підруч. – 2-ге вид, перероб. і доп.]. К.: Знання-Прес, 2004. 644 с.
18. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. М.: ИНФРА, 1999. – 303 с.
19. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии /Дойль П. – СПб: Питер, 2002 – 544 с.
20. Крамаренко В.І. Маркетинг. ЦНЛ, 2003. 264 с.
21. Божкова В.В. Методичні підходи до деталізації маркетингових стратегій промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. - № 1. С.93-97.
22. Зяйлик М. Е., Вівчар О. Ефективність використання маркетингових стратегій. Галицький економічний вісник. 2011. № 2 (31). С. 166-173.
23. Ляшенко А. Х. Організаційні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Держава та регіони*. Серія: 121. Економіка та підприємництво. 2009. № 6. С. 110-113.
24. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. док. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. Київський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України . К ., 2003. 38 с.
25. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2011. № 684. С. 150-155.
26. Питер, Р. Диксон. Управление маркетингом [Текст]. пер. с англ. М.: ЗАЩ «Издательство БИНОМ», 1998. - 228 с.

27. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В. Стратегічне управління: [Навчальний посібник, 2-е вид.]. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
28. Клівець П. Г. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів. Маркетинг в Україні. 2010. № 5. С. 48–51.
29. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. Суми: Університетська книга, 2009. С. 1134
30. Товариство лісівників України [Електронний ресурс]. DOI: <https://tlu.kiev.ua/nasha-dijalnist/profesiino-pro-lis/objektivna-informacija-shchodolisiv.html> (дата звернення 02.11.2020 р.).
31. Коростенське лісомисливське господарство [Електронний ресурс]. DOI: <http://korostenlis.com.ua/naprjami-dijalnosti/mislivske-gospodarstvo.html>. (дата звернення 07.10.2020р.).
32. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навчальний посібник / за ред. І.М. Буднікевич. К. : ЦУЛ, 2016. 536 с.
33. Корецький М. Х., Дегтяр А.О., Дацій О. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
34. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс, 2006. 392 с.
35. Гордійчук А.С., Стахів О.А. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Рівне, РДГУ, 1999. 247 с.
36. Кульчицька Е. Міжнародні тенденції розвитку мисливського туризму Вісник львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2014. Випуск 34. с. 151–159.
37. Делеган І. І. Особливості організації ведення мисливського господарства у Словаччині. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.8. С. 52-57.
38. Дурович А. П. Маркетинговые исследования в туризме : учебное пособие. СПб. : Питер. 2008. 384 с.
39. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця: ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.