

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НУБІП України

10.02 – МКР. – 1617 «С» / 2022/10.31 – 017 ЦЗ

СУХОВІЙ ГЕННАДІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

НУБІП України

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.96:61

ПОГОДЖЕНО
Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

« » 2023 р.

« » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю
підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

д. пед. н., доцент

Наталія ГРЕЧАНИК

(підпис)

Виконав

Геннадій СУХОВІЙ

(підпис)

Київ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Сергій КУБИЦЬКИЙ

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СТУДЕНТУ

Суховію Геннадію Володимировичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 27.01.2023 р. № 36 «З»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023 листопада, 01

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) наукові джерела та нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність медіа холдингу dentsu Ukraine; 4) первинна документація, звіти медійної агенції iProspect Ukraine

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Проаналізувати основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.
2. Охарактеризувати управління конкурентоспроможністю підприємства.
3. Провести емпіричне дослідження діяльності та управління конкурентоспроможністю медійної агенції iProspect Ukraine.
4. Розробити рекомендації щодо підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства

Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

Наталія ГРЕЧАНИК

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

Геннадій СУХОВІЙ

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ... 9

1.1. Конкурентоспроможність підприємства як теоретична проблема 9
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства 21

Висновки до розділу 1 32

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДІЙНОЇ АГЕНЦІЇ IPROSPECT UKRAINE 33

2.1. Характеристика діяльності та послуг медійної агенції iProspect Ukraine 33

2.2. Специфіка управління конкурентоспроможністю медійною агенцією iProspect Ukraine 45

Висновки до розділу 2 57

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 58

3.1. Шляхи та засоби підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства 58

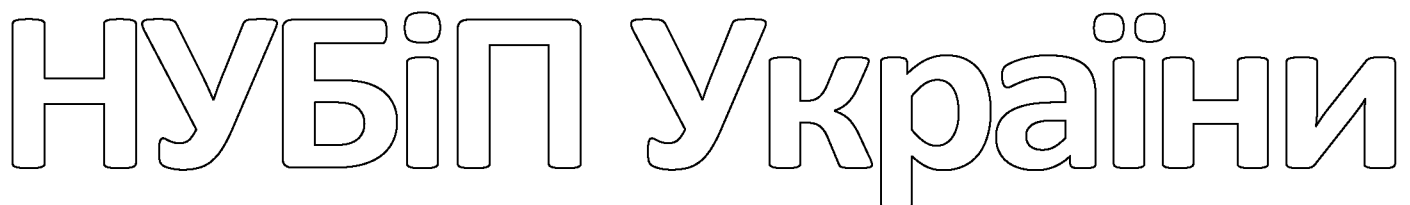
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства 68

Висновки до розділу 3 79

ВИСНОВКИ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ДОДАТКИ 95



НУБІП України

ВСТУП

Постановка проблеми. В умовах сьогодення

конкурентоспроможність підприємств є однією з пріоритетних категорій

ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність

приспособлення підприємства до умов конкурентного середовища. Сучасна

ринкова економіка України функціонує в умовах жорсткого загострення

конкурентної боротьби у світі, яка з кожним роком набуває більш

глобальних масштабів. За таких умов можливості стабільного

економічного зростання як в цілому економіки України, так й окремого її

товаровиробника багато в чому залежать від ефективного вирішення

питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності кожного із

суб'єктів господарювання.

Під впливом процесів глобалізації та постіндустріалізації міняється

як характер конкурентоспроможності на всіх рівнях, так і природа

конкурентних переваг. У зв'язку з цим особливу актуальність та

значущість набуває задача повноцінного й ефективного входження

України в світову економіку, підвищення рівня конкурентоспроможності

країни в цілому та її господарюючих суб'єктів зокрема.

Проблема формування висококонкурентної національної економіки

є на сьогодні ключовою, оскільки практика свідчить про те, що більшість

вітчизняних суб'єктів господарювання є неконкурентоспроможними на

світових ринках, що підтверджується результатами рейтингів провідних

міжнародних організацій, згідно з якими Україна посідає одне із останніх

місць серед досліджуваних країн. Успішне функціонування національної

економіки у складному та динамічному ринковому просторі вимагає

перегляду концептуального підходу до управління

конкурентоспроможністю підприємствами провідних галузей, зокрема

мобілізації зусиль з адаптації систем управління та комплексного використання власного конкурентного потенціалу. Перед керівництвом постає завдання пошуку стратегічних можливостей та формування нових стійких конкурентних переваг, які в подальшому дозволять виявляти та реалізовувати невикористані резерви конкурентоспроможності підприємства.

Представники різних галузей науки виявляють інтерес до проблеми управління конкурентоспроможністю. З цих питань у світі щороку видаються десятки наукових праць, журналів, їх розробляють сотні наукових підрозділів, постійно проводяться міжнародні та Всеукраїнські конференції, симпозіуми та науково-методичні семінари. І хоча механізм забезпечення конкурентоспроможності розроблений ще недостатньо повно, його теоретична, методологічна й практична значимість уже широко визнана, оскільки наука і практика відчують потребу в нових ідеях.

Грунтовні дослідження у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств проведено такими відомими вченими-економістами як:

Г. Азоєв, В. Андрійчук, І. Ансофф, А. Бревнов, А. Градов, О. Гудзинський, Л. Ємчук, О. Єрмаков, В. Збарський, В. Ільїн, М. Ільчук, С. Кваша, Ф. Коутлер, Ю. Лупенко, П. Макаренко, М. Місюк, Н. Мойсеева, О. Мороз, Б. Пасхавер, М. Портер, А. Романов, П. Саблук, Н. Симеонова, В. Ткачук, А. Томпсон, О. Ульянченко, О. Школьний, О. Шубравська, А. Юданов, І. Яців та ін.

Разом з тим, глибокі системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення бізнесу, які зазвичай мають хаотичний і невизначений характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень зумовлюють необхідність узагальнення існуючих та розробки нових підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств.

Проте, питання щодо теоретичних аспектів, теоретичних засад та методологічних основ управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням українських реалій та специфіки взаємодії на ринку, досліджено недостатньо. Саме тому розгляд теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств та необхідність побудови механізму функціонування такого управління потребує подальших досліджень.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання:

- визначити сутність і значення конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізувати зміст і функції управління конкурентоспроможністю підприємства;

- охарактеризувати діяльність та послуги медійної агенції iProspect Ukraine;

- проаналізувати специфіку управління конкурентоспроможністю медійної агенції iProspect Ukraine;

- визначити основні шляхи підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства та розробити відповідні рекомендації.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. При виконанні магістерського дослідження застосовувались загальні та специфічні методів дослідження, а саме:

логічний аналіз, системний та комплексний підходи. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства і шляхів її підвищення використовувалися: метод аналізу, статистичний аналіз показників діяльності підприємства, який надав можливість проаналізувати тенденції

розвитку підприємства за різними показниками, методи аналітичного порівняння, а також пакет прикладних програм Microsoft Excel

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова документація: Закони України, Постанови кабінету міністрів України,

українські й зарубіжні інформаційні джерела, первинна документація, звіти діяльності кадрової служби медіа холдингу dentsu Ukraine, первинна

документація медійної агенції iProspect Ukraine», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів і методів та розробці рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний

текст магістерської роботи викладено на 80 сторінках, у тому числі робота має 4 рисунки і 3 таблиці, містить 84 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства як теоретична проблема

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо. Поняття «конкурентоспроможність» є однією з найбільш загальноживаних економічних категорій. Проте досі не існує єдиного визначення поняття, що пов'язано з різноманітністю підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності.

Найбільш вагомими та видатними теоріями конкуренції, які вплинули на розвиток економіки, можна вважати:

- теорію «невидимої руки» А. Сміта;
- концепцію порівняльних переваг Д. Рікардо;
- теорію Й. Шумпетера про підприємця та інновації;
- теорію конкурентної стратегії М. Портера [2; 66].

За А. Смітом конкуренція – це двигун економічного зростання та ефективний інструмент оптимального розподілу ресурсів. Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції та описав, як функціонує така система в довгостроковій перспективі. Для умов, які розглядав учений, принциповим є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби. Основна увага Й. Шумпетера спрямована на інноваційні заходи як основні детермінанти конкурентоспроможності. На його думку та думку його прихильників,

забезпечення конкурентоспроможності було можливим за рахунок пошуку та інвестування в нові ринкові можливості за мінімізації ризику невизначеності.

М. Портер виділив три можливі альтернативні стратегії поведінки підприємства: абсолютне лідерство у витратах, диференціація продукту, фокусування на окремій групі покупців, видах продукції та сегменті ринку. Досягнення найвищих результатів можливе лише за використання однієї з даних стратегій. Описуючи зміст конкуренції і пояснюючи питання досягнення підприємствами успіху на міжнародних ринках,

вчений стверджує, що досягнення конкурентних переваг досягається саме завдяки інноваціям, які розуміє в широкому змісті – від крупного технологічного прориву до нових методів праці, використання нових технологій. Таким чином, теорії конкуренції на певних історичних етапах

вирішують актуальні проблеми розвитку ринкових взаємовідносин і тим самим сприяють появі нових наукових напрямів в економічних дослідженнях. Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію, яка є центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, і найважливішою ланкою всієї системи

ринкового господарства [66].

Категорію конкурентоспроможності можна вважати чи не популярнішою за конкуренцію. Сутність цього поняття залежить від об'єкта, який вона характеризує в конкурентному середовищі, та цілей дослідження, тому вченими воно визначається по-різному.

Об'єкт конкурентоспроможності розрізняють за рівнем його функціонування: мікрорівень – конкурентоспроможність товару, підприємства; мезорівень – галузі, регіону; макрорівень – конкурентоспроможність країни.

У зв'язку з тим, що підприємство вважається основою ланкою ринкової економіки, високий рівень його конкурентоспроможності дає

можливість сформувати конкурентну економіку країни у відношенні. Саме тому подальшу увагу буде приділено поняттю конкурентоспроможності підприємства. Сучасна наукова література налічує безліч підходів до трактування цього визначення, тому їх систематизацію подано в табл. 1.1.

[20].

Таблиця 1.1.

**Визначення термінів «конкурентоспроможність»,
«конкурентоспроможність підприємства» різними вченими-
економістами**

Автор	Визначення і трактування
Бечко П.К., Голобородько Я.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність динамічно впливати суб'єктом господарювання на ринек для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів, використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів із застосуванням передових технологій, спрямованих на виробництво продукції з інноваційною споживчою цінністю
Портер Майкл	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
Должанський І.З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Покропивний С.Ф.	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
Савчук О.	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства

	повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.
Алексєєв С.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринку продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане подолання на ринку у довгостроковій перспективі.
Дикань В.Л.	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні.
Цибульська Е.І.	Конкурентоспроможність підприємства - здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів/

Джерело: [56].

Тож загалом конкурентоспроможність – це здатність підприємства конкурувати на ринку за допомогою таких параметрів, як:

- ціна продукції;
- якісні характеристики продукції;
- особливості продажу і післягарантійного обслуговування;
- здатність максимально задовольнити вимоги споживача [36].

Конкурентоспроможність підприємства 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.

Здатність підприємства вести суперництво на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність».

За визначенням С. Міненко, конкурентоспроможність підприємства

- це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [47]

Подібний погляд має І. Кадирус «Конкурентоспроможність підприємства» визначає як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами» [33, с. 69].

Підтримує думку вченого Л. Зайцева, яка описує «конкурентоспроможність підприємства» як здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [29].

Сьогоднішні вчені, у більшості випадків, зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» пов'язують з діяльністю, яка має динамічні або комплексні характеристики, та яка надає можливості для розвитку. Так, на погляд А.Череп «конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг» [67, с. 14]

Т. Воронько-Невіднича, М. Василенко, Д. Лещин розкривають зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [12, с. 23].

На думку П. Бечко конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів [4, с. 10].

Цікавими є погляди вчених, які характеризують категорію «конкурентоспроможність підприємства» як можливість до проведення ефективної господарської діяльності, результат якої визначається економічними показниками.

Група дослідників Н. Богацька та С. Христинич зазначають, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином [6].

Т. Власенко розкриває сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» як рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [9, с. 29].

Т. Воронюк зазначає, що «конкурентоспроможність підприємства» це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [13].

Окремі дослідників вивчають поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позиції ефективного управління у межах системного підходу.

Л. Каличева розкриває поняття «конкурентоспроможність підприємства» через систему і якість управління, якість продукції, широту та глибину асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільність фінансового стану, здатність до інновацій, ефективне використання ресурсів, цілеспрямовану роботу з персоналом, рівень системи товароруку і сервісу фірми [33].

А на погляд О. Христенко, Ю. Горбенко, Т. Озерчук, - зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається як філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна

бути орієнтована на вирішення наступних задач: дослідження потреб споживачів та їх розвиток, оцінку поведінки та можливостей конкурентів, дослідження розвитку ринку, дослідження середовища, виготовлення товару, що перевершував би товар конкурента [64].

Узагальнюючи наведені визначення «конкурентоспроможність підприємства», пропонуємо сутність поняття розглядати як безперервний та багатоплановий процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу, орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління.

