

Нижник І. В.

**УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПОРОМОЖНІСТЮ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:
МЕТОДИ ТА МЕХАНІЗМИ
ПІДВИЩЕННЯ**

Монографія

Хмельницький 2012

УДК 65.018
ББК 65.050.9(2)
Н60

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 2 від 28.09.2011*

Рецензенти:

- В. І. Гринчуцький* – д-р екон. наук, проф., зав. каф. економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету;
О. А. Турецький – д-р екон. наук, проф. каф. економіки і управління Одеського національного університету ім. І. Мечнікова

Матеріали подані в авторській редакції

Нижник І. В.

- Н60 Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія / І. В. Нижник ; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 219 с.
ISBN 978-966-330-136-5

Досліджені науково-практичні і методологічні особливості підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах посилення конкуренції та інтеграційних процесів. Запропонована структурологічна модель механізму управління їх конкурентоспроможністю та розроблено відповідне інформаційне забезпечення.

Для наукових працівників, фахівців у сфері менеджменту промислових підприємств, аспірантів та студентів ВНЗ, які цікавляться проблемами управління конкурентоспроможністю підприємств.

**УДК 65.018
ББК 65.050.9(2)**

ISBN 978-966-330-136-5

© Нижник І. В., 2012
© ХНУ, оригінал-макет, 2012

За умов розвитку ринкових відносин та інтеграційних процесів, а також членства України у Світовій організації торгівлі, збільшуються можливості підприємств, у тому числі промислових, в освоєнні нових ринків збуту поряд із посиленням конкуренції та розширенням конкурентного середовища. Через те, питання підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг є своєчасними і необхідними для утримання певних сегментів ринку та загалом ефективного функціонування промислових підприємств. Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, однак багато питань теоретичного, методологічного, а також практичного характеру на сьогодні залишаються невирішеними внаслідок несистемного та епізодичного характеру їх дослідження, а також складності процесів оцінки конкурентних переваг, поєднання кількісних та якісних їх характеристик, недостатньо відрегульованої правової системи взаємовідносин між підприємствами-конкурентами, а також відсутності ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні конкурентних переваг промислових підприємств.

Конкуренція як явище, досліджувалася багатьма вченими, починаючи з робіт А. Сміта, Д. Рікардо, Дж.С. Мілля, К. Маркса, Ф. Едجوурта, К. Вікселя, Дж. Робінсон, Дж. Кейнса, Й. Шумпетера, А. Лернера та закінчуючи працями їх послідовників. Серед сучасних наукових підходів щодо оцінки рівня конкурентних переваг промислових підприємств, підвищення рівня конкурентоспроможності слід виділити наукові праці Азоева Г.Л., Войнаренка М.П., Градова А.П., Гринчуцького В.І., Зав'ялова П.С., Карпенка В.Л., Макконнелла К., Маршалла А., Портера М., Райзберга Б.А., Спірідонова І.А., Фатхутдінова Р.А., Юданова А.Ю. та інших. Однак єди-

ної системи як оцінювання, так і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ще не знайдено. Окрім того, величезна різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність у визначенні факторів впливу, принципів оцінки, методів як оцінки, так і підвищення конкурентоспроможності. Через те, необхідний пошук шляхів вирішення зазначених проблем, який має бути спрямований на розробку сучасного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств у забезпеченні їх конкурентних переваг.

Отже, розробка теоретико-методичних основ формування та практичного застосування механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств у забезпеченні їх конкурентних переваг є актуальним і необхідним завданням сьогодення.

У монографії, зокрема у першій частині еволюційно-досліджено та узагальнено теоретичні підходи щодо сутності та особливостей формування “конкурентоспроможності” та “конкурентних переваг” у системі управління підприємствами; розвинуто теоретико-методичну та практичну базу, а також обґрунтовано класифікаційні ознаки конкурентних переваг у формуванні ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств; здійснено аналіз та обґрунтовано застосування різних моделей і методів оцінки конкурентних переваг та діагностики конкурентоспроможності підприємств; систематизовано підходи щодо обґрунтування і визначення поняття “конкурентний потенціал”, його складових елементів, визначення показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства; запропоновано сучасну парадигму підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні конкурентних переваг підприємств на основі конкурентного потенціалу, його складових і критеріїв підвищення.

Автором у другій частині здійснено аналіз конкурентного середовища та конкурентних переваг машинобудівних підприємств на основі оцінки відібраних показників рівня конкурентних переваг з використанням методу рейтингової оцінки; систематизовано фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на конкурентні переваги і конкурентоспроможність на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях їх формування, а також визначено критерії формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

У третій частині автором розроблено багатопараметричну полікритеріальну систему оцінки конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств як основну інструментальну складову в механізмі її підвищення; оцінено рівень конкурентних переваг машинобудівних підприємств на основі рейтин-

гової системи і графоаналітичного методу та розробити заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності; розроблено теоретичні та методичні підходи щодо створення структурологічної моделі механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств; розроблено інформаційне забезпечення запропонованого механізму та блок-схеми формування конкурентних стратегій для автоматизації процесів оцінки конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств та визначити алгоритм його функціонування.

Методичну і теоретичну основу монографії склав синтез результатів прикладних досліджень в економіці, наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлено фундаментальні теорії розвитку конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності.

У монографії застосовані наступні методи: історичного узагальнення – для аналізу еволюції теоретико-методичних основ визначення сутності “конкурентоспроможності”, “конкурентних переваг”; діалектичного пізнання та порівняльного аналізу – для вивчення економічних явищ та дослідження поняття “конкуренція”; метод експертного опитування – для визначення складових елементів конкурентного потенціалу і визначення групових та індивідуальних показників конкурентоспроможності; економіко-статистичного, системного та порівняльного аналізу – для оцінки конкурентного середовища, аналізу діяльності машинобудівних підприємств і виявлення їх конкурентних переваг; економіко-математичного моделювання – для оцінки впливу факторів та формування індивідуальних показників складових конкурентоспроможності; індикаторний і графоаналітичний методи – для оцінки конкурентного потенціалу, конкурентних переваг окремих підприємств.

Також запропонована структурологічна модель механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, в якій, застосовуючи закони еволюційного розвитку, методи і принципи оцінки, опираючись на інноваційні концепції, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, ґрунтуючись на сучасній парадигмі інтегрованого управління, здійснюється: оцінка конкурентного потенціалу та конкурентних переваг, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі запропонованої багатопараметричної полікритеріальної системи, вибір необхідних стратегій розвитку з використанням запропонованого алгоритму інформаційного забезпечення та блок-схем формування кон-

курентних стратегій, що дає можливість автоматизувати процеси оцінки конкурентних переваг та підвищувати в цілому рівень конкурентоспроможності.

Автором удосконалено економічну сутність “конкурентоспроможності підприємства” як можливості адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи власні конкурентні переваги над конкурентами, завдяки ефективній інноваційній, маркетинговій, експортній, інвестиційній та товарній політиці на основі оптимального використання ресурсно-вартісних, продуктивно-трудових та виробничо-технологічних можливостей; визначення змісту поняття “конкурентні переваги” як сукупності ресурсних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності, ефективне управління якими дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства; теоретичні підходи до встановлення ознак оцінки виникнення конкурентних переваг, які доповнено ознакою за “сферою виникнення”, відповідно до якої їх слід поділяти у ресурсній та функціональній сферах, що дозволило визначити у подальшому складові елементи конкурентного потенціалу підприємства; систематизацію показників оцінки рівня конкурентних переваг підприємства, яку доповнено ознакою – ступенем досяжності кінцевої мети, що дозволило вийти на одиничні, середні та сумарні показники рівня конкурентних переваг і здійснювати поетапну їх оцінку; обґрунтування на основі ресурсного і функціонального підходів визначення сутності “конкурентного потенціалу” підприємства як поточного стану ресурсно-вартісної, виробничо-технологічної та продуктивно-трудової складових, а також функціональних можливостей розвитку: інноваційної, інвестиційної, товарної, маркетингової та експортної складових конкурентного потенціалу підприємства; оцінку конкурентного потенціалу за допомогою індикаторного методу, що дозволяє укрупнено визначати рівень складових потенціалу та загальний рівень конкурентних переваг для подальшого формування заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, використовуючи в якості інструменту багатопараметричну полікритеріальну систему.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1. Генезис сутності та основні етапи формування конкурентоспроможності виробничих систем

Починаючи з висновків А. Сміта про те, що конкуренція приведе до оптимального розподілу праці та капіталу і є фактором, регулюючим відповідність приватних і суспільних інтересів [179], Д. Рікардо побудував теоретичну модель досконалої конкуренції [177] і довів, що ціни формуються лише під дією попиту і пропозиції в результаті конкуренції. Дж.С. Мілль з приводу конкуренції зазначив, що вона є єдиним регулятором цін і стане законом, який встановить правила такого регулювання [127].

Теоретиками чистої (досконалої) конкуренції були вчені: А. Сміт, Д. Рікардо, Дж.С. Мілль, К. Маркс, а недосконалої, зокрема її монополістичної, олігополістичної і чистої монополії – А.О. Курно, Ф.І. Еджоурт, К. Віксель, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, А.П. Лернер, П. Сраффа [38, с. 10].

Значний внесок у формування теоретичних моделей ціноутворення на основі конкуренції зробили Ф.І. Еджоурт, А.П. Лернер, К. Віксель, Ф.А. Хайек та інші зарубіжні вчені, які сформулювали загальну уяву про сутність конкуренції.

Серед шкіл, які інтенсивно розробляли проблематику питання рушійних сил конкуренції, виділимо наукову школу США і Гар-

вардську школу бізнесу; школу, представлену науковими центрами Японії; Європейську школу дослідження конкуренції. Серед вчених, які дали власне визначення конкуренції, слід назвати Азоєва Г.Л., Зав'ялова П.С., Райзберга Б.А., Макконнелла К.Р., Брю С.Л., Маршалла А., Спірідонова І.А., Перцовського М.І., Фатхутдінова Р.А., Юр'єву Т.В. та багатьох інших [147, с. 12–13]. Вчені виділяють наступні функції конкуренції як економічної категорії: регулювання, мотивації, розподілу, контролю [148].

До прийомів цінової конкуренції вчені відносять “цінову війну”, “утримання цін” “маневрування цінами”, “ціновий прорив”. Нецінова конкуренція базується на прийомах, заснованих на проміжку часу для виробництва, споживання та використання товару [147, с. 20–21].

До форм конкуренції, на думку Кліменко С.М., Омеляненко Т.В. та інших, слід віднести функціональну, предметну та видову [147, с. 22].

Сучасне законодавство [1–3] трактує економічну конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання для здобуття, завдяки власним досягненням, переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі суб'єктів господарювання мають можливість вибирати між ними.

Відповідно до закону України “Про захист економічної конкуренції” визначення конкуренції має наступну трактовку – це “суперництво між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі – суб'єкти господарювання, отримують можливість вибору між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку”. Як бачимо конкуренція – це боротьба суб'єктів господарювання за обмежений обсяг платоспроможного попиту зі сторони споживача.

На підставі теоретичних підходів автором розроблена періодизація еволюційної сутності поняття “конкуренція” (табл. 1.1).

Розпочинаючи з класифікації видів конкуренції (загальна, предметна, функціональна, цільова, нецінова, пряма, прихована, місцева, регіональна, приваблива, помірна, жорстока, марочна, конкуренція бажань) продовжились дослідження щодо сутності конкурентоспроможності товару, підприємства та його конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Еволюція сутності категорії “конкуренція”

Теоретичний підхід, наукова школа та її автор	Період, роки	Напрямок дослідження у визначенні “конкуренції”
1	2	3
Класична політекономія А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль, К. Маркс	1776–1894	Антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва і збут товарів. Суперництво, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу
Неокласична політекономія А.О. Курно, А. Маршалл, Ф.І. Еджуорт, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Дж.М. Кейнс, Й. Шумпетер, А.П. Лернер, Ф.А. Хайєк	1832–1960, 1832, 1838, 1897, 1933, 1942, 1944, 1948–1960	Розвиток монополістичного, олігополістичного підходу і чистої монополії у визначенні конкуренції. Конкуренція – створення нецінових диференційованих переваг на основі блокування ринкового входу. Швидке реагування на дію конкурентів. Суперництво старого з новим, з інноваціями
Гарвардська школа бізнесу М. Портер, А. Чандлер, М. Енрайт, М. Тресі, Дж.Ф. Мур, Р.М. Кантер	1960–2000, 1960–1998, 1995–1996, 2000	Оцінка конкурентоспроможності, управління в умовах конкуренції. Виділені чинники конкурентних переваг, які впливають на функціонування суб’єктів господарювання. Удосконалення стратегій формування підприємницьких екосистем. Електронна культура підприємства, автоматизація робочих місць
Англійська школа Лондонська школа і Мічиганський університет	1994–2000	Використання базових функцій продукту в системі конкурентних переваг
М. Хемер К.К. Прахалад	1994–2000	Концепція розвитку бізнесу з прогнозуванням на майбутні періоди. Диверсифікованість продукції на основі технологічних інновацій для досягнення конкурентних переваг
Японська школа Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Т. Ногучі	1990–2002	Розробка стратегії посилення науково-технічної конкуренції. Роль науково-технічного прогресу у підвищенні конкурентних переваг

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Європейська школа (Швеція, Данія, Австрія, Італія, Швейцарія, Німеччина)	1980–2009	Розробка моделей конкурентної поведінки компаній, створення корпоративної культури, формування соціально-відповідального бізнесу
Російська та українська школи Г.Л. Азоев, В.О. Вінокуров, А.П. Градов, О.П. Челенков, Р.А. Фатхутдінов, В.Г. Шинкаренко та ін.	1996–2009, 1996, 1999, 2001, 2002–2009	Суперництво між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї самої мети. Розкриття проблем конкуренції. Ефективний метод взаємної координації індивідуальних дій без втручання в їх діяльність. Суперництво в досягненні однакової мети

На думку Деркача М.І., конкурентоздатність – це сукупність виробничих, соціальних, управлінських чинників, які складають потенціал суб'єкта, що є необхідною умовою виготовлення продукту і відображає статичний стан підприємства, а конкурентоспроможність – це сукупність виробничих, соціальних, управлінських чинників систем та їх взаємодії у часі і просторі, що є достатньою умовою виробництва (реалізації) продукту і відображає динамічний стан реалізації потенціалу шляхом задоволення потреб споживачів [33, с. 4].

Так Азоев Г.А. конкурентоспроможність підприємства розглядає як результат його конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління [4]. На думку Зав'ялова Ф.Н. та Райзберга Б.А., конкурентоспроможність – здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками і продавцями, кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [39, 124].

На нашу думку, конкурентні переваги у цьому трактуванні мали б бути основними у визначенні категорії “конкуренція”, оскільки керівник підприємства може мати необмежені потреби і бажати бути першим, але для цього підприємство має бути конкурентоспроможним і мати певні конкурентні переваги. Через те, найближче до визначення сутності поняття “конкуренція” підійшов, на нашу думку, Перцовський М.І. [111].

Однак, більшість практиків та науковців сучасну конкуренцію трактують не як суперництво, а як співпрацю підприємства, його партнерства заради витіснення з ринку посередників для забезпечення безперешкодного руху власної продукції.

Отже, на сьогодні вченими пропонуються різні підходи щодо класифікаційних ознак “конкуренції”. Метою монографії є розкриття у більшій мірі сутності “конкурентних переваг” та “конкурентоспроможності підприємства” як головних чинників, що забезпечують функціонування підприємства в системі конкуренції та конкурентної боротьби у цивілізаційному вимірі.

Авторами різних наукових шкіл пропонується таке поняття, як “конкурентостійкість підприємства”, яке відображає динаміку змін конкурентоспроможності підприємства і дозволяє використовувати це поняття як одну із основних особливостей суб’єктів конкуренції. Тобто, “конкурентоспроможність” і “конкурентостійкість підприємства” є двома взаємозалежними і взаємодоповнюючими категоріями [109, с. 233].

Підприємство прагне до визнання як на вітчизняному, так і на міжнародному рівнях і застосовує всі маркетингові засоби для отримання певної переваги і прибутку у процесі конкуренції. На думку Загорної Т.О., конкурентоспроможність потенціалу підприємства включає такі важливі елементи, як виробничий, фінансовий, управлінський та інші потенціали, конкурентоспроможність яких треба враховувати, визначаючи остаточний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства [41, с. 201].

Отенко І.П. та Полтавська Є.О. вказують на те, що існуючі визначення конкурентоспроможності підприємства не враховують динаміку цього поняття, здатність підприємства ефективно адаптуватися до умов зовнішнього середовища та невідповідність якісних і кількісних характеристик об’єктів.

На думку Фатхутдінова Р. [154] конкурентоспроможність – потенційна здатність об’єкта або суб’єкта управління конкурувати у майбутньому на конкурентних ринках, що забезпечена зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних чинників і посиленням впливу стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об’єкта на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об’єкта, параметрів ринку і конкурентів, розробки стратегій.

Смолін І.В. в [135] розглядає стратегічну конкурентоспроможність як перспективну цільову характеристику майбутньої здатності суб’єкта ринку отримувати її у власних інтересах.

Фатхутдінов Р.А. також дає неповне визначення конкурентоспроможності і зводить її лише до здатності фірми випускати конкурентоспроможну продукцію і мати певні переваги стосовно інших підприємств певної галузі всередині країни та за її межами

[151, с. 35], Скударь Г.М. [133] подає конкурентоспроможність як відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку цього виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Круглов М.І. [59] визначає конкурентоспроможність як систему економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Більш ширше характеризують конкурентоспроможність підприємства Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г. та Губський Б.В. як зумовлені економічними, соціальними і політичними чинниками позиції товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках [147, с. 36].

На думку Бельського П.Ю. [149, с. 5], конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнюючим, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання і до дослідження проблем його забезпечення слід підходити комплексно з урахуванням всіх факторів і механізмів.

Н. Тарнавська, Р. Сивак та Г. Нагорняк конкурентоспроможність підприємства розглядають як комплексне багатофакторне поняття з огляду на її складові частини: конкурентоспроможності виробничого потенціалу, інтелектуального капіталу, виробництва, цінних паперів, колективу, життєвого циклу конкурентних переваг тощо [137].

С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко та іншими вченими конкурентоспроможність підприємства визначається як потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі і ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства, визначає здатність його витримувати конкуренцію на певному ринку та відображає його позицію відносно конкурентів [147, с. 333].

На думку автора монографії, конкурентоспроможність підприємства не слід відділяти від конкурентоспроможності його продукції – це взаємообумовлені поняття, особливо коли йдеться про зовнішній ринок, на якому аналогічної продукції більше, ніж на внутрішньому ринку і де Україна займала останні місця за рівнем конкурентоспроможності бізнесу серед 102 країн світу [88].

Іншими словами, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти таку його здатність, яка забезпечує, в умовах конкурентного ринку, проведення ефективної фінансово-господарської діяльності і отримання прибутків. Конкурентоспроможність

підприємства це поняття відносне, оскільки на рівні певного регіону воно може мати певні переваги, а в цілому по країні воно може бути неконкурентоспроможним. Через те конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як відносну здатність, використовуючи ринкові і ресурсні можливості, забезпечувати свою прибуткову діяльність, виходячи з реальних і потенційних можливостей задовольняти постійно зростаючі конкретні потреби споживачів у порівнянні з підприємствами-конкурентами на певному ринку [38, с. 41–45]. Конкурентоспроможність підприємства має динамічний характер і через те потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують, і дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це система категорій, елементами якої є: ефективність функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; ресурсно-вартісний стан підприємства, що характеризує ефективність використання ресурсів та обігових коштів за певний проміжок часу; ефективність реалізації продукції з відповідною рентабельністю продажів та конкурентоспроможністю товару як співвідношення ціни та якості продукції; ефективність використання всіх видів ресурсів та ефективного функціонування і використання всіх можливостей для забезпечення конкурентних переваг [90, 103]. За допомогою показника конкурентоспроможності визначаються конкурентні переваги щодо рівня задоволення потреб споживача порівняно з іншими підприємствами, які випускають аналогічну продукцію. Через те, вченими Р. Хейнсом, С. Вілрайтом, Д. Кларком виділяються чотири рівні конкурентоспроможності підприємства [162]: I – організація товароруху на рівні першої ринкової ніші; II – відповідність продукції стандартам, встановленим конкурентами; III – успіх у конкурентній боротьбі за виробництво, якість продукції; IV – підприємства світового класу, які кидають виклик будь-яким конкурентам і працюють у будь-якому аспекті виробництва.

