УДК 658.114

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-05)

Яна КОНОНЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9708-7215>

Карина ШКІРЯ

магістрант, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2111-4512>

Нонна ЛИРЬОВА

магістрант, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6895-9395>

Валерій КОВАЛЬОВ

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та менеджменту, Навчально-науковий професійно-педагогічний інститут Української інженерно-педагогічної академії
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2925-5707>

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглядаються конкурентоспроможність підприємства як ключовий фактор успіху конкурентної боротьби у ринковому середовищі, оскільки вона визначає ринкові позиції, рівень рентабельності, перспективи подальшого розвитку та є запорукою фінансової стабільності. Проаналізовано роботи вітчизняних та зарубіжних науковців і підприємців, оскільки підвищення рівня конкурентоспроможності є провідним питанням у економічній сфері, яке вивчається багатьма вченими. Виділено чинники та фактори впливу на підвищення рівня конкурентоспроможності та обґрунтовано необхідність стратегічного аналізу підприємства задля оцінки поточного стану діяльності та

© Українська інженерно-педагогічна академія

© ГО «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»

© Кононенко Я., Шкіря К., Лирьова Н., Ковальов В.

ефективного управління економічними процесами. Описано методики та види аналізу, що надають можливість для комплексної оцінки всіх чинників конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на те, що проведення комплексної оцінки стану функціонування зазвичай проводиться у разі зміни власника підприємства, при зміні вектору діяльності, реструктуризації і т. д., тобто під час суттєвих змін на підприємстві або помітного погіршення фінансового стану чи втраті конкурентних позицій на ринку, а не є сталою практикою у процесі діяльності. Виділено фактори впливу на вказані чинники, їх вагомість та можливості корегування їх показників. Розглянуто системи управління підприємством та зв'язок між якістю управлінських рішень та рівнем конкурентоспроможності. Доведено необхідність формування економічно-обґрунтованого управлінського портфелю задля підвищення рівня конкурентоспроможності як основного елементу з метою забезпечення успішної діяльності, а також необхідності проведення постійного моніторингу та аналізу процесів для прийняття управлінських рішень. Розглянуто методики управління підприємством або його елементами, детально розглянуто таку методику як «Кайдзен». Головною метою є формування інструментарію управлінського портфелю на основі результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього стану підприємства задля підвищення якості управління та загальної конкурентоспроможності. Запропоновано алгоритм процесу проведення стратегічного аналізу, формування на його основі управлінського портфелю з метою підвищення якості та поліпшення процесу управління.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, оцінка стану підприємства, управління підприємством, якість управління.

Вступ. Конкурентоспроможність підприємства – це залог успіху та стабільності будь-якого підприємства. Вона визначає його ринкові позиції, розмір прибутку, розвиток та фінансову стабільність, формуються її як зовнішні, так і внутрішні чинники. Щоб відстежувати динаміку діяльності підприємства необхідно проводити стратегічний аналіз; він розкриває стан всіх основних компонентів діяльності та наочно демонструє «вузькі» місця в функціонуванні. Для ліквідації «вузьких» місць необхідно приймати управлінські рішення, проводити моніторинг та контроль всіх процесів на підприємстві, мати сформований управлінський портфель для якісного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальною і розглядається у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: М.Портер, Ф.Котлер, Й.Шумпетер, Дж.К.Грейсон, Г.Шульц і т.д. Підвищення рівня конкурентоспроможності можливо лише при ефективному управлінському апараті, рішення якого мають прийматися на основі аналізу показників діяльності суб'єкта господарювання. Актуальним є питання гармонізації цілей апарату управління зі стратегією, формування ефективної, економічно обґрунтованої моделі управління задля максимально ефективної діяльності підприємства.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є систематизація процесу проведення стратегічного аналізу задля формування управлінського портфелю щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкові умови змушують підприємства вести між собою конкурентну боротьбу за споживачів, частку та сегменти ринку, постачальників та джерела ресурсів, дистриб'юторів та транспортні зв'язки, щоб зайняти найбільш вигідні позиції для своєї діяльності. Змога вести цю боротьбу визначається конкурентоспроможністю підприємства. Вона проявляється тільки в умовах конкурентної боротьби і тільки через конкуренцію.