На сьогодні в розвитку підприємств можна спостерігати такі основні тенденції:

- стабільність економічного зростання;
- концентрування виробничих потужностей великих виробників разом із обслуговуванням великої кількості малих підприємств;
- зростаюча залежність від ринків сировини, палива та енергоресурсів;
- збільшення фізичного та морального зносу виробничих потужностей;
- вплив імпорту на посилення конкуренції за розширення бізнесу в контексті глобальних економічних відносин;
- підвищення цінності інноваційної та інвестиційної діяльності;
- посилення вимог до якості виробництва;
- індивідуалізація споживчого попиту [54].

Ці тенденції свідчать про відсутність чіткої стратегії підвищення конкурентоспроможності, відсутність цілеспрямованих заходів для

забезпечення стабільності та використання потенційних вигод, а також поступове зближення їх стратегій та перехід до конкуренції так само, як до стратегічних цілей досягти зміни відносної рівноваги. Як результат, стабільна конкурентна перевага підприємств полягає у здатності здійснювати стратегічні корективи та стратегічну стійкість до змін у конкурентному середовищі швидше, ніж їх конкуренти. А відмінності між високотехнологічними та низько технологічними, між виробництвом та обслуговуванням зникають у стані економічного розвитку, коли всі галузі можуть використовувати передові технології та висококваліфікований персонал для досягнення високого ступеня економічного розвитку [16].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками
Джерело: [56].

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами;

наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють

сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем [12; 26].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

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 тощо);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат зміна частки продукції

підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2).



Рис.1. 2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [27].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти

потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [8].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за

рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинуть чи потенційно можуть вплинути на її формування.

З табл. 1.2 видно, що більшості вчених притаманно використовувати поняття «здатність», «можливість» або «характеристика». Однак найбільш уживаним, все-таки є «здатність», а саме: «здатність конкурувати», «здатність протистояти іншим виробникам», «здатність реалізації конкурентних переваг», «здатність працювати в конкурентному середовищі», «здатність виробляти та продавати конкурентоспроможну продукцію». Це пояснюється тим, що для успішного функціонування, підприємство повинно вміти протистояти конкурентам, тобто бути здатним вступати в конкурентну боротьбу, тобто ефективно та доцільно використовувати певні можливості. Узагальнення наявних підходів до конкурентоспроможності підприємства надало можливість визначити її як комплексну характеристику підприємства, що дає змогу ідентифікувати здатність господарського суб'єкта ефективно оперувати наявними ресурсами та можливостями, а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі.

Узагальнення підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства показало, що досі не існує єдиного підходу до висвітлення даного поняття. У цілому прослідковується певна схожість, адже більшість науковців використовує такі поняття під час трактування конкурентоспроможності: «здатність», «можливість» або «характеристика». Визначено, що конкурентоспроможність підприємства

це комплексна характеристика підприємства, що дає змогу ідентифікувати здатність господарського суб'єкта ефективно оперувати наявними ресурсами та можливостями, а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі.

1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах господарської діяльності підприємств, спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання управління конкурентоспроможністю підприємства залишається завжди актуальним. Контроль над ситуацією на ринку здатні вести винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, а оскільки цей напрям передбачає використання значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування та ефективного управління. Розробка та застосування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю насамперед залежить від розуміння суті цієї економічної категорії.

Однак конкурентоспроможність як характеристика якісного показника діяльності підприємства потребує дослідження, ще насамперед, з погляду управління ключовими чинниками її формування. Адже невпинно змінюються конкурентні умови, чинники успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформацій і підходи до управління підприємством при забезпеченні лідерських позицій. Якщо раніше для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі, було необхідно організувати масове виробництво продукції, і це було складне завдання для бізнесу, то з часом акценти змістились у координати цінової конкуренції. Вплив науково-технічного прогресу в середині ХХ століття призвів до виникнення нецінової конкуренції та зосередження на сфері технологічних інновацій. Одні підприємства формують конкурентні переваги через

доступ до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це виключно забезпечення технологічного лідерства. Досвід функціонування підприємств із різних країн свідчить про існування нині і цінової, і нецінової конкуренції. Для підприємства, яке намагається потрапити на світові ринки, важливо працювати над розвитком усіх чинників конкурентоспроможності, що є дуже складним завданням та передбачає реалізацію поетапного підходу. Щодо визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства, виявлення характеру конкурентної переваги, науковці дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки при зіставленні груп фірм, які виготовляють одноманітні товари [2].

Таким чином, при дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінювати рівень конкурентної переваги щодо фірми-лідера. Оскільки поняття конкурентоспроможність відносне, фірма в межах регіональної групи підприємств-виробників може бути визнана конкурентоспроможною, а на світовому ринку – ні.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [5, с. 86].

Поняття «методологія» розглядається у двох аспектах: теоретичному та практичному. Згідно з першим, методологія – це теорія або вчення про організацію діяльності, в нашому випадку про управління конкурентоспроможністю. Теорія, в свою чергу, – «це форма достовірного наукового знання про об'єкт або сукупність об'єктів, яка представляє собою систему взаємопов'язаних тверджень та доведень...» [12, с. 46].

Відтак, розкриття методологічних принципів управління конкурентоспроможністю передбачає, передусім, формування його теоретичної його основи. З іншого боку, методологія пов'язана із

сукупністю методик, які описують схему та механізм використання системи методів пізнання об'єкту дослідження. Отже, формування методологічних принципів управління конкурентоспроможністю передбачає, по-перше, створення теоретичної бази управління конкурентоспроможністю і, по-друге, ідентифікацію методів, прийомів та засобів пізнання, які разом з механізмом їх практичного використання формують методичну основу вивчення цього процесу [12].

Управління передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на об'єкт. З позицій інституціоналізму об'єктом управління в економіці є невизначеність, яка унеможливила прийняття раціонального рішення, тоді як згідно з теорією конкурентоспроможності управляти необхідно факторами прямої і опосередкованої дії на конкурентоздатність [15, с.

147–148]. Іншими словами під управлінням конкурентоспроможністю слід розуміти організацію цілеспрямованого впливу, по-перше, на невизначеність, що виникає та існує у межах процесу формування конкурентоспроможності підприємства і, по-друге, на фактори конкурентоздатності.

Визначення поняття запропоноване О. Дудником визначає управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінкових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [22].

Отже, управління конкурентоспроможністю має здійснюватися у двох напрямках: по-перше, у напрямку формування та утримання конкурентних переваг, а по-друге, у напрямку зниження невизначеності дій конкурентів та контрагентів, яка впливає як на факт наявності конкурентних переваг, так і на їх кількісні та якісні характеристики.

Однак особливого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризових явищ в економіці. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю. До внутрішніх належать наступні:

- організаційно-правова форма та структура підприємства;
- рівень науково-технічного розвитку виробництва;
- рівень освіти та кваліфікації персоналу;
- діловий імідж компанії [29].

Проте не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії, серед них виділяють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток ступінь державного регулювання (рис. 2.1) [5, 33].



Рис. 2.1. Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Саме вплив останніх є ключовим в умовах загострення кризових проявів економіки:

- скорочення платоспроможного попиту;

НУБІП України

- зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів;
- зростання цін на ресурси;
- недосконалий правових механізм господарювання;
- порушення функціонування ринку робочої сили [7].

НУБІП України

Тож в процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів. Даний механізм має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання

НУБІП України

наступних методів:

- економічних: економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення;
- соціальних та психологічних: моральне заохочення, соціальне планування.

НУБІП України

- адміністративних: дисциплінарні та організаційні методи [2, 7].

З використанням даних методів можна побудувати наступний алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2.2.):

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

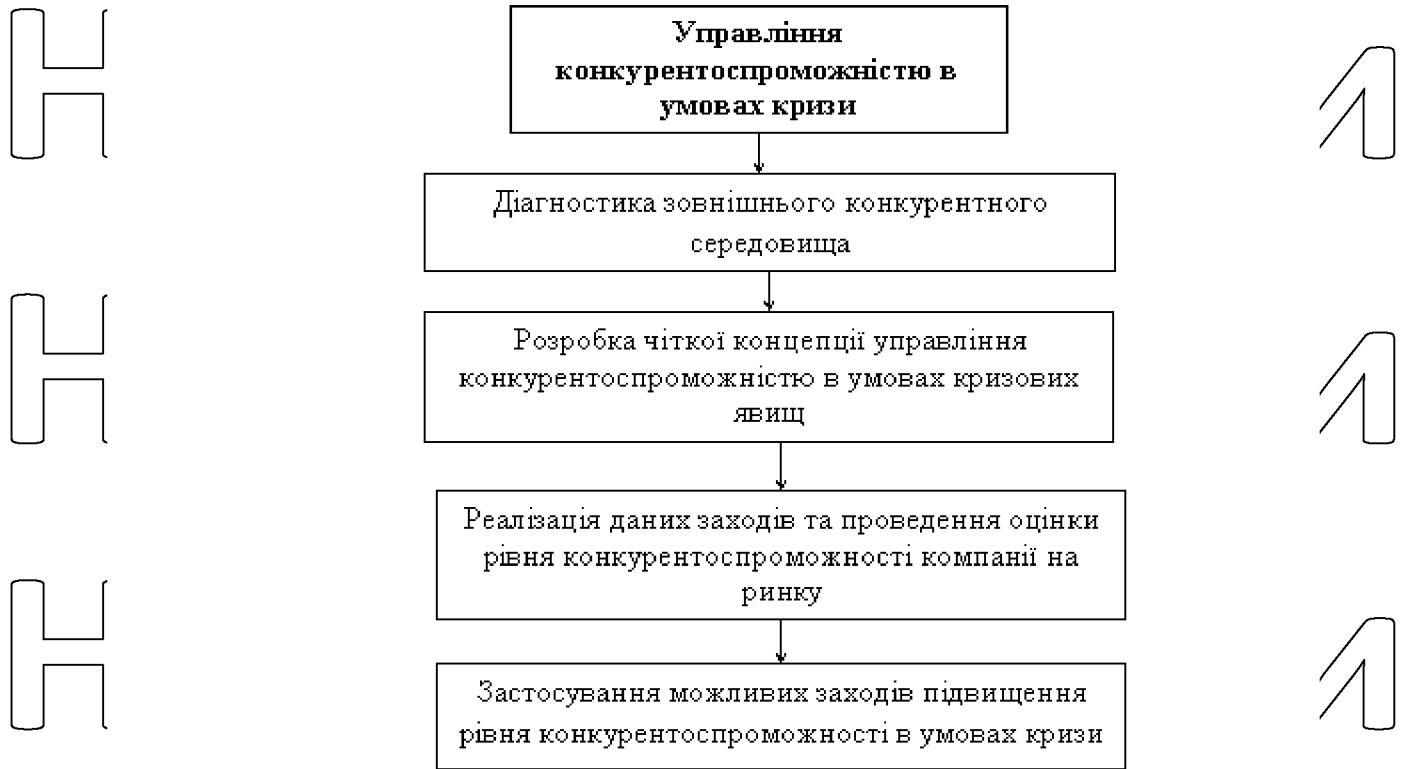


Рис. 2.2. Алгоритм управління конкурентоспроможністю в умовах

кризи

1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища.

Проведення даної оцінки має базуватися на основі виявлення п'яти

конкурентних сил у галузі за М. Портером (рис. 2.3):

- сила постачальників,
- сила споживачів,
- сила товарів-субститутів,

- сила існуючих та потенціальних конкурентів [11].



Рис. 2.3. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

2. Розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів шляхом:

- нейтралізації негативних чинників впливу та формування захисту від них;

- використання позитивних зовнішніх чинників для нейтралізації від негативних, а також задля нарощування конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості виконання управлінських дій в умовах постійних змін на ринку;

- ефективного використання маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності компанії.

Детальну розглянемо останній напрямок. До основних маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи належать наступні:

- 1) маркетингові дослідження
- 2) маркетингова стратегія
- 3) сегментація ринку.

4) використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства,
5) координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку [35].

Маркетингові дослідження забезпечують надходження необхідної інформації про потреби споживачів, місткість ринку, конкурентів, збутову діяльність тощо шляхом використання таких методів, як спостереження, опитування, експеримент тощо.

Стратегія маркетингу забезпечує досягнення поставлених цілей на основі визначених стратегічних рішень щодо маркетингового «міксу»: товар, ціна, збутова діяльність.

Товарна політика має забезпечуватися на зосередженні випуску тільки тієї, яка користується попитом у споживачів, має належну якість, ціну, доступна в бажаній кількості, має приємний дизайн.

Важливу роль відіграє також рівень застосування модернізованих технологій в процесі збутової діяльності, який дозволить мінімізувати витрати та збільшити прибуток компанії, а також отримати першесть на конкурентному ринку.

Має також суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Інформація має оперативно передаватися як у внутрішньому середовищі компанії, так на зовнішньому сегменті для надання своєчасно інформації для клієнтів з метою надання їм необхідної інформації, створення позитивного іміджу компанії та стимулювання зростання обсягу реалізованої продукції [35].

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, досвід та стаж роботи, рівень корпоративної культури [35].

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета,

об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес і функції управління [38].

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

1) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

2) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку [35].