На думку автора, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства має включати декілька етапів, починаючи із визначення мети та структури оцінки, визначення факторів впливу та кола підприємств-конкурентів, формування одиничних показників і закінчуючи визначенням групових показників на основі яких встановлюються конкурентні переваги і обираються заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентними перевагами передбачає наявність у підприємства певної “конкурентоспроможності”. У науковій літературі приділено значну увагу забезпеченню конкурентоспроможності підприємства, досліджено сутність цієї дефініції, моделі та методи оцінки, прогнозування та управління для забезпечення конкурентних переваг.

Сучасний розвиток підприємств потребує узагальнення та систематизації підходів щодо визначення конкурентоздатності підприємств. Так, М.Е. Портер визначає конкурентоздатність підприємств як здатність успішно оперувати на конкурентному ринку в певний період шляхом випуску і реалізації конкурентоздатної продукції [120]. Сергєєв І.В., як впливає з наших досліджень [96], під конкурентоздатністю підприємства розуміє здатність виготовляти конкурентоздатну продукцію за рахунок уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціали. За визначенням Мескона М.Х. конкурентоздатність підприємства характеризує можливості й динаміку пристосування до умов ринкової конкуренції [80]. Можливість фірми конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, на думку Г.Л. Азоева та П.Г. Зав'ялова, забезпечуючи високу якість, доступні ціни і умови для покупців і споживачів має бути в основі конкурентоздатності підприємства. Фатхутдінов Р.А. конкурентоздатність підприємства визначає як здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на внутрішньому і зовнішньому ринках [150]. Властивість об'єкта, яка характеризує ступінь реального або потенційного задоволення ним конкурентної потреби, порівняно з аналогічними об'єктами, на думку Фролова І.В., і є конкурентоздатність. Лаконічним є визначення Язвінської Н.В., яка характеризує конкурентоздатність як ефективність діяльності підприємств, тобто співвідношення сумарного прибутку в результаті ринкової діяльності, до сумарних витрат [111]. М.І. Перцовський конкурентоздатність характеризує як вміння підприємства ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.

Ми поділяємо думку Перцовського М.І. у частині використання певної кількості видів – характеристик різних потенціалів, однак не всіх їх видів, що недостатньо характеризує конкурентні переваги підприємства [111].

Властивості конкурентоспроможності підприємства на макро-, мезо- та мікрорівнях до сьогодні до кінця не досліджені. Так, Я.А. Жа-

ліло дає визначення конкурентоспроможності як економічної категорії, яка характеризує якісний стан системи, що забезпечує ефективне задоволення потреб її об'єктів на регіональному рівні. В дослідженнях А.Є. Воронкової конкурентоспроможність розглядається в рамках стратегічної орієнтації управління як сукупності можливостей (конкурентний підхід) підприємства в різних сферах діяльності, що певним чином взаємодіють між собою: виробничих, інноваційних, маркетингових, кадрових.

Отже, конкурентоспроможність підприємства розглядається як складний комплекс характеристик, що визначають місце підприємства на ринку, його інноваційність при застосуванні ефективного менеджменту.

Перед наукою стоїть завдання пошуку нових джерел підвищення конкурентоспроможності, які виникають в результаті змін природи конкуренції. Дослідження проявів конкуренції в динамічному ринковому середовищі потребує формування нових підходів до створення механізму управління конкурентоздатністю підприємства для забезпечення його конкурентних переваг на зовнішньому та внутрішньому ринках.

1.2. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства

Здатність підприємства проектувати, виробляти та реалізовувати власну продукцію породжує введення поняття реальної і потенційної спроможності. Запровадження понять “реальної” та “потенційної” спроможності підприємства, на нашу думку, є перспективним напрямом досліджень методологічних основ управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах агресивного конкурентного середовища. Окремі формулювання конкурентоспроможності підприємства є достатньо односторонніми, не вирізняються глибиною, а також оригінальністю. Для розуміння суттєвості поняття конкурентоспроможності вважаємо за необхідне зауважити, що конкурентне середовище створюється не лише виробниками, але й споживачами. Через те, інноваційна парадигма конкурентоспроможності підприємства має реалізувати підхід спільного створення цінності і виробником, і споживачем через спільні мотиви. Через те, можливе введення нових понять споживчоспроможності, споживчопривабливості як частки ринку, яке спроможне підприємство охопити, випускаючи певний обсяг продукції.

Процеси управління конкурентоспроможністю підприємства мають також системний характер і є важливою складовою загального менеджменту підприємства. У підвищенні його конкурентоспроможності мають бути зацікавлені всі його служби, оскільки від нього залежать конкурентні переваги, отримання рівня прибутку і подальше функціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Системний аналіз базується на постійному взаємозв'язку, організаційній цілісності, відкритості, спрямованості на вирішенні конкретних цілей, пропорційності. Це далеко не всі, мабуть, принципи цього підходу, виходячи зі всієї їх різнобічності. Підвищення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися на вищому, середньому та нижчому рівнях, найскладнішим з яких є середній рівень управління конкурентоспроможністю підприємства.

З огляду на постійні зміни зовнішнього середовища та періодичні внутрішнього середовища, виміряти конкурентоспроможність підприємства раз і назавжди практично неможливо. Основними проблемами, незважаючи на застосування, як вже вказувалось, системного підходу, при оцінці рівня конкурентоспроможності є динамізм цього показника, інтегральність оцінки, комплексність, поєднання якісних і кількісних показників в єдину методичну систему оцінки.

Конкурентоспроможність – це, на думку автора, здатність підприємства адаптувати внутрішнє середовище динаміці зовнішнього середовища, забезпечивши при цьому певний рівень конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства, в першу чергу, підвищується, якщо останнє:

- постійно дбає про оновлення асортиментної політики, знижуючи при цьому витрати, тобто диференціює продукцію за цінами, можливостями споживачів придбати таку продукцію тощо;
- знижує собівартість нових видів продукції, в тому числі цін з одночасним підвищенням якості;
- постійно зменшує чисельність персоналу і не тільки управлінського, запроваджуючи новітні технології, модернізацію виробничих процесів, що в свою чергу веде до збільшення продуктивності праці і відповідно до економії витрат на заробітну плату;
- запроваджує ефективне стимулювання за економію всіх видів ресурсів;
- постійно здійснює пошук нових ринків збуту.

На нашу думку, зменшення витрат є найпоширенішим методом підвищення конкурентоспроможності. Однак, утримати таку конкурентну перевагу за умов глобалізації та збільшення цін на енергоресурси для українських підприємств і надалі буде проблематичним. Через те перспективним напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності є підвищення продуктивності праці персоналу, в результаті чого меншою чисельністю виробляти плановий обсяг продукції. Збільшення продуктивності праці приводить до економії чисельності працюючих:

$$\uparrow \text{ПП} = (100T)/(100 - T), \uparrow \text{ПП} = \frac{Q_{cn} - E_{cq}}{E_q} \cdot 100 \% \quad (1.1)$$

Однак, добитися збільшення продуктивності праці персоналу без ефективної системи стимулювання та мотивації неможливо. Тому головним критерієм у сфері соціально-трудових відносин є підвищення продуктивності праці, яке неодмінно підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Продуктивнозабезпеченість або продуктивноспроможність персоналу поряд з інвестиційною, інноваційною, ресурсоспроможністю, інтелектуалоспроможністю, має бути чи не найголовнішою в механізмі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Причому, продуктивність праці персоналу слід підвищувати як на стадії НДПКР, так і виготовлення та реалізації продукції.

Чернишова Г.Г. конкурентоспроможність розуміє як характеристику, яка виражає відмінності розвитку певного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення споживачів, за ефективністю виробничої діяльності, а також за здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку і керувати наявними конкурентними перевагами.

Отже, виходячи з проведеного дослідження дефініції “конкурентоспроможність” підприємства автором пропонується власне визначення: конкурентоспроможність підприємства – це можливість адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, використовуючи власні конкурентні переваги над конкурентами, завдяки ефективній інноваційній, маркетинговій, експортній, інвестиційній, товарній політиці на основі оптимального використання ресурсно-вартісних, продуктивно-трудових та виробничо-технологічних можливостей.

На нашу думку, до основних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування слід віднести наступні групи:

I. Інноваційні заходи:

- створення на галузевому рівні агенції конкурентного розвитку машинобудівної галузі з конкретним фінансуванням наукових розробок по центрах конкуренції на підгалузевому рівні;
- створення ради з продуктивності праці до якої мають входити окрім представників машинобудівних підприємств, профспілки, місцеві органи;
- створення на рівні підприємства центрів конкуренції (провідні спеціалісти відділів головного конструктора, головного технолога та головного механіка) за видами ресурсів (кадрових, матеріально-сировинних, енергетичних, інвестиційних, інформаційних);
- розробка наукових досліджень за всіма напрямками функціонування інноваційного розвитку підприємства (“ноу-хау”, трансфер-технологій, ІТ-технологій).

II. Виробничо-технологічні заходи:

- оновлення основних фондів, які не тільки морально і матеріально застаріли, запровадження прискореної амортизації;
- запровадження систем якості управління, продукції та стандартизації відповідно до вимог СОТ;
- підготовка висококваліфікованих кадрів, їх перепідготовка;
- комплексна реалізація з доставкою і встановленням обладнання у споживача.

III. Маркетингові заходи щодо поліпшення збутової політики і сервісного обслуговування:

- для проведення навчання персоналу слід відкривати консалтингові центри по країні і за кордоном;
- проведення агресивної збутової політики у високорозвинутих країнах;
- співпраця у міжнародних проектах та з конкурентами за кордоном;
- стимулювання крупних закупівель через кредитування, кооперація з банківськими установами;
- стимулювання індивідуальних закупівель через надання безкоштовних зразків, вільне випробування та перевірка виробів, розсилання купонів поштою, розповсюдження купонів через газети і журнали, преміальні продажі, знижки цін, конкурси та лотереї, демонстрування виробів у пунктах продажу;

– відкриття сервісних центрів за ринком збуту продукції з повним комплексом її гарантійного і післягарантійного обслуговування.

Конкурентні переваги підприємства Р.А. Фатхутдінов пропонує вивчати на основі цінності як особливого чинника, яким воно володіє і прагне зберегти в майбутньому, тобто як ексклюзивну цінність, яку має підприємство, що дає йому перевагу перед конкурентами [150, с. 92].

Портер конкурентну перевагу трактує як перевагу фірми в будь-якій області чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими фірмами [119]. Іншої точки зору дотримується Ж.-Ж. Ламбен [62] вказуючи, що конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Автори [147, с. 132] виділяють основні властивості конкурентних переваг: порівняльний, відносний характер; прив’язаність до конкретних умов і причин; динамічність, яка вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки певних заходів для їх підтримки і формування нових переваг.

Конкурентні переваги окремими дослідниками трактуються як наявний факт, тобто концентрований прояв переваги над конкурентами: найбільша продуктивність використання ресурсів, властивості товарів, наявність ексклюзивної цінності [109, с. 18]. Однак автори під конкурентною перевагою безпосередньо підприємства, з точки зору управління, розуміють “результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей товару, які представляють цінність для покупця” [109, с. 18]. На їх думку, процеси формування конкурентних переваг реалізуються у функціональних сферах діяльності підприємства, тобто у виробничій, фінансово-інвестиційній, маркетинговій, сервісній та інноваційній. Нами було проведено аналіз наукових поглядів щодо визначення поняття “конкурентні переваги”.

Починаючи з класичної та неокласичної шкіл політекономії, теорії порівняльних переваг, моделей досконалої конкуренції, монополістичної, олігополістичної конкуренції, чистої монополії закладались основи сучасної теорії конкурентних переваг, яка розвивається за двома напрямками:

1) ринковий напрям теорії конкурентних переваг (SWOT-аналіз, модель п’яти сил конкуренції, аналізи стратегічних груп та стейхолдерів);

2) ресурсний напрям теорії конкурентних переваг (теорія ресурсної бази, аналіз потенціалу, організаційна культура) і трактується на основі інтеграції та збалансованих підходах [25, с. 21].

Підприємства можуть досягати конкурентних переваг лише за умов знаходження нових способів конкуренції в галузі, здійснюючи нововведення: нові технології, запити споживачів, сегменти галузі; зміни вартості або наявності компонентів виробництва, змін зовнішнього регулювання [121].

Для ефективної роботи підприємство має постійно робити моніторинг конкурентних переваг, здійснюючи такі кроки: визначення конкурентів, оцінка їх цілей, стратегій, сильних і слабких сторін, типів реакції та вибір конкурентів, яких треба атакувати або уникати [16, с. 36].

Окремі науковці [42, с. 103] конкурентні переваги трактують як результат власної ініціативної діяльності, що впливає на рівень конкурентоспроможності товарів за допомогою особливості та унікальності продукції, регулюється законодавчими актами про захист прав споживачів, інтелектуальної власності, економічної конкуренції.

На думку Должанського І.З. та Загорної Т.О. конкурентна перевага системи має визначатися ексклюзивною цінністю, яку має система, що дає їй перевагу перед конкурентами, і яка має визначатися біологічною, соціальною, виробничою та технічною цінністю [35, с. 92]. Цінності автори класифікують за: видами, змістом, джерелом походження, способом існування, сутністю, динамічністю прояву, масштабом поширення.

Окремими вченими конкурентні переваги визначаються як порівняльні переваги або становище підприємства на ринку, яке дає змогу переборювати сили конкуренції та приваблювати споживачів. Однак тут є підміна понять “конкурентна перевага” з поняттям “конкурентна позиція” [75].

П.Г. Клівець акцентує увагу на тому, що основою конкурентної переваги підприємства є його лідерство у виробництві з низькими витратами, здатність пропонувати іншу продукцію, ніж у конкурентів з більшими споживчими цінностями за ту саму ціну, а також лідерство у ніші за витратами або надання товару особливих для покупців якостей [54, с. 164].

Ряд науковців конкурентні переваги підприємства трактують: як здатність до створення виробничих мереж на основі малого та середнього бізнесу як елемента інвестиційної інфраструктури [35, с. 171]; як необхідність виділення декількох конкурентних полів чи рівнів асортименту, завантаження виробничих потужностей,

якості та ціни продукції, споживчої вартості, інвестування технологічних нововведень, кваліфікації та мотивації персоналу, фінансово-економічну стійкість підприємства [104, с. 200]; як формування стратегічних ресурсів, матеріальних та нематеріальних засобів виробництва, які підприємства використовують з метою вибору стратегій [165, с. 137]; як високу якість продукції підприємства, низьку цінову політику, популярність торгової марки, широкий асортимент продукції, привабливий дизайн, умови купівлі, обслуговування та техніко-експлуатаційні параметри [36, с. 24; 50, с. 36]; як можливість подолання підприємством конкурентів шляхом диверсифікації своєї діяльності для підвищення конкурентоздатності [156, с. 104]; як рівень конкурентоспроможності у короткостроковому періоді на основі прибутку і рентабельності та довгостроковому на основі чистої поточної вартості та індексу дохідності [136, с. 7].

Конкурентні переваги, на нашу думку, мають визначатися рівнем конкурентного потенціалу підприємства, що характеризує потенційну здатність ефективно функціонувати на зовнішньому та внутрішньому ринках, збільшуючи свою частку. Отже, конкурентні переваги – це сукупність вартісно-ресурсних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності, ефективне управління якими дозволяє підвищити конкурентоспроможність промислових підприємств. У таблиці 1.2 наведені наукові погляди вчених щодо визначення поняття “конкурентні переваги”. Як бачимо кожен автор по-своєму трактує “конкурентні переваги” виходячи із цінностей, можливостей, властивостей та сфер прояву.

На нашу думку, новим інструментом формування конкурентних переваг підприємства, їх постійного моніторингу і підвищення рівня має бути бенчмаркінг, який має ґрунтуватися на рівні міжнародних, галузевих, регіональних та індивідуальних переваг підприємства. Так, до зовнішніх галузевих переваг слід віднести рівень конкурентоспроможності галузі, наявність доступних і дешевих ресурсів, якість галузевого інформаційного забезпечення, високий рівень галузевої інтеграції.

До внутрішніх галузевих переваг мають бути віднесені: висока потреба в товарах певної галузі; оптимальний рівень концентрації, спеціалізації, кооперації в галузі; ступінь уніфікації та стандартизації продукції; питома вага конкурентоздатного персоналу та конкурентоздатність постачальників галузі, нововведення, ексклюзивність товарів галузі, висока ефективність організації та галузевого управління [87].

Таблиця 1.2

**Систематизація наукових поглядів
щодо визначення поняття “конкурентна перевага”**

<i>М. Портер [118–122]</i>
Конкурентна перевага у певній діяльності або виготовленні продукції, порівняно з іншими конкурентами
<i>Г.Л. Азоєв, А.П. Челєнков [4, 5]</i>
Конкурентна перевага як факт, зафіксований очевидністю переваг споживачами
<i>В.Г. Шинкаренко [164]</i>
Висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу достатності та ефективності використання конкурентного потенціалу
<i>Р.А. Фатхутдінов [150–154]</i>
Конкурентна перевага як ексклюзивна цінність перед конкурентами
<i>А.П. Градов [168]</i>
Конкурентні переваги – ефективне використання ресурсних можливостей
<i>І.П. Отенко, Є.О. Полтавська [108]</i>
Конкурентна перевага – результат ефективного управління процесами отримання якісних і кількісних властивостей продукції
<i>Ж.-Ж. Ламбен [62]</i>
Конкурентна перевага – властивість товару, його характеристики, які створюються над певними конкурентами
<i>Г. Волинський [23]</i>
Конкурентні переваги визначаються зниженням цін на продукцію через технічну модернізацію, впровадження новітніх технологій
<i>А. Юданов [169]</i>
Конкурентні переваги мають здобуватися в наслідок співіснування взаємного доповнення компаній різних типів, заснованих на диференціації ринкових ніш
<i>І. Кірцнер [53]</i>
Конкурентні переваги базуються на постійному використанні нововведень, пошуку більш досконалих форм товару, поліпшенні якості, сервісному обслуговуванні
<i>І.З. Должанський, Т.О. Загорна [35]</i>
Ексклюзивна цінність, що має система, яка дає перевагу над конкурентами
<i>С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О. С. Дуброва, А.В. Вакуленко [147]</i>
Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства
<i>Авторське визначення</i>
Конкурентні переваги – це сукупність ресурсно-вартісних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності, ефективне управління якими дозволяє підвищити конкурентоспроможність

На основі попередніх досліджень вчених у галузі конкурентоспроможності, нами визначено наступні складові конкурентних переваг промислових підприємств [101] (рис. 1.2).

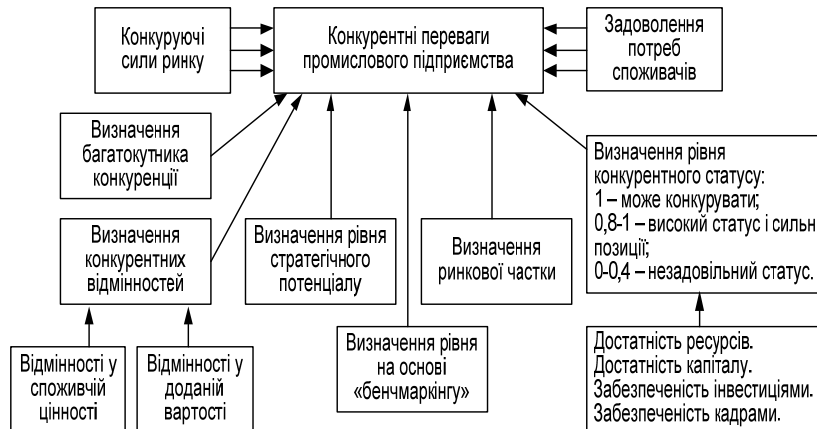


Рис. 1.2. Складові конкурентних переваг промислових підприємств

Аналіз наукових праць у галузі дослідження і розробки класифікації конкурентних переваг дозволив виокремити її ознаки. Конкурентні переваги слід поділяти за сутністю характеристик, ступенем формалізації, рівнем специфічності, характером встановлення, середовищем, обов'язковістю виконання, значимістю.

Складена автором на основі наукових підходів класифікація може бути доповнена ознакою “за сферою виникнення”, конкурентні переваги, відповідно до якої слід поділяти на ресурсні та функціональні (див. рис. 1.3). Тобто, конкурентні переваги можуть виникати у сфері ресурсних і функціональних можливостей. Для забезпечення власних конкурентних переваг залежно від рівня розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього ринків машинобудівні підприємства повинні мати відповідну систему реагування [83].

