

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В.
(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. завкафедрою)

_____ «__» _____ 2021 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: **Міжнародна конкурентоспроможність підприємства:**
оцінка та способи управління

Виконав: студент 4451 групи

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Морозова А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри
економічної політики та безпеки Марущак С.М.

_____ (прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2021 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**

Факультет економіки моря
Кафедра економічної політики та безпеки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма – Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми
«Міжнародна економіка»

_____ М. В. Волосюк
« ____ » _____ 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студенту _____ Морозовій Анастасії Сергіївні _____
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: оцінка та
способи управління»

Керівник роботи к.е.н., доцент кафедри економічної політики та безпеки Марущак
Світлана _____ Миколаївна

Затверджені наказом ректора № _____ від « ____ » _____ 2021 року

2. Термін подання роботи: 15 червня 2021 р.

3. Вихідні дані по роботі: законодавчі та нормативно-правові акти України,
монографічна і довідкова література, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених,
звітні дані підприємства «МДЕМ», монографічні видання з питань міжнародної
конкурентоспроможності підприємства, результати власного дослідження, дані
опитування

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): Теоретико-
методологічні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю
підприємства; Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства на
міжнародних ринках; Шляхи удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю «МДЕМ» на міжнародних ринках.

5. Перелік презентаційних матеріалів: ознаки конкурентоспроможності; внутрішні та
зовнішні фактори; система управління конкурентоспроможністю підприємства; схема
управління конкурентоспроможністю підприємства; структура майна ТОВ «МДЕМ»;
структура капіталу ТОВ «МДЕМ»; SWOT-аналіз компанії; можливості та пропозиції
щодо удосконалення діяльності та конкурентних переваг ТОВ «МДЕМ».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2020р.- 15.09.2020р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2020р.- 30.09.2020р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2020р.- 31.10.2020р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2020р.- 15.11.2020р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2020р.- 31.01.2021р.	
6.	Розробка теоретичного розділу	01.02.2021р.- 29.02.2021р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	01.03.2021р.- 31.03.2021р.	
8.	Розробка проектного розділу	01.04.2021р.- 30.04.2021р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2021р.- 15.05.2021р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	15.05.2021р.- 30.05.2021р.	
11.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2021р.- 10.06.2021р.	
12.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	10.06.2021р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	15.06.2021р.	
14.	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи	16.06.2021р.- 20.06.2021р.	
15.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	16.06.2021р.- 20.06.2021р.	
16.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	18.06.2021р.	
17.	Захист роботи перед АК	24.06.2021р.	

Науковий керівник _____ Марущак С.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Студент _____ Морозова А.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	21
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	27
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «MDEM»	27
2.2. Аналіз фінансового стану компанії «MDEM»	31
2.3. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності «MDEM»	38
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «MDEM» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	47
3.1. Шляхи покращення діяльності компанії «MDEM» та підвищення конкурентних переваг	47
3.2. Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю «MDEM»	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Міжнародна конкурентоспроможність є однією з найскладніших явищ сучасного міжнародного економічного життя. Формування конкурентного середовища та ринкової економіки дуже тісно пов'язані між собою. Конкуренція є однією з основних умов розвитку та процвітання ринку. В сучасному світі підприємства мають боротися за свої конкурентні позиції та аналізувати ринки, отже особливої актуальності для кожного підприємства набуває питання оцінки та управління конкурентоспроможністю як на внутрішньому, так і міжнародному ринках.

Під міжнародною конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти його здатність виробляти таку послугу або товар, який з максимальною ефективністю міг задовольнити потреби споживачів на зовнішньому та внутрішньому ринках, при умовах ефективності роботи усіх підрозділів вкупі. Також уся вироблена продукція має бути затребуваною і успішною на ринку, аби підприємство могло змагатися з конкуруючими фірмами і отримувати більше економічних вигод у порівнянні з ними.

Визначення та оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, його продукції – комплексна система і вона може бути виражена через набір показників. Вибір показників залежить від мети та обраного методу оцінки.

Дослідження проблем управління та оцінки міжнародною конкурентоспроможністю знайшло відображення у працях таких науковців, як П.Л. Алтухов, А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс, О.О. Гетьман, В.М. Шаповал, Дж. Л. Гібсон, Д.М. Іванцевич, Д.Х. Донеллі, Н. Грицишин, О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль, А. Градов, В. Єрмолов, Р. Фатхутдінов та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Шлях до зазначеної мети обумовлює необхідність вирішення взаємопов'язаних завдань:

- розкрити сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «MDEM»;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «MDEM»;
- оцінити міжнародну конкурентоспроможність ТОВ «MDEM»;
- запропонувати шляхи покращення діяльності та підвищення конкурентних переваг «MDEM»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю «MDEM».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки та управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методологічну основу дослідження склали: методи наукової абстракції, синтезу, аналізу, порівняння; системного підходу; наукові, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі з питань міжнародної конкурентоспроможності підприємства, її оцінки та способів управління. Для вирішення певних завдань в кваліфікаційній роботі також застосовувалися такі методи: метод SWOT-аналізу, PEST-аналізу, фінансово-економічного аналізу та інші.

Інформаційну базу дослідження складають звітні і аналітичні дані про діяльність ТОВ «MDEM» та інших підприємств суднобудівного комплексу, результати власних дослідження фінансового стану та оцінки конкурентоспроможності підприємства. В роботі використовувалися

монографічна і довідкова література, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи 64 сторінки, з них повний текст 50 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні фактори конкурентоспроможності підприємства

У розвиненому економічному просторі будь-яка сфера діяльності пов'язана з явищем конкуренція. Конкуренція як зовнішній вплив на об'єкт суттєво зумовлює зміну траєкторії природного руху системи для досягнення певної мети і формує основу для формування конкурентоспроможності як країни в цілому, так і кожного окремого суб'єкта господарської діяльності – зокрема.

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. З точки зору теоретичних основ самого явища, конкуренція є проявом об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Сама ж боротьба, суперництво при цьому виступає в якості видимої її частини, предмету розгляду в економічних доктринах [1].

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [2].

Конкуренція є важливим явищем ринкової економіки. Вона представляє собою ефективний механізм розвитку суспільного виробництва. В умовах посилення конкурентної боротьби для кожного підприємства на перший план

виходить завдання збереження і підвищення власної конкурентоспроможності. Все більше число підприємств орієнтується на досягнення перемоги в конкуренції і домагається поставленої мети в результаті постійних зусиль у здійсненні ефективної конкурентної стратегії розвитку.

Конкуренція являє собою процес, що визначає умови функціонування ринку – змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери застосування капіталу, ринку збуту, джерела сировини. Це – дієвий механізм стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва [13].

У сучасному світі ключовим поняттям є конкурентоспроможність. Однак сучасна економічна наука не має єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії конкурентоспроможність.

Ми дослідили та систематизували трактування терміну «конкурентоспроможність» вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Результати представлені в табл. 1.1.

Наявність різних підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства зумовлена перш за все тим, що категорію і показники рівня конкурентоспроможності вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх [3].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства просувати свої товари та послуги на конкурентному ринку, які будуть користуватися попитом та прихильністю споживачів.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це складне, багатоаспектне та багато структуроване поняття. На самому поверхневому рівні конкурентоспроможність підприємства представляє собою його здатність виготовляти продукцію, що користується попитом у споживачів, і отримувати на цій підставі прибуток як умови економічного розвитку підприємства.

Сутність конкурентоспроможності підприємства розкривають два методологічних принципи М. Портера.

Таблиця 1.1.

Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Джерело	Визначення
1	2	3
П.Л. Алтухов	[14, с.3]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс	[15]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	[16, с.45]	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли	[17]	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
Н. Грицишин	[18, с. 29-30]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	[19, с. 34]	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
А Градов	[20, с 33]	визначив конкурентоспроможність підприємства як порівняльну перевагу підприємства стосовно інших підприємств, стосовно інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами
В. Єрмолов	[20, с 33]	вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності
Р. Фатхутдінов	[21]	визначив конкурентоспроможність підприємств – це їх реальна й потенціальна можливість у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів

Примітка: джерела [14-21].

Згідно першого, це позиції підприємства на ринку; конкурентна стратегія підприємства повинна мати своїм підґрунтям всебічне знання структури галузі та процеси її змін[22]. За другим принципом, конкурентоспроможність лежить в площині діяльності підприємства як ланцюжка створення цінності товару і

залежить від того, як підприємство організує та виконує окремі види діяльності, утворюючи таким чином ланцюжок цінності [22].

Щоб більш повно охарактеризувати поняття «конкурентоспроможність», зазначимо її основні ознаки, (рис.1.1.)

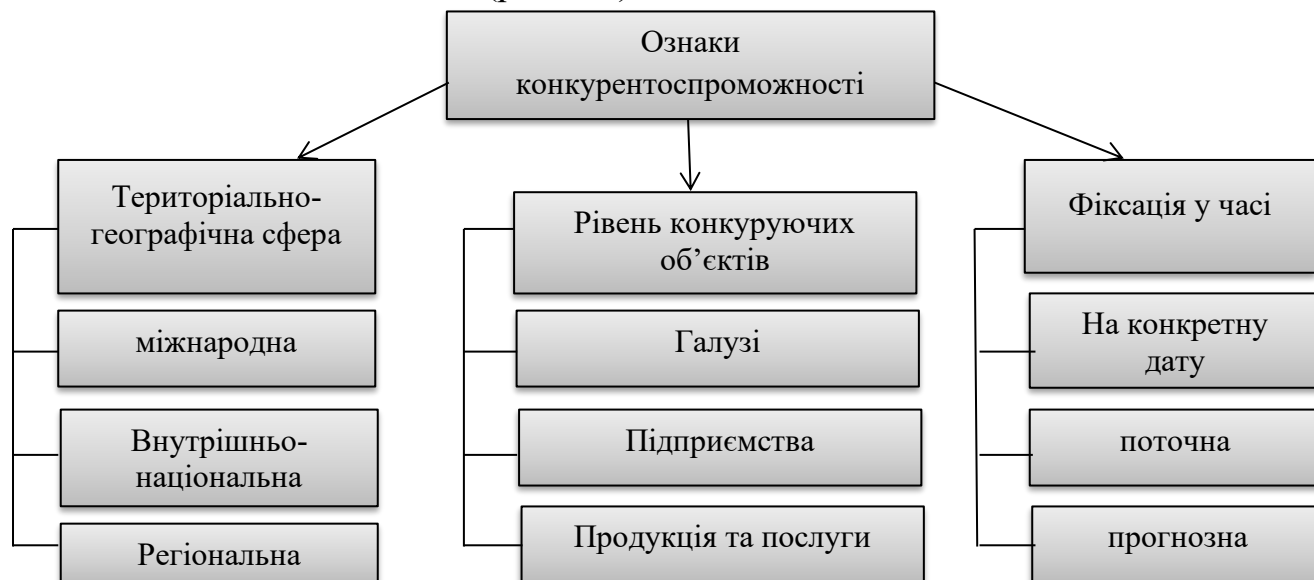


Рис.1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [5]

Конкурентоспроможність підприємства в самому широкому сенсі можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Цілі, як правило, мають тимчасову прив'язку. Тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції протягом певного часу [6]. Вона, як характеристика оцінки кінцевих результатів діяльності підприємства на ринку, є показником відносним, де базою для порівняння виступають аналогічні показники, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів. Це динамічна категорія. Її зміна в часі обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів.

Конкурентоспроможність підприємства відображає ефективність використання економічного потенціалу підприємства [6].

Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості

підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю, яка повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [5].

Тобто основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [5].