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 певне коло осіб, що реалізують його мету:

– власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

– вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів, що формують ланцюг цінностей);

– лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

– менеджери-економісти консалтингових організацій, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

– державні та відомчі управлінські структури й органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасних економічних та управлінських теорій, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в межах сучасних управлінських підходів, зокрема процесного, системного, ситуаційного. Згідно з процесним підходом управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формуванню конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Формуванню конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства

Функції	Характеристики
Цілевстановлення	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей та завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів
Організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців для реалізації прийнятих планів
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможності підприємства
Контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню визначеної мети

Джерело: [44]

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

Відповідно, система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатofункціональну та багатокomпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. Успіх в досягненні високого рівня конкурентоспроможності можливий лише за умов використання системного підходу, що пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства, підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Узагальнюючи вищенаведені твердження, можна зробити висновок, що для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно

враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Загалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі пропонується використовувати розроблену

дієву систему управління конкурентоспроможністю та наявними конкурентними перевагами.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МЕДІЙНОЇ АГЕНЦІЇ IPROSPECT UKRAINE

2.1. Характеристика діяльності та послуг медійної агенції iProspect Ukraine

Головною передумовою успішної діяльності та виживання на ринку медійної агенції iProspect Ukraine на сучасному етапі є наявність конкурентних переваг. Високий рівень конкурентоспроможності медійної агенції повинен свідчити про ефективність його функціонування, гнучкість в адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, високий рівень кваліфікації персоналу тощо. Це актуалізує проблему діяльності та послуг медійної агенції iProspect Ukraine як результату оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах транзитивної економіки.

Як відомо, медійна агенція – це тип рекламного агентства, що консультує компанії щодо того, які де розміщувати рекламу, а також про те, як створити у суспільній думці громадськості позитивне уявлення про себе [53]. Основні послуги медійного агентства включають рекламу, зв'язки з громадськістю та інші форми медіаменеджменту.

Медійна агенція iProspect Ukraine вважає, що немає різниці між рекламою з метою побудови знань про бренд і перформанс маркетингом. Впевнені, що вся реклама – це перформанс. Вона може та має розвивати бренди, а також приносити вимірюваний для бізнесу результат.

Завдання медійної агенції iProspect Ukraine [26] – допомагати клієнтам трансформувати свій маркетинг, оцінюючи ефективність кожної комунікації.

Основною метою маркетингу є задоволення потреб споживачів з метою одержання прибутку [26]. В основі маркетингу лежать потреби людей. З точки зору маркетингу виробники здійснюють не реалізацію виробленої продукції або послуг, а задоволення потреб своїх споживачів. В умовах насиченості ринку покупці обирають товар виходячи з його цінності, тобто віддають перевагу тому товару, який найбільш повно

зможе задовольнити їх потреби. З метою задоволення потреб споживачів і вирішення маркетингових завдань маркетинг використовує комплекс засобів, який називають комплексом маркетингу («4P», marketing-mix):

- продукція (product) – асортимент, дизайн, сервіс, брендінг;
- ціна (price) – методи ціноутворення, знижки;
- розподіл (place) – канали розподілу, логістика;
- просування (promotion) – реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг, PR.

Маркетинг використовує цілісний комплексний підхід, який включає товарну і цінову політику,

просування товарів і послуг та організацію їх продажу. Маркетингова діяльність передбачає проведення досліджень ринку, планування виробництва і реалізації продукції, встановлення цін та здійснення її просування з метою задоволення попиту і потреб споживачів.

У медіаіндустрії, яка є частиною національної і світової економічної системи, широко використовуються основні маркетингові підходи. Поряд з цим існують і певні специфічні риси системи медіамаркетингу, які зумовлені особливістю індустрії.

Особливістю медійної агенції iProspect Ukraine є те, що вона одночасно функціонує на двох ринках – товарів і послуг. З одного боку індустрія медіа здійснює масове виробництво і поширення контенту у різних медіаформатах (радіо, телевізійні програми, друковані ЗМІ, книги,

інтернет-видання тощо), з іншого боку – забезпечує доступ рекламодавців до своєї аудиторії, таким чином забезпечуючи задоволення потреб двох груп споживачів: рекламодавців і споживачів контенту. Такі особливості функціонування медіаіндустрії, що відрізняють її від інших галузей економіки, зумовлюють використання особливого підходу при формуванні системи маркетингу підприємств галузі.

Також свою специфіку має і продукт медіаіндустрії. З точки зору споживачів медіапродукт – це зміст, контент. Однак медіа-агенція iProspect Ukraine частину своїх доходів, іноді й основну, формує за рахунок продажу рекламного простору або часу, тобто вона здійснює продаж часу і уваги своєї аудиторії.

Отже, час, який споживачі витрачають на споживання медіапродуктів, і є основним маркетинговим продуктом медійної агенції iProspect Ukraine.

У медійній агенції iProspect Ukraine аудиторія стає предметом виробництва одних суб'єктів ринку – медіа підприємств, і предметом споживання інших – рекламодавців. З огляду на це, маркетингові зусилля медійної агенції iProspect Ukraine мають спрямовуватися на:

- формування цільової аудиторії певних медіапродуктів;
- ґрунтовні дослідження цільової аудиторії з метою вивчення її складу і потреб;
- формування лояльності, довіри та утримання споживачів певних медіапродуктів шляхом якомога кращого задоволення їх потреб [26].

Медіапродукти з часом можуть застарівати, втрачати свою популярність і споживну цінність, що зумовлює необхідність пошуку їх нових форм і якостей. Споживачі самі визначають, якому медіапродукту надати перевагу, тому важливою задачею маркетингу є дослідження цільової аудиторії, визначення її потреб і розробка продукту, який відповідає очікуванням і запитам споживачів. Популярність

медіапродукту, наявність у нього аудиторії привертають увагу рекламодавців і збільшують надходження від продажу реклами. Визначення популярності певних видів медіа здійснюється у численних рейтингах (рейтинг радіостанцій, телевізійних каналів, преси, сайтів).

Знання детальних характеристик аудиторії певного медіапродукту дозволяє більш аргументовано формувати пропозиції рекламодавцям, надаючи їм можливість проводити таргетовані рекламні кампанії.

Більшу частину медіаринку України займають холдинги, наприклад, медіа холдинг dentsu Ukraine, який орієнтовано на різні сегменти цільової аудиторії як за соціально-демографічними характеристиками, так і психографічними, завдяки поєднанню різних продуктів і каналів їх поширення, що надає рекламодавцям можливість як широкого так і диференційованого охоплення споживачів.

Вироблений медійною агенцією iProspect медіапродукт повинен бути доступним для цільової аудиторії як в розумінні забезпечення його фізичної доступності для споживачів, так і економічної. Тому значна увага медіамаркетингу приділяється ціноутворенню медіапродуктів та їх дистрибуції і просуванню [26].

Порушення дистрибуції, неможливість доставити медіапродукт споживачеві позбавляє сенсу і маркетингову роботу з іншою групою споживачів – рекламодавцями і саме існування медіаорганізації. Через кризу, яку викликала пандемія, медіаорганізації почали пошук інших моделей фінансування, які б зменшили їх залежність від надходження рекламних коштів – краудфандинг, платний доступ (пейвол), збір донейтів, клуби читачів тощо.

Також свою специфіку має і ціноутворення в галузі – з одного боку медійна агенція iProspect визначає ціну на контент для споживачів, що має речове втілення у вигляді газети, журналу тощо, з іншого – на доступ до

свої аудиторії для рекламодавців, яка залежить від популярності, рейтингу, сезону, часу виходу і тривалості (площі).

Отже, медіамаркетинг включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення прибутковості медіаорганізацій та їх успіху на ринку.

Основним об'єктом медіамаркетингу є аудиторія, яка одночасно є споживачем медіапродукту і «товаром» для продажу рекламодавцям.

Медійна агенція iProspect Ukraine як і інші медіаорганізації знаходяться у неперервній взаємодії з зовнішнім середовищем, яке може

нести загрози або надавати нові можливості розвитку, що зумовлює необхідність його постійного дослідження з метою своєчасної реакції на

них. Будь-які зміни компонентів зовнішнього середовища мають суттєвий вплив на діяльність організації та загальні умови її функціонування.

Зовнішнє середовище поділяють на макро- і мікросередовище.

Макросередовище медійної агенції iProspect Ukraine складають фактори, що мають опосередкований вплив на її діяльність і знаходяться

поза зоною її контролю. Розвиток медійної агенції iProspect Ukraine значною мірою залежить від стану економіки, політичних факторів,

демографічної ситуації в країні, розвитку технологій, рівня культури суспільства. Вивчення цих чинників у їхньому взаємозв'язку дозволяє

розробляти ефективну стратегію розвитку бізнесу, а також здійснювати її своєчасне коригування.

Пропозиція на ринку щільно пов'язана з попитом на продукцію, який, в свою чергу, формується купівельною спроможністю населення.

Перевищення темпів зростання цін над темпами збільшення реальних доходів населення зменшили попит та реалізацію медіапродукції.

Економічна ситуація, що склалась в країні через російське вторгнення, знижує попит на медіапродукцію, оскільки вона не є товаром першої

необхідності, а, отже, структурні зрушення у складі витрат населення відбуваються не на її користь. Кризові явища, що супроводжують

трансформаційні процеси в економіці країни, призвели до руйнації налагодженої системи дистрибуції. В окремих сегментах медіаринку зменшилась кількість посередників, відбувся розрив налагоджених зв'язків у сфері замовлення і розподілу продукції, погіршився стан інформаційного забезпечення діяльності медійної агенції іProspect Ukraine як і інших медіаорганізацій [26; 52].

На обсяг та структуру попиту на медіапродукцію значною мірою впливають демографічні фактори, оскільки вони визначають наявність та основні характеристики споживачів. Зниження рівня народжуваності, загальне старіння населення країни, активні міграційні процеси призводять до зміни споживацьких переваг, а, отже, спричиняють структурні зрушення в попиті на медіапродукцію.

Але не дивлячись на певні об'єктивні ускладнення і труднощі медійна агенція іProspect Ukraine здійснює планування нового медіапроекту та заходів з покращення чи збереження конкурентних позицій вже існуючих продуктів з урахуванням ситуації, що склалася на ринку. Аналіз ринку – це збір, систематизація, обробка і узагальнення інформації про всі складові ринкового середовища, в якому функціонує медійна агенція іProspect. Проведення аналізу дозволяє орієнтуватися в ситуації, що склалася на ринку, знайти вільні ринкові ніші, привабливі сегменти або ринки, виявити і краще зрозуміти потреби споживачів, правильно позиціонувати існуючий медіапродукт, знизити ризики, сформулювати стратегію ведення бізнесу. Він передбачає оцінку розміру ринку, виявлення тенденцій його розвитку, здійснення сегментації та дослідження виокремлених сегментів, вивчення конкуренції та економічного середовища з точки зору бар'єрів для входу та регулювання

Проведення аналізу ринку медійна агенція іProspect Ukraine здійснює шляхом послідовного виконання наступних етапів роботи:

1. Визначення мети. Мета аналізу ринку встановлюється в залежності від причин, які зумовлюють його проведення: визначення потреб ринку та споживачів, ємності і кон'юктури ринку, тенденцій його розвитку, основних факторів, що впливають на попит, привабливих або вільних сегментів, збільшення ринкової частки, оцінка конкурентної позиції підприємства та визначення напрямів її підвищення тощо.

2. Аналіз ринку передбачає:

- визначення розміру ринку за кількістю потенційних споживачів та вартістю,
- визначення динаміки, тенденцій та потенціалу його розвитку;

- вивчення кон'юктури ринку, його сегментації, визначення найбільш значущих сегментів;

- вивчення цін і загальний економічний аналіз ринку;

- вивчення рівня конкуренції на ринку;

- вивчення способів просування на ринку;

- вивчення дистрибуції товарів на ринку;

- вивчення попиту, основних потреб і особливостей поведінки споживачів;

- виявлення основних тенденцій на ринку і вивчення їх можливого впливу на ситуацію.

3. Дослідження продукту – дозволяє визначити потреби ринку в нових видах продукції, напрями удосконалення вже існуючих товарів, їх основні характеристики, що найбільшою мірою відповідають потребам споживачів, конкурентні переваги товару. Такий аналіз допомагає краще зрозуміти потреби споживачів, окреслити якість товару, що є для них найбільш значущими, зрозуміти як представити продукцію на ринку і позиціонувати її. Дослідження продукту передбачає його вивчення за трьома рівнями:

- сутність товару – сутність товару – це вигода, яка цікавить споживача при придбанні продукту медіаорганізації. До цієї категорії

відносяться ті проблеми і потреби, заради задоволення чи вирішення яких споживачі купують певний продукт. Купуючи книгу, споживач хоче задовольнити потребу в одержанні нових знань і інформації, відпочинку тощо;

- фактичний товар – це основні характеристики, які є мінімальною умовою існування товару на ринку, з урахуванням товарної пропозиції конкурентів. Товар, призначений для задоволення потреб споживачів, повинен мати набір необхідних якостей, специфічне оформлення, індивідуальну назву, специфічну «упаковку» (газета, журнал, теле- чи радіопродумана тощо), рівень якості. Детальне вивчення характеристик товару дозволяє визначити яким чином він задовольняє потреби споживачів, в чому його відмінність від товарів конкурентів, яким чином можна донести інформацію про його переваги споживачам;

- доданий товар – це додаткові послуги і вигоди, що додаються до товару організації. В їх якості можуть бути використані безкоштовні консультації передплатників тематичних періодичних видань, доступ до інформаційної бази тощо. Вивчення комплексного підходу споживача до вирішення існуючої у нього проблеми надає можливість виявити і застосувати найбільш ефективні способи підкріплення товарної пропозиції.