Так, на нашу думку, за умов застійного ринку підприємству необхідно виділити перспективні напрями діяльності, використати систему нецінової конкуренції, підвищити ефективність інвестицій, знизити собівартість та підвищити ефективність виробництва продукції, а також визначити перспективні сегменти ринку [82].

Комплексність категорії “конкурентні переваги” підтверджується тим, що їх вчені класифікують за відношенням до сис-

теми (зовнішні, внутрішні), сферою прояву (постачання, НДДКР, виробництво, реалізація, сервіс та експлуатація), джерелами створення і можливістю імітації (низький, високий, найвищий рівень), тривалістю дії (стратегічні і тактичні переваги), місцем формування (робоче місце, підрозділ, підприємство), видами ефекту (науково-технічний, економічний, соціальний, екологічний) [147, с. 144].

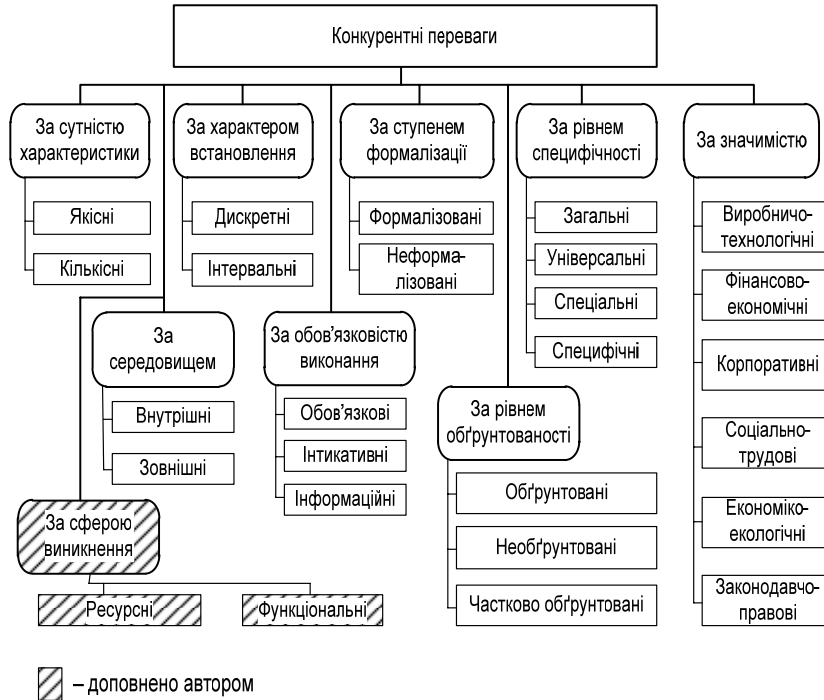


Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг підприємств
[42, 109, 145, 165]

Окрім того, на думку Войчак А.В. та Комишнікова Р.В., конкурентні переваги слід поділити ще й за походженням (створені з урахуванням стабільності ринкових ситуацій, як відповіді на зміни у навколишньому бізнес-середовищі), за ймовірністю успіху (ймовірні, очевидні), за впливом на потенціал підприємства (формують його або використовують наявний потенціал), за концепціями маркетингових систем (сприяння управління попитом, за-

питами, потребами), за характером впливу на споживачів (формулюють аудиторію споживачів або формуються спільно з ними) [22, с. 51].

На нашу думку, конкурентні переваги, окрім перерахованих класифікаційних ознак, мають поділятися за характером динаміки (стійкі, нестабільні, сезонні), за можливістю впровадження (унікальні та імітовані), за рівнем ієрархії прояву (товару або бренда, підприємства, галузі, національної економіки, світового товарного ринку) [101].

Конкурентні переваги підприємства можуть відстежуватися на основі їх системного аналізу та слабких сторін діяльності підприємства; аналізу конкурентних переваг товарів, які виготовляє підприємство, їх життєвого циклу; порівняння конкурентних переваг і слабких сторін товарів конкурентів; оцінки вартості окремих цінностей товарів; рівня ефекту тих проектів, які є на підприємстві та у конкурентів; аналізу цінностей, перетворених в конкурентні переваги підприємства.

Для підприємства важливо відстежувати обсяги виробництва конкурентів і появу нових виробництв, а також домагатися конкурентних переваг на основі строгого контролю якості, підвищувати імідж товарної марки. Конкурентні переваги підприємства слід поділити на базисні і другорядні залежно від терміну дії, масштабів охоплення. Залежно від фінансового і економічного стану будується менеджмент підприємства на основі певного виду поведінки: незалежної, кооперативної, адаптивної, агресивної, випереджальної.

Конкурентні переваги є тією характеристикою споживчих вартостей товарів, яка створює для підприємства певні переваги або відмінності перед його безпосередніми конкурентами.

“Конкурентна відмінність” у встановленні конкурентних переваг є більш точним поняттям, яке характеризує високу компетентність підприємства у цій галузі, що дозволяє утримувати споживача і залучати нові можливості.

Конкурентні переваги також мають певний життєвий цикл, починаючи зі становлення, здобуття вигоди або позитивної відмінності і зниження конкурентної переваги [147]. За умов, якщо брати до уваги “конкурентні відмінності” у встановленні конкурентних переваг, то стратегічні цілі і способи їх досягнення будуть різними (рис. 1.4).

Конкуренторациональність підприємства полягає в необхідності посилення взаємозв'язків із споживачами за рахунок їх кращого задоволення порівняно з конкурентами, пошук ефективних

способів постачання товарами постійних покупців і вдосконалення процесів прийняття і реалізації управлінських рішень. Це загальний практичний напрям посилення конкурентної позиції підприємства.

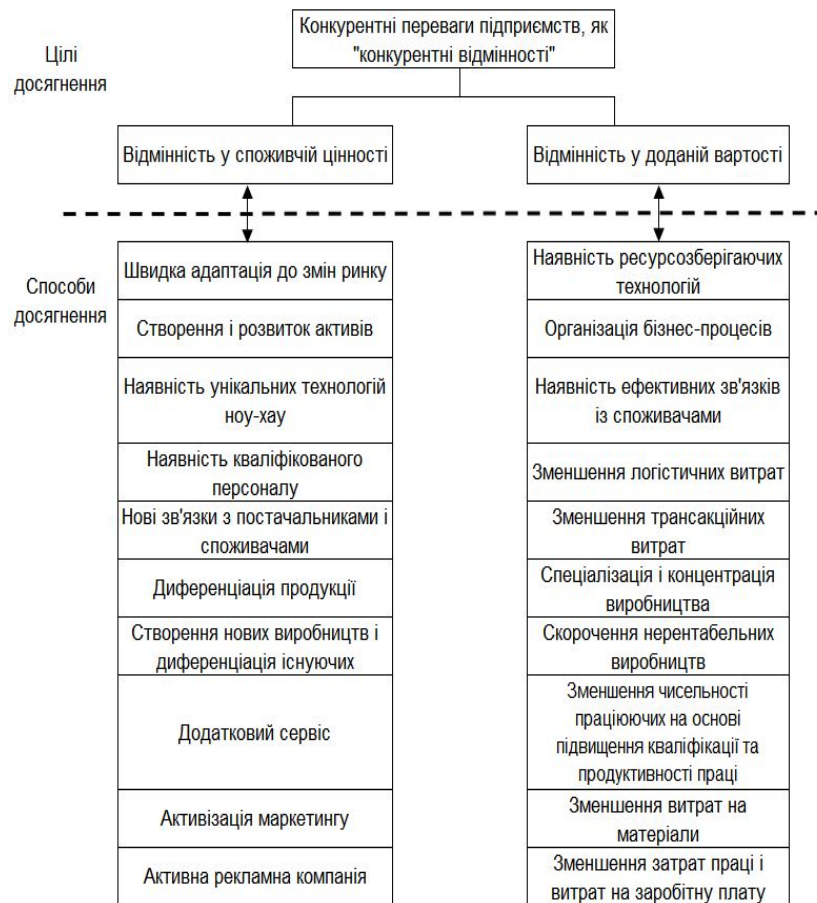


Рис. 1.4. Переваги і конкурентні відмінності підприємств

Відмінності можуть бути у споживчій цінності – наявність новітніх технологій і “ноу-хау”, краща якість товару, додатковий сервіс, диференціація продукції за ціною, якістю і властивостями. Відмінності у доданій вартості включають всі складові, за допомогою зменшення вартості яких можна впливати на собівартість продукції.

До таких складових відносяться зменшення витрат на матеріали (матеріалоємність), зменшення затрат праці і тим самим витрат на заробітну плату (зарплатоємність), збільшення рівня кооперації, спеціалізації та концентрації виробництва, зменшення транспортних, позавиробничих, трансакційних, адміністративних витрат, покращення умов обслуговування робочих місць, скорочення нерентабельних підрозділів.

Серед причин, які негативно впливають на діяльність підприємств і заважають досягти певних конкурентних переваг слід зазначити наступні: недосконалість податкового регулювання, платіжна нестабільність, корупція, недостатність фінансування, низький рівень кваліфікації робочої сили, інфляція, недосконалість валютного регулювання, підвищення ціни на енергоносії, застарілість технологій і основних фондів підприємств. До окремих причин неможливості досягнення конкурентних переваг вітчизняних підприємств слід віднести:

- відсутність стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності національної економіки;
- відсутність механізму активізації інноваційного розвитку та відповідного кваліфікованого персоналу;
- відсутність фінансових ресурсів для реалізації перспективних новітніх технологій;
- втрата висококваліфікованого персоналу для розвитку інноваційних технологій і відсутність мотивації його трудової діяльності.

Конкурентна політика підприємств має бути зосереджена на трьох основних напрямках: створення сильної марки, підтриманої рекламою; активна політика дослідження та розвитку інноваційної продукції; глибоке знання ринку, яке дозволяє випереджувати очікування споживачів і йти їм на зустріч. На думку Г. Волинського в Україні жодне підприємство не бере участі в міжнародних виробництвах навіть як виробник конкурентної продукції, а тим паче як лідер [23, с. 68–72].

За Ареф'євою О.В. та іншими конкурентні переваги поділяються на внутрішні (виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові, економічні) та зовнішні (інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові) [9].

На нашу думку, на конкурентну перевагу здійснюють вплив: конкурентна стратегія підприємства, його конкурентоспроможність та потенціал. Слід також скористатися ситуаційним аналізом. Си-

туаційний аналіз передбачає оцінку зовнішнього середовища, визначення головних конкурентів, внутрішнього середовища – конкурентного потенціалу. Розпізнавання ситуації через виявлення чинників конкурентних переваг, формування ситуацій та ранжування образів ситуацій, а також ідентифікація зібраних даних та оцінка обставин – ось далеко неповний перелік того, що слід зробити під час ситуаційного аналізу щодо конкурентних переваг підприємства. Застосування цього підходу передбачає групування конкурентних переваг, які підлягають впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище охоплює макро-, мезо- та мікрорівні.

Макрорівень включає наступні групи конкурентних переваг: міжнародні; політичні (конкурентоспроможність країни, тарифні і нетарифні бар'єри при експорті та імпорті товарів); технологічні (рівень НТП); економічні (державне регулювання економіки; наявність інфраструктури інноваційного розвитку країни); природно-географічні; соціокультурні (соціальна політика, відповідність продукції стандартам і наявність сертифікованої продукції наявність системної підготовки кадрів). Мезорівень включає конкурентні переваги галузі та регіону, геополітичну роль регіону, розвиненість регіональної інфраструктури, наявність доступних та дешевих природних ресурсів, державну підтримку регіонів, наявність спеціального режиму інвестиційної діяльності в регіоні. Мікрорівень складається з контактних аудиторій, споживачів, постачальників, взаємодії з органами управління на місцевому рівні; конкурентів-виробників товарів [136].

Внутрішнє середовище підприємства включає:

- ринкові аспекти (якість товарів і виробничих процесів, якість каналів розподілу та системи стимулювання збуту, організація взаємодії зі споживачами);
- ресурсні можливості (організація роботи з постачальниками, ефективність використання ресурсів);
- організаційно-структурні якості (виробнича структура підприємства; організаційна структура, організація постачання, виробничого процесу та праці);
- управлінські складові (ефективність системи менеджменту підприємства, функціонування системи управління якістю продукції, інформаційна база, політика ціноутворення) [136, 137];
- науково-технічні можливості (стан і рівень інноваційної діяльності, патентний захист товарів та технологій, доступ до ринку нових технологій, якість і технічний рівень устаткування).

У системі управління підвищенням конкурентоспроможності і конкурентних переваг існує низка принципів, до яких вчені відносять: протилежності цілей і засобів; врахування особливостей різних сегментів ринку; квазістабільності ринкової кон'юнктури; переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку; оцінки з позиції певного суб'єкта ринку – виробника, продавця, споживача; орієнтації на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній); орієнтації на конкретний сегмент ринку; відповідності вимогам технічного законодавства, нормативним і юридичним документам; формування номенклатури критеріїв конкурентоспроможності з урахуванням рекомендованих вимог до товару та перевищення обов'язкових вимог; виключення подвійного рахунку. Крім того, до норм управління конкурентоспроможністю відносяться принципи єдності теорії та практики, системності управління науковою обґрунтованості, ранжування об'єктів управління, багатоваріантності, співставності конкурентних переваг, ринкової орієнтації, цільової спрямованості, комплексності, гнучкості, етапності [147, с. 246–249].

Отенко І.Г., Полтавська Є.О. під засадами управління конкурентними перевагами пропонують принципи адаптивності, інтеграції, гнучкості, динамічності, системності і комплексності, інноваційності [108, с. 85].

На нашу думку, найбільш прийнятними, враховуючи величезну їх кількість, є наступні принципи управління конкурентними перевагами підприємства: системності, цілеспрямованості, об'єктивності, уніфікованості, інтегрованості, декомпозиційності, завершеності, економічної доцільності, об'єктності, конкретності, оптимальності, гнучкості, адекватності, повноти, дієвості, часової погодженості, пізнавальності, логічності, динамічності, достовірності, відкритості, обмеженості доступу. Ці норми є базовими концептуальними положеннями щодо обов'язкових правил управління конкурентними перевагами підприємств [101].

Таким чином, аналіз наукових поглядів та вивчення еволюції сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг дали можливість визначити складність зазначених економічних категорій, комплексно підійти до їх визначення, на основі розгляду теорії формування “конкуренції” та “конкурентоспроможності” і запропонувати власне визначення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг у забезпеченні ефективного його функціонування на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Сучасні методи ефективного менеджменту промислових підприємств мають ґрунтуватися на системі оцінки, управління та

постійного моніторингу конкурентоспроможності та конкурентних переваг для здійснення функціонування підприємств на ринку та підвищення їх прибутковості.

1.3. Сучасна парадигма підвищення конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства

Управління сучасним машинобудівним підприємством висуває в ранг пріоритетних наступні завдання: формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності; утримання конкурентних переваг, протистояння загрозам, прогнозування і своєчасне використання нових ринкових можливостей для отримання додаткових позитивних відмінностей на ринку. Процеси глобалізації також ставлять вітчизняні підприємства в позицію потенційних конкурентів на зовнішніх ринках. Через те, машинобудівним підприємствам для стійкого утримання на висококонкурентних ринках необхідно мати надійний правовий захист; імідж як країни, так і галузі; достатні кошти на рекламу, розробку бренда товару; активність посередницької мережі; сучасний методичний інструментарій для обґрунтування конкурентних переваг і їх посилення в тому чи іншому напрямі.

Сучасна парадигма управління конкурентними перевагами має базуватися на поєднанні зусиль виробника і споживача продукції через спільні можливості для стратегічної поведінки підприємства на ринку.

Глобалізаційні процеси, створивши жорсткі умови конкуренції, змусили підприємства провести сертифікацію та стандартизацію власної продукції, створити нові форми з організації і підвищення конкурентоспроможності, розширити її сфери в управлінні трансфером технологій, інформаційними ресурсами та змінами. За сучасних умов функціонування підприємств необхідно вивчати запити споживачів, аналізувати діяльність конкурентів, підвищувати якість продукції та знижувати всебічно витрати, удосконалювати післяпродажний сервіс.

Сучасна парадигма підвищення конкурентоспроможності підприємства має будуватися на визначенні його пріоритетних цілей, діагностиці ресурсно-вартісних та функціональних можливостей,

визначенні конкурентного потенціалу і формуванні стратегій підвищення конкурентоспроможності та оцінці їх ефективності.

У якості інструментів для розробки механізму підвищення конкурентоспроможності слід використовувати сіткові діаграми, ієрархічні структури розподілу робіт за виконавцями, матриці, графи, аналітичні та табличні матеріали.

Функціональний підхід має бути у центрі механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який включатиме процеси ініціювання, планування, координації, аналізу, контролінгу, ризик-менеджменту, стратегічного менеджменту. Результати одного процесу стають вихідними для іншого.

Інноваційна парадигма оцінки та підвищення рівня конкурентних переваг має обов'язково ґрунтуватися на новітніх підходах ризик-менеджменту, формування системи управління ризиками на підприємстві з використанням теорії нечітких множин та теорії нелінійної логіки і розробці системи антикризових заходів [69].

Ризики сучасного функціонування підприємства пов'язані з нестабільністю економічного законодавства, особливо податкового, умов інвестування, зовнішньоекономічною діяльністю в умовах членства України в СОТ; з постійними змінами у політичній ситуації, коливанням ринкової кон'юнктури, цін; з невизначеністю цілей, поведінки та інтересів учасників ринку, з можливістю неплатежів, зривів договірних зобов'язань.

Сучасна парадигма підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств має базуватися на ефективному механізмі, який окрім зазначених елементів має включати моніторинг як систематичне і планомірне спостереження за всіма показниками, які забезпечують рівень конкурентних переваг; виявлення відхилень від цілей за допомогою низки критеріїв і обмежень; обґрунтування і розробку заходів щодо усунення негативних відхилень з подачею інформації на вхід системи для вироблення управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна парадигма підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства має бути сформована на багатофункціональності менеджменту, інтегрованості застосування психології бізнесу, маркетингу, стратегічного системного і фінансового менеджменту, інноваційного менеджменту і управління проектами, отриманні синергійного ефекту від запровадження інноваційних методів управління персоналом для забезпечення переваг підприємства.

Таким чином, рівень конкурентних переваг підприємства має формуватися на основі досягнутих цінностей на базі сформованого конкурентного статусу фірми, тобто на основі рівня конкурентного потенціалу підприємства. Вчені по-різному ставляться до оцінки зазначених понять і їх визначення. Так, Р. Фатхутдінов застосовує для визначення конкурентних переваг поняття “цінність”, тобто конкурентна перевага підприємств – це ексклюзивна цінність, яку воно має і яка дає йому перевагу перед іншими конкурентами [150].

Методика оцінки конкурентної переваги полягає в оцінюванні цінностей (матеріальних, грошових, соціальних, владних) на основі системного аналізу сильних і слабких сторін, оцінки вартості цінностей, аналізу можливостей підприємства.

Для визначення рівня конкурентних переваг існують методи оцінки конкурентного статусу фірми (КСФ) на ринку за рівнем стратегічних капітальних вкладень. Основоположники цієї теорії І. Ансофф та М. Портер пропонували визначати такий статус за співвідношенням фактичної і базової продуктивності використання ресурсів [35, с. 106].

Сучасна парадигма формування механізму інтегрованого управління та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, на нашу думку, має базуватися на критеріях, вказаних на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Сучасна парадигма у дотриманні критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства

На наш погляд, конкурентні переваги підприємства є похідними від рівня його конкурентного статусу, а конкурентний статус підприємства має визначатися на основі рівня його конкурентного потенціалу, тобто:

$$P_{кл} = f(KСП) = f(KПП). \quad (1.2)$$

Отже, на наш погляд, рівень конкурентних переваг (*KП*) підприємства має визначатися конкурентним статусом підприємства (*KСП*), який формується і підтверджується рівнем конкурентного потенціалу підприємства (*KПП*).

Підвищення рівня конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на підвищенні будь-якої складової його конкурентного потенціалу.

Конкурентні переваги мають базуватися на підставі проведеної оцінки і використання нових форм діяльності підприємства, впровадження нових товарів та їх сервісного обслуговування. Конкурентні переваги за сучасних умов функціонування підприємств мають бути пов'язані із захистом прав споживачів, які виступають у ролі арбітрів на ринку товарів, визначаючи який товар найбільше задовольнить їх потреби.