Система управління конкурентоспроможністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання оперативного прийняття рішень щодо коригування на підставі періодичного розрахунку за даними статистичної інформації рівня конкурентоспроможності з метою його збереження чи зміни залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо їх зростання та управління [7]. Також необхідно зазначити, що на управління конкурентоспроможністю впливають фактори конкурентоспроможності, які ми будемо досліджувати далі.

Отже, на конкурентоспроможність підприємства впливає ряд факторів, які називають факторами конкурентоспроможності. Фактори конкурентоспроможності – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально – економічного життя суспільства, які

викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік зменшення. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі вони застосовуються [6].

Фактори конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються керівництвом організації [6].

Зовнішні фактори:

- державна політика щодо експорту та імпорту;
- рівень економічного розвитку країни;
- державна економічна політика в країнах-експортерах й імпортерах товарів;
- ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг;
- рівень розвитку інфраструктури в країні;
- розвиток науково-технологічного потенціалу;
- наявність і рівень кваліфікації трудових ресурсів;
- амортизаційна податкова та фінансово-кредитна політика, включаючи різні державні та міждержавні дотації та субсидії;
- митна політика і пов'язані з нею імпортні мита, квоти;
- система державного страхування;
- участь у міжнародному поділі праці, розробці фінансування національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення;

- державний нагляд і контроль за дотриманням обов’язкових вимог стандартів, правил обов’язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль;

- правовий захист інтересів споживача;

- основні характеристики ринку його тип і ємність, наявність і можливості конкурентів;

- діяльність громадських та недержавних інститутів [6].

Внутрішні фактори:

- виробнича і організаційна структури підприємства;

- технології;

- облік і регулювання виробничих процесів;

- рівень кваліфікації персоналу;

- якість менеджменту;

- інформаційна та нормативно-методична база управління;

- обладнання;

- функціонування системи управління якістю;

- рівень стратегічного управління;

- масштаби застосування аутсорсингу;

- розвиненість збутової (дилерської) мережі;

- ступінь захищеності конфіденційної інформації (безпека системи інформаційного забезпечення);

- масштаби застосування сучасних інформаційних технологій;

- використання мережі Інтернет для продажу продукції;

- орієнтація на економіку, засновану на використанні знань (економіка знань);

- регулярність залучення інвестицій у розвиток виробництва;

- розміри сформованої постійною і лояльною клієнтської бази;

- масштаби використання досягнень науково-технічного прогресу;

- репутація (гудвіл) підприємства;

- мотивація персоналу на підвищення якості товару;

- найбільш суттєві стратегічні конкурентні переваги;
- ефективна конкурентна стратегія;
- своєчасність проведення реструктуризації (злиття, поглинання, поділ);
- вартість підприємства (бізнесу), що відображає його інвестиційну привабливість [6].

Можливості безпосереднього впливу підприємства на фактори зовнішнього середовища досить обмежені, оскільки вони переважно діють об'єктивно по відношенню до підприємства. Реальні можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства знаходяться в сфері факторів внутрішнього середовища. Однак впливати на ці фактори можна з різним ступенем ефективності. Так, як правило, значних капіталовкладень і тривалого терміну окупності вимагають інноваційні зміни техніко-технологічних умов роботи. Однак слід зазначити, що при існуючому в світі високому рівні розвитку науково-технічного прогресу виробничий потенціал підприємств, який складає значну частину економічного потенціалу, практично визначається використовуваними у виробництві сучасними технологіями [6].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє мати конкурентні переваги. І будь-який суб'єкт господарювання може підвищувати їх, керуючи факторами конкурентоспроможності. Але для досягнення стабільно високого рівня конкурентоспроможності потрібно впровадити на підприємстві систему управління конкурентоспроможністю. Розглянемо принципи та основні умови її функціонування.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Особливої актуальності сьогодні набуває управління конкурентоспроможністю підприємства.

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [7].

Р.Є. Мансуров вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань [8].

О.Є. Кузьмін і Н.І. Горбаль під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють ті аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності. Прерогатива функціонального підходу у цьому визначенні управління конкурентоспроможністю дещо спрощує розуміння проблеми і обмежує можливості формування системи управління на інноваційних засадах [8].

І.О. Піддубний і А.І. Піддубна визначають управління конкурентоспроможністю підприємства як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. Таке визначення більшою мірою відповідає сучасним уявленням про пріоритети управління конкурентоспроможністю. Крім того, ці автори відокремлюють поняття управління та регулювання конкурентоспроможності підприємства і вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це засіб прямого впливу на об'єкт управління, який має імперативний характер, а регулювання є засобом непрямого впливу, який зобов'язує останнього діяти у

руслі об'єктивних економічних законів, формою реалізації яких є нормативно-правові засоби та активи [8].

В загальному розумінні управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований вплив на чинники і умови, які формують конкурентоспроможність підприємства в існуючому конкурентному середовищі.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи [7].

Система забезпечення високої та якісної конкурентоспроможності має включати такі напрями, як [9]:

1) заходи для підвищення технічного рівня і якості продукції, що передбачають:

- перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці.

- зміцнення бази та покращення організації науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

- прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів науково-технічного прогресу і соціального розвитку;
- підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень;
- організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції;
- стандартизацію.

2) заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;

3) заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту.

Нормативно-правова база управління конкурентоспроможністю містить нормативні акти, які встановлюють чи відміняють юридичні норми (правила поведінки) і видаються уповноваженими органами. Загальна класифікація виділяє серед нормативних документів дві основні групи [9]: Закони України, Укази Президента та підзаконні акти, до яких віднесено Постанови Уряду, акти державних, регіональних та місцевих органів, а також відомчі акти (галузеві та підприємств). До підзаконних нормативних актів, які встановлюють державні, регіональні та місцеві органи, віднесено стандарти. В ринкових умовах саме стандарти та стандартизація є найважливішим складником нормативного забезпечення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. У розвинених країнах світу стандартизація розглядається не лише як засіб отримання додаткового прибутку, а й як метод ведення конкурентної боротьби.

Забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає, по-перше, вміння орієнтуватися в залежності від змін у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а по-друге – здатності до постійного підвищення ефективності та удосконалення процесу управління своєю діяльністю. Однак, механізм, який формує конкурентне середовище не завжди може надати комплексне вирішення проблем, які впливають на конкурентоспроможність підприємств. В цьому випадку, виникає необхідність

створення новітніх методів, підходів і технологій управління, які базуватимуться на використанні принципів системного підходу, де першочерговим завданням має бути управління конкурентоспроможністю підприємства [10].

Необхідність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства пояснюється тим, що це складна економічна категорія, яка знаходиться під впливом значної кількості факторів та зумовлюється такими причинами [10]:

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних рівнях;
- управління конкурентоспроможністю підприємства на різних рівнях скеровується на різні об'єкти;
- управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає здійснення різних видів діяльності;
- ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства досягається за рахунок використання усіх видів менеджменту (операційний, фінансовий, інформаційний тощо);
- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, а отже, у різних підрозділах підприємства.

Використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства також необхідне для того, щоб забезпечити кращу ефективність та результативність його діяльності, а також передбачити розгляд підприємства як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів. Взаємодія системи управління конкурентоспроможністю та системи менеджменту відбувається через функціонально-інформаційні зв'язки. При цьому внутрішня структура системи управління конкурентоспроможністю включає в себе чотири підсистеми, такі як керуюча підсистема, керована підсистема, цільова підсистема та підсистема забезпечення, а до зовнішнього середовища відносяться такі елементи як зв'язки з зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок, вхід та вихід системи. Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна побачити на рис. 1.2.

В управлінні конкурентоспроможністю підприємства системний підхід займає провідне місце, оскільки, саме він дає змогу, по-перше, здійснити всебічну оцінку конкурентоспроможності підприємства та його системи управління як у цілому, так і в розрізі деяких конкурентних переваг, а по-друге проаналізувати будь-яку ситуацію, яка склалася в рамках окремо взятої системи та дослідити характер проблем.

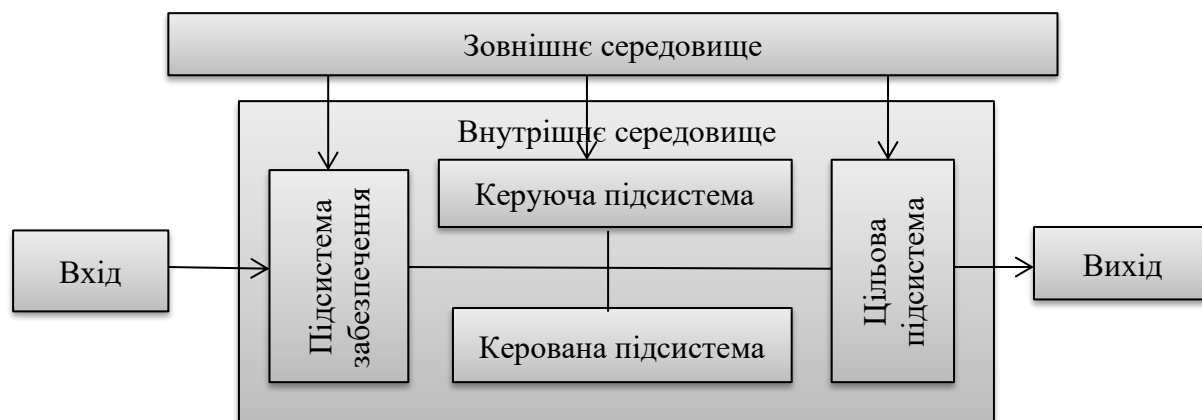


Рис. 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [10]

Управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, яка має входи та виходи, а також складається з чотирьох підсистем, що тісно взаємодіють між собою та забезпечують процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є життєво необхідним для його виживання і розвитку. Тому, розглянемо наступну схему управління конкурентоспроможністю підприємства, яку відображено на рис. 1.3.

Основними етапами процесу управління конкурентоспроможністю є наступні [10]:

– перший етап процесу полягає в реалізації функцій таких як планування конкурентоспроможності, управління виробництвом продукції, що спрямоване на підтримання й підвищення її конкурентоспроможності тощо. Тобто, це управлінська діяльність на всіх рівнях керівної підсистеми підприємства. Таким чином, апарат управління, який зосереджений в керівній підсистемі, у процесі управлінської діяльності має виконати своє основне

завдання, яке полягає у створенні системи методів менеджменту, які є сукупністю способів впливу керівної підсистеми на керовану з метою забезпечення конкурентоспроможності і отримання конкретних результатів;