4. Дослідження цін - дозволяє визначити їх максимальний і мінімальний рівень на ринку, розробити цінову політику, що забезпечує конкурентоспроможність продукції на медіаринку, встановити діапазон цін для оптимізації прибутку і обсягу продаж. Основними методами аналізу ринкових цін є:

- моніторинг цін – порівняльний аналіз цін, визначення середньо ринкових цін;

- аналіз чутливості цін – оцінка імовірної реакції споживачів на зміну ціни, що дозволяє встановити оптимальну ціну на продукт, оцінити

можливість переведу продукту в інший ціновий сегмент, визначити верхню і нижню межу цінового діапазону.

- оцінка еластичності попиту – дозволяє оцінити співвідношення зміни попиту і зміни цін у процентному вираженні.

Аналіз еластичності попиту дозволяє визначити продукти, на які можна збільшити ціну без загрози зниження попиту, розподілити товари на групи (ті, що генерують основний дохід від продажу; ті що генерують прибуток через високу торгову націнку), визначити взаємопов'язані товари, для яких підвищення цін на один продукт призводить до зростання попиту на інший.

5. Дослідження методів збуту – дозволяє визначити ефективне поєднання методів і форм продажу продукції, адже ефективність каналів розподілу і товароруку має безпосередній вплив на обсяги реалізації і прибуток організації. В ході дослідження вивчається:

- робота компаній, що займаються реалізацією і переміщенням продукції, їх функції і особливості діяльності, сильні і слабкі сторони;

- витрати на організацію товарного руху, швидкість обертання продукції, окупність витрат на реалізацію та рентабельність продажу, швидкість товарного руху, рівень і якість обслуговування;

- переваги розповсюдження за допомогою посередників або створення власної торговельної мережі.

6. Аналіз ефективності рекламних заходів, способів просування продукції – дозволяє визначити максимально придатні види і засоби реклами та інші способи просування продукції, тривалість рекламних кампаній.

7. Сегментація ринку – передбачає поділ потенційних споживачів ринку будь-якого товару на групи, які мають сталі особливі вимоги до даного товару, з метою визначення сукупності споживачів, що з

високими ступенем імовірності можуть стати його споживачами.

Сегментація дозволяє визначити:

- основні характеристики потенційного споживача, особливості його споживчої поведінки, найбільш суттєві властивості для проектування потреб і проблем споживачів;

- можливу ємність ринку та прогнозних обсягів продажу; - потребу в коригуванні заходів просування і методів збуту;

- доцільність внесення змін в товар при продажу на різних сегментах ринку – ціна, доставка, зовнішній вигляд тощо. Більш детально

сегментація медіаринку розглядається в наступному розділі. ○○

8. Вивчення споживачів – дозволяє визначити хто є потенційним споживачем продукції, його основні потреби, характеристики і переваги.

Одним з інструментів дослідження споживачів є створення портрету типового покупця – це уявні, узагальнені персонажі певного сегменту цільової аудиторії, що мають схожі погляди, цілі і поведінку по відношенню до продукту компанії. Розробка портрету передбачає персоналізацію представників певного сегменту, визначення їх реальних

особистісних якостей та цілей. Створення образу покупця дозволяє компанії краще зрозуміти хто є споживачами її продукції, їх потреби,

очікування, особливості поведінки та взаємодії. Для різних категорій споживачів медіаорганізацій потрібно аналізувати різні дані. Вивчення

споживачів медіатовару надає організації інформацію щодо найбільш цікавого контенту та форми його подачі для певних їх груп,

Рекламодавців цікавить обсяг і склад аудиторії медіапродукту.

9. Аналіз конкуренції – вивчення конкурентів дозволяє визначити основних суперників на ринку, їх сильні і слабкі сторони, конкурентні

переваги на ринку. На даному етапі складається перелік основних конкурентів організації, проводиться SWOT-аналіз кожного конкурента,

здійснюється їх ранжування за ступенем загрози, визначаються їх

переваги і недоліки, якими можна скористатися, визначається унікальна товарна пропозиція [26].

Аналізуючи конкуренцію медійна агенція iProspect Ukraine бере до уваги її наступні види:

- пряма конкуренція – виробники, що пропонують подібні товари та послуги;

- непряма конкуренція – виробники товарів та послуг, що забезпечують альтернативне вирішення проблем споживачів (можна

прочитати роман або подивитися його екранізацію). Враховуючи, що

споживачами медіаорганізацій одночасно є дві категорії клієнтів,

дослідження конкуренції також слід здійснювати у двох напрямках –

вивчення виробників, що є конкурентами за товарно-змістовою ознакою

(конкуренти за споживачами медіаконтенту) та за характеристиками

цільової аудиторії (конкуренти за рекламодавцями).

Проведення досліджень передбачає збір і обробку інформації, яка, в залежності від джерел її одержання може бути первинною і вторинною.

Первинна інформація спеціально збирається у відповідності до цілей

дослідження. Якщо необхідна інформація відсутня, організовується її збір

за допомогою методів дослідження ринку: - опитування - збір первинних даних шляхом отримання відповідей на заздалегідь підготовлені питання.

На достовірність отриманих даних впливає величина вибірки і її

репрезентативність, яка повинна забезпечити належний рівень

достовірності кінцевого результату. Опитування проводиться шляхом

особистого спілкування, спілкування телефоном, за допомогою поштового

зв'язку, мережі інтернет. Якщо проводиться оцінка досліджуваних явищ

фахівцями, такий вид опитування називають методом експертних оцінок.

Різновидом опитування також є глибинні інтерв'ю – проведення

тривалої, детальної бесіди з одним респондентом з метою вивчення

досліджуваного питання;

- спостереження – збір первинної інформації щодо подій, дій, ситуацій та явищ цільової аудиторії у звичній для неї обстановці;

- фокусування – обговорення проблем, що цікавлять дослідників, за задалегідь визначеним сценарієм з цільовою групою споживачів, о складу якої можуть входити реальні або потенційні покупці, представники певної соціальної групи, об'єднані за значимого для дослідника ознакою. Даний метод дозволяє визначити споживчі переваги, мотиви поведінки споживачів;

- експеримент – дослідження впливу одного або декількох незалежних факторів (товару, реклами тощо) на один або декілька залежних, що дає змогу визначити можливе покращення чи ефективність.

В ході проведення експерименту дослідник може стати безпосереднім учасником ринку або здійснювати на нього певний вплив з метою визначення характерних реакцій. Вторинна інформація вже існує в обробленому вигляді для інших цілей. Збір маркетингової інформації починається з пошуку та аналізу вторинної інформації. Стосовно окремих сегментів медіагалузі узагальнені дані знаходять в звітах Книжкової палати України, Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Інституту книги, Національної ради з питань телебачення і радіомовлення тощо.

В результаті проведеного аналізу медійна агенція iProspect Ukraine отримує необхідні дані про ситуацію на ринку, конкурентне середовище, споживчі потреби і переваги покупців, які використовуються для розробки планів і проведення маркетингових заходів.

2.2. Специфіка управління конкурентоспроможністю медійною агенцією iProspect Ukraine

Глобальні трансформаційні явища у світі упродовж останніх років загострюють проблемні аспекти економічного сектору як світової, так і

української медіагалузі. Ці виклики потребують сучасних глибоких знань ринкових механізмів, новітніх бізнес-процесів функціонування медіапідприємств, нових стратегічних менеджерських рішень програмної й товарної політики диверсифікації прибутків, сміливих кроків в управлінні людськими ресурсами медіаагенцій. За таких умов потреба в якісному менеджменті стає нагальною.

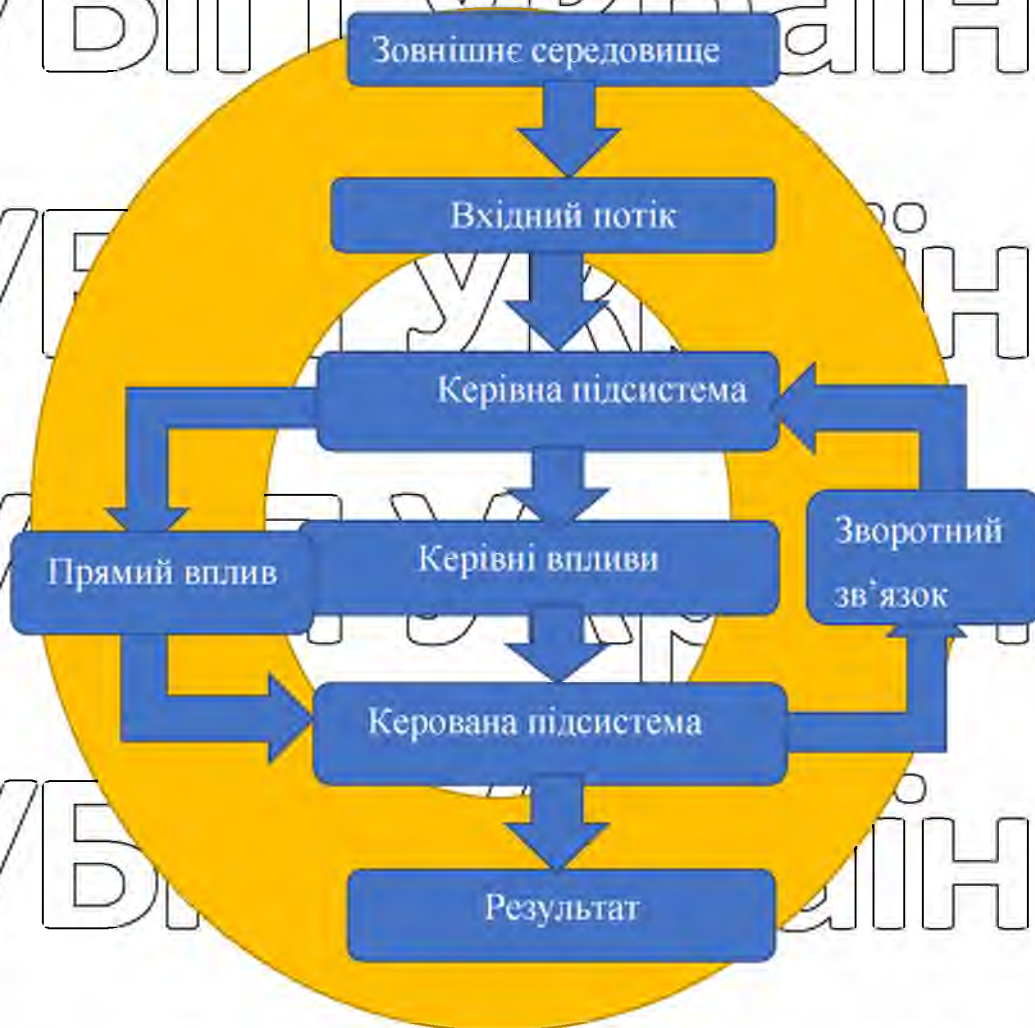


Рис. 2.2. Структура управління системою медіаагенції іProspect Ukraine

Ефективне управління системою медіаагенції іProspect

Ukraine забезпечує здійснення необхідних перетворень для пристосування підприємства до умов оточуючого середовища. Середовище функціонування медіаагенцій є складною сукупністю суб'єктів,

чинників, умов, яке охоплює функціонуючі медіа, інформаційні канали, канали неформальної комунікації, інсайдерську інформацію, фахівців та нефаківців, які створюють, обробляють та споживають тексти.

Медіасередовище має наступні особливості:

- функціонування підприємств на подвоєному ринку;

- різноманіття використовуваних технологій створення та поширення продукції;

- висока оперативність виробництва та поширення медіапродукту;

- динамічна зміна смаків аудиторії та методів комунікацій; -

- особливий правовий режим функціонування медіа;

- вплив медійного продукту на громадську свідомість, політичні процеси;

- специфічний підхід до формування, використання та розвитку

нематеріальних активів [52].

Якщо дотримуватися уявлень про медійне агентство iProspect Ukraine, як економічний інститут, то медіаменеджмент є процесом управління

множинними технологіями створення та розповсюдження медіапродукції з

використанням арсеналу та практик менеджменту з метою отримання

заздалегідь визначених економічних результатів.

Управлінська діяльність менеджерів медійної агенції iProspect

Ukraine здійснюється на основі принципів – правил, що стисло визначають

основні вимоги до системи, структури, організації і процесу управління,

побудови органів управління і методів виконання управлінських функцій

[26].