Наявність конкурентних переваг, виходячи з рівня конкурентного потенціалу, є результатом діяльності безпосередньо підприємства. Саме від інноваційної діяльності останнього залежить його позиція на ринку аналогічних товарів.

Висуваючи гіпотезу, що конкурентні переваги визначаються рівнем конкурентного потенціалу підприємства, у процесі його оцінювання слід дослідити його структуру, визначити складові. При цьому постає проблема визначення переліку і кількості показників вимірювання конкурентного потенціалу.

Використання показників у натуральній формі значно ускладнює процеси оцінки, оскільки вони можуть різнитися за змістом, формою, одиницями виміру. Через те, за сучасних умов можуть використовуватися вартісні показники, однак вони також можуть бути неспівставними, якщо визначаються конкурентні переваги підприємства на зовнішньому ринку порівняно із підприємствами інших країн.

На наш погляд, оцінюючи конкурентний потенціал підприємства слід його всебічно характеризувати сукупністю показників. На сьогодні існує цілий ряд підходів до оцінювання потенціалу підприємства, однак такі оцінки відображають лише рівень використання виробничого потенціалу. Залишається поза увагою інноваційний, маркетинговий, експортний потенціали. В умовах зростання інтенсивності конкуренції слід збільшувати рівень конкурентного потенціалу для забезпечення конкурентних переваг.

На думку вчених [147, с. 339–341] для досягнення конкурентних переваг робота на підприємствах має здійснюватися в усіх сферах і аспектах забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ці аспекти в праці [147, с. 340] авторами розшифровуються, але не пропонуються, алгоритми їх визначення і тим більше визначення узагальненого показника підвищення аспектів.

Сучасна парадигма конкурентоздатності підприємства в умовах глобалізації бізнесу і формування нової економіки має ґрунтуватися на наявності у підприємства невидимих активів та ключових компетенцій. Під останніми слід розуміти сукупність навичок, які базуються на явних та прихованих знаннях, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків, або знання і вміння працівників, які є ширшими за їх посадові обов'язки.

Критеріями сучасної парадигми конкурентоспроможності у формуванні конкурентних переваг підприємства є темпи його зростання, ефективність діяльності, об'єм накопичених знань та умінь.

Ключовим фактором цієї парадигми виступає управління невидимими активами, управління через альянси, просування бренда, пошук талановитих працівників, оцінку конкурентного потенціалу.

Існує, окрім зазначених у п. 1.2, ще два підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності. Перший – маркетинговий (Багієв Г., Градов А., Зав'ялов П., Фатхутдінов Р.), де конкурентоспроможність досягається через володіння перевагою – відмінністю і визначається ринком на рівні впливу зовнішнього середовища. Другий підхід – управлінський (автори Портер М., Акімова І., Жуковська В., Губський Б.), де конкурентоспроможність досягається через володіння конкурентною перевагою, здобутою завдяки ефективності управлінських рішень на рівні внутрішнього середовища підприємства [12].

Існують і інші підходи, де конкурентоспроможність оцінюється на основі цінностей, основними з яких є цінності якості товару, низької порівняно з конкурентами ціни, торгової марки (іміджевої цінності), якості обслуговування (сервісу), корисності. В окремих дослідженнях головними критеріями є матеріально-технічне забезпечення, новітні технології, кадри, інфраструктура підприємства, його місцезнаходження, інтеграція, масштаби виробництва, споживчі критерії вибору товару, фінансові можливості, внутрішні бізнес-процеси, навчання і підвищення кваліфікацій персоналу.

На думку автора, сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства у формуванні конкурентних переваг має ґрунтуватися на поєднанні двох підходів на рівні зовнішнього та внутрішнього середовища, що і передбачає оцінка, яка пропонується, на основі рівня конкурентного потенціалу. Це комплексна оцінка діяльності з урахуванням його внутрішнього стану і функціонування на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Інноваційність сучасної парадигми підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що його конкурентні переваги мають створюватися спільно виробниками і споживачем на основі спільного прогнозування відносно конкурентів [123]. І це створює для підприємства певні вигоди хоча й відносні, оскільки за умов глобалізації та розвитку інтеграційних процесів підприємствам при виході на зовнішні ринки слід враховувати не тільки інновації, але й зміни тарифних і нетарифних бар'єрів та інші конкурентні загрози.

Потенційна неконкурентоспроможність вітчизняних підприємств пояснюється певними причинами (рис. 1.6).

ВІДСУТНІСТЬ	– достатнього правового захисту на зовнішніх ринках
	– іміджу товаровиробників інноваційної та якісної продукції
	– коштів для проведення дієвої реклами
	– посередницьких зв'язків з надійними партнерами по бізнесу
	– методичного інструментарію та механізмів стратегічного виходу на зарубіжні ринки

Рис. 1.6. Причини неконкурентоспроможності вітчизняних підприємств

За таких умов вітчизняні підприємства здатні проводити цінову конкуренцію, але ж за умов необхідності збільшення ціни робочої сили і цін на енергоресурси та матеріали і така конкуренція стане неефективною. Тому формування конкурентних переваг потребує інноваційних підходів, розробки сучасного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який має містити ефективну оцінку його конкурентного потенціалу, включаючи як основну складову інтелектуальний потенціал, і виходячи з об'єктивної оцінки, вихід на конкретну стратегію розвитку підприємства. Матеріальні активи більше не являються джерелом конкурентних переваг. Ця роль переходить до нематеріальних активів. Знання про удосконалення бізнес-процесів є більш стійкими порівняно з іншими перевагами, такими як удосконалена продукція. Через те, на перший план висуваються інновації у сфері бізнес-процесів, наприклад, формування іміджу підприємства не може копіюватися іншими конкурентами. Отже, поряд з підвищенням інтелектуального має збільшуватися іміджевий потенціал.

Інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства повинен формуватися і орієнтуватися не лише на запити споживачів, але й забезпечувати непорушність навколишнього середовища, його екологічність. В цьому також полягає сутність сучасної парадигми. Випуск екологічно чистої продукції чи виробів, які задіяні у випуску такої продукції, також є головною компонентою конкурентних переваг підприємства.

Сучасна парадигма підвищення конкурентоспроможності має полягати у необхідності розробки і формування механізму превентивного, перманентного, гнучкого і всеохоплюючого всі сфери управління конкурентоспроможністю підприємства. Основою побудови такого механізму має стати:

- формування нематеріального інтелектуального потенціалу підприємства як основного джерела його конкурентних переваг;
- орієнтація виробника на спільне із споживачем створення інноваційних продуктів;
- створення системи управління персоналом як головної конкурентної переваги, інвестування в його розвиток, мотивацію нововведень, гуманізацію праці;
- запровадження і вибір стратегій розвитку підприємства як засобу формування конкурентних переваг безпосередньо в самому механізмі;
- створення конкурентних переваг на основі використання сіткової структури світового менеджменту, синергізму та креативної мережі.

Нова парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства трактує його як інтелектуально-потенційно-освічене, яке функціонує на основі креативної (творчої) мережі, навіть на об'єднанні конкуруючих підприємств задля подолання фінансових і інших форс-мажорних обставин.

Сучасний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства у забезпеченні його конкурентних переваг має включати елементи інноваційного, креативного та евристичного менеджменту, останній з яких у більшій мірі стосується управління творчими колективами, які здатні продукувати ідеї.

Отже, виходячи із сутності сучасної парадигми підвищення конкурентоспроможності, слід розробити такий механізм, який би логічно, з певною мірою формалізації дозволяв оцінювати конкурентний потенціал підприємства, включав внутрішні взаємозв'язки основних елементів структури: методів, принципів, важелів, інструментів, які спрямовують свою дію на фактори і умови, що формують конкурентоспроможність у забезпеченні підприємству конкурентних переваг (див. рис. 1.7).

Зростання конкурентоспроможності має відбуватись до певного рівня, оскільки її максимізація приводить до монополії, що негативно відображається в цілому на підприємстві. Стоїть завдання не максимізації цього показника, а його оптимізації. Отже, сучасний механізм підвищення конкурентоспроможності підпри-

ємства – це розроблена на науковій основі модель превентивного, гнучкого, перманентного і всеохоплюючого управління конкурентоспроможністю з урахуванням тих умов і факторів функціонування, що будуть існувати в недалекому майбутньому. Тому, нашою метою є розробка і формування базових складових механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств з виділенням нового зв'язку “конкурентоспроможність → конкурентний потенціал → конкурентна стратегія → конкурентні переваги”.

Для машинобудівних підприємств одним із критеріїв їх конкурентоспроможності має стати запровадження напрямів науково-технічного розвитку, системи управління якістю, розвитку інтелектуального потенціалу. Для здобуття і утримання конкурентних переваг машинобудівним підприємствам необхідно постійно:

- вивчати споживача та мотиви його поведінки на ринку;
- аналізувати ринок підприємства для підвищення його конкурентоспроможності;
- досліджувати товарорух як показник конкурентоздатності підприємства;
- просувати товари як фактори забезпечення конкурентоздатності;
- досліджувати сегментацію ринку на основних конкурентах.

Для оцінки рівня конкурентоздатності підприємства, на думку вчених необхідна оцінка рівня конкурентоздатності п'яти груп – характеристика підприємства і результати виробництва, його витрати і ефективність, фінансовий стан, маркетингова діяльність. Зміни внутрішнього, і особливо зовнішнього, середовища підприємств машинобудування, їх вплив на рівень конкурентоспроможності потребують адекватної оцінки процесів формування і забезпечення конкурентних переваг підприємства. Тому, на нашу думку, перелік характеристик, який подають вчені [15, 61, 107, 138] для оцінки рівня конкурентоспроможності є недостатнім.

Необхідний більш комплексний системний підхід, який би дозволив з різних сторін оцінити стан конкурентоспроможності підприємства, виявити проблеми її підвищення на всіх напрямках діяльності з тим, щоб у подальшому правильно визначитись зі стратегією розвитку. На наш погляд, формування концептуальної організаційної структури управління конкурентоспроможністю має відбуватися на основі запропонованої схеми (див. рис. 1.8).

Розроблена схема окреслює послідовність проведення дослідження, виходячи із сучасної парадигми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона включає як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. Перші будуються на послідовності етапів дослідження:

- 1) категорій “конкуренція”, “конкурентоспроможність”, “конкурентні переваги”, системи їх формування;
- 2) формування методології оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентного потенціалу;
- 3) формування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства за складовими елементами;
- 4) визначення стратегічних цілей реалізації механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Другі – горизонтальні зв'язки – вказують на послідовність здійснення окремих складових дослідження, без яких перехід від одного до іншого етапу неможливий. Саме таке поєднання горизонтальних з вертикальними зв'язками робить дослідження комплексним і системним.

Усі вказані підсистеми багатоаспектні, включають свої методи, принципи і важелі досягнення поставленої мети. Ці підсистеми витікають одна з іншої і в сукупності мають формувати механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечують його конкурентні переваги безпосередньо на час оцінки і

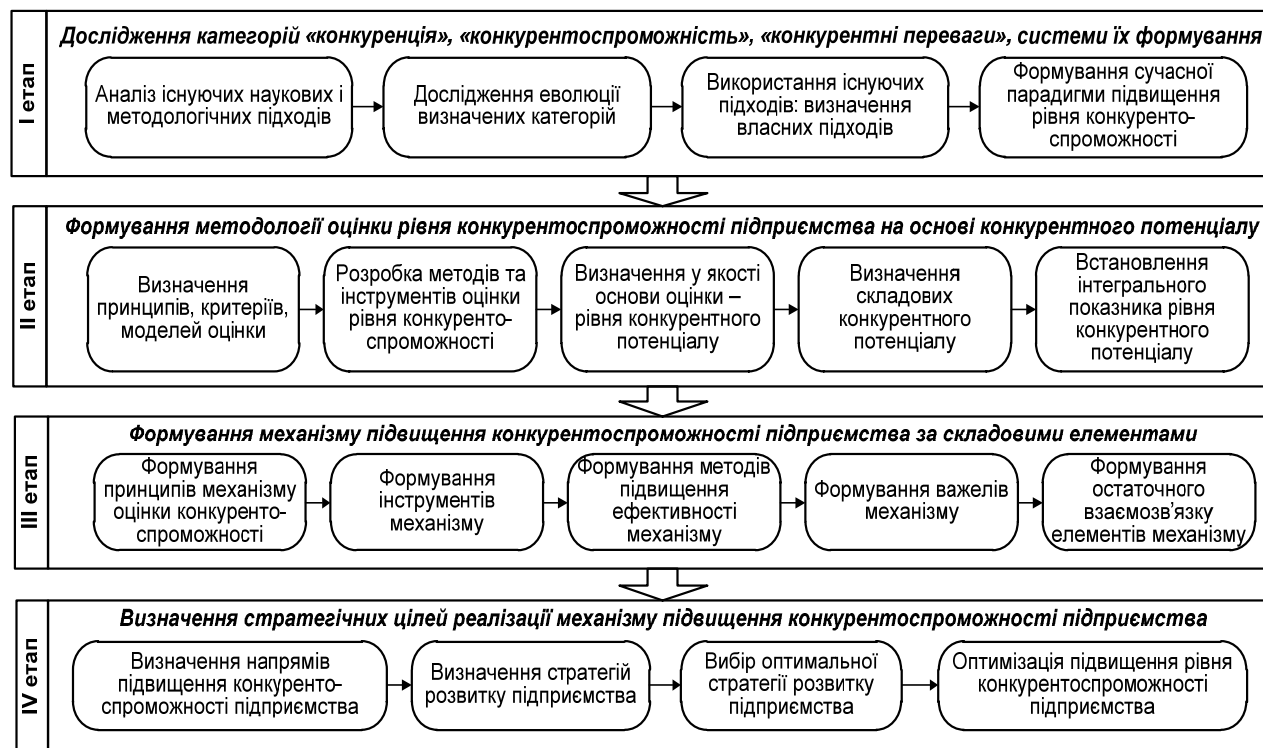


Рис. 1.8. Концептуальна структура дослідження процесів підвищення конкурентоспроможності підприємства

перспективу, використовуючи достатній арсенал різноманітних альтернативних стратегій розвитку, дають можливість вибрати найоптимальнішу стратегію та обрати форми її реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Отже, сучасна парадигма підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг машинобудівних підприємств за умов активізації конкуренції в результаті поглиблення інтеграційних і глобалізаційних процесів має базуватися на поєднанні зусиль виробника і споживача продукції через спільні можливості для стратегічної поведінки підприємств на ринку. Вона має будуватися на визначенні пріоритетних цілей підприємства, діагностиці ресурсних і функціональних можливостей, визначенні конкурентного потенціалу, формуванні стратегій підвищення конкурентоспроможності та оцінці їх ефективності. Особливого значення набувають об'єднання продуктивно-трудових, інноваційних, експортних та інвестиційних можливостей навіть конкуруючих підприємств задля подолання фінансової кризи.

РОЗДІЛ 2.
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Методи оцінки рівня конкурентних переваг:
еволюція та перспективи використання

Менеджмент конкурентних переваг підприємства має формуватися на оцінці якості товару, його ціни, реклами, якості після-продажного сервісу, витрат на стадії споживання товару чи його експлуатації. На думку Ж.-Ж. Ламбена слід оцінювати як внутрішні, так і зовнішні конкурентні переваги підприємства [62]. До перших відносяться переваги підприємства у рентабельності товарів, що безпосередньо пов'язано зі зниженням собівартості та ціни продажів. Другі визначають ринкову перевагу у задоволенні очікувань покупців, які не задоволені товарами, що продаються на ринку.

Розроблена Ж.-Ж. Ламбеном матриця конкурентних реакцій фірми, якою можуть користуватись сучасні підприємства, дозволяє формувати ефективний менеджмент, оскільки вибір позиції щодо конкурентів займає у ній центральне місце [62, с. 101]. Для визначення оцінки рівня власних конкурентних переваг підприємство має оцінити свій конкурентний статус.

Вченими по-різному трактуються підходи щодо оцінки конкурентного статусу підприємства. Так, І. Ансофф визначає конкурентний статус як своєрідний показник положення фірми на ринку. На думку І. Ансоффа і М. Портера для оцінки конкурентного статусу необхідно визначити співвідношення фактичної і нормативної продуктивності використання ресурсів фірми. Однак, і в їх трактуванні є певні розбіжності. І. Ансофф визначає конкурентний статус підприємства залежно від рівня капіталовкладень та його розміру і оптимальності, а також від діючої і "оптимальної" стратегії та оптимальних можливостей підприємства [8, с. 107]. Матриця М. Пор-

тера побудована на концепції конкурентної стратегії, тобто в центрі уваги перебуває не тільки задоволення потреб споживачів, але й конкуруючі сили на ринку [122]. При конкурентному статусі, коефіцієнт якого дорівнює 1, підприємство може забезпечувати ефективність розвитку. При коефіцієнті від 0 до 0,4 – конкурентний статус незадовільний і підприємство має слабку позицію на ринку; від 0,5 до 0,7 – задовільний статус, середня позиція; від 0,8 до 1,0 – високий статус і сильна позиція [8, 119]. Конкурентний статус є базовим рівнем конкурентних переваг підприємства.

На нашу думку, базовий рівень конкурентних переваг підприємства має бути підґрунтям або основою при оцінці рівня його конкурентних переваг на ринку. Тобто, оцінка рівня конкурентної переваги (*РКП*) підприємства має будуватися залежно від його базового рівня конкурентних переваг (*БР*):

$$РКП = \int (БР). \quad (2.1)$$

Базовий рівень конкурентних переваг підприємства у прийнятті управлінського рішення щодо подальшої його діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є вирішальним і має характеризувати міру забезпеченості підприємства ресурсами та його потенціал для захоплення основних сегментів ринку. Базовий рівень конкурентних переваг має характеризувати передумови досягнення підприємством того чи іншого рівня конкурентної переваги і відповідати на ряд проблемних питань: достатності ресурсів, достатності умов зовнішнього середовища для створення і підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства [35, с. 109].

Головним аспектом у визначенні базового рівня конкурентних переваг є оцінка міри стратегічного потенціалу і умов зовнішнього середовища для підтримки на достатньому рівні конкурентних переваг підприємства.

Основними принципами оцінки конкурентних переваг підприємства мають бути наступні: оцінка має здійснюватись відповідно до етапів життєвого циклу порівнюваних підприємств; оцінка має враховувати структуру базового рівня конкурентних переваг; обрані оціночні показники мають відображати як внутрішні, так і зовнішні конкурентні переваги підприємства та стосувались усього ланцюжка цінностей [132].

На думку Должанського І.З., Загорної Т.О. та інших вчених [35, с. 113–116] оціночними показниками умов для формування кон-

курентних переваг підприємств є умови, сформовані сукупним впливом детермінантів “національного ромба” та стратегічним потенціалом фірми, який оцінюється показником відповідності стратегічного потенціалу цілям фірми, відповідності виду ресурсу фірми етапам життєвого циклу. Результати оцінки рівня конкурентного статусу фірми, на думку авторів, слід зводити в таблицю, за допомогою якої аналізують рівень конкурентного статусу в наступних аспектах: визначення забезпеченості ресурсами на кожному етапі життєвого циклу підприємства; визначення рівня конкурентного статусу фірми, сформованого її стратегічним потенціалом як за кожним видом ресурсів, так і за стратегічним потенціалом фірми; визначення конкурентного статусу фірми, сформованого детермінантами “національного ромба” як за кожною фазою життєвого циклу, так і повного “національного ромба” і сформованого сукупним впливом чинників.

Оцінка конкурентних переваг підприємства, на нашу думку, має бути сформована таким чином, щоб можна було оцінювати стратегічний потенціал за елементами або ресурсами, впливати на елементи стратегічного потенціалу, визначати види ресурсу, який потребує першочергового розширення, та які доцільно розширювати для підвищення ефективності функціонування підприємства.

У кінцевому результаті оцінка конкурентних переваг підприємства має визначити його рівень залежно від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів для усунення негативних факторів на ефективність діяльності підприємства, пошуку найкращих варіантів створення і підтримки підприємства на всіх етапах його життєвого циклу. Показники рівня конкурентних переваг слід класифікувати за рівнем узагальнення, часом встановлення, рівнем деталізації, характером розрахунків, об’єктом конкуренції, спрямованістю аналізу, відображенням результату, функціями діяльності, сутністю вираження (рис. 2.1) [39, 42, 109, 145, 165].