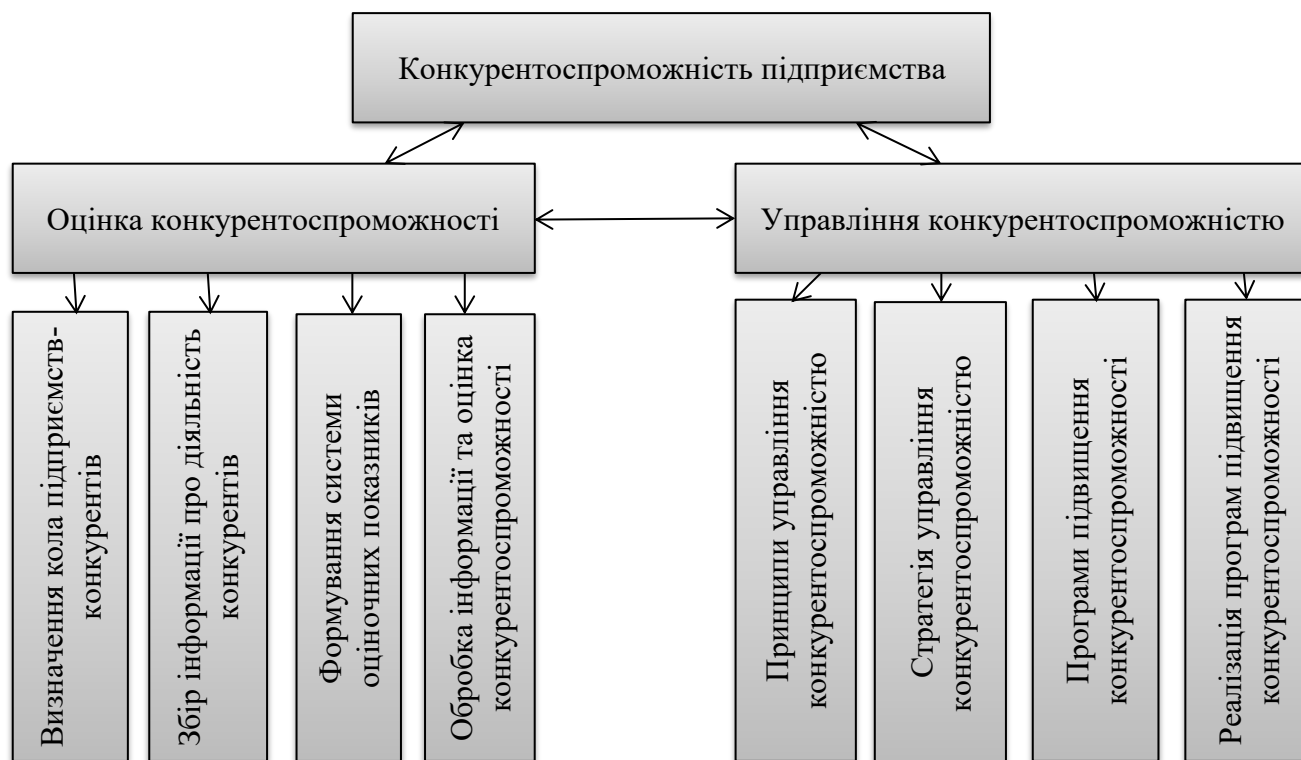


Рис. 1.3. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства [10]

– другий етап процесу полягає у формуванні методів менеджменту, які є сукупністю способів впливу керівної підсистеми на керовану. До цих методів можна віднести план виробництва конкурентоспроможної продукції, план прискорення науково-технічного розвитку, технологічну документацію щодо виробництва продукції, матеріальні стимули, які впливають на якість праці та спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності тощо. Однак методи менеджменту не можуть мати управлінський вплив, оскільки не набувають форми адміністративних важелів. Для того, щоб забезпечити їх вплив, потрібно здійснити формалізацію методів менеджменту, що забезпечить їх перетворення в управлінські рішення;

– третій етап процесу полягає у формалізації методів менеджменту, що супроводжується перетворенням їх в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після

цього формалізовані методи менеджменту, або, іншими словами, управлінські рішення за допомогою каналів прямого зв'язку надходять із керівної підсистеми до керованої і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виробництво продукції, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів у сфері забезпечення конкурентоспроможності;

– четвертий етап процесу полягає у забезпеченні управлінського впливу на засадах керівництва, яке є об'єднувальною функцією, тобто виконує роль рушія, який визначає напрямки діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень та ступінь досягнення цілей підприємства.

Описані вище етапи управління конкурентоспроможністю супроводжуються комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами та іншими підприємствами.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства є дуже важливим і необхідним процесом, завдяки якому підприємство може мати конкурентні переваги. Система управління конкурентоспроможністю підприємства має бути доволі різностороннього спрямування та бути спроможною враховувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності.

1.3. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Підприємство, що здійснює свою діяльність не тільки на національному, а й на міжнародному ринку, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. В ринкових умовах господарювання величезна кількість підприємств конкурує між собою, при цьому кожне з них намагається отримати найвищі економічні результати від своєї діяльності, незалежно від того, діє воно в межах національного чи міжнародного ринку [10].

Оскільки саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати високих економічних результатів від своєї діяльності, то постає

необхідність підтримки високого рівня не тільки національної конкурентоспроможності, а й міжнародної, і, в тому числі, впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

В умовах сильної конкуренції, успішність діяльності суб'єктів господарювання на міжнародному ринку залежить від рівня їх міжнародної конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства використовувати свій внутрішній потенціал для того, щоб відтворити свої конкурентні переваги та зайняти стійкі позиції в умовах конкуренції на зовнішнього ринку. Тобто, міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється в тому випадку, коли підприємство досягає конкурентних переваг у міжнародному суперництві [10].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на [11]:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- відтворювання та нарощування конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність управлінських дій, що зорієнтовані на розробку та реалізацію конкурентоспроможних товарів, розвиток конкурентних переваг та активне їх оновлення з метою довготривалої діяльності підприємства на світовому ринку.

Основною метою формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є застосування конкурентних переваг діяльності

підприємства на міжнародному ринку для досягнення його економічного зростання. Створення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає в себе виконання низки завдань, які забезпечать об'єднання усіх елементів організаційної структури, налагодження чіткого співробітництва між ними, ефективне використання ресурсів і виробництво якісної продукції, постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства здійснюється в межах наступних чотирьох взаємопов'язаних блоків [10]:

- визначення основних пріоритетів, які ґрунтуються на постановці цілей діяльності підприємства у сфері досягнення конкурентних переваг та відповідного рівня конкурентоспроможності;
- визначення завдань, яке полягає в здійсненні аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- розробка стратегії, яка включає в себе створення альтернативних стратегій досягнення конкурентних переваг та прогнозованого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- реалізація стратегії, яка має на меті здійснення вибору оптимальних стратегій та розробку стратегічного плану досягнення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства формує механізм управління нею, в основі якого лежить три ключові складові елементи, які необхідні для досягнення конкурентних переваг – лідерство, персонал і розвиток. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна побачити на рис. 1.4.

Взаємодія розглянутих складових елементів моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства залежить від тактичних цілей та завдань підприємства, які спрямовані на реалізацію головної стратегічної мети, яка полягає у досягненні високого рівня міжнародної

конкурентоспроможності та стійкої конкурентної позиції підприємства на міжнародних ринках.

В загальному концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема й на міжнародному рівні, передбачає [10]:

- вибір конкурентної стратегії діяльності підприємства;
- покращення системи управління персоналом та забезпечення кращої мотивації працівників;
- застосування комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг, що надаються;
- використання системного підходу до диверсифікації та планування виробничої діяльності;
- здійснення реорганізації систем внутрішнього обліку й аналізу на підприємстві;
- удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства;
- застосування нових засобів інформаційного забезпечення системи управління для її покращення.

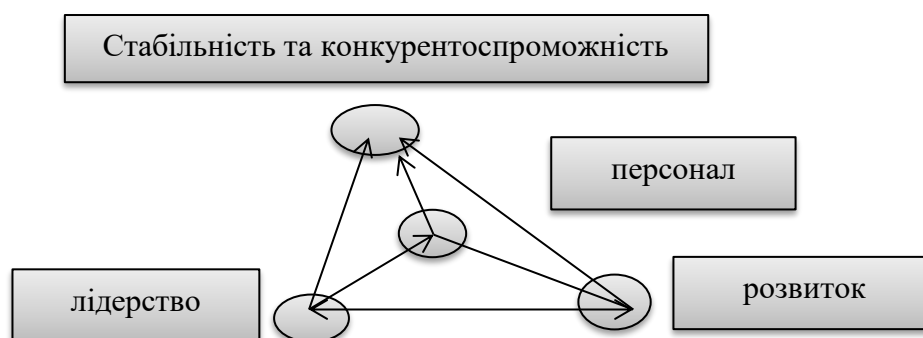


Рис. 1.4. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю [10].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має сприяти підвищенню та удосконаленню конкурентоспроможності підприємства та його продукції чи послуг на міжнародних ринках через постійний пошук джерел конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій підприємства нині та в майбутньому, а також бути спрямованим на:

- збільшення кількості конкурентних переваг підприємства та їх реалізацію на основі застосування позитивних факторів впливу зовнішнього середовища;
- формування захисту проти негативних факторів впливу зовнішнього середовища шляхом їх нейтралізації;
- створення ексклюзивних характеристик підприємства, які дадуть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- забезпечення гнучкості управлінських дій та рішень та їх синхронізацію з динамікою конкуренції на певному ринку.

Основними факторами підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного ринку є:

- впровадження інноваційної політики підприємства, що визначає можливість її конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках;
- наявність кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства представляє собою процес здійснення сукупності систематизованих і взаємно узгоджених дій щодо визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності. Ця система включає організацію високотехнологічного виробництва, стабільного фінансового стану підприємства, підвищення кваліфікації працівників, організацію маркетингу та збуту продукції тощо [12].

При розробці стратегії конкурентоспроможності на зовнішньому ринку підприємства проходять наступні етапи управління [12]:

- оцінка конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства, конкурентних переваг, які можуть забезпечити йому успішне функціонування та довгострокове випередження конкурентів;
- реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства полягає у прийнятті рішення, якими засобами воно буде досягати поставлених цілей;

– оцінка і контроль реалізації визначеної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.

Досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності можливе лише за умов застосування ефективного управління, що включає сукупність організаційної структури, процесів, технологій, наявність ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі.

Отже, управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «MDEM»

Marine Design Engineering Mykolayiv – мультисервісна інжинірингова компанія. MDEM – висококваліфікований інженерний підрозділ Damen Shipyards Group, який може поставити високоякісний комплексний інженерний пакет для суден Damen (Semi) на замовлення, який є надійним, передбачуваним та відповідає очікуванням щодо якості, часу та витрат.

Місце знаходження: 54030, вулиця Спаська, 1, Миколаїв, Миколаївська область. Повна назва компанії: Marine Design Engineering Mykolayiv.

Компанія MDEM розпочала свою діяльність в 2006 році, коли іспанська компанія ATN підписала невелику групу інженерів на судно для сейсмічних досліджень. З самого початку нова команда бере участь у тренінгах та тісно співпрацює з клієнтами для підвищення якості, досліджує найкращі світові практики та стандарти, включаючи використовувані та застосовувані Damen Group. Повсякденний прогрес став новим критерієм розробки MDEM для досягнення досконалості в галузі техніки.

У 2006 році MDEM підписав свій перший контракт з Damen Shipyards Group на швидкий пором 8521, довівши свою технічну компетентність і активно демонструючи готовність застосувати нові підходи до проектування. MDEM брала участь в інших проектах швидкісних кораблів, буксирів та робочих катерів, громадського транспорту, офшорних та інших департаментів. Також підтримала верфі Damen з їхніми конкретними вимогами. Оскільки якість проектування та співпраці продовжувала покращуватися, MDEM приєднався до Damen у 2010 році.

У співпраці з Damen R&D компанія MDEM надає якісні та економічно ефективні послуги з аналізу міцності та динаміки скінчених елементів для

морських та офшорних споруд. MDEM бере участь у моделюванні, робочому процесі та розробці інженерних додатків. Також MDEM R&D надає керівні вказівки та спеціальні тренінги з вдосконалення моделювання.

Одним із ключових факторів успіху Damen є знання їх людей. У галузі суднобудування це починається з відділу досліджень та розробок. У 2011 році в MDEM було засновано відділ міцності для проведення розрахунків на основі моделювання та аналізу кінцевих елементів. Починаючи з 5 інженерів, команда була збільшена до 11 інженерів протягом року.