Конкуренцією є боротьба за найбільш вигідні умови функціонування задля задоволення власних інтересів. В економічному середовищі маються на увазі вигідні умови виробництва, закупівлі, збуту, отримання високих прибутків, розширення та розвиток підприємства, займання лідируючих позицій на ринку. Аналіз визначень конкуренції дозволяє зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами [1, с. 6]. Отже,

конкуренція – це сукупність об’єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб’єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг) [1, с. 6]. Виходячи з цього, для того щоб забезпечити свою спроможність вести конкурентну боротьбу, підприємство має бути динамічним та гнучким, швидко адаптуватися до постійно мінливих ринкових умов.

Конкурентоспроможність є сукупним поняттям та визначається багатьма чинниками та факторами, такими як: ціна, якість, рівень рентабельності, застосування результатів НТП, обслуговування і т.п. Ефективне управління цими чинниками є запорукою високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Рівень конкурентоспроможності є інтегральним числовим показником, який розраховується на основі аналізу окремих результатів діяльності підприємства та характеризує загальним результатом, що був досягнутий за певний проміжок часу.

Є різні методи оцінки рівня конкурентоспроможності та її окремих складових. Основні з них наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [3, с. 15]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна конкуренція

Продовження табл. 1

За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

Оскільки конкурентоспроможність є динамічним показником, для забезпечення сталості позиції підприємства на ринку або їх посилення необхідним є прогноз змін у зовнішньому середовищі та розробка плану подальших дій підприємства, тобто формування стратегії. Задля цього необхідно провести стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз підприємства розглядаємо як багаторівневе дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища стратегічного потенціалу підприємства, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія управління підприємством [2, с. 96]. Тобто можна розглядати стратегічний аналіз як перший етап формування стратегії підприємства, що включає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення загроз та можливостей задля розроблення альтернативних варіантів дій.

Загалом можна виділити три етапи проведення аналізу: підготовчий, аналітичний, заключний.

На першому підготовчому етапі формулюються цілі аналізу, критерії оцінки, визначання інформаційної бази аналізу, дослідження результатів попередніх аналізів, складається план проведення аналізування та назначають відповідальних осіб.

Інформаційну базу аналізу складають дані про зовнішнє і внутрішнє середовище. Масив необхідної інформації накопичують в залежності від цілей аналізу. Загальну інформаційну базу стратегічного аналізу наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу [2, с.97]

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	Законодавство; Нормативна база; Податкова ставка; Темпи інфляції та дефляції; Засоби масової інформації; Конференції, презентації, виставки; Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	Технічний прогрес; Інновації виробництва Нововведення; Результати сегментації ринку; Власні дослідження; Спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	Штатний розпис; Звітність підприємства та підрозділів; Плани підприємства та підрозділів; Чинні інвестиційні та інші проекти; Первинні бухгалтерські документи і реєстри; Договірні угоди; Різноманітна технічна і технологічна документація; Матеріали ревізій, перевірок Матеріали власних спостережень тощо

Основним етапом стратегічного аналізу є аналітичний. Також його можна назвати основним етапом, на якому проводяться всі аналітичні процеси, розрахунки щодо визначених на попередньому етапі критеріїв.

Розрізняють стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства. Воно містить в собі потенціал, який дає можливість існувати та функціонувати на певному проміжку часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом проблем та навіть подальшої ліквідації організації, якщо воно не забезпечує її необхідне функціонування. Серед внутрішніх факторів слід виділити: організаційну структуру, персонал, основні фонди, оборотні кошти, інноваційно-інвестиційні можливості, витрати та прибуток.

Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів для підтримки внутрішнього потенціалу, адже підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім оточенням. Оскільки ці ресурси є обмеженими і на них також претендують конкуренти, то може виникнути загроза, за якої фірма не одержить потрібні їй ресурси, що призведе до негативних наслідків. Таким чином, вказані два середовища постійно взаємодіють і мають відповідний вплив на підприємство [4].

Також, одним із методів аналізу середовища є SWOT-аналіз. SWOT це аббревіатура таких понять: strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози. Цей метод аналізу спочатку передбачає виявлення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей, а потім – встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [5; 6].

Слід зазначити, що одним із видів стратегічного аналізу внутрішнього середовища є фінансовий аналіз. Основними напрямками аналізу фінансового стану підприємства є [7]:

– аналіз структури активів та пасивів підприємства – дозволяє без складних аналітичних перетворень побачити загальну картину діяльності підприємства, його результатів за певний період. Позитивним є зростання вартості активів, оскільки це означає збільшення майна підприємства, обсягів виробництва. Також доцільним є розглянути зміни у структурі активу та пасиву балансу;

– аналіз фінансової стійкості та незалежності – характеризує фінансову незалежність від зовнішніх джерел, ступінь гармонічності поєднання власних і позикових коштів. Основною проблемою є те що фінансово незалежні підприємства є низькорентабельними, оскільки вони обмежені у ресурсах, які вони можуть використати за рахунок власного капіталу. З іншого боку підприємства, що мають у своєму капіталі велику частку залучених коштів, є фінансово нестабільними. Розраховуються такі показники як коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт заборгованості, питома вага залучених джерел коштів, коефіцієнт інвестування основних засобів;

– аналіз платоспроможності та ліквідності балансу – показує здатність сплачувати зовнішні та внутрішні зобов'язання підприємства та швидко мобілізувати свої активи для оплати зовнішніх зобов'язань. Розраховуються такі показники як коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт покриття, коефіцієнт покриття заборгованості за рахунок дебіторів;

– аналіз рентабельності – відображає загальну ефективність використання активів підприємства;

– аналіз ділової активності (оборотності обігових коштів) – головна задача цього аналізу полягає у виявленні ознак зменшення вартості або надлишкового накопичення виробничих запасів і рахунків дебіторів. Зростання вартості оборотних активів не є позитивним, за винятком випадку з розширенням

виробництва та нарощуванням обсягу випуску. Для аналізу використовуються коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного обороту, коефіцієнт оборотності запасів, середній період оборотності запасів, коефіцієнт обороту дебіторів, середній термін оплати заборгованості дебіторів, час операційного циклу, абсолютне прискорення (уповільнення), відносне вивільнення;

– аналіз руху грошових коштів (потоків) – аналізуються шляхи надходження та вивільнення грошових коштів й їх еквівалентів. Основою для цього виду аналізу є звіт про фінансові результати;

– прогнозування ймовірності банкрутства – використовують Z-моделі, що розроблено на основі фінансових коефіцієнтів: коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт капіталізації підприємства, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт реалізації.

Головним у процесі аналізування є дотримання таких вимог:

- виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується;
- розчленування або деталізація;
- порівняння;
- визначення величини впливу факторів;
- узагальнення (синтез) [8].

Таким чином, проведення стратегічного аналізу є комплексом дій щодо дослідження поточного стану підприємства, оцінці його можливостей та загроз, виявлення сильних та слабких сторін, недоліків функціонування та оцінка ступеню їх загрози для подальшої діяльності.

На третьому етапі формулюються висновки щодо загальної ефективності діяльності, виокремлюються чинники, що мають найбільший позитивний чи негативний вплив та фактори, що впливають на них. Будуються перспективні

значення проаналізованих параметрів з урахуванням існуючих тенденцій. Отримані результати оформлюють належним чином за вимогами керівництва чи організацій, до яких мають бути надані результати аналізу задля їх подальшого використання.