Автором за аналогією досліджень вчених з праці [39] запропонована ще одна класифікаційна ознака показників оцінки рівня конкурентних переваг “за ступенем досяжності кінцевої мети”: першопочаткові, кінцеві і остаточні. Під першопочатковими слід розуміти одиничні індивідуальні показники рівня конкурентних переваг. До кінцевих слід віднести сумарні групові показники конкурентних переваг. Під остаточними слід розуміти відхилення між прогнозованими і фактично отриманими сумарними показниками конкурентних переваг підприємства.



Рис. 2.1. Класифікація показників рівня конкурентних переваг підприємства

Оцінка конкурентних переваг підприємства на основі визначення ринкової частки є однією із найпростіших у сучасному менеджменті промислових підприємств. Частка ринку i -го підприємства знаходиться у прямій залежності від роздрібного обсягу товарообо-

роту підприємства (PT_i) та зворотній – від загального обсягу роздрібного товарообороту ($3PT_i$) на ринку:

$$ЧР_i = \frac{PT_i}{\sum_{i=1}^n 3PT_i} \cdot 100\% . \quad (2.2)$$

Цей показник знаходиться від 0 до 100 % і чим вищий його рівень, тим це краще для підприємства, яке має змогу реалізувати більші обсяги виробництва власної продукції.

Серед графічних методів оцінки конкурентних переваг підприємства найпоширенішим є метод “багатокутника конкуренції” (рис. 2.2) [27, с. 54]. За допомогою накладання багатокутників підприємств I–III, де виявляються їх сильні та слабкі сторони, визначається позиція на ринку. Цей підхід може будуватися і на основі побачених (зображених) відмінностей, з тим, щоб на їх основі підприємству вибудувати власну стратегію досягнення конкурентних відмінностей, підвищуючи позитивні з них.

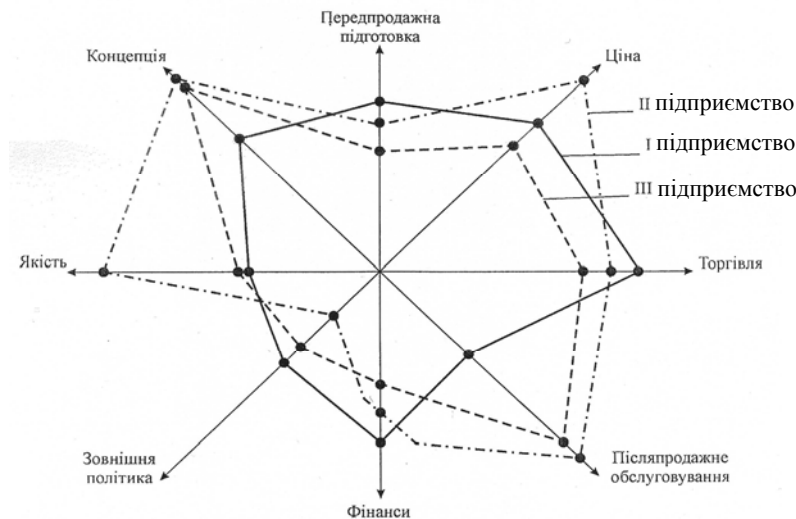


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентних переваг підприємства

Оцінка конкурентних переваг підприємства в чинному законодавстві згадується в контексті неправомірних переваг тобто,

отриманих шляхом порушення чинного законодавства [3, с. 15]. В інших країнах [42, с. 100–102] конкурентні переваги трактуються як будь-які засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства. Слід розмежовувати рівень конкурентних переваг з урахуванням дотримання чинного законодавства. Тобто, відповідність продукції вимогам, передбаченим нормативно-правовим актам не може бути конкурентною перевагою підприємства. Це не перевага над конкурентом, а лише дотримання правил поведінки підприємств, що є обов'язковою умовою виробництва товарів.

Як бачимо, ефективна оцінка конкурентних переваг промислових підприємств може бути здійснена за умов випуску конкурентоспроможної продукції, яка має бути сертифікованою на основі держстандартів та стандартів серії ISO.

Шляхи досягнення конкурентних переваг, на думку О.М. Тридіда, полягають у їх оцінці, чинниках впливу та прогнозуванні їх дії на розвиток підприємства [145]. З метою здійснення діагностики конкурентних переваг, на думку вченого, слід провести їх оцінку на основі системного аналізу, який включає формування завдання, визначення концепції його вирішення, постановку економіко-математичної моделі і подальший її розвиток [145].

Діагностику діяльності підприємства за О.М. Тридідом слід здійснювати на основі виявлення ситуацій, які відображають конкурентоспроможний статус та рівень конкурентних позицій через визначення інтегрального показника, зіставлення багатьох складових з існуючим еталоном, який складається зі стимуляторів та де-стимуляторів [146]. Однак, Лепа Р.М. доповнив такий підхід ситуаційним аналізом конкурентних переваг через опитування експертів, які за допомогою оцінок “негативної”, “нульової” та “позитивної” характеризують ситуацію [66]. Конкурентний рівень може визначатися порівняно з еталоном на основі різних методів, у тому числі і графічного.

Найбільш поширеними і вживаними у практиці оцінки конкурентних переваг підприємств, є методи:

- порівняльних переваг, що забезпечує оцінку за різними витратами виробництва та ресурсами підприємства;
- рівноваги фірм і галузі, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, зміни своєї частки на ринку, коли кожен із факторів виробництва використовується з однаковою і одночасно максимальною продуктивністю;

- структурно-функціональний, за допомогою якого аналізується структура за рівнем концентрації в галузі і капіталу та функціональною ознакою: завантаження виробничих потужностей, обсяги випуску продукції, норми прибутковості;

- “профілів” та якості продукції, коли виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів та оцінюються техніко-економічні дані продукту підприємства з конкурентами;

- матричний, теоретичною основою якого є концепція життєвого циклу товару і технології, розроблений консалтинговою маркетинговою організацією ще в 70–80-ті роки XX ст.;

- теорії ефективної конкуренції, який полягає у визначенні таких груп показників для оцінки конкурентних переваг: ефективності управління, виробничим процесом, оборотними засобами, збутом і просуванням, ціни та якості товарів у порівнянні з конкурентами;

- семантичного позиціонування, що ґрунтується на опитуванні покупців (споживачів) і виявленні їх оцінки за конкурентними критеріями.

Окрім науковці, пропонують інноваційні методи оцінки конкурентних переваг підприємства, які використовують певні особливості вже існуючих [149, с. 131–132]. Так, Панаріна Є.М. оцінку здійснює на основі привабливості галузі і конкурентного становища підприємства в управлінні, маркетингу, виробництві, фінансах і НДДКР; Соколова Л.В. використовує узагальнюючі детермінанти: товару, збуту, просування товару, становища підприємства на ринку, виробництва; Шальмінова А.С. застосовує інтегральний показник конкурентоспроможності на основі бажаності у вигляді геометричної зваженої конкурентної переваги; В.А. Білоусов [13] пропонує для аналізу конкурентних переваг підприємства комплекс критеріїв маркетингу продукту, ціни, просування, ділової активності; Д.Д. Данієлс, Лі Х. Радеба висувають припущення оцінювати конкурентні переваги за допомогою матриці “привабливість ринку – конкурентоспроможність компанії”; перша складова включає: ємність ринку, потенціал його зростання, ступінь контролю, рівень інфляції; друга – частку ринку, відповідність вимогам споживачів, абсолютний прибуток на одиницю продукції, якість розподілу товарів [149, с. 132].

Окрім зазначених методів оцінки конкурентних переваг, нами пропонуються експертні методи та кластерний аналіз як найбільш сучасні, які за умов використання потужної комп’ютерної

техніки можуть застосовуватися у відділах маркетингу підприємств машинобудівної галузі [101].

Конкурентні переваги підприємства є мінливими категоріями, їх слід поділяти на переваги високого рангу – ті, які утримують підприємство тривалий час (конкурентний персонал, патенти, довготривалі НДДКР, сучасний маркетинг і зв'язки з покупцями), та переваги низького рангу – ті, які нестабільні і утримують підприємство короткий термін в лідерах (наявність дешевої робочої сили, дешева сировина, доступність нових ринків збуту).

Одним із методів визначення власних сильних і слабких сторін підприємства для зміцнення конкурентних переваг, реалізації стратегічних заходів є бенчмаркінг, як процес порівняльного аналізу та оцінки методів і результатів діяльності підприємства шляхом їх співставлення з обраними зразками чи орієнтирами, до яких воно прагне і бажає їх перевищити. Існує внутрішній і зовнішній бенчмаркінг. Перший дозволяє детально дослідити підприємство всередині структурних підрозділів. Другий полягає у порівнянні підприємства із конкурентами на галузевому, міжгалузевому та глобальному рівнях. Перевагами конкурентного бенчмаркінгу є постійний моніторинг конкурентного середовища, покращення його конкурентних позицій. Однак є і певні труднощі, пов'язані із збором даних для аналізу.

Б. Андерсен під бенчмаркінгом пропонує розуміти постійний вимір і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом ведучого підприємства [6].

Бенчмаркінг може проводитись у декілька етапів: оцінка організацій і визначення областей для покращання, визначення предмета еталонного співставлення, пошук еталонного підприємства, збір інформації, аналіз інформації, запровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства, повторна самооцінка та аналіз покращень.

Розглянувши сутність бенчмаркінгу як методу оцінки, порівняння та встановлення конкурентних переваг на основі еталону, слід зауважити, що лише окремі елементи такого методу можуть бути використані на вітчизняних машинобудівних підприємствах, оскільки пошук еталону та діяльність більшості із них не є еталонною. Відсутні також роботи, де комплексно досліджуються зовнішні і внутрішні критерії формування конкурентних переваг підприємства, а також оцінка їх зовнішніх і внутрішніх потенційних можливостей.

Так, Дубовик О. для визначення конкурентних переваг використовує методику побудови карт, їх зональних площин, де оцінка

здійснюється за 10-бальною шкалою [36, с. 211]. Під параметрами конкурентних переваг пропонуються наступні: висока якість, низька ціна, популярність торгової марки, привабливий дизайн, умови купівлі, обслуговування, техніко-експлуатаційні параметри. Оцінку пропонується проводити за трьома напрямками завищеної, адекватної та заниженої оцінок. О.О. Цогла пропонує оцінку конкурентних переваг стратегії диверсифікації підприємства здійснювати за ресурсними технологічними, інноваційними, партнерськими конкурентними перевагами [160]. Останні характеризуються як такі, що пов'язані з формулюванням неекономічних стандартів господарської діяльності підприємства.

Окремі вчені для оцінки конкурентних переваг розробили методiku оцінки стратегічної конкурентоспроможності, яка є складовою загальної конкурентоспроможності, а особливість її полягає в тому, що проявляється вона, на думку Шпанко А., лише в умовах стратегічного управління [166].

2.2. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством

Сучасний менеджмент промислових підприємств неможливий без діагностики їх конкурентоспроможності. В останній І.С. Грозний вбачає, окрім визначення мети виробництва, дослідження факторів, що сприяють і перешкоджають її досягненню, необхідно визначитись зі стратегією управління на основі зіставлення кожної внутрішньої конкурентної переваги підприємства та рівня їх сукупності [32, с. 27].

Розглядаючи окремі підприємства на рівні національної економіки, М. Портер дійшов до висновку, що існує ряд підходів щодо діагностики конкурентоспроможності, в першу чергу, – це залежить від місця розташування підприємства та інших факторів, які посилюють або послаблюють регулюючий вплив, діючи одночасно і різноспрямовано [176].

Цікавим підходом з точки зору теорії рівноваги фірми та теорії чинників виробництва є підхід, де конкурентоспроможність оцінюється в межах показників: відсоткових ставок за кредитами, вартості устаткування, рівня заробітної плати, відносної вартості матеріалів.

Ще одним із підходів до оцінки конкурентоспроможності є використання векторів компетентностей: місія підприємства, перед-продажна підготовка, якість продукції, ціна реалізованої продукції, фінансові результати, ефективність торгівлі, післяпродажний сервіс. Певний інтерес являють собою і матричні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності, засновані на розгляді конкурентних позицій підприємства в динаміці. Такі підходи дозволяють визначати рейтинг підприємства, його переваги і недоліки. На думку практиків, ці підходи є більш ефективними і точними у поєднанні з іншими.

Отже, конкурентоспроможність підприємства більш точно може бути оцінена комплексними підходами, які б враховували ринкові чинники, зовнішні та внутрішні переваги. На сьогодні теорія конкурентоспроможності не має у своєму арсеналі визначених підходів, які б всебічно характеризували цю категорію.

Загальним недоліком існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств є те, що вони є некомплексними, не мають узагальнених кількісних показників конкурентоспроможності і не включають всіх показників і характеристик діяльності підприємств, які оцінюються. Загальний показник конкурентоспроможності окремі дослідники формують із показників за товарною масою та відносною ефективністю. До останніх відносяться продуктивність праці, рентабельність продукції, рівень віддачі основних і оборотних фондів тощо.

Залишається невизначеною не тільки конкурентоспроможність підприємства, але й конкурентоспроможність продукції, яка в окремих випадках рахується за конкретними товарами на конкретних ринках. Невизначеними залишаються і терміни оцінки конкурентоспроможності. Одні дослідники пропонують оцінку здійснювати один раз на п'ять років, інші – один раз на рік, ще інші – здійснювати поквартальну оцінку в статистиці.

Існують підходи, зокрема Фатхутдінова Р.А., де він для оцінки конкурентоспроможності пропонується брати переваги у зовнішньому і внутрішньому середовищі, переваги у ресурсоемкості продукції, переваги в якості, новітності, використанні ринків збуту продукції [148]. Однак ці показники відображають, в деякій мірі, суб'єктивний підхід. Є підходи, що ґрунтуються на теорії бажаності, які розраховуються у вигляді середньої геометричної зваженої показників економічної ефективності діяльності промислових підприємств.

Вчені пропонують ще інший набір показників: рентабельності продажів та активів, фондовіддачі, автономії, ліквідності, оборотності коштів, рентабельності продукції, завантаженості виробничих потужностей тощо[76]. В інноваційному менеджменті є підходи, які ґрунтуються на рейтинговій оцінці ряду підприємств за показниками кредитоспроможності, ефективності інвестицій, котирування акцій на фондовому ринку. Така рейтингова оцінка також не позбавлена суб'єктивізму, але дає більш комплексну картину стану досліджуваних підприємств. Оцінка конкурентоспроможності на основі економічної технології з використанням норми споживної вартості товару як складової частини конкурентоспроможності підприємства включає оцінку економічних, технічних, екологічних, соціально-психологічних, юридичних показників оцінки [106].

Конкурентоздатність підприємства можна оцінювати, на думку Р.А. Фатхутдінова [150], лише в рамках групи підприємств, які відносяться до певної галузі. А.П. Градов визначає конкурентоспроможність підприємства як його порівняльну перевагу відносно інших підприємств цієї галузі в країні та за її межами [168, с. 82].

Окремі вчені оцінюють підприємство за критерієм запасу конкурентоспроможності. Таким чином, конкурентоздатність – це міра привабливості для споживача, різнопланових його потреб, що має релятивну природу, динамічний характер, якісні і кількісні характеристики.

Постійний аналіз і оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє керувати процесами менеджменту. Однак, така оцінка є неоднозначною, а багатомірною з огляду на те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється, як правило, за певний період; вона цікавить у більшій мірі лише керівника, а не споживача.

Існують підходи, які ґрунтуються на рейтинговій оцінці та на оцінці фінансової стійкості підприємства, а також на основі норми споживчої вартості продукції.

Ресурсний підхід має ґрунтуватися на оцінці того стану ресурсів, який досягнуто підприємством, тобто наявність у нього певних ресурсів, праці і капіталу, за допомогою яких при правильному їх функціонуванні створюються матеріальні об'єкти – товари, конкурентоспроможна продукція.

Функціональний підхід полягає у визначенні рівня функціонування складових підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цей підхід показує, де ефективніше організовані виробництво товарів, управління маркетингом, інноваціями та інвести-

ціями, зовнішньоекономічною діяльністю. Ефективність складових визначається співвідношенням: “витрати/результати”, прибутками, витратами на організацію функцій.

За умов розвитку і поглиблення глобалізаційних процесів основними функціями промислового підприємства, на нашу думку, мають стати інноваційна, інвестиційна, маркетингова, експортна та товарна функції.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі функціонального підходу дає можливість зробити певні висновки щодо напрямів діяльності і функціонування підприємства.

Поєднання ресурсного і функціонального підходів для оцінки конкурентоспроможності підприємства є найбільш пріоритетним напрямом оцінки.

Нами пропонується багатопараметричний полікритеріальний підхід до оцінки конкурентоспроможності, який ґрунтується на використанні ресурсних і функціональних можливостей на параметричній основі, тобто шляхом зіставлення підприємств за певними параметрами як ресурсними, так і функціональними.

На нашу думку, ресурсний підхід дозволяє бачити поточний етап порівнюваних підприємств, а функціональний – оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, обирати стратегію подальшого розвитку і функціонування підприємства. Ця багатопараметрична бізнес-діагностика має формулювати управлінські рішення на основі розрахунків показників конкурентоспроможності на параметричній основі.

Отже, конкурентоспроможність – це полікритеріальна багатопараметрична категорія, яка включає і показники товару, і показники підприємства – його основних фондів, ресурсів, можливостей, і показники персоналу – його професійно-кваліфікаційний рівень, інтелектуальний потенціал тощо.

Проведене експертне опитування керівників структурних підрозділів семи машинобудівних підприємств Хмельниччини показало, що складовими конкурентоспроможності можуть бути вісім із запропонованих 15 групових показників.

Експертами визначено, що складовими конкурентоспроможності можуть бути:

– виробничо-технологічна (засоби праці, якість предметів праці, прогресивність технологій, рівень механізації та автоматизації, умови проведення експериментів та їх масштабність);

– продуктивно-трудова (форми організації виробництва, організаційна структура підприємства, системи оплати праці, планування обліку і контролю, ефективність використання живої праці, стан умов праці і організаційна культура виробництва, участь персоналу в процесі управління виробництвом, політика просування персоналу, система мотивації);

– ресурсно-вартісна (ефективність поточних витрат, фінансова стійкість підприємства, дохідність, прибутковість підприємства, земельні, майнові ресурси, транспортно-комунікаційні ресурси, соціальна інфраструктура);

– інноваційна (рівень досяжності НДПКР, стан трансферу технологій, рівень запровадження “ноу-хау”);

– експортна (обсяги реалізованої продукції на експорт, наявність стандартизованої продукції, відповідність міжнародним стандартам, доступ до ринків ресурсів і технологій, стимулювання збуту, стан післяпродажного сервісу);

– інвестиційна (наявність інвестицій, вартість інвестицій, ефективність інвестиційної діяльності);

– маркетингова (рівень охоплення ринку, стан рекламної діяльності, надійність маркетингових зв’язків, імідж товарної марки, ціна, якість продукції);

– товарна (ефективність галузевого розвитку, доступ до якісної сировини, умови постачання сировини, транспортна інфраструктура, кліматичні умови, умови матеріально-технічного постачання, ступінь уніфікації, спеціалізації та кооперації).

У теорії та практиці оцінки рівня конкурентоспроможності існує безліч методів за допомогою яких оцінюється ця характеристика. Так, диференційний метод дозволяє виявляти рівень конкурентоспроможності товару порівняно з аналогом [35]. У результаті, якщо за базу порівняння приймається норматив для задоволення потреби, то окремий показник конкурентоспроможності g_i слід розраховувати за наступною залежністю [35, с. 197]:

$$g_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100 \% (i = 1, 2, 3, \dots, n), \quad (2.3)$$

де P_i , P_{io} – відповідно, нормативна і фактична величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю; n – кількість параметрів.

Загалом існують такі методи аналізу і оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- економіко-математичні: параметричні, аналогові, на основі норми доданої вартості, полікритеріальної оптимізації;
- графічні: теорії життєвого циклу, побудови багатокутника, на основі функції бажаності, дослідження кривої досвіду, складання карти стратегічних груп;
- описові: матричні або портфельні моделі, факторні моделі Портера, PIMS-моделі, SWOT-, LOTS-, BSC- та GAP-аналіз; мішані методи: концепції маркетингу, взаємодії на основі функціонально-вартісного аналізу, моделі Ансоффа “продукт–ринок”.