Прагнучи досягти нових цілей, відділ постійно розширює свої знання та досвід, що дозволяє пропонувати нові послуги з оптимізації ваги матеріалу, динамічного аналізу та нелінійних розрахунків у тісній співпраці з Damen Research & Development. Крім того, команда розробляє інженерні інструменти для використовуваного програмного забезпечення ЗЕД, що застосовується для зачеплення, застосування граничних умов та аналіз для автоматизації процесів та скорочення робочого часу.

Основними завданнями відділу є:

- моделювання кінцевих елементів; глобальний та локальний аналіз стресу;
- аналіз власної частоти та вимушеної реакції;
- аналіз вигину;
- аналіз міцності фундаментів палубного обладнання;
- регулярне та вдосконалене створення сітки для аналізу концентрації напруги та втоми;
- висновки та рекомендації щодо посилення або оптимізації конструкцій.

Основна діяльність Департаменту CAE включає, але не обмежується:

- кінцево-елементне моделювання;
- розрахунки міцності – лінійний статичний аналіз, нелінійний статичний аналіз, аналіз вигину;
- аналіз модальної та примусової відповіді;
- моделювання та аналіз композитів;
- оптимізація матеріалу та ваги;

- програмування – розробка інженерних додатків для автоматизації процесів моделювання та аналізу кінцевих елементів за допомогою інструментів API;

- розробка робочих процесів, керівних принципів та тренінгів.

На додаток до вищезазначеної сфери Департамент моделювання передбачає наступне:

- дослідження імітаційних підходів та їх валідація;
- параметричне моделювання;
- розробка бібліотек та внутрішніх стандартів компанії для моделювання та аналізу кінцевих елементів;
- розробка програмного забезпечення для потреб замовника;
- розробка робочого циклу для конкретних завдань.

Компанія дотримується всіх положень чинного законодавства про працю в усіх юрисдикціях, де компанія веде діяльність, і робить все належне для того, щоб будь-які рішення стосовно підбору, розвитку та просування по службі співробітників ґрунтувались та залежали виключно від їх особистих професійних якостей, кваліфікації, вмінь, досягнень і потенціалу. Компанія поважає основоположні права людини й не дозволяє, щоб будь які рішення приймались в залежності від расової приналежності, віросповідання, статі, віку, національного походження, сексуальної орієнтації, сімейного стану або обмежених фізичних можливостей особи.

Основна місія MDEM: MDEM існує, щоб надавати Damen високоякісні послуги з інжинірингу та підтримки і, таким чином, створювати цінність для клієнтів.

На сьогоднішній день компанія складається з понад 200 працівників. Інженерні послуги становлять основний бізнес роботи компанії та досвіду. Крім того, портфоліо MDEM розширилося за рахунок досліджень та розробок, електротехніки та автоматизації, інженерних стандартів та каталогу деталей, підтримки Інтернет-маркетингу та цифрових платформ, IT та IM GLOBAL. Зараз MDEM велика і дружна команда, яка виконала понад 400 інженерних проєктів та

розробила 5 інноваційних послуг для B2B. MDEM прагне вдосконалити свої компетенції та бути лідируючими в кожній наданій послугі.

MDEM надає базові та детальні інженерні послуги для їх партнерів DAMEN. MDEM – висококваліфікований інженерний підрозділ Damen Shipyards Group, який може поставити високоякісний комплексний інженерний пакет для суден Damen (Semi) на замовлення, який є надійним, передбачуваним та відповідає очікуванням щодо якості, часу та витрат [12].

Компанія MDEM дотримується стандартів Damen, що в перш чергу надає багато переваг перед конкурентами.

Переваги стандартизації Damen включають [13]:

- швидка реакція на запити клієнтів;
- конкурентні ціни;
- короткі терміни доставки завдяки запасам суден;
- надійність, перевірена та перевірена технологія;
- постійний розвиток продукту;
- взаємозамінність суден, екіпажу, запасних частин, обладнання;
- низькі витрати на обслуговування;
- гарантована продуктивність;
- орієнтир для галузі;
- висока вартість перепродажу.

Стандартизація не означає, що всі судна однакові. Використовуючи стандартизовані модульні варіанти, компанія можемо налаштувати кораблі відповідно до вимог клієнта.

Отже, необхідно зазначити, що компанія MDEM, продає свої інжинірингові послуги на світовому ринку, та має багато конкурентних переваг, що в свою чергу забезпечують високу якість наданих послуг та отримання прибутку. Крок за кроком «MDEM» розширює асортимент інженерних послуг, що включає дослідження та розробки, електрику та автоматику, інженерні стандарти та каталог деталей.

2.2. Аналіз фінансового стану компанії «MDEM»

Здійснимо аналіз фінансового стану Товариства з обмеженою відповідальністю «MDEM». Даний аналіз проводиться на основі Бухгалтерського Балансу (форми 1), Звіту про фінансові результати (форма 2) та інше (дод. 1, 2).

Спочатку необхідно розглянути майно підприємства, оскільки для здійснення своєї діяльності кожен суб'єкт господарювання повинен мати власне майно, капітал тощо. Аналіз майна підприємства проводиться на основі Балансу (дод. 1, 2) та передбачає дослідження складу, динаміки і структури майна підприємства, аналіз стану майна, а також складу і джерел утворення майна підприємства.

Усе майно, яке належить підприємству і яке відображено в його балансі, називається його активами. У складі майна виділяють оборотні і необоротні активи, які можуть бути використані у внутрішньому обороті та поза його межами. Отже, проведемо аналіз складу і структури майна ТОВ «MDEM» за 2019-2020 роки, (табл. 2.1.), (дод. 1, 2).

Таблиця 2.1.

Склад та структура майна ТОВ «MDEM» за 2019-2020 роки, тис. грн.

Статті активу балансу	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1. Необоротні активи, в тому числі:						
1.1. Нематеріальні активи	60	0,1%	232	0,3%	+172	+286,7%
1.2. Основні засоби	12759	17,4%	12130	14,3%	-629	-4,9%
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	642	0,9%	-	-	-642	-100%
РАЗОМ:	13461	18,4%	12362	14,6%	-1099	-8,2%
2. Оборотні активи, в тому числі:						
2.1. Запаси	5155	7,0%	2442	2,9%	-2713	-52,6%
2.2. Дебіторська заборгованість	42283	57,8%	46145	54,4%	+3862	+9,1%
2.3. Гроші та їх еквіваленти	11212	15,3%	23031	27,1%	+11819	+105,4%
2.4. Витрати майбутніх періодів	1062	1,5%	868	1,0%	-194	-18,3%
РАЗОМ:	59712	81,6%	72486	85,4%	+12774	+21,4%
ВСЬОГО:	73173	100	84848	100	+11675	-

Розроблено автором на основі звітності підприємства (дод. 1, 2)

Дані табл. 2.1. свідчать, що майно у 2020 році становило 84848 тис. грн., і збільшилося на 11675 тис. грн., або на 16%, порівняно з 2019 роком, що є позитивно, оскільки свідчить про ефективну роботу підприємства. Оборотні активи у 2020 році збільшилися на 12774 тис. грн., або 21,4%, порівняно з 2019 роком, що свідчить про розширення виробництва або про дію факторів інфляції. Щодо нематеріальних активів, то вони зменшилися на 1099 тис. грн., або 8,2%, у 2020 році порівняно з 2019 роком. За обсягами формування підприємницького майнового потенціалу тенденція розвитку господарської діяльності сприятлива і вказує на збільшення виробничих можливостей підприємства.

Також, необхідно зазначити, що у структурі майна спостерігається тенденція до зменшення частки необоротних активів у сукупних активах підприємства. Так, необоротні активи становлять 18,4% в 2019 році та 14,6% в 2020 р. Розглянемо структуру майна ТОВ «МДЕМ» на основі рис. 2.1.

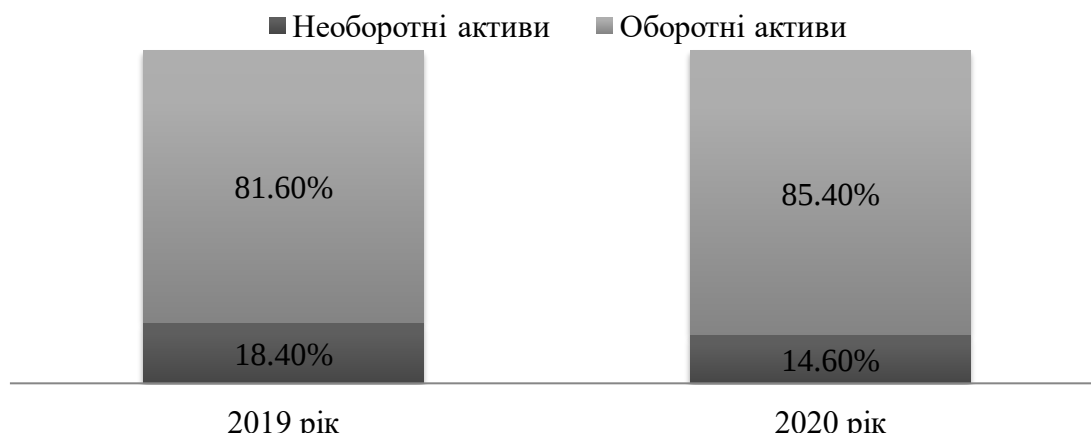


Рис. 2.1. Структура майна ТОВ «МДЕМ» за 2019-2020 роки, %
[розроблено автором на основі звітності]

Дані рис. 2.1. свідчать про зменшення частки необоротних активів та збільшення оборотних активів.

Зменшення необоротних активів відбулося за рахунок зменшення основних засобів на 629 тис. грн., або 4,9% у 2020 році порівняно з 2019 роком, та незавершених капітальних інвестицій – на 642 тис. грн., або 100%, а ось нематеріальні активи збільшилися на 172 тис. грн. В основному необоротні

активи сформовані за рахунок основних засобів, то забезпечення належного стану цієї частини необоротних активів – важливий напрям діяльності підприємства.

Збільшення оборотних активів відбулося за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 3862 тис. грн., або 9,1% у 2020 році порівняно з 2019 роком, та гроші і їх еквівалентів на 11819 тис. грн., або 105,4%, що свідчить про збільшення потужності виробництва.

Збільшення частки оборотних активів може вказувати на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

Формування майна підприємства здійснюється за рахунок власних і позикових джерел. Власними джерелами виступає власний капітал, до позикових відносять довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення підприємства, зобов'язання пов'язанні з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття, а також чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду. На наступному етапі аналізу необхідно дослідити за рахунок яких джерел було сформовано майно підприємства, що наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Склад та структура капіталу підприємства ТОВ «МДЕМ»,
за 2019-2020 роки тис. грн. [розроблено автором на основі звітності]

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1. Власний капітал						
1.1. Зареєстрований капітал	67	0,1%	67	0,1%	-	-
1.2. Нерозподілений прибуток	52944	72,3%	63565	74,9%	+10621	+20,1%
РАЗОМ:	53011	72,4%	63632	75,0%	+10621	+20,0%
2. Позиковий капітал						
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення	20162	27,6%	21216	25,0%	+1054	+5,2%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7304	10,0%	8339	9,8%	1035	+14,2%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	854	1,0%	+854	+100%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	32	0,2	91	0,1%	-41	-31,1%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахункам з учасниками	7986	10,9%	7986	9,4%	-	-
Поточні забезпечення	3326	4,5%	2537	3,0%	-789	-23,7%

Інші поточні зобв'язання	1414	1,9%	1409	1,7%	-5	-0,4%
РАЗОМ:	20162	27,6%	21216	25,0%	+1054	+5,2%
ВСЬОГО:	73173	100	84848	100	+11675	-

За даними табл. 2.2. видно, що ТОВ «МДЕМ» в 2020 році має загальний розмір капіталу 84848 тис. грн., що на 11675 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком, що є позитивно і свідчить про нарощування темпів господарської діяльності. Розглянемо динаміку капіталу, яка представлена на рис. 2.2., та структуру капіталу, яка представлена на рис. 2.3.