На основі висновків аналізування керівництву підприємства необхідно приймати рішення щодо подальшої діяльності підприємства. Доцільним є формування управлінського портфелю, тобто системи менеджменту, управлінських інструментів, методів, що будуть відповідати стратегічним цілям та стратегії загалом задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. Сукупно способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються задля визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту. Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації) [9].

Система управління повинна охоплювати весь масив процесів на підприємстві та шляхи зовнішньої взаємодії підприємства у можливому доступі. Також необхідним є спрямування на удосконалення та реалізацію потенціалу підприємства та його складових.

Один з шляхів досягнення цієї мети – удосконалення управлінської та організаційної діяльності через таку методику як «кайдзен». Кайдзен є комплексною концепцією, що включає філософію, теорію та інструменти менеджменту щодо організації як управлінської діяльності, так і виробничого процесу, шляхом постійних невеликих удосконалень.

Сутність «кайдзен» – реалізація всіх видів потенціалу в усіх напрямках діяльності, вихід з стану стагнації і таким чином досягнення результатів. За своєю суттю ідеологія кайдзен є послідовним, безперервним процесом, який покращує всі аспекти бізнесу, до яких залучені всі відділи та ланки, всі співробітники, починаючи від простих робітників и закінчуючи топ-менеджерами. Кайдзен – це стиль мислення в японських корпораціях [10]. Результатом такого підходу до управління є «безперервне удосконалення».

Формуватися концепція кайдзен почала у середині минулого століття в Японії. Компанія «Toyota» перша запровадила цю систему. Світовій відомості вказана концепція зобов'язана Масаакі Имаи, а саме його книзі «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній», що вийшла у 1986 році.

Дана концепція має економічні та соціальні цілі. До економічних можна віднести підвищення якості, зріст продуктивності, ліквідація невиправданих витрат, скорочення запасів. Соціальні цілі орієнтовані як на споживачів, так і на працівників підприємства, і мають на меті задоволення вимог споживача, мотивацію працівників, підвищення їх відповідальності, покращення командної роботи.

У центрі уваги «кайдзен» – працівник. Саме від нього залежать всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Вважається необхідним залучення кожного працівника щодо удосконалення всього, що стосується підприємства та процесів на ньому. При цьому пропозиції, загалом, не мають глобального значення, а є невеликими удосконаленнями.

В основі реалізації лежать такі елементи як: командна робота, самодисципліна, моральний стан працівника, гуртки якості та пропозиції вдосконалення. Ключовим елементом є самодисципліна кожного робітника, його усвідомлення важливості вчинків та якісного виконання роботи, уміння керувати

своїм часом, заощаджувати ресурси і т.д. Командна робота передбачає взаємодопомогу та добросовісне виконання своїх обов'язків для блага своїх колег та компанії. Гуртки якості – обмін досвідом, обговорення питань та мотиваційний аспект. Підтримання гарного морального стану полягає у системі заохочень до плідної праці та саморозвитку працівника. Також кожен працівник повинен мати можливість вільно висловлювати свої пропозиції, а кожна пропозиція повинна бути переглянута та прийнята до уваги, навіть якщо вона є абсурдною [11].

Інструментарій «кайдзен» має досить великий спектр методів та систем, які стосуються управління різноманітними процесами на підприємстві: система TotalProductiveMaintenance, стандартизація типових операційних процедур, метод «5 чому?», Single Minute Exchange of Dies, Jidoka, JustInTime, Kanban, Hoshin Kanri, Andon, Poka-Yoke [12]. Кожен з цих методів та систем управління вирішує певні завдання «кайдзен», перетворюючи його на всебічну, всеохоплюючу систему управління підприємством, а не тільки якимось певною функцією або процесом.

У концепції «кайдзен» виділяється кілька типів втрат: рухи, очікування, технології, дефекти, перевиробництво [13]. Всі вони гальмують темпи виробництва, призводять до виникнення додаткових витрат та повинні бути ліквідовані. Для цього й використовуються відповідні інструменти та методи управління.