Розглянемо принципи детальніше. Умовно принципи можуть бути

об'єднані у декілька груп. По-перше, принципи роботи з медіаконтентом

включають:

- 1) мультимедійність контенту, тобто одночасне представлення

інформації в різних формах (звук, графіка, анімація, текст) і здійснення

комплексного технологічного та емоційного впливу на аудиторію і взаємодії з нею;

2) кросплатформність або кросмедійність - означає розповсюдження контенту через різні платформи в офф-лайн і он-лайн режимі з використанням різних медіаформатів; передбачає формування тематично неоднорідної за змістом історії;

3) конвергенція - проявляється як через розвиток конвергентної журналістики (тобто означає підготовку та представлення інформації в інформаційному просторі в різних формах медіапродукту та різними засобами комунікації), так і через розвиток інституційної конвергенції (тобто інтеграцію різних інституцій, що виробляють і розповсюджують медіаконтент, об'єднання управлінських, редакційних і виробничих підрозділів технологічно різних ЗМІ);

4) висока оперативність випуску продукції – швидке та доцільне оновлення контенту та інформаційний обмін з учасниками медійної комунікації (пояснюється швидким застаріванням та втратою актуальності інформаційного продукту).

Можливість і необхідність дотримання зазначених принципів обумовлюється розвитком науково-технічного прогресу у інформаційній та медіасфері.

У світовій практиці «Медіа» розглядається як шлях зберігання, доставки або передачі інформації. В міжнародній статистиці допускається агрегування підприємств, що здійснюють виробництво, публікацію та поширення контенту у галузь Media and Content Industries (MCI). До галузі MCI відносять видавничі підприємства, підприємства з випуску аудіо та відеопродукції, інформаційні агенції тощо [76].

Особливостями медійної агенції iProspect Ukraine є:

- формування специфічних бізнес-моделей, які орієнтовані на функціонування підприємств на подвоєному ринку;

- отримання синергічного ефекту диверсифікованого використання медійного продукту;

- високий ступінь динамічності та турбулентності медійного та сполученого з ним технологічного середовища;

- особливості функціонування операційної системи медійних підприємств (специфіка медіапланування; висока

- особливий правовий режим функціонування медіа;

- вплив медійного продукту на громадську свідомість, політичні процеси;

- специфічний підхід до формування, використання та розвитку нематеріальних активів.

Рис. 2.2. Особливості медійної агенції iProspect Ukraine

Етапи підготовки медіастратегії медійної агенції iProspect Ukraine:

1. Цілі та завдання.

Визначаємо очікування бізнесу від просування в інтернеті. Фіксуємо цілі та завдання інвестуванням у рекламу

2. Аналіз ринку та категорії.

Досліджуємо, де розташована компанія клієнта щодо конкурентів у медіапросторі, що відбувається з категорією, яке знання брендів. Шукаємо інсайти для майбутньої присутності в медіа.

3. Огляд конкурентів та цільової аудиторії.

Вивчаємо медіаспліт конкурентів, їхні джерела та структуру трафіку, інвестиції в сегменті. Аналізуємо поведінку цільової аудиторії в інтернеті

4. Огляд рішень міжнародної мережі dentsu.

Досліджуємо існуючий досвід колег з інших країн у мережі dentsu щодо просування компаній та брендів в аналогічних нішах. З баз даних dentsu Ukraine аналізуємо медійні результати минулих запусків та активностей, релевантних бізнесу клієнта.

5. Стратегічний підхід.

Створюємо екосистему медіапросування для конкретного бізнесу з урахуванням інсайтів попередніх етапів. Синхронізуємо активність бренду в інтернеті з проявами в інших класичних медіа та точках контакту зі споживачем.

6. Вибір релевантних KPIs.

Визначаємо KPI, за якими зможемо оцінити ефективність використання рекламного бюджету щодо поставлених від бізнесу завдань.

7. Тактика з інструментів та каналів просування.

Покроковий опис дій щодо реалізації стратегії. Деталізація каналами просування, майданчиками, форматами, інструментами. Рекомендації щодо контенту тощо.

8. Медіапланування та бюджет.

Підготовка докладного медіа плану з бюджетом, медійними та бізнес-показниками.

9. Екстра

Аудит рекламних кабінетів та підготовка рекомендацій щодо налаштування веб-аналітики та онлайн-звітності (обговорюється індивідуально) [26].

У медіаіндустрії працівника, який займає постійну управлінську посаду і уповноважений приймати рішення з визначених видів діяльності підприємства, прийнято називати медіаменеджером. Медіаменеджер має ефективно організувати креативні процеси у медійній агенції, більш продуктивно використовувати створений медіапродукт, підвищувати економічну ефективність функціонування медіаорганізації та забезпечити дотримання принципів управління медійним підприємством.

Все вище зазначене обумовлюють специфіку управління системою, планування діяльності медійної агенції iProspect Ukraine, формування організаційних структур, вибору мотиваційних засобів. Отже, медіаменеджмент доцільно розглядати як особливий напрям менеджменту та бізнес-адміністрування у медіагалузі [26].

Медіаменеджер визначає художню або інформаційну політику дирекції, студії або редакції

Розробляє перспективні та оперативні плани роботи або програми, здійснює загальне керівництво і контроль виконання

Розробляє принципи та напрямки кадрової політики, бере участь у підборі кадрів на відповідальні посади, забезпечує трудову мотивацію і мотивацію особистісно-професійного розвитку.

Аналізує і розв'язує творчі, організаційно-технічні, економічні, кадрові та психологічні проблеми.

Несе персональну відповідальність за роботу великого структурного підрозділу, бере відповідальність за прийняті рішення.

Організовує зв'язки з діловими партнерами.

Залучає експертів до вирішення виникаючих завдань і проблем.

Фиг. 2.2.2. Права і обов'язки медіаменеджера медійної агенції iProspect Ukraine

За визначенням Б. Віртца, «медіа-та інтернет-менеджмент охоплює всі цілеспрямовані заходи з планування, організації та

контролю процесів створення та розповсюдження інформації або розважального контенту в медіа-індустрії» [82, с. 48].

Медіаменеджер є ключовою фігурою медійної агенції іProspect Ukraine. Спектр реальних справ і обов'язків є широким і не вичерпується вищесказаним [73]. Виконання робіт вимагатиме від медіаменеджера медійної агенції іProspect Ukraine наявності певних компетентностей, які розроблялись у відповідності до Глосарію термінів ЕФО. Компетентності у Глосарії термінів ЕФО [74] визначаються як: здатність робити щонебудь добре або ефективно; відповідність вимогам, що пред'являються при влаштуванні на роботу; здатність виконувати особливі трудові функції.

Медіаменеджер вирішує різноманітні завдання, поставлені перед ним: як творчі, так і організаційно-технічні, а також щільно взаємодіє зі співробітниками редакції, координує їхню діяльність, мотивує, спілкується з партнерами та рекламодавцями. Менеджери керують підлеглими їм людьми, і їм необхідно мати та розвивати в собі якості та вміння, які дозволяють створювати продуктивну культуру – співпрацю.

Ще одна важлива якість медіаменеджера медійної агенції іProspect Ukraine – його вміння вибудовувати команду та знаходити потрібних співробітників. Тому управлінцю необхідно розбиратися в людях, довіряти їм, підтримувати та забезпечувати їм можливості для розвитку. При цьому важливо враховувати формат видання та його стилістику - наприклад, деякі журналісти не можуть працювати в редакціях новин та агентствах, де доводиться керувати швидким і цільним інформаційним потоком.

Специфічним завданням медіаменеджера є будівництво роботи у творчому колективі. По-перше, йому необхідно раціонально підходити до індивідуального робочого плану співробітника медійної агенції та не перевищувати його можливості. По-друге, керувати командою журналістів

та редакторів потрібно так, щоб уникнути їхнього професійного вигорання. Для цього важливо підтримувати так званий work-life balance – це актуально для всіх співробітників, але особливо для тих, хто працює у віддаленому режимі, коли робочий графік розмитий та доводиться самостійно контролювати потік щоденних завдань [26].

Важливою навичкою управлінця, на думку більшості медіаменеджерів, є його присутність у моменті – розуміння трендів та бажання занурюватись у нове. Особливо це важливо для головних редакторів інтернет-видань. «Хоч би по верхах, але тобі важливо знати,

хто є хто. На кого добре клацають, хто може зібрати трафік. Важливо щодня актуалізуватись», - вважають керівники медійної агенції iProspect Ukraine.

Роль керівника медійної агенції – головного медіаменеджера – також зазнає змін внаслідок змін структури редакції, технологічних нововведень у головного редактора стало набагато більше обов'язків, які потребують важливих особистісних та професійних якостей. Багато фахівців зазначають, що головний медіаменеджер має бути уважним, відповідальним та ініціативним, вміти вибудовувати командну роботу та впроваджувати нові методи у робочий процес.

Професійна компетентність менеджера медійної агенції iProspect Ukraine – це основа його професійної культури, що забезпечує виконання стратегічних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, контрольних, консультативно-дорадчих функцій та ефективну самореалізацію в умовах практичної діяльності [26].

В рамках компетентнісного підходу в освітній практиці та в управлінні персоналом розробляються моделі, що являють собою систему знань, умінь, навичок, вимог до поведінки персоналу, сукупність яких забезпечує реалізацію визначених завдань. Моделі

уніфікують вимоги до співробітників і створюють єдині стандарти функціонування, основу для наймання, оцінки та просування працівників.

В світовій практиці розглядаються різні моделі фахових компетентностей менеджера. Згідно з рамкою компетентностей OECD визначають компетентності менеджера, необхідні для досягнення цілей (зосередженість на досягненні цілі, аналітичні здібності, гнучкість мислення, робота в команді та лідерство), міжособистісні навички (вплив, ведення переговорів, клієнтоорієнтованість), стратегічні (стратегічне мислення, розвиток та підтримка талантів і т.п.) [4].

Модель Society for Human Resource Management (модель для керування колективом) виділяє наступні типи компетентностей: знання бізнесу; персональна дієздатність; стратегічний внесок; практичні навички та володіння технологіями менеджменту [15].

Модель SHL (міжнародні стандарти керування – фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє типи компетентностей:

- 1) підприємницькі якості (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія);
- 2) якості керівника (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість);
- 3) професійні якості (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна й письмова комунікація);
- 4) особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація) [15].

Модель S. Whiddett & S. Hooleyford (розробляється за матеріалами конкретної компанії) виділяє такі типи компетентностей:

- 1) розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);
- 2) досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);

3) аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);

4) люди (робота в команді, вплив, керування відносинами) [5].

У вітчизняних стандартах вищої освіти компетентності згруповано наступним чином:

1) адміністративні – вміння, знання керівника, необхідні для виконання розпорядницьких та комунікативних функцій;

2) інформаційно-аналітичні – вміння, знання керівника, необхідні для збору, аналізу інформації та прийняття рішень;

3) підприємницькі – знання та вміння керівника, необхідні для організації діяльності підприємства у динамічному ризикованому середовищі.

Таким чином, єдина модель компетентностей в науковій літературі і в практиці відсутня. Проте, всі моделі визнають важливими спеціальні базові знання з функціональних видів менеджменту, основ права, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку та їх застосування в управлінській діяльності, знання й уміння в галузі розробки і реалізації стратегії підприємства; навички планування і постановки задач, контроль за їх виконанням; навички ухвалення оперативних управлінських рішень; знання управлінських технік та їх використання; володіння механізмами керівництва.

На основі дослідження наукової літератури [81], професіограми медіаменеджера [67], визначеної вище специфіки медіапідприємств, вважаємо, що ефективне виконання управлінських функцій в медійному бізнесі вимагає формування наступних додаткових компетентностей:

- інтелектуальне лідерство;

- високий інноваційний та творчий потенціал;

- розуміння специфіки творчого продукту та медійного процесу;

- вміння ефективно управляти творчим колективом, стимулювати його до постійних інновацій;

- висока гнучкість, різноманіття стилів та комунікацій та ситуаційний підхід в керівництві персоналом;

- розуміння та сприйнятливість до освоєння сучасних цифрових і комунікаційних технологій;

- знання законодавчих та нормативних актів, що регламентують діяльність медійних підприємств;

- знання специфіки медійного ринку, психології та соціології аудиторії, основ медіаметрії;

- вміння налагоджувати інституційні відносини, розв'язувати конфліктні ситуації з контактними політичними, діловими та громадськими аудиторіями;

- знання передового зарубіжного та вітчизняного досвіду в медійній сфері;

- високий ступінь гуманістичної чутливості і зрілості, розуміння особистої відповідальності перед суспільством. Даний перелік не претендує на вичерпність, більш повне дослідження вимагатиме проведення додаткових опитувань практиків медіагалузі [52].

Результативне управління — це ціла система внутрішніх і зовнішніх дій у команді, що орієнтована на кінцевий результат. До культури менеджменту входить управління персоналом, стратегічне планування і планування основної діяльності. Медіаменеджери не розробляють плани одноособово і не звертаються до працівників у наказовому тоні. Під час планування вони орієнтуються на кінцевий результат, колективно обговорюють усі припущення, на яких побудований план, і випрацьовують систему спільної діяльності.

Висновки до розділу 2

Головною передумовою успішної діяльності та виживання на ринку медійної агенції iProspect Ukraine на сучасному етапі є наявність конкурентних переваг. Високий рівень конкурентоспроможності медійної агенції повинен свідчити про ефективність її функціонування, гнучкість в адаптуванні до змін середовища функціонування, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, високий рівень кваліфікації персоналу тощо.

Вироблений медійною агенцією iProspect медіапродукт повинен бути доступним для цільової аудиторії як в розумінні забезпечення його фізичної доступності для споживачів, так і економічної. Тому значна увага медіамаркетингу приділяється ціноутворенню медіапродуктів та їх дистрибуції і просуванню.