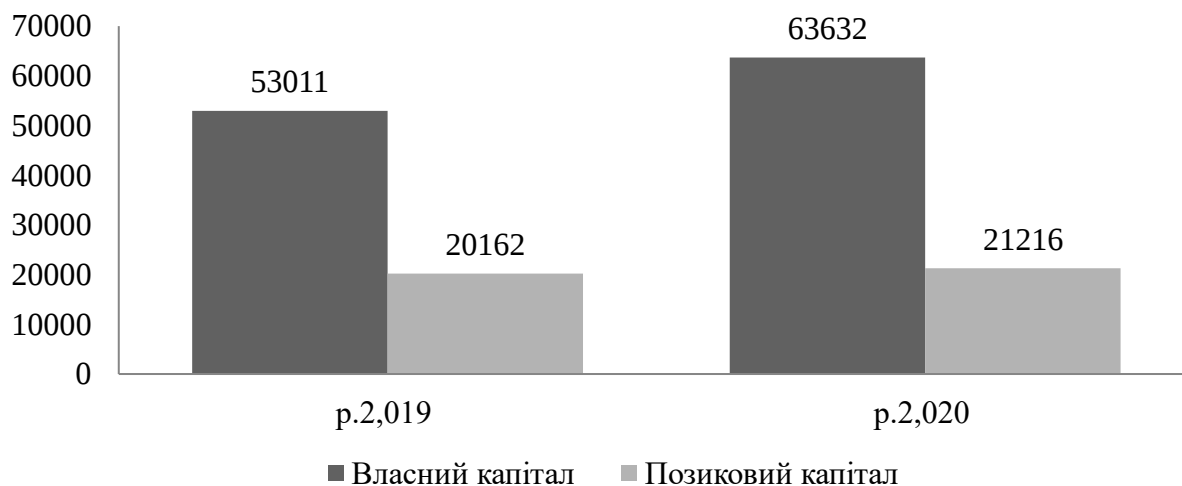


Рис. 2.2. Динаміка власного і позикового капіталу ТОВ «МДЕМ» за 2019-2020 роки, тис. грн. [розроблено автором на основі звітності]

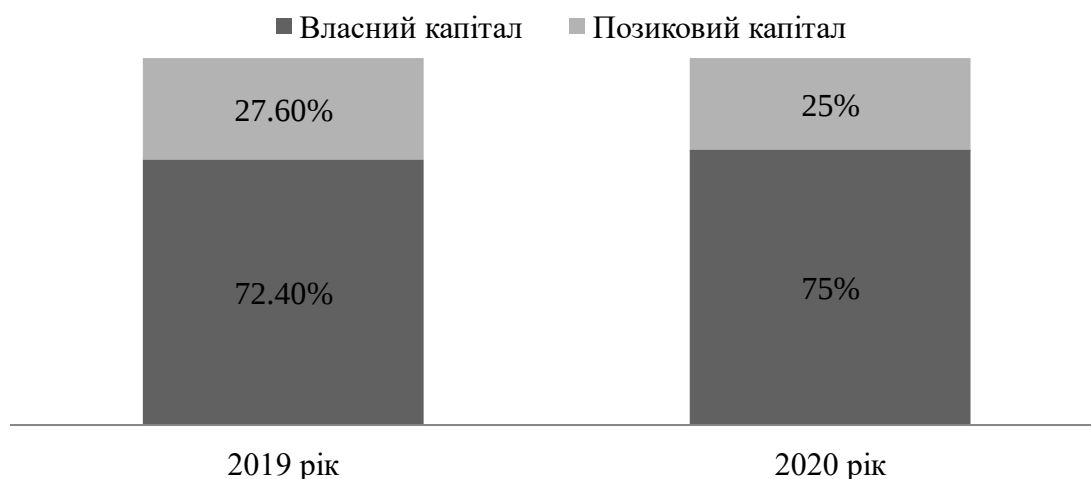


Рис. 2.3. Структура капіталу ТОВ «МДЕМ» за 2019-2020 роки. [розроблено автором на основі звітності]

Основну частку в валюті балансу підприємства в 2020 р. становить власний капітал – 75%, а в 2019 р. – його частка становила 72,4%, що свідчить про більш високу можливість генерування прибутку в усіх сферах діяльності.

Для більш детальної оцінки діяльності підприємства необхідно провести аналіз ліквідності підприємства, який представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз ліквідності ТОВ «МДЕМ» за 2018-2020 роки, тис. грн.,
[розроблено автором на основі звітності]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
АКТИВ			
Найбільш ліквідні активи (A1)	9000	11212	23031
Швидко ліквідні активи (A2)	43706	42283	46145
Повільно ліквідні активи (A3)	17753	6217	3310
Важко ліквідні активи (A4)	11258	13461	12362
БАЛАНС	81717	73173	84848
ПАСИВИ			
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	23137	15422	17270
Короткострокові пасиви (П2)	1413	4740	3946
Довгострокові пасиви (П3)	-	-	-
Стійкі пасиви балансу (П4)	57167	53011	63632
БАЛАНС	81717	73173	84848

Щоб визначити чи є Баланс ліквідний повинна виконуватись така рівність,
(2.1):

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4 \quad (2.1.)$$

Спочатку порівнюємо активи і пасиви Балансу за 2018 рік, які наведені нижче:

$$9000 < 23137; 43706 > 1413; 17753 > - ; 11258 < 57167$$

Отже, бачимо, що Баланс у 2018 році не повністю ліквідний оскільки найбільш ліквідні активи менші за найбільш термінові зобов'язання, що свідчить про неспроможність підприємства повністю погасити свої зобов'язання, але для більш детального аналізу необхідно розрахувати коефіцієнти ліквідності.

Порівнюємо активи і пасиви Балансу за 2019 рік:

$$11212 < 15422; 42283 > 4740; 6217 > - ; 13461 < 53011$$

У 2019 році за даними порівняннями бачимо схожу ситуацію з 2018 роком, що свідчить про не абсолютно ліквідний баланс. Розглянемо ситуацію у 2020 році.

23031 > 17270; 46145 > 3946; 3310 > – ; 12362 < 63632

За даними, наведеними вище, бачимо, що Баланс ТОВ «МДЕМ» є абсолютно ліквідним і порівняно з 2018 р. та 2019 р. ситуація покращилася. Але для більш детального аналізу необхідно визначити коефіцієнти ліквідності, які наведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «МДЕМ» за 2018-2020 роки,
[розроблено автором на основі звітності]

Показник	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,37	0,56	1,08
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,7-1	2,1	2,65	3,26
Коефіцієнт загальної ліквідності	1-2	2,9	2,96	3,42

За даними табл. 2.4, бачимо, що всі коефіцієнти більше нормативного значення протягом 2018-2020 років, та свідчать про неспроможність підприємства повністю погасити свої зобов'язання.

Ефективність виробничої діяльності підприємства знаходить своє відображення у досягнутих фінансових результатах, дані яких можна проаналізувати на основі табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники зміни фінансових результатів ТОВ «МДЕМ»
за 2018-2020 роки, тис. грн. [розроблено автором на основі звітності]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2019–2018	2020–2019	2019/2018	2020/2019
1. Чистий дохід від реалізації продукції	143500	134120	117627	-9380	-16493	-6,54	-12,30
2. Собівартість реалізованої продукції	97472	106298	92250	+8826	-14048	+9,05	-13,22
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	8723	(3754)	12171	-12477	15925	-143,04	+224,21
4. Чистий прибуток (збиток)	7153	(3754)	10621	-10907	+14661	-152,48	+182,92

5. Рентабельність обороту, %	4,98	–	9,03	-4,98	+9,03	-100	+100
------------------------------	------	---	------	-------	-------	------	------

В 2018 році та в 2020 році всі показники показують позитивну динаміку, а в 2019 році підприємство несло збитки.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану. Для оцінки фінансової стійкості підприємства проведемо аналіз, який наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «МДЕМ» за 2018-2020 роки, тис. грн.

[розроблено автором на основі звітності]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	
				2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1	2	3	4	5	6
1. Власний капітал	57167	53011	63632	-4156	+10621
2. Необоротні активи	11258	13461	12362	+2203	-1099
3. Власні оборотні активи	44909	39550	51270	-5359	+11720
4. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
5. Наявність власних і довгострокових джерел покриття	44909	39550	51270	-5359	+11720
6. Короткострокові кредити	-	-	-		
7. Загальний розмір основних запасів покриття	44909	39550	51270	-5359	+11720
8. Запаси	15428	5155	2442	-10273	-2713
9. Основні джерела покриття запасів	29481	34395	48828	+4914	+14433
10. Нестача основних власних оборотних коштів	29481	34395	48828	+4914	+14433
11. Нестача власних коштів і довгострокових кредитів	29481	34395	48828	+4914	+14433

За даними табл. 2.6, необхідно сказати, що ТОВ «MDEM» працює стабільно, фінансово стійке, не використовує кредитів, а використовує власні оборотні кошти.

Отже, цілком показує позитивні тенденції, фінансово стійке, збільшує свою господарську діяльність, але має проблеми з погашення зобов'язань, оскільки зобов'язання перевищують грошові кошти і необхідно покращувати фінансову сферу.

2.3. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності «MDEM»

Дослідження навколишнього конкурентного середовища передбачає: визначення та аналіз основних конкурентів; виявлення підприємства-лідера; оцінку кон'юнктури ринку та визначення місткості ринку; оцінювання перспектив розвитку.

Аналіз середовища вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі [23].

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «MDEM» проведемо PEST-аналіз, результати якого представлено в табл. 2.7

Весь процес проведення PEST-аналізу можна умовно поділити на чотири етапи:

1) визначення чинників, що можуть вплинути на замовлення та прибуток компанії. Ці чинники ділять на чотири групи: політичні, економічні, соціальні, технологічні;

2) визначити ступінь впливу чинників. Сила впливу чинника оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 – малий вплив чинника, будь-яка зміна якого практично не впливає на діяльність компанії; 2 – тільки значна зміна чинника впливає на продажі та прибуток компанії; 3 – високий вплив чинника, будь-яке коливання викликає значущі зміни в продажах та прибутку компанії;

3) повести оцінку вірогідності зміни чинника. Вірогідність коливання оцінюється по п'яти бальній шкалі, де 1 означає мінімальні вірогідність зміни чинника зовнішнього середовища, а 5 – максимальну;

4) оцінити реальну значущість чинників, яка дозволяє визначити, наскільки компанії слід звертати увагу і контролювати фактор зміни зовнішнього середовища;

5) складання зведеної таблиці PEST-аналізу [40].

За даними табл. 2.7. дод. 3, необхідно привести всі розрахунки до матричного вигляду, а саме згрупувати фактори у порядку зменшення своєї важливості (табл. 2.8.)

Але для того, щоб закінчити аналіз необхідно зробити висновки по кожному з факторів PEST-аналізу, а саме прописати вплив факторів на галузь, компанію та запропонувати програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив чинника та максимально використати позитивний вплив чинника.

Таблиця 2.8.