Отже, перевагами «кайдзен» є покращення якості продукції при зниженні витрат, раціональне використання ресурсів і устаткування, покращення командної роботи, мотивація співробітників.

Але виникають певні труднощі при впровадженні даної концепції на західних підприємствах, а саме: необхідні інвестиції, але вони окупляться приблизно через 3-5 років; дуже важко залучити працівників всіх рівнів, до того ж

є негативні людські фактори – лінь, жадібність, недоброчесність; ще однією суттєвою складністю є те, що практика управління у західних підприємств передбачає вирішення проблем дистанційно, а менеджери при системі «кайдзен» досліджують проблему на місці її виникнення, тобто особисто відправляються на проблемні ділянки виробництва; відсутність довічного найму, горизонтальної ротації; до пропозицій робітників не ставляться серйозно.

Також необхідним для підвищення конкурентоспроможності є формування алгоритму аналізу, планування та реалізації управлінських рішень та діяльності підприємства, оскільки це сприятиме найбільш ефективному використанню всіх можливостей і ресурсів. Загальний алгоритм наведено на схемі 1.

Схема 1. Загальний алгоритм дій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (розроблено авторами)

Даний алгоритм наочно демонструє процес формування управлінського портфелю на основі результатів аналізу підприємства, тобто дає економічне

обґрунтування обраним управлінським рішенням та аргументує зв'язок між стратегією підприємства та системою менеджменту як необхідного елементу задля досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Висновки. Перспективи подальших досліджень. Конкурентоспроможність – це ключовий фактор успіху підприємства, адже тільки конкурентоспроможне підприємство може успішно функціонувати на ринку, займати вигідні конкурентні позиції, розвиватися та розширюватися та бути фінансово стабільним. Вона гарантує прибутковість, вигідні умови збуту та закупки, збільшує шанс на отримання інвестицій чи кредитування. В її основі покладено необхідність вміло розпоряджуватися своїм майном, змогу активізувати всі потенціали, виявляти та максимально використовувати можливості та мінімізувати загрози.

Необхідність стратегічного аналізу пов'язана з тим, що розуміння поточного стану підприємства, як внутрішнього, так і зовнішнього, сприяє найбільш ефективним та своєчасним управлінським рішенням, тому що розкриває всю картину діяльності підприємства, надає змогу виявити та зосередити увагу на найбільш потребуємих цього аспектах.

На основі результатів стратегічного аналізу формують план подальших дій – стратегію. Але для її реалізації необхідна система менеджменту, в основі якої є визначені стратегією цілі. Якщо стратегія та менеджмент розглядаються як дві окремі частини, то підприємство не зможе досягти тих цілей, що плануються, та може втратити свої конкурентні позиції. Тому формування управлінського портфелю – це запорука ефективного управління підприємством по досягненню його цілей.

Управлінський портфель має включати в себе елементи управління всіма структурами підприємства, охоплювати весь масив процесів, що на ньому відбуваються. Також необхідно активізувати всі потенціали, наявні на

підприємстві – це також одне з головних завдань менеджменту. Однією з таких систем є «кайдзен», що ставить за мету постійне удосконалення, розкриття потенціалу, налагодження динамічного процесу діяльності підприємства.

Наведений алгоритм демонструє загальну послідовність дій спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, а також аргументує взаємозв'язок рівня конкурентоспроможності, стратегічного аналізу та менеджменту як необхідних факторів успішного будь-якого підприємства.

Використана література

1. Янков О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія. Атлант. 2013. 470 с.
2. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Збірник наукових праць «Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України»*. 2015. В. 2 (112). С. 96-99.
3. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. В. 4 (95). С.14-21.
4. Падерін І. Д., Новак Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3(41). URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93653/16-Paderin.pdf?sequence=1>.
5. Бондарчук Л. В., Дрей О. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/076-079.pdf.
6. Бровкіна Ю. О. Фактори внутрішнього середовища та їхній вплив на економічну безпеку хлібопекарських підприємств. *Вісник Східноєвропейського університету економіка і менеджменту*. 2015. Випуск 1 (18).
7. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз. 2018. 350 с.
8. Давидов Г.М., Малахова В.М., Магопєць О.А. та ін. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Знання. 2011. 389 с.
9. Палькевич Ю.С., Саган А.В. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і*

практика. Серія Економіка. 2018. В.5 (10).
URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/115>.