Але не дивлячись на певні об'єктивні ускладнення і труднощі медійна агенція iProspect здійснює планування нового медіапроекту та заходів з покращення чи збереження конкурентних позицій вже існуючих продуктів з урахуванням ситуації, що склалася на ринку.

Ефективне управління системою медійної агенції iProspect Ukraine забезпечує здійснення необхідних перетворень для пристосування підприємства до умов оточуючого середовища. Середовище функціонування медійних підприємств є складною сукупністю суб'єктів, чинників, умов, яке охоплює функціонуючі медіа, інформаційні канали, канали неформальної комунікації, інсайдерську інформацію, фахівців та нефахівців, які створюють, обробляють та споживають тексти.

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи та засоби підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства

Особливості сучасних економічних відносин змусили підприємства шукати інструменти для стимулювання розвитку та управління ними, забезпечуючи їм високий рівень конкурентоспроможності. Стратегії конкурентоспроможності підприємств розглядаються як один із цих інструментів, оскільки їх успішне стійке функціонування визначається їх конкурентною позицією на ринку. Конкурентоспроможність підприємства передбачає, що вона може підтримувати або розширювати своє конкурентне становище на ринку та впливати на ситуацію на ринку, пропонуючи якісні послуги або продукти, що відповідають конкретним потребам споживачів та забезпечують їх ефективність. Це питання вважається актуальним сьогодні, коли в сфері економічних відносин вносяться кардинальні зміни, одночасно враховуючи потреби ринку та економічні можливості підприємств та їх потенційних інвесторів. Важливість досліджень ще більше посилюється тим, що на конкурентоспроможність впливають відкритість економіки та глобалізаційні процеси.

Транснаціональні корпорації, що працюють на національних ринках, посилюють конкуренцію серед виробників завдяки постачанню якісної продукції, водночас змушуючи їх стримувати неконкурентоспроможні підприємства. Оскільки існуючі процеси трансформації мають суттєвий вплив на систему управління підприємством, а для вирішення проблем

стабільного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі необхідні теоретичні узагальнення, нові інтегровані підходи та наукові основи.

У сучасній економіці чітко видно перехід від порівняльних переваг через низькі витрати на оплату праці та природні ресурси до конкурентних переваг на основі розвинутого інноваційного середовища, нових організаційних та інституційних форм, унікальних продуктів та технологій, для яких стратегію потрібно постійно формулювати [8; 9].

Розробка відповідних інструментів для конкурентоспроможності.

Загальний підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку полягає в тому, що фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств з точки зору

споживчої орієнтації є виправданими. Іншими словами, враховується перехід від конкуренції до використання порівняльних ознак, що призводить до низьких витрат на оплату праці, природних ресурсів та конкурентних переваг на основі компетенцій, цінностей, інновацій та орієнтації на споживача. Сюди входить вибір основної конкурентної стратегії, тобто стратегії, яка найбільш повно і ефективно використовує

наявні можливості.

Основна особливість основної конкурентної стратегії – адаптація діяльності підприємств до конкретних ринкових умов шляхом визначення

основних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Сучасний

внутрішній ринок має особливості, пов'язані з нерозвиненістю та «завісою» товарно-грошових відносин. Однак, оскільки українські

підприємства вже мають справу з конкурентами з різних країн, необхідно знати і враховувати конкурентоспроможність ділових партнерів у цій

країні. Крім того, фактори, які раніше визначали високу

конкурентоспроможність підприємств, з часом обертаються у зворотному напрямку та негативно впливають на її конкурентну позицію. Це

передбачає зміни у фокусі механізмів та інструментів, що використовуються для підвищення конкурентоспроможності, які закріплені в основах стратегій. Однак обрана стратегія підвищення конкурентоспроможності навряд чи буде фундаментальною протягом тривалого часу, оскільки конкурентна ситуація, яка має вирішальне значення для захисту економічних інтересів учасників ринку, постійно змінюється. Причина труднощів у підтримці лідерства полягає в тому, що будь-якому підприємству важко і складно змінювати існуючу стратегію.

Успіх породжує почуття впевненості, підприємство перестає шукати та аналізувати інформацію, яка може змінити стратегію [60].

Перед тим, як означити шляхи і засоби управління конкурентоспроможністю підприємств, окреслимо основні причини зниження конкурентоспроможності підприємств.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності підприємств є:

- погіршення якості ресурсів (низька кваліфікація, витрати тощо);
- зниження тиску споживачів;
- старіння технологій;
- неправильні цілі та завдання;
- втрата швидкого пристосування підприємством;
- ослаблення внутрішньої конкуренції;
- коливання кон'юнктури ринку;
- зниження конкурентного потенціалу;
- відсутність чіткої стратегії [61].

Передумови розробки стратегій та їх модифікації пов'язані з періодами економічних відносин. Кожне підприємство має підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні, щоб мати можливість

систематично аналізувати макро- та мікроекономічну ситуацію на ринку з метою посилення своїх конкурентних позицій, що забезпечує довгострокове економічне зростання підприємства та високий рівень конкурентоспроможності [10, с. 53].

Концепція розробки конкурентної стратегії базується на теорії стратегічного управління та відображає концептуальний апарат у визначенні понять, що характеризують стратегію. Розглянемо детальніше склад та структуру предметів і утворень:

- принципи розробки стратегії;

- визначення місця призначення на цільовому ринку;
- положення на ринку;
- конкурентні переваги;
- критерії прийняття рішень;
- досягнення стратегічних цілей [57].

Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у конкурентному середовищі - це процес прийняття управлінських рішень щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Використовуючи такий підхід, конкурентна стратегія розглядається з трьох перспектив:

- як спосіб досягнення стратегічних цілей,
- як характеристика мети та завдання діяльності підприємств на

ринку;

- як обраний напрям розвитку з необхідним ресурсним потенціалом [60].

Це система послідовних дій підприємства для досягнення своїх стратегічних цілей. Складові стратегії включають альтернативи стратегічного розвитку, пріоритети фінансування та відповідальних

керівників. Реалізація такої стратегії потребує стратегічних альтернатив, які враховують особливості того, як підприємства працюють на ринку. Для обґрунтування ряду стратегічних альтернатив, реалізація яких спрямована на збільшення частки ринку за рахунок інших підприємств та розрахунку прогнозованого вектора ринкової структури, використовують ланцюги Маркова. Існує багато стратегічних областей, які може використати підприємство: зниження цін на продукцію, ведення товарних запасів, оновлення та диференціація асортименту продукції та поліпшення якості продукції. Очевидно, що стійкість партнерської бізнес-мережі може зменшитися і під впливом зовнішніх чинників. Під час створення коаліції власників ресурсів укладання договорів між ними, природно, відбувається за обоюдної протидії, оскільки кожен власник відстоює власні інтереси [12; 13].

Одним із аспектів вибору стратегії та обґрунтування інструкцій та програми їх реалізації є ефективне використання впливу окремих факторів на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Відповідно до опитування групи керівників бізнесу, визначення факторів, що забезпечують конкурентоспроможність, слід розділити на дві групи, ринкові та інституційні. Оцінка факторів керівниками підприємств дозволила виявити тих, хто найбільше вплинув на стратегічний розвиток підприємств.

До ринкових факторів належать - внутрішній потенціал підприємства, вимоги замовника, тиск постачальників сировини. До інституціональних факторів, що забезпечують конкурентоспроможність належать: поведінка власників, дії банків-кредиторів, економічна політика уряду, конкурентна держава на цільовому ринку. Виробники адаптувались до впливу досліджуваних ринкових факторів і можуть знайти стратегічні альтернативи розвитку в конкурентному середовищі. Більшість інституційних факторів, крім поведінки власників, перешкоджають

розвитку бізнесу, а не сприяють його розвитку. Тому необхідно змінити або адаптувати стратегію.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливо визначити механізми їх підтримки на різних етапах їх економічного розвитку, оскільки вони пов'язані з низкою проблем у формуванні їх статусу в контексті стратегічної конвергенції у фазі прискорення інтеграційних процесів є.

Тобто, формулюючи стратегію, потрібно зв'язати етап економічного розвитку зі стратегічним характером бізнесу. Раніше нами було визначено, що стратегія як інструмент є складною моделлю, оскільки процес фактично формує принципи та правила і, таким чином, особливу логіку корпоративної поведінки, що визначає напрями розвитку на основі альтернативи [71].

Досягнення високого рівня науки та технологій, підвищення ефективності виробництва і, отже, рівня бізнесу, а також краща економія ресурсів та екологізація діяльності повинні бути результатом реалізації стратегій і, отже, прибутковості бізнесу. У попередніх дослідженнях ми зазначали, що вибір певного типу конкурентної стратегії найчастіше ґрунтується на припущенні, що підприємство має обов'язково включитися у конкурентну боротьбу, опираючись на свою здатність досягти досконалості у створенні цінності для споживачів. Водночас з розвитком у світовому економічному просторі глобалізаційних процесів, у теорії конкуренції з'явилися нові концепції, в яких конкурентна боротьба все більше і ґрунтовніше досліджувалась з позиції створення цінності для усіх груп зацікавлених осіб [68].

Правильно підібрана та достатньо заповнена інноваційна стратегія як стратегічний пакет усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою довгострокового успіху підприємства та засобом забезпечення її конкурентоспроможності.

Він повинен слугувати чіткою типологією та детальним розбиттям стратегії на різні компоненти, які мають своє місце в структурі стратегічної групи підприємств та в системі забезпечення її конкурентоспроможності, доступного і чіткого методу формування та апробації її альтернатив, і зрештою, вибору, найбільш підходящий компонент демонструє реалізацію як частину збалансованого набору стратегій. Огляд досліджень методів підвищення конкурентоспроможності підприємств показав, що для ефективного конкурентного протистояння в ринковому середовищі товарна політика повинна насамперед покладатися на виробничі можливості підприємства. Для здійснення ефективної маркетингової товарної політики також необхідно чітко визначити місце підприємства на ринку, його фінансові, управлінські, виробничі можливості та стан зовнішнього середовища ринку [5].

Конкурентна стратегія, яка спрямована на вирішення проблем невдалого управління змінами характеризується такими ознаками, як: зв'язок та взаємодія всіх компонентів системи, цілісність, послідовність та синхронність у часі, узгодженість місії та цілей організації, адаптивність, гнучкість до зміни середовища, незалежність елементів, багатовимірність, адаптація до змін зовнішнього середовища.

Розглядаючи стратегію як сукупність методів конкуренції та бізнесу [3], яку обирає керівництво підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, можна сказати, що фактично вона передбачає низку економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю певного об'єкта управління на підприємстві для досягнення найкращих результатів від цієї діяльності. Структура стратегічної групи підприємства визначає зміст та логіку корпоративної стратегії. Стратегія розроблятиметься у вигляді збалансованого

стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнес-поведінці підприємства з метою підвищення її конкурентоспроможності [16].

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має управління, робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, досвід та стаж роботи, рівень корпоративної культури.

Дані маркетингові заходи мають функціонувати як єдине ціле з метою досягнення основної цілі компанії [80].

3. Реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на ринку на основі наступних факторів:

1) потреба у капіталовкладеннях;
2) широкий асортимент конкурентоспроможної продукції, високої якості та доступної ціни;

3) потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;

5) сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;

6) формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів;

7) постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок

4. Застосування можливих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи:

- зміна асортименту продукції відповідно до модифікованих потреб споживачів;

- використання акційних та бонусних програм для акценту на заощадженні коштів клієнтів;

- підтримання цін на продукцію на конкурентному рівні, що забезпечує збільшення товарообороту компанії;

- акцент на високу якість та безпечність продукції при доступному рівні цін;

- постійне поліпшення, модернізація, оновлення виробничих, збутових та управлінських процесів;

- зрозуміле планування площі магазинів та приваблива презентація продукції;

- ввічливий та навчений персонал.

Використання даного алгоритму при проведенні заходів із управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить утримати стійкий рівень конкурентних переваг в умовах постійних коливань на ринку.

Ми поділяємо думку українського вченого П. Жураківського, який вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських дій, яка здійснюється з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення

відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання [29]. Досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що є група науковців [23], які розглядає це поняття з точки зору функцій управління,

менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу [78], третя група як процес управління [34].

Ми повністю поділяємо позицію українських науковців [] про те, що сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. До внутрішніх факторів можна віднести наступні:

– організаційно-правова форма підприємства;

– структура підприємства;

– науково-технічний рівень виробництва;

– соціальний потенціал підприємства;

– культура;

– ресурси;
– психологічний клімат колективу;
– налагодженість шляхів постачання;
– створення ділового іміджу.

Серед зовнішніх факторів виокремлюються:

– ринок товарів, технологій, робочої сили;
– фондовий ринок;
– виробниче середовище;
– науково-технічне середовище;

– соціальне середовище;
– державне регулювання тощо.

Ґрунтуючись на дослідженнях сучасних українських науковців [45;

47; 78], вважаємо, що шляхи та засоби підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути наступними:

1. Формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління:

підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки.

Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що

видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у

господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В

організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника.

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до

мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.