Зведена таблиця PEST-аналізу

[розроблена автором]

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Недосконалість законодавства та зміни в ньому	0,38	Інфляція	0,32
Державне регулювання галузі	0,19	Залучення капіталу в суднобудівну промисловість	0,18
Податкова політика	0,18	Економічна криза	0,16
Відносини України з морськими державами Чорноморського регіону і світу	0,11	Зростання грошових доходів населення	0,07
Ступінь захисту інтелектуальної власності	0,05	Відновлення та розвиток вітчизняного суднобудування	0,05
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Освіта, наявність спеціалізованих навчальних закладів	0,20	Розробка нових технологій у сфері суднобудування	0,35
Рівень безробіття	0,15	Модернізація галузі	0,25
Зменшення чисельності населення в Україні	0,08	Оптимізація виробничих потужностей	0,11
Рівень охорони здоров'я	0,04	Розробка нових типів кораблів	0,07

Щоб більш детально оцінити ситуацію на зовнішньому ринку, необхідно зробити висновки до проведеного PEST-аналізу.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається не стабільна економічна та політична ситуація. Протягом 2020 року за даними ЗМІ в економічній сфері спостерігається збільшення рівня безробіття серед працездатних осіб, зменшення інвестицій [24]. В суднобудуванні спостерігається системна криза, яка охоплює фінансово-кредитну сферу, міжнародні відносини. А також, необхідно сказати, що законодавча база, що існує на сьогоднішній день, не здатна забезпечити розвиток суднобудівної галузі та забезпечити конкурентоспроможність суднобудування.

Через відсутність фінансування суднобудівної науки з цілого ряду наукових напрямків виникла загроза втрати ряду технологій виробництва продукції світового рівня. Розвиток науки і техніки має вирішальне значення для появи технологічних нововведень у суднобудуванні. Щодо створення і підтримки науково-технічного потенціалу, що гарантує конкурентоспроможність вітчизняного суднобудування, то без державної підтримки ця проблема не може бути вирішена. У сучасних умовах за практичної відсутності державної підтримки суднобудівні підприємства відчують великі економічні та фінансові труднощі, що впливають на їх позиції на світових ринках [25].

Також необхідно дослідити внутрішнє середовище компанії «MDEM», яке потребує проведення аналізу, а саме: наявної стратегії, організаційної структури управління, фінансового стану підприємства тощо.

Проведемо SNW-аналіз для оцінки внутрішнього стану компанії, який наведений в табл. 2.9. дод. 4.

Отже, при оцінці внутрішнього середовища, бачимо, що компанія «МДЕМ» має багато переваг, серед яких: висококваліфікований персонал, відповідність стандартам, контроль за виконанням планів, систему управління тощо. Серед недоліків можна виділити фінансовий стан підприємства та податкову політику.

Далі необхідно оцінити сегмент і провести аналіз їх перспективності. Основна мета такого аналізу полягає в одержанні оцінки привабливості

економічних можливостей для бізнесу в кожній стратегічній зоні господарювання підприємств, що надзвичайно важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Далі доцільно провести SWOT-аналіз компанії «МДЕМ», щоб більш детально виділити слабкі та сильні сторони компанії тощо (табл. 2.10).

Аналіз дозволяє сказати, що MDEM має багато сильних сторін і є висококонкурентною компанією на міжнародному ринку, має великий потенціал до розвитку і розширення своїх можливостей.

Таблиця 2.10.

Результати SWOT-аналізу компанії «МДЕМ»,
[розроблено автором]

СЛАБКІ СТОРОНИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ
- недостатність кваліфікованих кадрів; - висока конкуренція; - нестача ресурсів на організацію експорту.	- швидка реакція на запити клієнтів - конкурентні ціни - короткі терміни доставки завдяки запасам суден - надійність, перевірена та перевірена технологія - постійний розвиток продукту - взаємозамінність суден, екіпажу, запасних частин, обладнання - низькі витрати на обслуговування - гарантована продуктивність - орієнтир для галузі - висока вартість перепродажу
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
- в цілому ряді країн ближнього зарубіжжя існує попит на кращу пропозицію «ціна-якість» - великі світові контактори, що завжди шукають якісних, недорогих (по їх мірках) підрядників послуг чи обладнання - є вже велика присутність різноманітних українських брендів та бізнес-кіл закордоном - є чисельні фонди розвинутих країн, в тому числі державні, що постійно проводять тендери на нові об'єкти	- політична та економічна нестабільність в державі. - посилюються загальні тенденції нестабільності в світовому економічному просторі - посилюється в світі імідж України як Failed State

Наступним кроком, необхідно провести оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «МДЕМ» за 2020 рік. Оцінка конкурентоспроможності виконується з використанням методу нечіткої логіки.

За даною методикою спочатку були обчисленні показники конкурентоспроможності підприємства, які наведені в табл. 2.11, дод. 5, а для кожного показника, згідно класифікаційних правил, розробленого на основі проведеного анкетування спеціалістів підприємств, встановлене значення функцій належності до однієї з п'яти нечітких підмножин множини множини $D(x_v)$: B_1 – нечітка підмножина «дуже низький рівень показника x_v »; B_2 – нечітка підмножина «низький рівень показника x_v »; B_3 – нечітка підмножина «середній рівень показника x_v »; B_4 – нечітка підмножина «високий рівень показника x_v »; B_5 – нечітка підмножина «дуже високий рівень показника x_v ».

Є припущення, що система переваг відсутня, а всі показники є рівнозначними. Далі визначаємо значення для груп показників, потім для функціональних складових конкурентоспроможності і для її загального рівня. Після цього проводимо лінгвістичне розпізнавання та визначаємо рівні належності, зокрема, рівня конкурентоспроможності підприємства до однієї з п'яти множин:

- R_1 – нечітка підмножина станів «катастрофічна конкурентоспроможність»;
- R_2 – нечітка підмножина станів «критична конкурентоспроможність»;
- R_3 – нечітка підмножина станів «помірна конкурентоспроможність»;
- R_4 – нечітка підмножина станів «відносна конкурентоспроможність»;
- R_5 – нечітка підмножина станів «абсолютна конкурентоспроможність».

За даними табл. 2.11., дод. 5, необхідно сказати, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «МДЕМ» у 2020 році є помірним з ймовірністю 100%. Також, якби конкурентоспроможність компанії визначалася лише через ефективність виробництва, то рівень конкурентоспроможності оцінювався як відносний з ймовірністю 83,40%, або абсолютний з ймовірністю 16,60%.

Якщо б конкурентоспроможність компанії визначалася лише діловою активністю, то її рівень був би помірним з ймовірністю 89,99%, або відносним – 10,01%.

Якби конкурентоспроможність визначалася лише фінансовим станом компанії, то її рівень був би відносним з імовірністю 91,70%, або відносним – 8,30%.

Якщо б конкурентоспроможність компанії визначалася ефективністю організації збуту та просування продукції, то її рівень був би помірним зі ймовірністю 64% або відносним з 36% ймовірністю.

Якби конкурентоспроможність підприємства визначалася ефективністю інвестиційно-інноваційної діяльності, то її рівень був би помірним зі ймовірністю 35,00% або вже критичним зі ймовірністю 65,00%.

Якби конкурентоспроможність підприємства визначалася станом підприємства на ринку цінних паперів, то її рівень був би помірним зі ймовірністю 50,29% або критичним – 49,71%.

Щоб більш детально оцінити конкурентоспроможність ТОВ «МДЕМ», необхідно провести аналіз портфеля бізнесів використовуючи матрицю «привабливість – конкурентоспроможність» (McKinsey-General Electric). Особливість цього методу полягає в тому, що його можна застосовувати на всіх стадіях життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Також, необхідно зазначити, що аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації [28].

Необхідно визначити показники, що використовують за оцінкою привабливості галузі, табл. 2.12

Таблиця 2.12

Оцінка привабливості послуг «МДЕМ»,
[розроблено автором на основі звітності]

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,30	4	1,2
Темп зростання	0,15	4	0,6
Структура конкуренції	0,15	4	0,6
Галузева рентабельність	0,2	3	0,66
Чутливість до інфляції	0,2	3	0,66
Сумарна зважена оцінка	1	-	3,72

За даними табл. 2.12, можна сказати, що конкурентоспроможність послуг компанії – приваблива, оскільки сумарна зважена оцінка дорівнює 3,72, що є дуже хорошим показником.

Далі оцінимо конкурентоспроможність самої компанії, табл. 2.13

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «МДЕМ»,
[розроблено автором на основі звітності]

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	2	0,30
Темп зростання	0,15	2	0,30
Прихильність замовників	0,15	3	0,45
Прибутковість	0,15	3	0,45
Технологічний потенціал	0,2	4	0,80
Організаційна структура	0,1	3	0,30
Частка ринку за сегментами	0,1	2	0,20
Сумарна зважена оцінка	1	-	2,80

За даними табл. 2.13 необхідно сказати, що конкурентоспроможність ТОВ «МДЕМ» – висока, оскільки сумарна зважена оцінка дорівнює 2,8, що означає, що компанія працює продуктивно та розвивається з кожним днем. Найбільше впливає на високу конкурентоспроможність компанії технічний потенціал, який дорівнює 0,8, та свідчить про постійне оновлення технологій та слідкуванням за глобалізацій ними процесами, які на сьогоднішній день дуже впливають на розвиток компаній, тому що, у зв'язку з світовим карантинном, з кожним днем наш світ переходить в цифровий режим та змінюється.

На основі отриманих даних (табл. 2.12 та табл. 2.13) побудуємо матрицю «McKinsey» – «General Electric», рис. 2.4.

За даними рис. 2.4, ТОВ «МДЕМ» знаходиться в секторі селективного зростання. В даному випадку для компанії актуальна стратегія інвестування. Компанії доцільно продовжувати співпрацювати з DAMEN, та дотримуватися їх стандартів, концентрувати увагу на інжинірингових послугах з використанням високих та новіших технологій.

Привабливість галузі	Висока	5	Вибірковість	Інвестування та розвиток	Інвестування та розвиток
	Середня	3,1	Доопрацювання замовлених проектів та вихід з ринку	Вибірковість	Інвестування та розвиток
	Низька	1,2	Доопрацювання замовлених проектів та вихід з ринку	Доопрацювання замовлених проектів та вихід з ринку	Вибірковість
			1,2	3,1	5
			Низька	Середня	Висока
			Конкурентоспроможність		

Рис. 2.4 Портфельний аналіз ТОВ «МДЕМ» з використанням матриці «McKinsey» – «General Electric» [табл. 2.12 і табл. 2.13 та джерела 39]

Ключові фактори успіху – загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, розвиток яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі [29].

Виходячи з проведеного аналізу сильними сторонами «МДЕМ» можна виділити технологічні фактори зовнішнього середовища, оскільки компанія, в першу чергу, постійно розвивається та розробляє нові проекти тощо. Негативним

фактором зовнішнього середовища є нестабільна політична та економічна ситуація, через пандемію та війну в Україні компанія може нести великі збитки.

Серед позитивних факторів внутрішнього середовища компанії необхідно виділити кадри, клієнтів та бізнес-процеси. Загалом компанія має позитивні тенденції до розвитку. Вона націлена на споживачів та постійний розвиток, що в майбутньому забезпечить високий дохід. Наразі зараз в компанії є незначні проблеми в фінансовій сфері.

Отже, проведений аналіз дозволяє сказати, що «МДЕМ» займає лідируючі позиції на ринку та має великі перспективи.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ «МДЕМ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1 Шляхи покращення діяльності компанії «МДЕМ» та підвищення конкурентних переваг

Пандемія 2020 року стала глобальним економічним, соціальним і екологічним викликом для всіх країн і бізнесу. На кілька місяців звичний уклад життя перестав існувати.

Здатність швидко адаптуватися до нових умов допомогла багатьом організаціям пережити карантин і вибудувати бізнес-процеси по-новому.

Важливість питання підвищення конкурентоспроможності для організації пов'язана з тим, що зростання агресивності конкурентного середовища, розвиток інформаційних технологій відбуваються швидкими темпами, тому в умовах посилення цифровізації виробник може зіткнутися з низкою проблем: відставання від конкурентів у технічному розвитку, посилення вимог інвесторів, необхідність швидко приймати рішення тощо [27].