10. Кокорева О.О. Застосування філософії Кайдзен для сучасного управління компаніями. *Молодий вчений*. 2016. Вип. 26 (130). С. 312-315.

11. Селіверстов А.С., Полякова Т.В., Постнов В.В. Ключові елементи концепції «кайдзен»: якість, вартість, поставка. *Молодий науковець*. 2019. Вип. 8 (246). С. 99-102.

12. ВумекДж., Джонс Д. Ощадливе виробництво: як позбутися від втрат і добитися процвітання вашої компанії. Альпіна Паблішер, 2013. 472с.

13. Гродзенский С.Я. Менеджмент якості: навч. посібник. Проспект, 2015. 200 с.

References

1. Iankov O.H. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia. Monohrafiia. Atlant.2013. 470 s.

2. Shurpenkova R.K. Stratehichniy analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom. *Zbirnyk naukovykh pratsi «Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy»*. 2015. V. 2 (112). S. 96-99.

3. Tkachenko A.M., Kolesnyk E.O. Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Ekonomika y upravlinnia pidpriemstvom. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2019. V. 4 (95). S.14-21.

4. Paderin I. D., Novak Ye. E. Analiz vplyvu zovnishnikh ta vnutrishnikh faktoriv na stratehii pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*. 2015. № 3(41). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93653/16-Paderin.pdf?sequence=1>.

5. Bondarchuk L. V., Drei O. V. Analiz zovnishnoho ta vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva restorannoї haluzi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011. № 5. Т. 1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/076-079.pdf.

6. Brovkina Yu. O. Faktory vnutrishnoho seredovyscha ta yikhonii vplyv na ekonomichnu bezpeku khlibopekarskykh pidpriemstv. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomika i menedzhmentu*. 2015. Vypusk 1 (18).

7. Pylypenko O.V. Stratehichniy analiz. 2018. 350 s.

8. Davydov H.M., Malakhova V.M., Mahopets O.A. tain. Stratehichniy analiz: navchalnyi posibnyk. Znannia. 2011. 389 s.

9. Palkevych Yu.S., Sahan A.V. Sotsialni metody menedzhmentu ta mekhanizmy yikh zastosuvannia na pidpriemstvi. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i*

praktyka. Seriia Ekonomika. 2018. V.5 (10).
URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/115>.

10. Kokoreva O.O. Zastosuvannia filosofii Kaidzen dlia suchasnoho upravlinnia kompaniiamy. *Molodyi vchenyi*. 2016. Vyp. 26 (130). S. 312-315.

11. Seliverstov A.S., Poliakova T.V., Postnov V.V. Kliuchovi elementy kontseptsii «kaidzen»: yakist, vartist, postavka. *Molodyi naukovec*. 2019. Vyp. 8 (246). S. 99-102.

12. Vumek Dzh., Dzhons D. Oshchadlyve vyrobnytstvo: yak pozbutysia vidvrat i dobytysia protsvitannia vashoi kompanii. Alpina Publisher, 2013. 472s.