Вченими виділяються наступні методи оцінки конкурентоспроможності: за принципом – органолептичні, реєстраційні, вимірювальні, соціологічні, експериментальні, розрахункові, статистичні, маркетингові; за номенклатурою критеріїв – прямі, непрямі; за стадією життєвого циклу – методи на стадіях проектування, виготовлення, реалізації, експлуатації; за ступенем врахування різних якісних і цінових характеристик – за рівнем якості товару конкурентів, за одним найважливішим якісним показником, за декількома показниками; за кількістю показників оцінки – диференційовані, комплексні, мішані; за формою представлення – розрахунково-аналітичні, матричні методи та графічні (багатокутник конкурентоспроможності) [147, с. 225–281]. Розрахунково-аналітичні методи ґрунтуються на оцінці одиничних параметрів технічного, цінового аспекту. Графічні методи основані на побудові багатокутників за рівнем досяжності переваг в до- і післяпродажному обслуговуванні, якості, зовнішній політиці, ціні, фінансах тощо. Матричний метод включає оцінку якості товару (споживчий показник якості, інформативність, споживна новизна, імідж) та ціни споживання. Методи, основані на профілі конкурентів, мають графічний спосіб представлення конкурентоспроможності підприємств.

Пошук підприємств, однакових за випуском продукції, номенклатурою і чисельністю працюючих, ускладнений, оскільки такі рідко зустрічаються і не представляється зарубіжний аналог, який буде відрізнятися у будь-якому разі від підприємства, для якого здійснюється оцінка рівня конкурентоспроможності.

Нами пропонується ввести поняття “реальна здатність” і “потенційна здатність”, тобто прогнозна і еталонна, якої би хотілося досягти. Адже реальна конкурентоспроможність підприємства може

ототожнюватися з фактичною, а потенційна – з прогнозованою, перспективною конкурентоспроможністю, рівень якої набагато вищий і якого підприємство прагне досягти. Звідси відпадає потреба у пошуку підприємств-конкурентів, про які йому слід просто знати і знати, за якою ціною продається їх продукція. Така гіпотеза може бути висунута для подальших досліджень поняття “конкурентоздатність”. Для діагностики конкурентної ситуації на ринку та аналізу власних конкурентних позицій і галузі, у якій здійснює свою діяльність підприємство та визначення рівня конкурентоспроможності, вченими та практиками використовуються такі моделі та методи (див. рис. 2.3).

Отже, використовуючи різні види моделей для оцінки конкурентоздатності, підприємства можуть їх застосовувати для порівняння діяльності з конкурентами, прогнозування їх рівня конкурентоздатності, задоволення інтересів споживачів тощо. Ця класифікація дозволить підприємствам розширити інструментальний апарат і проводити якісну та комплексну оцінку конкурентоздатності у забезпеченні конкурентних переваг підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Для оцінки конкурентоспроможності існує цілий ряд методик. Основними етапами втілення будь-якої методики оцінки є проведення маркетингових досліджень з вивчення ринку товару; формулювання вимог до нього; визначення мети аналізу конкурентоспроможності, переліку параметрів, що підлягають оцінці, вибір бази для оцінки; розрахунок одиничних та групових показників та інтегральних показників конкурентоспроможності, розробка техніко-економічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, вихід на ринок з пробною партією, узагальнення результатів пробних продажів продукції, прийняття управлінського рішення щодо правильності оцінки конкурентоспроможності товару, розробка заходів щодо супроводу товару під час його експлуатації.

На думку Курганської Б.М. оцінка конкурентоспроможності підприємства має проводитись з урахуванням багатьох складових. Коефіцієнт конкурентоспроможності окремого виду продукції визначається за формулою [61]:

$$K_{\text{вир.проц.}} = \frac{Ц_{\text{вир.}ij}}{Ц_{\text{реал.}i}}, \quad (2.4)$$

де $C_{вир \cdot ij}$ – ціна виробництва i -го виду продукції на j -му підприємстві; $C_{реал \cdot i}$ – середня ціна реалізації i -го виду продукції на ринках збуту за визначений період часу.

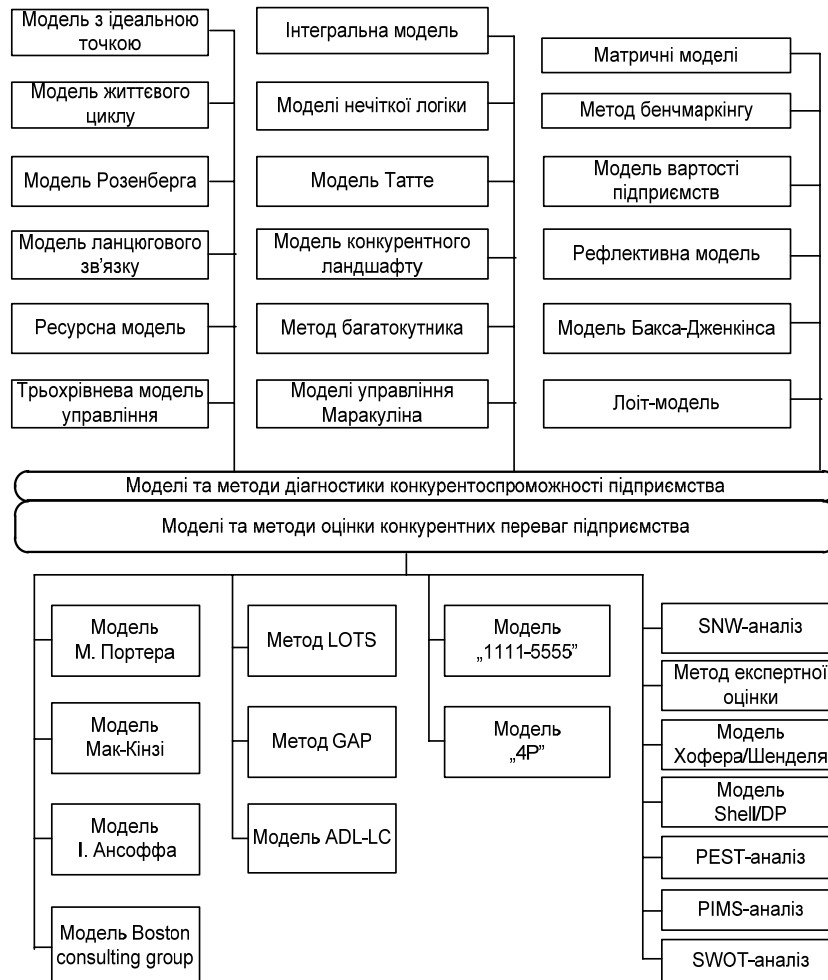


Рис. 2.3. Моделі і методи оцінки рівня конкурентних переваг та діагностики конкурентоспроможності підприємств ([25, 32, 73, 108, 151] та власні дослідження автора)

На нашу думку, складність запропонованої оцінки полягає в тому, що не всі відібрані показники можна оцінити кількісно. Так, наприклад, як точно можна визначити ступінь задоволення покупця споживчими якостями товару.

Дослідження, проведені автором, щодо методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, вказують на те, що більшість вчених використовують показники ефективності виробничо-економічної діяльності, де застосовують методи експертних оцінок і роблять певні спроби для введення узагальненого показника конкурентоспроможності (рис. 2.4) [72, 125, 138]. Однак цілісного результату так і не отримують, оскільки є певна обмеженість параметрів, які можна кількісно виміряти.

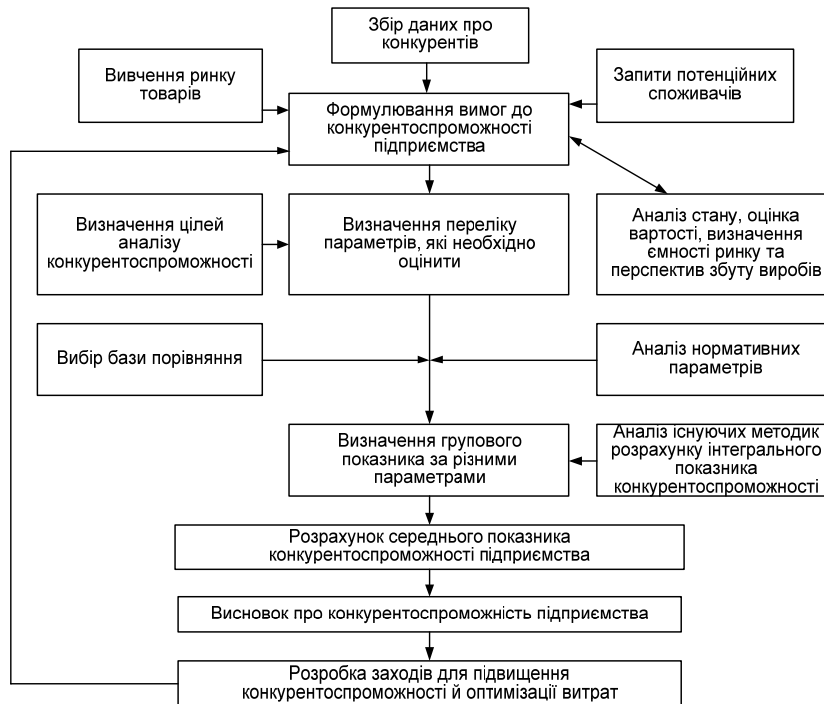


Рис. 2.4. Схема визначення інтегрального показника підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

На думку Борзенкова С.В., методика розрахунку очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства визначається як частка

від ділення поточного на перспективний (ринковий) потенціал підприємства [16, с. 12].

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства можливе, на думку Малихіної Т.І., на основі визначення інтегрального показника конкурентоспроможності за спеціально розробленою шкалою [72, с. 11].

Сомова О.С. пропонує методику оцінки рівня довгострокової конкурентоспроможності на основі показників чистої поточної вартості та індексу доходності [136, с. 10]. Перший показник розраховується як сума теперішніх вартостей майбутніх чистих грошових потоків $ЧГП$ і вартості у постпрогнозний період B_{nn} за винятком початкових інвестицій I_o . Так, чиста поточна вартість $ЧПВ$ підприємства визначається за формулою:

$$ЧПВ = \frac{ЧГП_1}{(1+E)^1} + \frac{ЧГП_2}{(1+E)^2} + \dots + \frac{ЧГП_i}{(1+E)^i} + B_{nn} - I_o. \quad (2.5)$$

Індекс доходності, який характеризує конкурентоспроможність, пропонується розраховувати традиційним способом: як відношення $ЧПВ$ до початкових інвестицій.

Запропонована методика оцінки рівня конкурентоспроможності у довгостроковому періоді дозволяє спрогнозувати її рівень у майбутньому, а саме зіставлення рівня конкурентоспроможності у коротко- та довгостроковому періодах дає змогу провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

Недоліком, на наш погляд, методики оцінки рівня конкурентоспроможності є її некомплексність: рівень визначається лише за одним вартісним показником грошових потоків.

Управління конкурентоспроможністю, на думку Рисса М.О., має здійснюватися на поєднанні операційної, фінансової та стратегії маркетингу і організаційного розвитку за допомогою визначення ендогенних і екзогенних детермінант [126].

Однією із складових конкурентоспроможності підприємства є рівень конкурентоспроможності персоналу або рівень кадрового потенціалу, який ще називають управлінським потенціалом. Вчені також по-різному визначають конкурентні переваги персоналу. Так, на думку Коломієць В.М. модель оцінки конкурентоспроможності персоналу включає шість етапів, де на третьому етапі здійснюється порівняння з еталонним рівнем конкурентних переваг персоналу

[55, с. 8]. Однак, не зрозуміло, що автор закладає у зміст і визначення еталону. Сама ж методика оцінки конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств має відповідати таким критеріям: доступності, наявності програмного забезпечення, мало-витратності, обмеженості параметрів оцінки, застосування в ролі експертів-керівників структурних підрозділів.

До запропонованої Щур С. методики визначення рівня конкурентоспроможності управлінського персоналу входить чотири етапи: визначення переліку параметрів і встановлення їх вагомості; розрахунок одиничних характеристик індексів їх кожного параметра; розрахунок зведеного параметричного індексу конкурентоспроможності персоналу; розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності персоналу [167, с. 34]. Оцінка конкурентоспроможності персоналу на думку Щур С. має здійснюватися за 45 різними якістьми – особистісними, професійними та діловими. Методика надзвичайно складна за кількістю розрахунків, однак враховує об'єктивно всі параметри конкурентоспроможності персоналу підприємств.

Серед робіт, в яких пропонуються інтегральні показники конкурентоспроможності підприємства, слід виокремити роботу Белоусова В.Н. [13], де рівень конкурентоспроможності автором визначається за груповими показниками: потенційні можливості підприємства, які враховують значимість кожної детермінанти конкурентної переваги країни і структуру стратегічного потенціалу підприємства; ступінь задоволення вимог ринку, який оцінюється за допомогою показника конкурентоздатної товарної маси, проданої підприємством на ринку за певний період; результати господарської діяльності за показниками фінансового стану і продуктивності використання ресурсів.

Серед показників, які пропонуються Піддубною Л.І. для визначення оптимального рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, оптимальний радіус адекватності значення i -го показника міжнародної конкурентоспроможності підприємства [115].

Для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства Піддубною Л.І. запропоновано методичний підхід, що базується на визначенні ефекту управлінського впливу у площині змін стану об'єкта управління [115, с. 25].

На нашу думку, окрім запропонованих нами в складових, до сучасного механізму управління конкурентоспроможністю може бути долученою нематеріальна складова, яка є чи не найголовнішою, з огляду на формування сучасної парадигми підвищення

конкурентоспроможності виробничих економічних систем за умов розвитку глобалізаційних процесів [87].

Отже, серед сучасних методів оцінки конкурентоспроможності, які пропонуються вченими, слід назвати такі, що ґрунтуються на теоріях міжнародного поділу праці, ефективної конкуренції і факторів виробництва, методи визначення конкурентоспроможності за допомогою багатокутних профілів. Представляють певний інтерес і матричні методи та моделі. Існують підходи, де для визначення рівня конкурентоспроможності прийняті такі показники: загальний обсяг продажів, обсяги продажу на одного працюючого, частка експортної продукції, коефіцієнт конкурентоздатності продукції, фондовіддача, рівень реклаमाцій, знос основних фондів, частка працівників з вищою освітою. Серед іншого, вчені пропонують визначати конкурентоспроможність на основі середньозважених показників фондовіддачі, рентабельності продажів та активів, продукції, коефіцієнтів оборотності засобів і завантаженості виробничих потужностей.

Таким чином, аналіз існуючих методик розрахунку рівня конкурентоспроможності показав, що значення індексу конкурентоспроможності може відображатися як за допомогою абстрактного показника, який використовується для порівнянь конкурентоспроможності декількох її носіїв, так і за допомогою показника, який має аналог в оцінці діяльності підприємства і який може бути досягнутим підприємством.

Проаналізувавши існуючі методи та методики оцінки конкурентоспроможності, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, слід зробити наступні висновки.

По-перше, діючи на практиці в міжнародній і вітчизняній економіці методики оцінки та наукові підходи не ґрунтуються на системному і комплексному підходах. По-друге, оцінка конкурентоспроможності проводиться не для всіх підприємств галузі, а лише для максимум двох споріднених. По-третє, кожен підхід має свою філософію і ґрунтується на врахуванні факторів, які нічим не підтверджені. Тому розрахунки рівня конкурентоспроможності включають від двох до п'яти складових.

Недоліками традиційних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі пошуку інтегрального показника є те, що в результаті оцінки:

– не враховується характер критеріїв – обмежувальний чи оціночний;

- важко порівнювати декілька підприємств одночасно;
- складно визначаються вагові значення критеріїв;
- неможливо оцінити вплив факторів, які не мають кількісного виміру;
- оцінюється лише конкурентоспроможність одного підприємства порівняно з іншим, а не рівень його конкурентоспроможності на всьому ринку;
- вибір бази порівняння дещо ускладнений, оскільки немає двох схожих за кількістю цехів за обсягами, фондами, кількістю працюючих тощо.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності має здійснюватися поетапно (рис. 2.5), починаючи з діагностики конкурентного потенціалу і завершуючи розробкою відповідної стратегії.



Рис. 2.5. Алгоритм забезпечення конкурентних переваг підприємства

Таким чином, проведений аналіз методів та методик оцінки конкурентоспроможності підприємства показав, що у вітчизняній науці і практиці не розроблене раз і назавжди прийняте визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, а звідси і його оцінка, не визначений інтегральний показник, який об'єктивно і всебічно характеризував би конкурентоспроможність підприємства. Все це знижує ефективність управління конкурентоспроможністю і, зокрема, підвищення її рівня.

Складнощі у визначенні рівня конкурентоспроможності пов'язані з тим, що в економічній теорії відсутнє єдине визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”; не визначена кількість показників, яка об'єктивно охоплює рівень конкурентоспроможності підприємства; часто оцінка включає окрім кількісних факторів ще й якісні, які важко піддаються вимірюванню; оцінка частіше на практиці зводиться не усіх підприємств тієї чи іншої галузі, а лише двох підприємств, що в кінцевому результаті є мало-виправданим; відсутній комплексний, системний підходи, що звужує перелік показників і тим самим інтегральність такої оцінки; підприємства за нинішніх умов функціонування не мають підготовлених кадрів, які б могли здійснювати оцінку конкурентоспроможності, а тим більше пропонувати ефективні заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності.

2.3. Конкурентний потенціал підприємства – основа формування його конкурентоспроможності

Тарнавська Н., Сивак Р. та Нагорняк Г. конкурентоспроможність підприємства розглядають як комплексне багатфакторне поняття з огляду на її складові частини: конкурентоспроможності виробничого потенціалу, інтелектуального капіталу, виробництва, цінних паперів, колективу, життєвого циклу конкурентних переваг тощо [137].

Шинкаренко В.Г. зазначає, що висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу достатності та ефективності використання конкурентного потенціалу [164].

На наш погляд, найбільш багатогранною може бути оцінка конкурентоспроможності підприємства та й, власне, конкурентних переваг на основі його потенціалу, структура якого за визначен-

нями вчених може бути найрізноманітнішою. Автором досліджено основні підходи до визначення складових потенціалу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Потенціал підприємства за складовими елементами

Автор (джерело)	Склад елементів потенціалу підприємства	
Ареф'єва О., Коренков О. [10]	Виробничий, фінансовий, кадровий, управлінський, маркетинговий	
Воронкова А. [24]	Виробничий, фінансовий, інноваційний, управлінський, маркетинговий, комунікаційний, мотиваційний, трудовий	
Генералова С. [26]	Науково-технічний, трудовий, фінансово-економічний, організаційний, інформаційний, природно-ресурсний	
Лопін Є. В. [64]	Кадровий, виробничий, інноваційний, організаційно-управлінський	
Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. [76]	Фінансовий, виробничий, кадровий, організаційний, управлінський, маркетинговий	
Россоха В.В. [129]	Виробничий, природний, фінансовий, управлінський, інноваційний, інформаційний, інтелектуальний і ресурсів праці	
Рябикіна Н.І. [130]	Природний, технологічний, технічний, інфраструктурний, інформаційний, інноваційний, кадровий, матеріальний, фінансовий	
Федоніна С., Рєпіна І.М. [155]	Виробничий, інноваційний, фінансовий, науково-технічний, управлінський, маркетинговий, відтворення та організаційної структури управління	
Чухрай Н., Патора Р. [161]	Виробничо-технологічний, науково-технічний, фінансово-економічний, кадровий, інноваційний	
Авторське визначення складових елементів потенціалу	Ресурсна складова	Ресурсно-вартісний, виробничо-технологічний, продуктивно-трудоий
	Функціональна складова	Товарний, маркетинговий, експортний, інноваційний, інвестиційний

Аналізуючи дані наведеної таблиці, на наше переконання, багатомірність конкурентоспроможності підприємства може бути виправдана в результаті застосування двох підходів для оцінки її складових: ресурсного і функціонального. Тобто потенціал підприємства слід оцінювати за ресурсною і функціональною складовими. Відповідно до першого підходу стан підприємства можна оцінити виходячи з його ресурсних можливостей (ресурсів фінансових, майнових і складських; запасів сировинних ресурсів; транс-

портно-комунікаційних мереж; ресурсів соціальної інфраструктури – оздоровниці, медпункти, профілакторії, дитячі садки тощо), виробничо-технологічних (стан основних фондів, рівень їх зносу, наявність виробничих ліній та обслуговуючих цехів – ремонтних, профілактичних, інструментальних) та продуктивно-трудова можливостей (наявність висококваліфікованої робочої сили); професійність, досвідченість кадрів.

Конкурентні переваги, на нашу думку, мають визначитися рівнем конкурентного потенціалу підприємства, що характеризує потенційну здатність ефективно функціонувати на зовнішньому та внутрішньому ринках, збільшуючи свою частку. Конкурентні переваги – це сукупність вартісно-ресурсних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності, ефективне управління якими дозволяє підвищити конкурентоспроможність (див. табл. 1.2).