Сутність конкурентоспроможності полягає в оцінці своїх конкурентів, виявленні не тільки своїх, але і сильних / слабких сторін інших організацій [27]. Дана дія є не тільки корисним, а й необхідним етапом. Отже, компанії «МДЕМ» треба гідно оцінювати своїх конкурентів.

Недостатня увага може обернутися для організації втратою клієнтів, позиції частки на ринку, а в найгіршому випадку – закриттям. Причому даний етап є систематичним, вимагає постійного уваги і включає:

- сферу виникнення переваги;
- зміст фактора переваги;
- час реалізації переваги;
- місце реалізації переваги;
- оформлення одержуваного кінцевого переваги [27].

Щоб оцінити конкурентоспроможність «МДЕМ» порівняно з іншими компаніями розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується по відношенню до еталону, будується на основі групових показників по споживчим і економічним параметрам:

$$K_i = \frac{I_{cn}}{I_{en}}, \quad (3.1)$$

де K_i – інтегральний показник конкурентоспроможності товару, що аналізується по відношенню до еталону;

I_{cn} – груповий показник по споживчих параметрах;

I_{en} – груповий показник по економічних параметрах.

$$I_{cn} = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{C_{io}}, \quad (3.2)$$

де C_i – i -й споживчий параметр товару, що аналізується;

C_{io} – i -й споживчий параметр еталону;

n – кількість споживчих параметрів.

$$I_{en} = \sum_{j=1}^p \frac{E_j}{E_{j0}}, \quad (3.3)$$

де E_j – j -й економічний параметр товару, що аналізується;

E_{j0} – j -й економічний параметр еталону;

p – кількість економічних параметрів.

Дані, необхідні для розрахунку наведені в табл. 3.1.

За даними табл. 3.1 розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «МДЕМ»:

$$K_i = \frac{5}{4,36} = 1,14$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «СІ-Джоб Миколаїв» дорівнює:

$$K_i = \frac{4,92}{5,02} = 0,98$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності ДП «ДПЦК» дорівнює:

$$K_i = \frac{5}{4,32} = 1,15$$

На основі отриманих результатів зробимо висновок, що середній показник конкурентоспроможності продукції ТОВ «МДЕМ» дорівнює 1.14. Це означає що продукція є конкурентоспроможною по відношенню продукції фірм-конкурентів, оскільки $K > 1$.

Таблиця 3.1

Розрахунок групових показників конкурентоспроможності ТОВ «МДЕМ»,
[розроблено автором]

Показники	Рівень задоволення потреб споживачів								
	Проектування суден для іноземних компаній			Проектування суден для іноземних компаній			Військове кораблебудування		
	Еталон	Вибір ТОВ «МДЕМ»		Еталон	Вибір ТОВ «СІ-Джоб Миколаїв»		Еталон	Вибір ДП «ДПЦК»	
		Бали	Оцінка		Бали	Оцінка		Бали	Оцінка
1.СПОЖИВЧІ									
1.1.Надійність	8	7,3	0,91	7	6,9	0,98	7	6,8	0,97
1.2.Довговічність	7	7	1	6	6	1	6	6,3	1,05
1.3.Зручність	7	8	1,14	7	8	1,14	6	6	1
1.4.Дизайн	6	6,5	1,08	8	7	0,87	7	7	1
1.5.Гарантійне обслуговування	8	7	0,87	8	7,5	0,93	6	5,9	0,98
РАЗОМ:	36	35,8	5	36	35,4	4,92	32	32	5
2.ЕКОНОМІЧНІ									
2.1.Продажна ціна	7	7,5	1,07	7	9	1,28	6	6,1	1,01
2.2.Витрати	6	5,9	0,98	6	6,5	1,08	5	4,9	0,98
2.3.Вартість обслуговування	6	6,4	1,06	7	7	1	6	6	1
2.4.Непередбачувані витрати	4	5	1,25	3	5	1,66	3	4	1,33
РАЗОМ:	23	24,8	4,36	23	27,5	5,02	20	21	4,32

Отже, необхідно сказати, що в сегменті проектування суден в Україні ТОВ «МДЕМ» є однією із домінуючих компаній.

Після розгляду переваг варто переходити безпосередньо до складання заходів щодо поліпшення та підтримання рівня конкурентоспроможності.

Для поліпшення технічних характеристик ТОВ «МДЕМ» досить пам'ятати про трьох «Китів», на яких будується ця система: коригувальні, попереджувальні та профілактичні заходи (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Заходи щодо поліпшення технічних характеристик, [27]

Коригувальні заходи	Попереджувальні заходи	Профілактичні заходи
1.Аналіз скарг і невідповідностей 2.Встановлення причин 3.Оцінка потреби в діях для запобігання невідповідностей 4.Визначення необхідних дій 5.Здійснення цих дій 6.Запис результатів 7.Аналіз корекцій	1.Визначення потенційних проблем та їх вирішення до появи поганої якості 2.Створення системи менеджменту якості і бібліотеки стандартів 3.Поліпшення розробки продукту, послуги процесів для вирішення проблеми якості	1.Встановлення програм контролю статистичного процесу і планів прийняття вибірки 2. Виділення необхідного часу для вивчення результатів 3. Підтримка процесу вивчення і тестування інформації 4.Дослідження проблем якості 5.Аудит якості та опитування споживачів

Також треба звернути увагу на імідж компанії. Імідж компанії складається з декількох чинників: популярність, репутація, готовність до змін, престижність, реклама, зв'язку та інноваційність.

Для підтримки і успішної реалізації всіх цих факторів необхідно постійно дотримуватися трьох кроків: аналіз проблеми, розгляд концепції та реалізація [27].

При знехтуванні одним з факторів конкурентоспроможність організації може знизитися і, найімовірніше, споживач вибере інший товар або послугу (табл. 3.3).

Після сформованої ідеальною складовою зовнішньої і внутрішньої середовища продукт може скласти гідну конкуренцію в своїй сфері, але не варто забувати про маленьку, але дуже важливу деталь - правові чинники конкурентоспроможності [27]. Бізнес тримається не тільки на грошах, а й на правах та обов'язках (табл. 3.4)

MDEM працюючи у тісній співпраці з колегами Damen, інженерні команди MDEM готові вступити в проект на ранній стадії. Фахівці MDEM мають знання та

навички в галузі військово-морської архітектури, машинобудування, електротехніки та автоматики.

Таблиця 3.3.

Заходи щодо поліпшення іміджу компанії, [27]

Зовнішній імідж	Внутрішній імідж
1. Участь в благодійних заходах 2. Підтримка комунікації клієнтів з першими особами компанії (блог, соціальні мережі і т. д.) 3. Проведення майстер-класів 4. Підтримка після клієнтського обслуговування (опитування клієнта, надання бонусів і т. д.) 5. Моніторинг соціальних мереж 6. Робота з частими покупцями («знижка на послуги», бонуси тощо)	1. Виїзні курси по тимбілдингу 2. Організація корпоративів для співробітників 3. Заходи за участю клієнтів 4. Сприятливе робоче середовище 5. Бонуси для співробітників (система мотивації, премії і т. Д.)

Таблиця 3.4.

Заходи щодо поліпшення правових чинників, [27]

Екологічні характеристики	Технологічні характеристики
1. Облік географічних особливостей при проектуванні суден 2. Впровадження ефективних екологічних технологій 3. Ліквідація екологічно шкідливих технологічних процесів	1. Впровадження нової техніки і технологій 2. Удосконалення нормативної бази підприємства 3. Впровадження і використання прогресивних матеріалів

Щоб скоротити терміни доставки, інженерні бригади MDEM завжди працюють одночасно, коли детальна інженерія перекривається базовим етапом

проектування. Тому команда MDEM дуже добре управляє змінами в дизайні, зберігаючи якість та час доставки до будівельного двору незайманим.

Щодо пропозицій для удосконалення конкурентоспроможності послуг «MDEM» на світовий ринок можна виділити такі, рис. 3.1.



Рис.3.1. Пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності послуг «МДЕМ», [розроблено автором]

До можливостей «MDEM» можна віднести такі, рис. 3.2



Рис. 3.2. Можливості «МДЕМ», [розроблено автором]

Отже, MDEM має багато сильних сторін і є висококонкурентною компанією на міжнародному ринку, має великий потенціал до розвитку і розширення своїх можливостей.

3.2. Напрямки вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю «MDEM»

Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг передбачає постійне вдосконалення системи управління їх конкурентоспроможністю, що, в свою чергу, впливає на вдосконалення відповідного механізму управління [30].

Стратегія поліпшення управління конкурентоспроможністю компанії повинна бути спрямована на розвитку науково-технічного і кадрового потенціалу, оптимізації виробничих потужностей, їх модернізації і технічного переозброєння, а також вдосконалення нормативно-правової бази для задоволення потреб держави та інших замовників в сучасній продукції суднобудування та кораблебудування [31].

На основі проведеного аналізу та оцінки конкурентоспроможності ТОВ «МДЕМ» були розроблені наступні загальні рекомендації щодо вдосконалення системи управління їх конкурентоспроможністю.

Ціллю компанії є збільшення замовлень на міжнародному ринку інжинірингових послуг, що в свою чергу збільшить прибуток. На сьогоднішній день, Marine Design Engineering Миколаїв щороку надає інженерні послуги до 10 суден. В 2024 році, очікується, що компанія буде виконувати більше 10 проектів суден.

По-перше, необхідно в якості основного інструменту управління конкурентоспроможністю дослідженої компанії використовувати управління корпоративною культурою. Існуюча корпоративна культура може як допомагати підприємству сфери послуг реалізувати поставлені цілі і завдання, забезпечуючи конкурентоспроможність, так і створювати перешкоди. У зв'язку з цим необхідно

проводити моніторинг корпоративної культури на предмет її відповідності цілям і завданням підприємства.

По-друге, була виявлена необхідність і розроблено рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів надання основних і додаткових послуг. необхідно розширити спектр послуг і поліпшити контроль над їх виконанням

По-третє, необхідно покращити систему мотивації робітників компанії. Наприклад, за найкращий проект – поїздка за кордон, тощо.

По-четверте, залучення нових інвесторів, що дає можливість розширити компанію і брати більше замовлень.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частковою функцією загального менеджменту, яка спрямована на формування і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства. Конкурентоспроможність є відкритою системою, яка має вхід і вихід, може бути як керованою, так і не керованою [32].

Для забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності, необхідно дотримуватися чотирьох етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме:

- реалізація функцій управління: планування процесу; управління впровадженням технологій; вдосконалення продукції.
- формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів.
- формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази.
- забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва [32].

Для підприємств сфери послуг Е.А. Лисова пропонує здійснювати управлінські впливи на конкурентоспроможність в рамках заходів, заснованих на вдосконаленій концепції маркетинг-міксу («7Р»), яка включає в себе наступні елементи: послуга, ціна, місце, просування, люди, процес надання послуг, фізичне оточення [33].

З точки зору права, інжиніринг надає собою надання однією стороною (консультантом) другій стороні (замовнику) комплексу послуг інжинірингу або окремих видів проектних послуг [34].

В умовах становлення ринкових відносин в Україні, невід'ємною частиною яких є конкурентні відносини, усе актуальнішою стає проблема стратегічного планування конкурентної поведінки фірми, що дало б змогу досягти успіху в довгостроковій перспективі [35].

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [35].

Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми. Її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і потенціал. Стратегію можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства. По формі стратегія - це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації [35].