3.2. Методичні рекомендації щодо підвищення управління

конкурентоспроможністю підприємства

Підприємство є основною ланкою економіки України, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. Саме тому особливу увагу потрібно приділити створенню умов для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств, забезпечення йому високого рівня функціонування.

Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку. Стійке положення підприємств на ринку

забезпечується в першу чергу його внутрішньою політикою, яка орієнтує всіх співробітників на активний та цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

Головною умовою функціонування ринкової економіки є конкуренція. Вона спонукає до розвитку, впровадження інноваційних підходів, забезпечує задоволення потреб ринку, дозволяє тримати перевагу у боротьбі за споживача з конкурентом та у підсумку – отримати прибуток. У діяльності підприємств, не залежно від розміру та організаційної форми, докладається багато зусиль для забезпечення зростання показника конкурентоспроможності, що не можливо без зваженої конкурентної політики.

Поняття конкурентної політики вчені розглядають в двох площинах: на рівні підприємства та на державному рівні. Використання поняття на макрорівні є більш розповсюдженим і включає в себе дії держави зі створення для суб'єктів господарювання оптимального конкурентного середовища, що забезпечуватиме їх розвиток і взаємодію. Більшість науковців поділяють думку, що конкурентна політика за своєю суттю здійснює організаційний вплив на всю діяльність підприємства, а деякі вчені вважають, що конкурентна політика підприємства має відношення лише до формування відносин з конкурентами. Повністю підтримуємо думку Ю. Воржакова [11], що конкурентну політику підприємства слід розуміти як комплекс економічних та організаційно-адміністративних заходів, які надають змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища, враховуючи цілі та стратегії його розвитку.

Конкурентна політика формується під впливом змін в діяльності підприємницьких структур та в процесі своєї еволюції передбачає розробку та впровадження принципово нових підходів до формування й

оцінки рівня
конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження

комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії на ринку товарів і технологій, скерованих на

успішну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає рівню мінливості зовнішнього середовища підприємств. Значна частина особливостей сучасного українського підприємництва і його економіко-

тіньової складової кореняться в радянському минулому. У сучасній

Україні протягом останніх років становлення малого підприємництва проходило на тлі серйозних соціально-політичних перетворень, вносячи істотний внесок в економічне життя суспільства, а поточний військовий

стан ставить під загрозу можливість існування. Сфера малого

підприємництва стає найважливішим елементом господарської системи країни, без якого економіка і суспільство загалом не можуть нормально існувати і розвиватися. Цьому процесу сприяють позитивні тенденції в системі державної підтримки малого підприємництва, метою яких є

загальне поліпшення середовища діяльності суб'єктів малого бізнесу [8].

Якщо провести порівняння показників України в Індексі політики у сфері малого бізнесу за 2022 рік та 2018 рік, то можемо відмітити зростання основних за основними напрямками, а саме: інституційна та

законодавча база, навчання підприємству, інноваційний підхід в малому

бізнесі, інтернаціоналізація, послуги в розвитку бізнесу, еколого-орієнтована економіка. Інші мають менш помітну позитивну динаміку. Є й напрямки що погіршилися. Це умови діяльності (індекс знизився на 0,26),

стандарты і технічні норми (знизився на 0,79).

НУБІП України

НУБІП України

Таблиця 3.1

Порівняння показників України в Індексі політики у сфері малого бізнесу, 2022 рік та 2018 рік

Напрямок	2018	2022	Зміни +/-
Інституційна та законодавча база	2,45	3,5	1,05
Умови діяльності	3,81	3,55	-0,26
Банкрутство	2,05	2,56	0,51
Навчання підприємництва	2,25	3,98	1,73
Інноваційні підходи в малому бізнесі	2,56	3,19	0,63
Доступ до фінансування	3,22	3,31	0,09
Державні закупівлі	2,73	3,17	0,44
Стандарти і технічні норми	4,34	3,55	-0,79
Інтернаціоналізація	1,63	2,64	1,01
Послуги з розвитку бізнесу	1,84	2,64	1,06
Політика у сфері інноваційної діяльності	1,86	2,9	0,42
Еколого-орієнтована економіка	1,22	2,54	1,32

Джерело: розроблено на основі [3].

Головною проблемою на шляху до розвитку чи підтримки свого існування суб'єктів малого бізнесу є фінансове забезпечення. Незважаючи на високу невизначеність та динамічність умов зовнішнього середовища варто здійснювати планування діяльності та, на нашу думку, деталізувати плани за декількома сценаріями розвитку подій. Наприклад: оптимістичний та песимістичний сценарій.

НУБІП України

Що стосується загальних перспектив розвитку малого бізнесу в Україні, то, звичайно, першочерговим та головним є вдосконалення законодавчої та нормативної бази з метою створення сприятливих умов для розвитку суб'єктів підприємницької діяльності та всебічна державна підтримка та сприяння у функціонуванні бізнес-структур з використанням пільгового кредитування, спрощеної системи оподаткування тощо та підтримки впровадження інноваційних методів забезпечення функціонування бізнесу. Наприклад, толінг, тобто виробництво продукції на давальницькій сировині, що поєднує елементи внутрішньої організації й оптимізації управління і елементи адаптації до зовнішнього середовища.

Поточна ситуація зі значним порушенням макроекономічної стабільності потребує докладання значних зусиль та може бути використана по різному і ті суб'єкти, що будуть ефективно використовувати управлінські інструменти при формуванні конкурентної політики зможуть вижити та створити переваги по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. Одним з таких напрямів є опанування е-ринку. З кожним роком зростає кількість підприємств в різних країнах світу які розуміють переваги електронної комерції. Вони запроваджують відповідні інструменти в основний вид діяльності, або використовують як додатковий спосіб розширення клієнтської бази.

Доцільним є експериментальний підхід, що передбачає зміну сталих форм ведення бізнесу, потребу вдаватись до нестандартних рішень і підходів та генерувати нові ідеї, вкладати кошти в розвиток освіти та науки, щоб молоде покоління вміло реалізувати креативні рішення. Малому підприємству в Україні необхідно спиратися на знання і компетентність кожного працівника, рівень його освіти, базу необхідних навичок для ухвалення інноваційних рішень і використання можливостей для росту [7].

Тож, при розробці конкурентної політики малого підприємництва потрібно ґрунтуватися на знаннях, досвіді і таланті працівників, їх здатності і прагненні займатися науковими дослідженнями, умінням генерувати та комерціалізувати бізнес-ідеї. А це є базовою конкурентною перевагою, що вигідно виділяє на фоні конкурентів.

Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва являє собою сукупність елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, які при успішній взаємодії дозволять сформувати дієву конкурентну політику, досягти ефективності функціонування малого підприємництва та сприяти його розвитку, функціонування, розвитку економіки країни в цілому та створенню робочих місць.

Головним чинниками формування конкурентної політики визначено інтелектуальні ресурси, гнучку систему управління, мотивацію та базовий стійкий фактор, який в умовах невизначеності захищається постійним та є опорою для розвитку. Некорпоративний підхід до діяльності малих підприємств робить необхідним уточнення для зазначених суб'єктів структури правил ринку і їх впливу на прийняття рішення. Вплив навколишнього середовища доцільно розглядати із застосуванням положень теорії зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Концепція дає змогу діагностувати ключових зацікавлених осіб і оцінити їх вплив на реалізовані економічними суб'єктами проекти [60].

Конкурентоспроможність як економічна категорія є визначальною в системі управління, а найбільші трансформаційні зміни характеризуються переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, відповідним розвитком конкуренції суб'єктів господарювання та формуванням конкурентного середовища. Формування ринкових відносин по-новому ставить проблему ефективності роботи підприємства, висувуючи на передній план не стільки ефективність виробництва, скільки

ефективність функціонування суб'єктів господарювання у конкретному конкурентному середовищі. Тому забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств виступає не самоцільно, а засобом зміцнення позицій національної економіки і вирішення соціальних проблем.

В економічній сфері суперництво набуває форми економічного змагання суб'єктів господарювання, а тому конкурентоспроможність трактується: по-перше, як володіння властивостями, що формують переваги для суб'єкта економічного змагання; по-друге, конкурентоспроможність не обмежується «ефективним веденням

господарської діяльності», а є більш розширеним поняттям і не замкнутим межами внутрішньої діяльності.

Крім того, незважаючи на широке використання терміну «конкурентоспроможність», в економічній літературі й нормативно-

технічній документації загальноприйняте поняття конкурентоспроможності не уніфіковано. Вивчення літературних джерел свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності підприємства, критерії її оцінки не стандартизоване – частіше це поняття стосується

товару, але ототожнювання понять конкурентоспроможності товару і підприємства не є коректним; по-третє, слід відзначити, що поняття «конкурентоспроможність» поширюється не тільки на продукцію, але й на підприємства, галузі, країни.

Серед вітчизняних і зарубіжними вчених-економістів не існує єдиної думки щодо сутності категорії конкурентоспроможності підприємства та її співвідношення з іншими взаємозв'язаними категоріями, зокрема конкуренції, конкурентних переваг, конкурентного статусу, конкурентної позиції підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства як узагальнююча характеристика містить такі складові:

НУБІП УКРАЇНИ

- здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію;
- вміння розробляти стратегію, націлену на підтримку високого рівня конкурентоспроможності;

НУБІП УКРАЇНИ

- наявність чіткого організаційно-управлінського механізму;
- орієнтація в своїй діяльності на ринок та систематична робота зі споживачами; наявність конкурентної стратегії та тактики дій по відношенню до конкурентів; висока професійна підготовленість персоналу;

НУБІП УКРАЇНИ

- вміння орієнтуватися у внутрішньому середовищі, яке включає сукупність державних законодавчих актів, та ін. [63].

Досліджуючи трансформацію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, її організаційно-економічні та функціональні особливості, можна зробити узагальнення, щодо:

НУБІП УКРАЇНИ

- конкурентоспроможність підприємства властивість витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на конкретному ринку; більшість авторів не розглядають поняття «конкурентоспроможності підприємства» з точки зору частки ринку та конкурентоспроможності своєї продукції;

НУБІП УКРАЇНИ

- конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь ефективності використання всіх його ресурсів; поняття конкурентоспроможності підприємства частіше орієнтовані на оцінку рівня на поточний момент, не враховуючи потенційне зростання; конкурентоспроможність підприємства є відносним показником; конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь його привабливості для інвестора;

НУБІП УКРАЇНИ

- на конкурентоспроможність підприємства має вплив соціальне та екологічне середовище [68].

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує одночасного оцінювання конкурентоспроможності галузі та країни, в якій воно діє, а також перспективи його подальшого розвитку.

Найочевиднішою причиною, яка виступає перешкодою для успішного функціонування й досягнення конкурентоздатності, є «висока інерційність» існуючих моделей управління, що виявляється в ігноруванні змін зовнішнього оточення.

Крім того, існують такі негативні особливості системи управління підприємствами, як відсутність довгострокової стратегії; неузгодженість внутрішніх управлінських структур; невідповідність усіх підсистем, стилю і методів управління напрямкам діяльності. Поняття механізм формування конкурентоспроможності підприємства можна визначити як «сукупність методів та засобів, завдяки яким здійснюється ув'язка та узгоджуються фактори і чинники зовнішнього середовища з внутрішніми потенційними можливостями та інтересами підприємства».

Підвищення конкурентоспроможності національного виробництва сьогодні можливе за умов забезпечення однакових можливостей конкуренції з іноземними виробниками в першу чергу на внутрішньому ринку, що в подальшому має формувати достатній рівень конкурентоспроможності країни в цілому.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

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

Системи управління конкурентоспроможністю різних підприємств мають багато спільного, проте існують й національні відмінності. Лідерами в галузі управління конкурентоспроможністю є корпорації Японії, США та деяких країн Західної Європи. Так, система управління конкурентоспроможністю більшості японських товарів є найвищою в світі, що обумовлюється такими особливостями: орієнтацією на виробництво продукції з вищою якістю, ніж у інших країнах, що зумовлене бідністю Японії на сировинні і енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охопленням комплексною системою управління конкурентоспроможністю всієї діяльності корпорації; орієнтацією на запобігання дефектам, а не на їх виявлення й усунення, та переважання контролю технології й технологічних процесів над контролем продукції; врахуванням в системі управління конкурентоспроможністю досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які реалізували принципи комплексного управління конкурентоспроможністю успішніше, аніж в інших державах.

Щодо управління конкурентоспроможністю у США, то тут використовується ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення конкурентоспроможності, контроль за рівнем конкурентоспроможності здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції і має не лише контрольний, а й аналітичний [68].

Слід також зазначити, що управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством. Саме рух концепції від маркетингового підходу в управлінні до концепції управління конкурентоспроможністю продукції є найактуальнішими для менеджменту підприємства, адже це інтегрований процес, який складається із декількох взаємопов'язаних складових та від якого залежить

конкурентоспроможність підприємства. Проте не зважаючи на важливість управління конкурентоспроможністю продукції єдиного підходу визначення та механізму управління не запропоновано й досі.

Під управлінням конкурентоспроможності продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання.