13. Hrodzenskyi S.Ia. Menedzhmenty akosti: navch. posibnyk. Prospekt, 2015. 200 s.

Яна Владимировна Кононенко

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента,
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

Карина Олеговна Шкиря

магистрант, Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

Нонна Константиновна Лырёва

магистрант, Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

Валерий Николаевич Ковалёв

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики
предприятий и менеджмента, Учебно-научный профессионально-педагогический
институт Украинской инженерно-педагогической академии

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОРТФЕЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматривается конкурентоспособность предприятия как ключевой фактор успеха конкурентной борьбы в рыночной среде, так как она определяет рыночные позиции, уровень рентабельности, перспективы дальнейшего развития и является залогом финансовой стабильности. Проанализированы работы отечественных и зарубежных ученых и предпринимателей, поскольку повышение уровня конкурентоспособности является ведущим вопросом в экономической сфере, который рассматривается

многими учеными. Выделенные компоненты и факторы влияния на повышение уровня конкурентоспособности и обоснована необходимость стратегического анализа предприятия для оценки текущего состояния деятельности для эффективного управления экономическими процессами. Описаны методики и виды анализа, позволяющие комплексно оценить все факторы конкурентоспособности. Авторами отмечено, что проведение комплексной оценки состояния функционирования обычно проводится в случае изменения владельца предприятия, при изменении вектора деятельности, реструктуризации и т.д., то есть во время существенных изменений на предприятии или заметного ухудшения финансового состояния или потере конкурентных позиций на рынке, а не является постоянной практикой в процессе деятельности. Выделены факторы влияния на эти компоненты, их значимость и возможности корректировки их показателей. Рассмотрены системы управления предприятием и связь между качеством управленческих решений и уровнем конкурентоспособности. Доказана необходимость формирования экономически обоснованного управленческого портфеля для повышения уровня конкурентоспособности как основного элемента для обеспечения успешной деятельности, а также необходимость проведения постоянного мониторинга и анализа процессов для принятия управленческих решений. Рассмотрены методики управления предприятием или его элементами, подробно рассмотрено такую методику как «Кайдзен». Главной целью является формирование инструментария управленческого портфеля на основе результатов анализа внутреннего и внешнего состояния предприятия с целью повышения качества управления и общей конкурентоспособности. Предложен алгоритм процесса проведения стратегического анализа, формирования на его основе управленческого портфеля с целью повышения качества и улучшения процесса управления.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегический анализ, оценка состояния предприятия, управление предприятием, качество управления.

Yana V. Kononenko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Karyna O. Shkiriya

Magister, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Nonna K. Lyreva

Magister, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Valery N. Kovalev

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Management, Educational and Scientific Vocational Pedagogical Institute of the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

STRATEGIC ANALYSIS AND FORMATION OF MANAGEMENT PORTFOLIO OF A COMPETITIVE ENTERPRISE

Abstract. The article considers the competitiveness of the enterprise as a key factor in the success of competition in the market environment, as it determines the market position, level of profitability, prospects for further development and is the key to financial stability. The works of domestic and foreign scientists and entrepreneurs have been analyzed, as increasing the level of competitiveness is a leading issue in the economic domain, which has been considered by many scientists. Selected components and factors influencing the level of competitiveness and the need for strategic analysis of the enterprise to assess the current position of activity for effective management of economic processes. Methods and types of analysis that allow a comprehensive assessment of all factors of competitiveness have been described. The authors have noted that a comprehensive assessment of the state of functioning is usually carried out in the case of the change of ownership, change of vector, restructuring, etc., i.e. during significant changes in the company or a significant deterioration in financial condition or loss of competitive market position, and is not a constant practice in the process of activity. Factors influencing these components, their significance and the possibility of adjusting their performance have been selected. Enterprise management systems and the relationship between the quality of management decisions and the level of competitiveness have been considered. The need to form the economically feasible management portfolio to increase the level of competitiveness as a key element to ensure successful operations, as well as the need for continuous monitoring and analysis of processes for management decisions, have been proven. Methods of enterprise management or its elements have been considered, such technique as “Kaizen” has been studied in detail. The main goal is to form tools of the management portfolio based on the results of the analysis of the internal and external position of the enterprise in order to improve the quality of management and overall competitiveness. The algorithm for the process of conducting strategic analysis, forming a management portfolio based on it in order to improve the quality and improve the management process has been suggested.

Key words: competitiveness, strategic analysis, evaluation of the position of the enterprise, enterprise management, quality of management.