Аналізуючи такі поняття, як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги слід зазначити, що рівень останніх визначається конкурентним потенціалом і без його належного рівня не може існувати.

Не маючи певних конкурентних переваг, підприємство не може забезпечити собі певний рівень конкурентоспроможності. Конкурентні переваги можуть проявлятися у виробництві, фінансово-господарській діяльності, інноваційній, інвестиційній, кадровій, маркетинговій сферах підприємства. Оскільки вони виникають в різних сферах діяльності, а ці сфери мають вже попередньо створений потенціал, то його можна назвати інвестиційним, інноваційним, продуктивно-трудова, маркетинговим, товарним, виробничо-технологічним, експортним і ресурсно-вартісним потенціалом. Автором запропонована сучасна система оцінки конкурентного потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств на основі зазначених складових (рис. 2.6).

Таким чином, здійснюючи вплив на рівень формування того чи іншого потенціалу підприємство стає більш чи менш конкурентним, з більшою чи меншою конкурентоспроможністю. Тобто, ці поняття по суті своїй комплексні, а значить керувати процесами підвищення рівня конкурентних переваг, конкурентоспроможності чи конкурентного потенціалу, це досить трудомісткий, відповідальний менеджмент, який в принципі має ґрунтуватись на системному аналізі та інноваційному менеджменті. Тому наше дослідження має системний і комплексний характер.

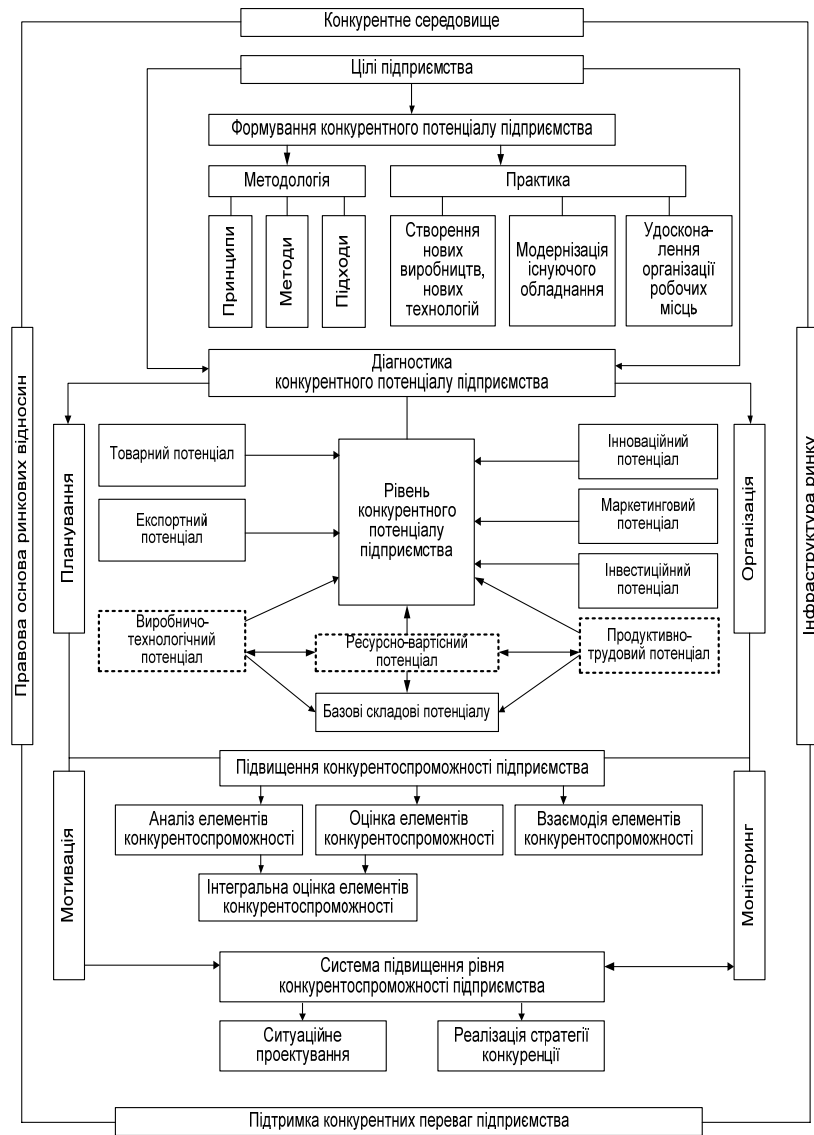


Рис. 2.6. Система оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентного потенціалу

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це система, яка поєднує підсистему оцінки рівня конкурентного потенціалу. На основі запровадження інтегральної системи підвищення конкурентоспроможності з виходом на підсистему вибору обґрунтування і розробки конкурентної стратегії Рівень конкурентної переваги підприємства може визначатися його конкурентним потенціалом або конкурентоспроможністю, або конкурентним статусом (рис. 2.7). Головним або центральним для оцінки, на нашу думку, є конкурентний потенціал, який має об'єднувати складові.



Рис. 2.7. Елементи конкурентоспроможності підприємства

Конкурентний потенціал є передумовою збільшення рівня конкурентних переваг, а також конкурентного статусу. Ототожнення рівня конкурентоспроможності з рівнем маркетингової орієнтації недоцільно, оскільки маркетингоспроможність є лише однією із складових, і вона не враховує інші складові спроможності підприємства.

Частина II

**СТАН І КРИТЕРІЇ ПІДВИЩЕННЯ
РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ**

**РОЗДІЛ 3.
ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

3.1. Аналіз діяльності підприємств-конкурентів

За умов ускладнення міжфункціональних внутрішніх і зовнішніх зв'язків машинобудівних підприємств існує потреба у створенні механізму оцінки рівня конкурентоспроможності окремих машинобудівних підприємств з метою управління їх конкурентними перевагами. Він повинен включати комплекс постійно діючих функціональних заходів інноваційного, інвестиційного, маркетингового, товарного та експортного спрямування на встановлення, забезпечення та підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

Оцінка конкурентного потенціалу є вихідною для розробки стратегій розвитку підприємств, спрямованих на підвищення їх рівня. Оцінка конкурентного потенціалу саме машинобудівних підприємств зумовлена їх роллю у національній економіці як підприємств, що визначають певний розвиток інших галузей промислового виробництва. Конкурентний потенціал підприємств машинобудування характеризує їх здатність здійснювати виробництво та відповідати існуючому попиту на машинобудівну продукцію.

Метою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування та її динаміки є виявлення існуючих тенденцій і найбільш загальних факторів зміни конкурентоздатності підприємств за певний період; залежність обсягів виробництва і продажу про-

дукції, які пов'язані з коливанням кон'юнктури, від факторів підвищення конкурентоспроможності [4].

За останні роки більша частина продукції машинобудівної галузі реалізується на внутрішньому ринку. Слід зазначити, що лише третина продукції машинобудування реалізується за кордон. Більша частина її, а саме 20–30 %, приходить на російський ринок. Решта продукції реалізується в країни СНД і дальнього зарубіжжя.

Глибокий економічний спад торкнувся, перш за все, великих промислових підприємств. Частка реалізованої продукції машинобудування в загальному обсязі вітчизняної продукції у 2010 р. становила 8,7 %, поступаючись лише металургійному виробництву й виробництву металевих виробів, частка яких склала 19,6 %.

Наочним і таким, що відповідає меті та завданням дослідження, є аналіз конкурентоспроможності вітчизняного машинобудування на російському ринку. Через те, нами здійснено оцінку конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств на російському ринку, виходячи із даних експорту української машинобудівної продукції, обсягів виробництва, експорту та імпорту машинобудівної продукції в Російську Федерацію в доларовому еквіваленті (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Конкурентоспроможність вітчизняного машинобудування
на ринку Росії**

Показник конкурентоспроможності, %	Рік				Темп зростання/ спаду
	2006	2007	2008	2009	
Частка вітчизняного машинобудування	5,4	5,7	5,2	4,8	88,8
Частка російського машинобудування	66,2	65,4	69,1	71,2	107,6
Відносна ринкова частка вітчизняного машинобудування	0,087	0,0865	0,075	0,067	77,0

Як бачимо, частка вітчизняного машинобудування на російському ринку у 2009 р. порівняно з 2006 . зменшилась на 11,2 %. Однак, частка російського ринку машинобудування на власному ринку збільшилась за цей період на 7,6 %. Відносна ринкова частка вітчизняного машинобудування на російському ринку у 2009 р. порівняно з 2006 р. знизилась на 23 %. Отже, питома вага вітчизняної машинобудівної продукції на російському ринку є низькою, як в абсолютному, так і у відносному виразі.

Проведений аналіз стану машинобудівних підприємств України, кількість яких з кожним роком падає, вказує на необхідність запровадження дієвих заходів щодо збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кількість промислових підприємств в Україні за видами діяльності

Показник	Рік				Темп зростання/спаду (2009/2006), %
	2006	2007	2008	2009	
Промисловість, у т.ч.	54408	54925	54700	54602	100,35
машинобудування	11097	11073	10800	10432	94

Незважаючи на кризові явища в економіці країни, певні зміни в машинобудівній галузі все ж таки відбуваються. У промисловості економічно розвинутих країн на машинобудування припадає 25–40 % вартості виробленої промислової продукції, однак середній показник в Україні становить лише 11 %. Значно впливає на розвиток підприємств зростання тарифів та заробітної плати, інфляція. У результаті індекси цін виробників промислової продукції з кожним роком зростають (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Індекси цін виробників промислової продукції за видами діяльності в Україні

Показник	Рік				Темп зростання/спаду, %
	2006	2007	2008	2009	
Промисловість, у цілому	109,6	119,5	121,1	123,4	112,6
Машинобудування, у цілому	104,3	109,9	114,1	120,6	115,6
– виробництво електричного і електронного обладнання	108,6	108,3	112,4	116,4	107,2

Індекси обсягів промислової продукції підприємств машинобудівної галузі за роками вказують на певний спад у 2008–2009 рр. (табл. 3.4) [139].

Як бачимо, обсяги виробництва у 2009 році як в цілому по промисловості, так і в машинобудуванні та його підгалузях, значно скоротилися. Ці тенденції спостерігаються і на більшості машинобудівних підприємств Хмельниччини, так як, власне, і всіх промислових підприємств.

Таблиця 3.4

Індекси обсягів виробництва промислової продукції та машинобудування

Показник	Рік				Темп зростання/спаду (2009/2006), %
	2006	2007	2008	2009	
Промисловість, у цілому	106,2	110,2	96,6	78,1	73,5
Машинобудування, у цілому	111,8	128,6	108,6	55,1	49,3
– виробництво машин та устаткування	102,9	115,3	105,2	62,4	60,6
– виробництво електричного та електронного устаткування	110,7	122,6	108,3	71,8	64,8

У промисловості Хмельниччини зосереджена майже третина основних засобів. Інноваційна діяльність підприємств області залишається низькою. Аналіз показав, що вищу та середню інноваційну зацікавленість на Хмельниччині виявили лише підприємства машинобудування. Найбільша частка інвестицій іноземного капіталу надійшло з Нідерландів (82 %) – 108 млн дол. США. Збільшилася частка експорту продукції, зокрема, трансформаторів до Литви та Нігерії.

Основні показники діяльності промислових підприємств Хмельниччини вказують на певний їх спад (табл. 3.5) [140].

Таблиця 3.5

Результати діяльності промислових підприємств Хмельниччини

Показник	Рік				Темп зростання/спаду, %
	2006	2007	2008	2009	
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування промисловості, тис. грн:					
– промисловість	82544,2	164268	120365	108106	130,9
– машинобудування	19994,3	14858	10364	10124	50,63
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн:					
– промисловість	205283	536511	368412	324516	158,1
– машинобудування	26400	28725,3	27320	25468	96,4
Рентабельність операційної діяльності, %:					
– промисловість	4,3	6,9	4,5	3,8	88,3
–машинобудування	0,7	1,7	0,9	0,6	85,7

Машинобудівна галузь має характерне конкурентне середовище, де звужені межі ринку і номенклатури продукції, існує спад науково-дослідних розробок, кількість конкурентів з кожним роком збільшується у зв'язку з членством України у СОТ. Через те необ-

хідна розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства у забезпеченні його конкурентних переваг, який має включати як інструменти, методи, прийоми, так і набір заходів для підвищення конкурентоспроможності та набір стратегій подальшого розвитку залежно від рівня конкурентних переваг на діючому чи потенційному ринку [111].

За кількістю промислових підприємств у 2009 році в Хмельницькій області показник порівняно з 2006 роком зменшився на 0,5 % (табл. 3.6); відповідно, машинобудівних підприємств – на 7,5 %.

Таблиця 3.6

Результати діяльності машинобудівних підприємств Хмельниччини

Показник	Рік				Темп зростання, %
	2006	2007	2008	2009	
Загальна кількість промислових підприємств, од.	1365	1393	1376	1358	99,5
Загальна кількість машинобудівних підприємств, од.	212	204	201	196	92,5
Обсяги виробництва продукції машинобудівних підприємств, %	88,3	89,9	87,4	86,5	97,9
Питома вага машинобудівних підприємств, %	15,5	11,1	10,6	10,4	67,1
Рентабельність операційної діяльності, %	0,7	17	0,9	0,6	85,7

За обсягами виробництва продукції машинобудування Хмельниччини за період 2006–2009 рр. спостерігається постійний спад до попереднього року. Зменшились як обсяги виробництва продукції машинобудування, так і частка машинобудівної галузі у загальній структурі промисловості, фінансові результати зменшуються також (табл. 3.7) [140].

Таблиця 3.7

Показники роботи підприємств машинобудування Хмельниччини

Показник	Рік				Темп зростання %
	2006	2007	2008	2009	
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Кількість підприємств	212	204	201	196	92,4
Обсяг реалізованої промислової продукції у фактичних цінах, млн грн	1010	995,2	901	830,1	82,2
Питома вага реалізованої промислової продукції у загальному обсязі, %	12,6	11,1	12,1	9,9	78,6

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
Обсяг інвестицій в основний капітал (у фактичних цінах):					
– млн грн	49,4	45,9	50,4	35,2	71,3
– відсоток до загального обсягу у промисловості	5,4	4,6	4,9	3,5	64,5
Індекси інвестицій в основний капітал, %	134,2	111,2	191,7	110,1	82,4
Основні засоби промисловості (у фактичних цінах на кінець року), млн грн	945	915,2	828,1	865,4	91,6
Ступінь зносу основних засобів промисловості, %	56,4	61,6	60,8	60,2	106,7
Середньорічна чисельність (штатних) працівників:					
– осіб	16317	15288	14669	12165	74,6
– відсоток до загальної чисельності працівників у промисловості	25,8	24,5	21,2	18,6	72,1
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного штатного працівника, грн	968	1106,93	1400	1826	188,6
Фінансовий результат (сальдо) від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	26,4	28,7	27,3	25,4	96,4
Рентабельність операційної діяльності, %	0,7	0,8	0,74	0,66	100,9
Чистий прибуток (збиток), млн грн	14,8	16,6	14,1	7,6	51,4
Частка підприємств, які одержали збиток від звичайної діяльності до оподаткування, %	35,4	37,7	40,2	45	127,1

За підгалузями машинобудування спостерігається спадна динаміка обсягів виробництва (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Динаміка обсягів виробництва продукції
за підгалузями машинобудування Хмельниччини**

Показник	Рік				Темп зростання/спаду (2009/2006), %
	2006	2007	2008	2009	
Машинобудування	115,2	121,6	116,8	114,1	99,0
Виробництво машин і устаткування	101,9	103,8	101,4	101,2	99,3
Виробництво електричного та електронного устаткування	122,9	127,0	114,2	108,3	88,1
Виробництво транспортних засобів	83,8	124,4	101,2	100,6	120,0

Аналіз виробництва основних видів продукції машинобудування вказує на те, що фінансова криза значно вплинула на майже всі галузі економіки. Зменшився попит і на окремі види продукції: на трансформатори, борони, причеми (рис. 3.1).

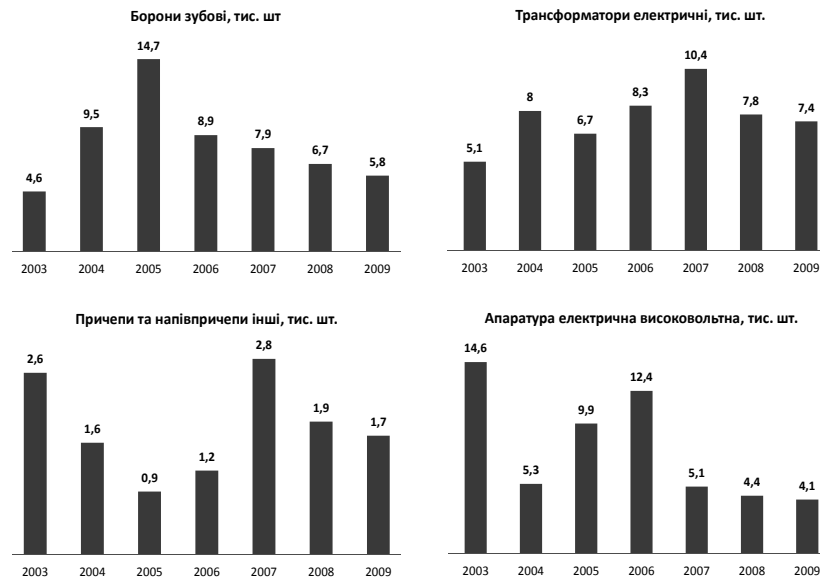


Рис. 3.1. Виробництво основних видів продукції машинобудування Хмельниччини

Індекс цін виробників промислової продукції Хмельниччини у 2010 році становив 111,6 %. Фінансовий результат підприємств від звичайної діяльності до оподаткування за січень–листопад 2010 р. становив 250,7 млн грн прибутку. Протягом січня–листопада 2010 р. збитково працювало 37,8 % підприємств. Найбільші суми збитків спостерігалися у промисловості.

У 2010 р. промисловості Хмельниччини в цілому вдалося подолати негативну динаміку виробництва, яка спостерігалась впродовж попередніх двох років: порівняно з 2009 р. обсяги промислового виробництва зросли на 4,9 %. У машинобудуванні приріст продукції порівняно з 2009 роком становив 14,8 %.

Таким чином, кількість підприємств з кожним роком зменшується, триває спад і обсягів реалізованої продукції, зменшуються

обсяги інвестицій в основний капітал. Досить висока зношуваність основних фондів – 60,2 % у 2009 р., що на 4,2 % менше, ніж у 2006 р. і низька рентабельність операційної діяльності машинобудівних підприємств Хмельниччини.

За структурою реалізованої продукції найбільшу частку у 2009 р. складало виробництво електричних машин та устаткування – 59,4 %, виробництво машин та устаткування – 22,2 % (рис. 3.2).

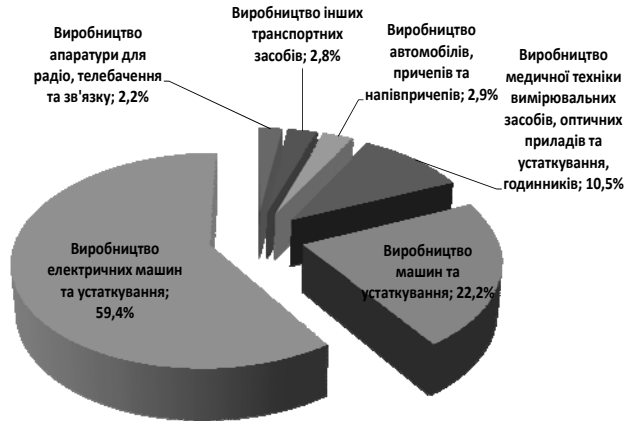


Рис. 3.2. Структура продукції, реалізованої підприємствами машинобудування Хмельниччини

Впровадження новітніх технологій, їх трансферу та інноваційних проектів є одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. Ризиками у покращенні інноваційної діяльності підприємств є високі банківські ставки на кредит, відсутність гарантій від банкрутства за спожиті кредити банків. У результаті із усіх машинобудівних підприємств інноваціями займаються лише сім підприємств, на інноваційні проекти якими у 2009 р. витрачено біля 30 млн грн. Фінансування інноваційних проектів з місцевого та державного бюджетів за останні два роки не проводилося. Обсяги реалізації інноваційної продукції на експорт становили біля 1 млн грн, що характеризуються машинобудівні підприємства як недостатньо експортоспроможними.