Слід зауважити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно відбуватися у взаємодії з загальною системою управління підприємством, так як міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки «управління якістю». Саме тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповняти систему управління якістю, а саме розробкою конкурентної стратегії, аналізом конкурентів, можливостями фірми, що в сукупності дає можливість скласти діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Забезпечення конкурентоспроможності – це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна орієнтованою на вирішення наступних задач:

- дослідження потреб споживачів та їх розвиток;
- оцінку поведінки та можливостей конкурентів;
- дослідження розвитку ринку;
- дослідження середовища; – виготовлення товару, що перевершував

би товар конкурента.

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

– перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці;

– зміцнення бази та покращення організації НДКР;

– прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку;

– підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень, організації 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 [72].

Стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю покликаний забезпечувати нарощування та втримання конкурентних переваг продукції. Це можливо зробити шляхом формування конкурентних переваг підприємства, які відповідно розробленої нами моделі, є факторами, що формують конкурентні переваги продукції.

Висновки до розділу 3

В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення

цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

Основними зовнішніми чинниками, які мають безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності компанії в період нестабільності економічної ситуації, є наступні: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалий правових механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили. Саме

тому механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів. На їх основі проводиться побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи.

На першому етапі має бути проведена діагностика зовнішнього конкурентного середовища на основі методу п'яти сил конкуренції М. Портера.

На другому - розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів.

На третьому етапі забезпечується реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності компанії на ринку. І вже на останньому етапі на основі отриманих результатів попереднього вживаються необхідні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи. Використання даного алгоритму забезпечить отримання значних конкурентних переваг для компанії на ринку навіть в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано теоретичні засади управління

конкурентоспроможністю підприємства й сформульовано сутнісні характеристики цього процесу. На підставі аналізу наукових джерел

з'ясовано, що поняття «конкурентоспроможність» є одним з найбільш загальноживаних економічних категорій. Проте досі не існує єдиного визначення поняття, що пов'язано з різноманітністю підходів до розуміння

сутності конкурентоспроможності. Проведений аналіз змістовних

характеристик поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає можливість розглядати його як сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для виробництва та

реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання

бажаних результатів.

2. З'ясовано, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток і реалізацію конкурентних

переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта

економічної конкуренції. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це системний та багаторівневий процес, який спрямований на забезпечення використання людських ресурсів підприємства. Описано

провідне завдання системи управління – забезпечення

конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його

діяльності (отримання максимального прибутку), формування позитивної репутації на ринку та забезпечення соціальної відповідальності та ефективності трудових ресурсів. Визначено та подано характеристику

таких функцій управління як: планування, організація, мотивація,

контроль, оцінювання, розвиток людських ресурсів підприємства.

3. На підставі вивчення діяльності та послуг встановлено, що головною передумовою успішної діяльності та виживання на ринку медійної агенції iProspect Ukraine на сучасному етапі є наявність певних конкурентних переваг. Конкурентоспроможність медійної агенції є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність – порівняльна характеристика агенції, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших агенцій певної однорідної групи. На конкурентоспроможність агенції суттєво впливають науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологічного процесу, впровадження і використання новітніх технологій та сучасних засобів цифровізації та автоматизації.

4. Доведено, що результативне управління медійною агенцією iProspect Ukraine – це система внутрішніх і зовнішніх дій команди, що спрямована на отримання кінцевого результату. До культури менеджменту медійної агенції iProspect Ukraine входить управління персоналом, стратегічне планування і планування основної діяльності. Медіаменеджери не розробляють плани одноособово і не звертаються до працівників у наказовому тоні. Під час планування вони орієнтуються на кінцевий результат, колективно обговорюють усі припущення, на яких побудований план, і випрацьовують систему спільної діяльності.

5. Підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, пов'язане:

- з формуванням нового стратегічного мислення, яке не повинно зводитися до стратегічного планування;

- забезпеченням ієрархічності і наскрізності управління підприємством;

НУБІП України

- розумінням чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі;
- сприйняттям управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу;

НУБІП України

- урахуванням глобальної тенденції інтелектуалізації економіки;
- трансформацією управління ресурсами в управління знаннями, що пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування та розвитку;

НУБІП України

- сприйняттям підприємства як організації, що самонавчається;
- орієнтацією менеджменту на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Це зазначено в методичних рекомендаціях.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.

2. Бабаченко, Л. В., Ковшун, Х. О. & Портна, Ю. О. (2021). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (3(19), 045–052. URL : <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195625>

3. Бабій, І. В., Баксалова, О. М., Остапчук, О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємства в післявоєнний період. *Інновації та стійкість*, 2022. № 2 (26).

4. Бечко П., Голобородько Я. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>.

5. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2018. № 38. С. 131–140.

6. Богатська, Н., & Христюк, С. (2019). ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Молодий вчений*, (75), 455-458. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99>.

7. Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>

8. Борщевський В., Куролаєв І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://cutt.ly/QK3HpzU>

9. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи / Т. А. Власенко. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 406 с.

10. Волхонський, А. (2023). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (54).

11. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-ва «Політехніка», 2021. 254 с.

12. Воронко-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

13. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ресторанного господарства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2019. 213 с.

14. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148.

15. Всеукраїнська рекламна коаліція : офіційний сайт [Електронний ресурс] URL : <https://vrk.org.ua/ad/market/> (дата звернення : 28.03.2023).

16. Гавриш О. М., Щербина В. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-1. С.63-67.

17. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66)

18. Гошовська О. В., Тревого О. І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://cuti.i.kiev.ua/>

19. Трох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://nanka.kushnir.mk.ua/?p=19220>

20. Дзедзюла В. В., Єліфанова І. Ю., Гуменюк В.С. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. Випуск 6 (18) / 2018.*

21. Дибчук Л.В., Пчелянська Г.О. (2019). "Маркетингово-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку." *Проблеми економіки*. № 3. С. 54-60. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-54-60>

22. Діброва Г. Г. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник / Г. Г. Діброва, С. О. Солицев, К. В. Бажерина. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 300 с.

23. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва : статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 364 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Довгань Ю.В. (2020). "Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій." *Економіка та держава*. № 1. С. 126-131. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.1.126](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.126)

25. ДУДНИК, О. В. (2020). МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.

26. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua>

27. Етапи підготовки медіастратегії медійної агенції iProspect Ukraine <https://iprospect.com.ua/media-strategy/>

28. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., & Савенко, Н. В. (2020). СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Економічний простір*, (156), 129-135. <https://doi.org/10.32787/2224-6282/156-23>

29. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія / Л. О. Зайцева. Старобільськ : ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.

30. Зось-Клер, М. В., Германенко, О. М., & Собакар, Д. Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*, 174-180.

31. Інструменти для аналізу кожної компанії України. URL: <https://voiccontrol.com.ua/catalog/company/details/37749243/> (дата звернення: 10.08.2023)

32. Інститут масової інформації <https://imi.org.ua/>

33. Кадирус І. Г. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус, А. С. Донських, Ю. О. Сліпник. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 100-106.

34. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту: особливості та рушійні сили [Електронний ресурс] / Н. Є. Каличева, К. О. Зайцева, К. В. Маркелова. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4. С. 52-57.

35. Кваско, А., Сухорукова, О., Григорова, З. Суцесні методи досліджень в менеджменті [Електронний ресурс]. *Економіка та суспільство*. 2021. вип. 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-13>. (дата звернення : 20.03.2021). – Назва з екрана.

36. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін С.В., 2020. 340 с.

37. Королевські, К. (2023). Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного менеджменту (за матеріалами ПрАТ «КОНЦЕРН ЕЛЕКТРОН»).

38. Красота О. В., Кір'єв М. С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка*. №2. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf

39. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / В. В. Кривіцька, В. В. Зянько. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

40. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

41. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.

42. Лепейко, Т. І., Іванов, Ю. Б., & Горбаль, Н. І. (2018). УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ.

43. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник.* Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

44. Лисенко, А. П. (2019). *УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.*

45. Лупак Р. Л. *Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.* / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2019. 484 с

46. Михайленко, О. В., & Муравська, І. О. (2018). *Управління конкурентоспроможністю підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (2), 54-59.*

47. Міненко С.І. (2019). *Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки, 200, 209-218, URL: <http://journals.urau.ua/index.php/wissn021/article/view/170687>*

48. Міненко С.І., Дудник О.В. (2018). *Економічна природа поняття «Конкуренція» та «Конкурентоспроможність». Науковий журнал Причорноморські економічні студії, 29 (1), 112-116, URL: <http://bses.in.ua/journals/2018/29/2018725.pdf>.*

49. Міщенко, Д. (2022). *Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «Комбінат «Придніпровський»).*

50. Недашківський, Д. П. (2022). *Управління конкурентоспроможністю ПП Хімлайн в умовах невизначеності та ризику.*

51. Нечипорук, О. В. (2020). *Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку медичних послуг. Архів кваліфікаційних робіт.*

52. Новіков, Д. В. (2023). *Управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу в умовах передовольчої кризи (Doctoral dissertation)*

53. Орел А. М. Управління конкурентним потенціалом в системі інноваційно-інвестиційного розвитку: детермінанти, механізми та стратегії. 2020. Харків: «Смуґаста-тиоґрафія», 419 с.

54. Основи медіабізнесу [Електронний ресурс] : підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / З. В. Григорова, О. А. Сухорукова, А. В. Кваско, Л. П. Шендерівська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,70 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 323 с.

55. Павлова, Н. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення (на прикладі ТОВ «МАСТЕР-АВІА»).

56. Пермякова В. В. "Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України." (2019).

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6649/1/studentresearchjournal162-09.pdf>

57. Ілухтаєвич В.П. Аналіз національної економіки. URL: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=131> (дата звернення: 10.10.2022)

58. Сайт "Детектор Медіа" — публікують телерейтинги, новини про премії і нагороди. <https://detector.media/>

59. Селезень, О. М., & Селезень, Е. Н. (2019). Інноваційна діяльність, як складова в управлінні конкурентоспроможністю підприємств АПК.

60. Стадник В., Соколюк Г., Головчук Ю. (2019), "Функція маркетингу в мінімізації ризиків партнерської взаємодії в бізнес-системах індустрії туризму". *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (21). С. 132—145, URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/30953>

61. Сухорукова О.А. ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕДІАМЕНЕДЖЕРА. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку видівного бізнесу на медіанолу»*

ринку України» // Проблеми та перспективи розвитку видавничого бізнесу на медійному ринку України. Київ, 2022. С.112-118.

62. Темченко Г.В., Бондарчук О.М., Астаф'єва К.О. Маркетингова діяльність як спосіб підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 52. С.115-119.

63. Тренди новин Mediametrics, оновлюються кожні 10 хвилин <https://mediametrics.ru/rating/ua/online.html>

64. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів

Львівський університет, 2019. 190 с. URL: <http://dspace.tyduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2772/1/Управління%20маркетинговою%20діяльністю.pdf>

65. Христенко, О. В., Горбенко, Ю. С., & Озерчук, Т. В. (2018). Інноваційні бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, (5), 82-90.

66. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». Харків:

НУА, 2018. 320 с.

67. Череп А. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / А. В. Череп, А. В. Кузнецова. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 32-36.

68. Чіков Г. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf

69. Шендра В. Р. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств (на прикладі ПАТ «Укртелеком») : Кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня бакалавр

спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність:
Економіка та управління підприємством» / Кер.: к.пед.н., доц. Яковенко О.
І. Ізмаїл, 2022. 105 с.

70. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації
конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/ukr/60.pdf>

71. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності
підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського
національного університету. 2018. №12. С. 174-177.

72. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantages.
Journal of Management. 1991. Vol. 17, №1 P. 99-120.

73. Brandenburger A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. M.
Nalebuff. N.-Y. : Doubleday, 1996. 105 p.

74. Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Methodological bases of concept
formation and choice of innovative business strategies. Baltic Journal of
Economic Studies. 2018. Vol. 4. № 3. P. 51-59.

75. Grant R.M. The Resources-Based Theory of Competitive
Advantage: Implications of Strategy Formulation / R.M. Grant // California
Management Review. 1991. Vol. 33, №3 P. 114-135.

76. Competency framework [Електронний ресурс]. URL:
http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf

77. Hitt M. Michael Navigating in the New Competitive Landscape:
Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century /
Michael M. Hitt, Barbara W. Keats, Samuel M. DeMarie // Academy of
Management Executive : Academic Journal. 1998. Vol. 12, № 4. P22-42.

78. International Standard Industrial Classification of All
Economic Activities. United Nations, New York, 2008. P.279.

79. Juan Pablo Artero, Juan Luis Manfredi. Competencies of Media Managers: Are They Special? // In G. F. Lowe & F. Martin (Eds.), *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*—Springer International Publishing Switzerland, 2016. P.43-60.

80. Juan Pablo Artero, Juan Luis Manfredi. Competencies of Media Managers: Are They Special? // In G. F. Lowe & F. Martin (Eds.), *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*—Springer International Publishing Switzerland, 2016. P.43-60.

81. Liveinternet — статистика медіа і блогів у режимі реального часу. URL: <https://www.liveinternet.ru/rating/ru/media/#geo=ua&group=media>

82. Moore F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition / F. Moore // *Harvard Business Review*. 1993. № 3. P. 75–86

83. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.

84. Wirtz, B. W. *Media and Internet Management* Wiesbaden / Lecture Material Extract. 2011. P.15.

НУБІП І УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