Фірма змінює стратегію, якщо [35]:

- на протязі достатньо довгого часу вона не забезпечує досягнення задовільних показників;
- фірми-конкуренти різко змінили свою стратегію;
- змінилися інші зовнішні фактори для діяльності фірми;
- відкрилися перспективи для прийняття заходів, що в змозі значно підвищити прибутки фірми;
- змінилися чи виникли нові переваги покупців чи намітились тенденції до можливих змін в цій галузі;
- поставлені в стратегії задачі вже вирішені та виконані.

Як базова стратегія з метою подальшого збільшення продажів на світовому ринку для «МДЕМ» виступає розвиток технологій та системи мотивації

працівників. Це знижує ризик і потребу у фінансових ресурсах, дозволяючи мінімізувати витрати.

Як свідчить проведений аналіз, для компанії «MDEM» експортні замовлення залишатимуться важливими та очікується зростання кількості зовнішніх замовлень, темпами 10-15% в рік. Цьому сприятиме розширення портфоліо виконаних проектів, а також використання можливостей материнських компаній в частині доступу до клієнтів і конструкторських рішень.

Також очікується збільшення замовлень з боку вітчизняних суднобудівних заводів на розробку нових типів кораблів. Насамперед, це стосується річкових суден і суден суміжного плавання «ріка-море», оскільки річкові перевезення містять значний нереалізований потенціал як у частині вантажних, так і пасажирських перевезень.

Отже, підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є однією з найважливіших складових діяльності кожного підприємства.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань в кваліфікаційній роботі досліджено питання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: оцінки та способів управління, метою яких є просування інжинірингових послуг на міжнародний ринок, що дозволяє підвищити прибутковість компанії, розширювати асортимент послуг та масштаби компанії.

1. Встановлено, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства, в першу чергу, це здатність підприємства просувати свої товари та послуги на конкурентному ринку, які будуть користуватися попитом та прихильністю споживачів. На самому поверхневому рівні конкурентоспроможність підприємства представляє собою його здатність виготовляти продукцію, що користується попитом у споживачів, і отримувати на цій підставі прибуток як умови економічного розвитку підприємства. А в самому широкому сенсі, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, все це впливає на діяльність підприємства та його конкурентоспроможність. Фактори конкурентоспроможності – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально – економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік зменшення. Фактори конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні, прояв яких в малому ступені залежить від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються керівництвом організації.

2. Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований вплив на чинники і умови, які формують конкурентоспроможність підприємства в існуючому конкурентному середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства є дуже важливим і необхідним процесом, завдяки якому підприємство може мати конкурентні переваги. Система управління конкурентоспроможністю підприємства має бути доволі різностороннього спрямування та бути спроможною враховувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку.

3. Встановлено, що саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати високих економічних результатів від своєї діяльності, то постає необхідність підтримки високого рівня не тільки національної конкурентоспроможності, а й міжнародної, і, в тому числі, впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яке повинно бути спрямовано на: захист від негативних зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність; збільшення конкурентних переваг за рахунок позитивних зовнішніх чинників; розвиток топ-характеристик підприємства; гнучкість управлінських дій і рішень. Метою даних заходів є підвищення та удосконалення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. Досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності можливе лише за умов застосування ефективного управління, що включає сукупність організаційної структури, процесів, технологій, наявності ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі.

4. В ході дослідження, розглянуто загальну характеристику «МДЕМ», та визначено, що Marine Design Engineering Mykolayiv – мультисервісна інжинірингова компанія. MDEM – висококваліфікований інженерний підрозділ

Damen Shipyards Group, який може поставити високоякісний комплексний інженерний пакет для суден Damen (Semi) на замовлення, який є надійним, передбачуваним та відповідає очікуванням щодо якості, часу та витрат. Компанія MDEM, продає свої інжинірингові послуги на світовому ринку, та має багато конкурентних переваг, що в свою чергу забезпечують високу якість наданих послуг та отримання прибутку. Крок за кроком «MDEM» розширює асортимент інженерних послуг, що включає дослідження та розробки, електрику та автоматику, інженерні стандарти та каталог деталей.

5. Результати аналізу фінансового стану компанії «МДЕМ» показують позитивні тенденції, а саме збільшення виробничих можливостей, нарощування темпів господарської діяльності, підприємство працює стабільно, є фінансово стійким, але має проблеми з погашення зобов'язань, оскільки зобов'язання перевищують грошові кошти і необхідно покращувати фінансову сферу.

6. За результатами оцінка конкурентоспроможності ТОВ «МДЕМ» можна сказати, що «МДЕМ» займає лідируючі позиції на ринку та має великі перспективи. PEST-аналіз показав, що на сьогоднішній день в Україні спостерігається не стабільна економічна та політична ситуація. SNW-аналіз дозволяє сказати, що компанія «МДЕМ» має багато переваг, серед яких: висококваліфікований персонал, відповідність стандартам, контроль за виконанням планів, систему управління тощо. Серед недоліків можна виділити фінансовий стан підприємства та податкову політику. Конкурентоспроможність ТОВ «МДЕМ» – висока, компанія працює продуктивно та розвивається з кожним днем. Найбільше впливає на високу конкурентоспроможність компанії технічний потенціал. За даними проведеного аналізу, для компанії актуальна стратегія інвестування. Компанії доцільно продовжувати співпрацювати з DAMEN, та дотримуватися їх стандартів, концентрувати увагу на інжинірингових послугах з використанням високих та новіших технологій.

7. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії «МДЕМ» необхідно розглянути шляхи покращення діяльності підприємства. Було встановлено, що компанії необхідно розробити персону замовника послуг;

створити інженерний блог; рекламувати компанію за допомогою електронного маркетингу; проектувати соціальні канали; інвестувати в чат-бота.

8. З метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю «МДЕМ» було розроблено стратегію поліпшення управління конкурентоспроможністю компанії. В 2024 році, очікується, що компанія буде виконувати більше 10 проектів суден. По-перше, необхідно в якості основного інструменту управління конкурентоспроможністю дослідженої компанії використовувати управління корпоративною культурою. Існуюча корпоративна культура може як допомагати підприємству сфери послуг реалізувати поставлені цілі і завдання, забезпечуючи конкурентоспроможність, так і створювати перешкоди. У зв'язку з цим необхідно проводити моніторинг корпоративної культури на предмет її відповідності цілям і завданням підприємства. По-друге, була виявлена необхідність і розроблено рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів надання основних і додаткових послуг. необхідно розширити спектр послуг і поліпшити контроль над їх виконанням По-третє, необхідно покращити систему мотивації робітників компанії. Наприклад, за найкращий проект – поїздка за кордон, тощо. По-четверте, залучення нових інвесторів, що дає можливість розширити компанію і брати більше замовлень. Як базова стратегія з метою подальшого збільшення продажів на світовому ринку для «МДЕМ» виступає розвиток технологій та системи мотивації працівників. Це знижує ризик і потребу у фінансових ресурсах, дозволяючи мінімізувати витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цибульська Є. І. Конкурентоспроможність підприємства. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
2. Про захист економічної конкуренції від 13.02.2020 №12, ст. 64. *Верховна Рада України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 03.03.2021)
3. Літвінова І. М., Куліш К. Р. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Інноваційна економіка*: Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних проблем. Київ, 2017. С. 38-41.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.
5. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення 10.03.2021)
6. Бутко М. П. Сутність конкурентоспроможності. *Стратегічний менеджмент*: навч. посіб. Київ, 2016. С. 136-179.
7. Павлова В. А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки* № 2, 2014. С. 168–176. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21 (дата звернення 11.03.2021)
8. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: *Економічна думка*, 2008. С. 570.
9. Михайленко О. В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 13(2), 2017. С. 114-117.

10. Присяжнюк Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2018. С. 115.
11. Тютюнникова С. В., Мельнік Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: конспект лекцій. Харк. держ. ун-т харч. та торг. Харків : ХДУХТ, 2010. С. 186.
12. Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. *Молодий вчений* № 2, 2016. С. 70-74.
13. Грибань В. С., Мироненко О. В. Конкуренция и конкурентоспособность. *Экономические науки*. 2017. С. 104-109: веб-сайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurenciya-i-konkurentosposobnost/viewer> (дата звернення: 13.03.2021)
14. Алтухов П. Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия. *Вісник економічної науки України* №2, 2005. С. 3-5.
15. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000. С. 152.
16. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: *Центр навчальної літератури*, 2007. С. 307.
17. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: навч. посіб., Пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2000. С. 662.
18. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник* №1, 2005. С. 29-34.
19. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. С. 304.

20. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. С. 320.

21. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. С. 640.

22. Чернявська Є. І., Касаткіна М. В. Поняття і сутність конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноукраїнського Національного університету імені Володимира Даля* № 4 (252), 2019: веб-сайт. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/423/400> (дата звернення: 18.03.2021)

23. Формування маркетингової стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Бренд Бенд»). *Studin.ru*: веб-сайт. URL: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/praktika/zovnisne-seredovyshe-pidpryemstva> (дата звернення: 10.04.2021)

24. Яким був 2020 і яким стане 2021 рік для української економіки. *Укрінформ*: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3165832-akim-buv-minulij-i-akim-stane-2021-rik-dla-ukrainskoi-ekonomiki.html> (дата звернення: 11.04.2021)

25. Єфімова Г. В. Стратегічне управління розбудовою суднобудування України. *Актуальні проблеми економіки* № 10, 2015. 122-128 с.

26. Шкляренко Ю. В. Управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Київ, 2018. 148 с.

27. Зарипова З. И. Конкурентоспособность организации в условиях пандемии. *«Научно-практический электронный журнал Аллея Науки»* №12(51). Оренбург, 2020. 6 с.

28. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи. *Studfile*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview//page:13/#:~:text=BD>. (дата звернення 02.05.2021)

29. Котик Д. Ю., Жигалкевич Ж. М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Київ, 2020. 7 с.

30. Даниленко Н. Н., Арбатская Е. А. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. №4 (48), 2015. 8 с.

31. Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2035 года. Government.ru: веб-сайт. URL: <http://www.morvesti.ru/news/1679/81242/> (дата звернення: 19.05.2021)

32. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю на світовому ринку. *Економічний простір*. № 141, 2019. 76-88 с.

33. Арбатская Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и механизм реализации. *Проблемы теории и практики управления* №2. Иркутск, 2015. 7 с.

34. Инжиниринг. *Записки маркетолога*: веб-сайт. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_i/engineering/ (дата звернення: 15.15.2021)

35. Фединак Д. П. Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки. Івано-Франківськ, 2012. 147 с.

36.6 Marketing Strategies for Engineering Companies. RED – FERN: веб-сайт. URL: <https://www.red-fern.co.uk/blog/insights/inbound-marketing-strategies-for-engineering-companies.html> (дата звернення: 10.05.2012)

37. IT STARTS WITH A STANDARD HULL. IT ENDS WITH A CUSTOM-BUILT SHIP. DAMEN: веб-сайт. URL: <https://www.damen.com/en/about/how-we-work/the-damen-standard> (дата звернення: 10.05.2012)

38. MARINE DESIGN ENGINEERING MYKOLAYIV. DAMEN: веб-сайт. URL: <https://www.damen.com/en/companies/marine-design-engineering-mykolayiv> (дата звернення: 10.05.2012)

39. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»). *Studfile*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5705909/page:77/> (дата звернення: 21.05.2021)

40. Важливі моменти складання PEST аналізу. *Bohemia-club*: веб-сайт. URL: <https://bohemia-club.com.ua/posts/uk/vnesnij-priklad-skladanna-pest-analizu-na-pidpriemstvi-powerbrandingru.shtml> (дата звернення: 18.05.2021)