Використання продуктивно-трудового потенціалу на машинобудівних підприємствах Хмельниччини значно погіршилося: 64,1 % працюючих у 2009 році працювало у вимушеному режимі неповного робочого дня; у вимушених відпустках перебуває за останні

три роки біля чверті працюючих; існує значна заборгованість із виплатою заробітної плати.

На рівень конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі впливає рівень конкурентоспроможності продукції, операційні витрати за складовими у 2009 році включають матеріальні витрати – 65 %, витрати на оплату праці – 18,3 %. Високий рівень матеріаломісткості продукції та постійне зростання цін робить її неконкурентоспроможною на зовнішньому ринку. Внаслідок підвищення цін на сировину, матеріали, енергоносії, паливно-мастильні матеріали, рівня заробітної плати продукція машинобудування дорожчає щороку за останні чотири роки на 6–14 %.

Зменшується з кожним роком і експортоспроможність машинобудівних підприємств. Так, зокрема продукція машинобудування у 2009 році експортувалась за кордон 40 підприємствами, із загальними обсягами експорту на суму біля 120 млн дол. США, до 25 країн світу. Найбільшими споживачами продукції машинобудування були країни СНД, на яких припадає більше 50 % обсягу експорту, європейські країни – 35–38 % та країни Америки, Африки та Азії. За структурою експорту: електричні машини і устаткування – 82 % (трансформатори – 40 %, кабелі, проводи – 30 %).

На конкурентоспроможність машинобудівних підприємств значно впливає інвестиційна політика в регіоні. За динамікою інвестицій в основний капітал цих підприємств спостерігається зростання обсягів хоча в останній рік незначними темпами як у цілому машинобудуванні, так і в основні види діяльності (табл. 3.9) [140].

Таблиця 3.9

**Динаміка інвестицій в основний капітал
підприємств машинобудівної галузі Хмельниччини**

Показник	Інвестиції в основний капітал (у фактичних цінах), тис. грн				Індекс інвестицій в основний капітал, у % до попереднього року			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Промисловість	816137	998629	1560937	1570826	128,7	108,4	127,5	100,6
Машинобудування	36855	45896	104229	106350	135,2	111,2	191,7	102,1
– машини і устаткування	11608	15592	19917	20061	102,4	123,3	104,9	100,7
– електричне, електронне та оптичне устаткування	24636	28979	82364	83276	167,2	103,4	244,0	101,1
– транспортні засоби та устаткування	611	1325	1948	1972	43,7	199,1	113,1	101,2

На товароспроможність підприємств за видами діяльності як промисловості України і Хмельницької області, так і машинобудівної галузі Хмельниччини впливає постійне зростання індексу цін (рис. 3.3) [139].

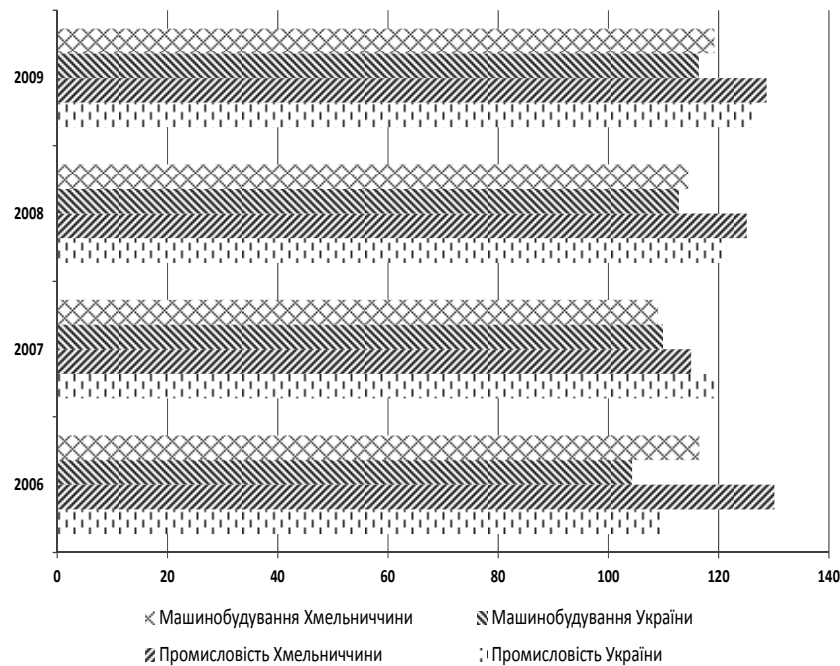


Рис. 3.3. Індекси цін на промислову та машинобудівну продукцію

Аналіз рисунка показує, що протягом періоду 2006–2009 рр. спостерігалось підвищення цін як на промислову продукцію, так і на машинобудівну.

Інвестиційна спроможність підприємств також потребує підвищення, про що вказують щорічні зменшення інвестицій в основний капітал підприємств за видами продукції (див. табл. 3.9).

Експортоспроможність підприємств машинобудування вказує на те, що частка реалізованої продукції на експорт менша, ніж частка імпортованої продукції (табл. 3.10), тобто спостерігається від'ємне сальдо [139].

Таблиця 3.10

Структура зовнішньої торгівлі машинобудівних підприємств України

Продукція підприємств	Рік	Експорт		Імпорт		Сальдо	
		Всього	Питома вага, %	Всього	Питома вага, %	Всього	Питома вага, %
Всього	2006	49296,1	100	60618	100	-11321,9	
	2007	48179	100	60410	100	-12231	
	2008	47160	100	59800	100	-12640	
	2009	47126	100	58700	100	-11574	
Машини та механізми, електрообладнання та їх частини, пристрої для відтворення зображення	2006	4977,1	10,1	10578,6	17,5	-5601,5	-7,4
	2007	4861,4	10,08	10200,4	16,8	-5338,6	-6,72
	2008	4714,5	9,94	9801,5	16,3	-5087	-6,36
	2009	4619,4	9,8	9764,8	16,6	-5145,4	-6,8
Транспортні засоби та шляхове обладнання	2006	3305,6	6,7	8216,6	7,76	-4911	-1,06
	2007	3210	6,6	8110	7,95	-4900	-1,35
	2008	3106	6,5	8005	8,76	-4899	-2,26
	2009	3005	6,5	7800	7,98	-4795	-1,48

Переважаання імпорту над експортом не лише всієї продукції, але й за її видами, вказує на низьку конкурентоспроможність продукції машинобудівних підприємств. Інноваційна спроможність підприємств машинобудування з кожним роком падає, зменшується частка підприємств, які впроваджували інновації у 2006–2009 рр. за типами інновацій та видами діяльності (табл. 3.11) [139].

Таблиця 3.11

Питома вага підприємств, які впроваджували інновації

Продукція підприємств	Підприємств, що впроваджували:			
	інноваційні процеси	маркетингові інновації	організаційні інновації	інноваційну продукцію
Промисловість	10	3,7	3,8	11,3
Машинобудування	14,9	6,8	7,6	21,7
– машини і устаткування	13,4	6,4	6,9	18,9
– електричне, електронне і оптичне устаткування	16,7	8	9	25,6
– транспортні засоби і устаткування	16,4	5,7	7,1	23,2

Як бачимо, найбільша частка інновацій проваджувалась на основі запровадження інноваційної продукції, а найменша за рахунок маркетингових інновацій.

Маркетингова спроможність машинобудівних підприємств потребує підвищення і запровадження сучасних маркетингових технологій для забезпечення конкурентних переваг.

Продуктивно-трудова спроможність підприємств машинобудування характеризується невисоким рівнем кваліфікації працівників внаслідок недостатнього стимулювання високопродуктивної праці персоналу підприємства та недосконалою системою організації робочих місць.

Протягом 2006–2009 рр. продуктивність праці зростала і переважала над індексами номінальної заробітної плати та чисельністю найманих працівників, що вказує на ефективне використання на підприємствах трудових ресурсів. Однак, відставання темпів зростання номінальної заробітної плати від продуктивності праці спричинило зниження рівня пропозиції кваліфікованої робочої сили. Зменшення чисельності найманих працівників вказує на розвиток кризових явищ на підприємствах, низьку заробітну плату, яка не тільки не забезпечує відтворювальну, але й стимулюючу функцію (табл. 3.12) [139].

Таблиця 3.12

Ефективність використання робочої сили машинобудівних підприємств

Показник	Рік			
	2006	2007	2008	2009
<i>Індекс середньорічної кількості найманих працівників, %</i>				
Промисловість	98,42	97,77	96,1	95,2
Машинобудування	95,73	95,95	94,1	93,6
<i>Індекс продуктивності праці</i>				
Промисловість	109,5	114,3	116,2	117,1
Машинобудування	117,9	134,9	135,1	138,6
<i>Індекс номінальної заробітної плати</i>				
Промисловість	100,23	98,42	96,5	95,2
Машинобудування	97,48	95,73	94,1	93,7

Питома вага збиткових підприємств машинобудування Хмельницької області у 2009 р. складала 38 %.

За умов розвитку фінансової кризи, підприємства відчують гостру потребу у фінансових ресурсах, що поглиблює їх збитковість, відтік висококваліфікованої робочої сили, брак працівників робітничих професій. Виробництво машинобудівної продукції є матеріало- та трудомістким, тому для нього характерними є високі ціни та низька якість продукції.

Фінансова спроможність підприємств машинобудування характеризується рентабельністю операційної діяльності, для якої характерним є невелике зростання протягом 2006–2007 рр. та спад протягом 2008–2009 рр. (табл. 3.13) [139].

Таблиця 3.13

**Рентабельність операційної діяльності
до оподаткування підприємств машинобудування, %**

Показник	Рік			
	2006	2007	2008	2009
Промисловість	5,8	5,8	5,1	4,6
у т.ч. промисловість Хмельниччини	4,3	6,9	4,5	3,8
Машинобудування	2,6	4,3	3,1	2,4
у т.ч. машинобудівні підприємства Хмельниччини	0,7	1,7	0,9	0,6

Для проведення оцінки конкурентних переваг машинобудівних підприємств-конкурентів нами здійснено аналіз їх діяльності за основними звітними показниками. Підприємства-конкуренти згруповані у чотири групи А, В, С і D (табл. 3.14), ґрунтуючись на однотипності продукції, що ними виготовляється.

Таблиця 3.14

Групування машинобудівних підприємства-конкурентів

Підприємство	Продукція підприємства
<i>1</i>	<i>2</i>
Група А	
1. ВАТ “Укрелектроапарат”	Трансформатори: масляні, сухі, комплектні. Трансформаторні підстанції, трансформатори та реактори для електровозів і електропоїздів, для живлення заглибних насосів при видобутку нафти, спеціальні трансформатори
2. ВАТ “Запоріжтрансформатор”	Трансформаторні підстанції, сухі та масляні трансформатори, спеціальні комплектуючі до трансформаторних виробів, спеціальні трансформатори
Група В	
3. ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”	Пічне обладнання, котли водонагрівальні двоходові, опалювальна техніка, конвектори, конструкції опалювальної техніки, редуктори
4. ВАТ “Монастирищенський машинобудівний завод”	Котли водонагрівальні двоходові, опалювальна техніка, конструкції опалювальних систем

Продовження таблиці 3.14

1	2
Група С	
5. ВАТ АК “АДВІС”	Виробництво кормозбиральних комбайнів, борони, культиватори, комплектуючі
6. ВАТ “Шепетівський завод культиваторів”	Сільгоспмашини (постачання СНД), навісне обладнання, агрегати і комплектуючі до сільгосптехніки
7. ВАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів”	Тракторні агрегати, гідровузли комбайнів, гідроциліндри, малогабаритна сільськогосподарська техніка, автозапчастини, клапани, вузли до трансформаторних причепів
Група D	
8. ВАТ “Хмельницький механічний завод”	Щогли гратчасті чавунні, сталеві. Машини та устаткування підймальні, іншого призначення. Вузли до підймального та такелажного устаткування. Машини для оброблення мінеральних матеріалів. Бетоно- чи розчинозмішувачі. Вузли до прохідницьких і бурильних машин, для обробки мінеральних матеріалів. Автомобільні причепа та напівпричепа
9. ВАТ “Барський машинобудівний завод”	Трубні конструкції, насоси, різні деталі, запчастини, верстати, транспортери, обладнання для різних підприємств
10. ВАТ “Калинівський машинобудівний завод”	Сільськогосподарська техніка, устаткування до вузлів та машин
11. ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”	Каркаси металеві, конструкції інші чавунні чи сталеві. Вузли до прохідницьких та бурильних машин. Машини і устаткування різні для харчової промисловості. Машини та устаткування для пивоварних заводів. Деталі до інших машин для переробки сільгосппродуктів
12. ВАТ “Джуринський машинобудівний завод”	Техніка для переробки сільськогосподарської продукції, причепа, устаткування

До підприємств з виробництва трансформаторів, які є конкурентами, слід віднести ВАТ “Запоріжтрансформатор”, ВАТ “Запорізький завод надпотужних трансформаторів”, ВАТ “Завод малогабаритних трансформаторів”, АТЗТ “Сімферопольський електротехнічний завод”, АТЗТ “Трансформаторний” у Донецькій області та ВАТ “Укрелектроапарат” у м. Хмельницькому.

Так, ВАТ “Укрелектроапарат” виготовляє трансформатори масляні, комплектні трансформаторні підстанції, трансформатори

та реактори для електровозів і електропоїздів, спеціальні трансформатори. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за період 2006–2009 рр. знизився на 24 %, фінансові результати характеризуються збитковістю. Всі види витрат також зменшились у 2009 р. порівняно з аналогічними показниками за 2006 р.

Залишок коштів на кінець 2009 р. збільшився майже у вісім разів, порівняно з 2006 роком. Збільшилась також як дебіторська у 1,39 рази, так і кредиторська заборгованість – у 2,59 рази. Середньо-облікова чисельність працюючих зменшилась на 16,1%. Це дозволило підприємству, зменшивши витрати на заробітну плату, утриматися на ринку.

Оскільки нами зібрана звітна інформація щодо двох перших підприємств-конкурентів, то слід більш детально здійснити оцінку їх конкурентного потенціалу за основними показниками.

Так, ВАТ “Запоріжтрансформатор” як і ВАТ “Укрелектроапарат” випускає силові трансформатори загального призначення, магістральні та розподільчі трансформатори. Підприємство виробляє практично всі види і типи силових трансформаторів, розподільчих підстанцій, трансформаторів спеціального призначення, електричні шунтуючі реактори, автоматичні системи управління.

Виручка від реалізації продукції ВАТ “Запоріжтрансформатор” у 2009 р. порівняно з 2006 р. зросла майже у 3,7 рази і склала 3849994 тис. грн. Чистий прибуток на одну акцію у 2007 р. склав 0,445 тис. грн. На підприємстві у 2007 р. сплачено дивідендів на суму 103050 тис. грн; 2008 р. – на суму 94571 тис. грн; 2009 р. – 2370 тис. грн. Вартість однієї простої акції у 2009 р. зросла у 8,5 разів порівняно з 2006 р. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за період 2006–2009 рр. зріс у 3,72 рази.

Собівартість реалізованої продукції внаслідок підвищення цін збільшилась у 3,7 рази, фінансові результати збільшились у 8,27 рази, придбання нематеріальних активів – у 2,25 рази. Поряд з цим збільшились і витрати на виробництво продукції, зокрема, матеріальні витрати у 2,74 рази, витрати на оплату праці у 2,32 рази, амортизаційні відрахування у 2,73 рази, які у більшості своїй витрачались на придбання основних засобів та їх оновлення. Інші операційні витрати збільшились майже втричі.

Нематеріальні активи за період з 2006 по 2009 р. збільшились у 2,25 рази і склали у 2009 р. 1599 тис. грн. За період з 2006 по 2009 рр. отримані позики збільшились у 6,4 рази, придбання фінансових інвестицій збільшилось у 2,26 рази. Залишок коштів на кінець 2009 р. склав 70975 грн, що говорить про стійке становище на ринку.

ВАТ “Запоріжтрансформатор” залучає зовнішні інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, а саме: “Гандбольний клуб ЗТР” – 249,7 тис. грн, ETR-ENECTA – 6592 тис. грн, ВАТ “Завод МГТ” – 921,5 тис. грн. Склад інших фінансових інвестицій: ВАТ “ДІКОМ” – 170,8 тис. грн, ВАТ “ВІТ” – 3142,5 тис. грн, ЗАТ “Трудовий колектив ВІТ” – 3008 тис. грн, Фонд “Сьомий”, компанія “Essem Management” – 1099323 тис. грн.

Як бачимо, основними показниками, за якими характеризується заборгованість, є показники дебіторської і кредиторської заборгованості, перші з яких суттєво збільшились (майже у 18 разів), а другі – збільшились у 5 разів. Як бачимо рівень конкурентного потенціалу ВАТ “Запоріжтрансформатор” вищий за рівень конкурентного потенціалу ВАТ “Укрелектроапарат” (м. Хмельницький).

Наступна група підприємств, які конкурують, виготовляючи радіатори, котли центрального опалення, включає ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” та ВАТ “Монастирищенський машинобудівний завод”.

ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” виготовляє радіатори та котли центрального опалення. Вартість основних засобів, починаючи з 2006 р. з кожним роком зростає і у 2009 р. склала 99126 тис. грн, що у 4,46 рази вище аналогічних у 2006 р. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції навпаки з кожним роком зменшується і склав у 2009 р. 57120 тис. грн, що порівняно з 2006 р. складає 65,4 %. Як матеріальні затрати, так і витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи з кожним роком зменшуються. Чисельність працівників зменшилась у 2009 р. майже у 4 рази порівняно з 2006 р., фонд робочого часу у 3,8 рази. Збільшились отримані позики на 5,8 % – з 30647 тис. грн у 2006 до 32451 тис. грн у 2009 р. Збільшилась кредиторська заборгованість у 2009 р. на 10,1 % порівняно з 2006 р. Залишок коштів на кінець року зменшився у 2009 р. порівняно з 2006 р. майже втричі.

Власний капітал підприємства за період з 2006 р. по 2009 р. потроївся та склав 92156 тис. грн, що говорить про підвищення виробничого потенціалу. Валовий прибуток за цей період збільшився на 10,7 %. Покращилися у 2009 р. фінансові результати від операційної діяльності, внаслідок чого прибуток склав 896 тис. грн, що на 7,1 % більше, ніж у 2006 р., збільшився прибуток і від звичайної діяльності до оподаткування на 36,2 % за аналізований період.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства відбулося внаслідок вдало обраної керівництвом стратегії в кінці 2007 р.,

спрямованої на реорганізацію підприємства і створити дочірнє підприємство “Атом”. Це дало можливість підприємству підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги виробництва готової продукції.

Монастирищенський машинобудівний завод (Черкаська обл., м. Монастирище) виробляє радіатори та котли центрального опалення, парові котли. Первісна вартість основних засобів на кінець 2007 р. склала 39340,1 тис. грн, залишкова вартість – 15437,6 грн. Протягом 2007 р. нараховано амортизації на суму 946,4 тис. грн і станом на кінець року амортизаційні відрахування склали 23902 грн. На кінець 2007 р. на балансі ВАТ сумарна дебіторська заборгованість складає 1954,2 тис. грн, що на 182,2 тис. грн більше, ніж у 2006 р. Балансовий збиток на кінець 2007 р. становив 399,9 тис. грн, який порівняно з 2006 р. зменшився на 3537,1 тис. грн. Це зменшення збитків відбулось за рахунок чистого прибутку від господарської діяльності за рік у розмірі 3434,9 тис. грн. Залишки коштів на рахунку на початок 2007 р. склали 4282 тис. грн, а на кінець 2007 р. – 1004,8 тис. грн. На кінець 2008 р. загальні активи збільшились на 6 % і склали 32031 тис. грн. Таке зростання відбулося за рахунок збільшення залишків готової продукції на кінець року та збільшення дебіторської заборгованості за відвантаженою продукцією.

Збільшились також і довгострокові зобов'язання, які на кінець 2008 р. склали 2708 тис. грн. За результатами господарювання у 2008 р. ВАТ одержало 1673 тис. грн збитку, проти 3436 тис. грн прибутку у 2007 р. Доходи товариства за 2008 р. становили 34821 тис. грн. Найбільшу частку в доходах склали доходи від основного виду діяльності. Витрати становили 36494 тис. грн, основними складовими яких є витрати на оплату праці, придбання матеріалів, які на кінець 2009 р. значно збільшились; короткострокові зобов'язання склали 10499 тис. грн, які відбулися внаслідок одержаних від покупців авансів. Довгострокових зобов'язань у підприємства на початок 2009 р. було 2708 тис. грн, а на кінець року вони відсутні. Однак за результатами господарювання у 2009 році воно отримало 3278 тис. грн збитку проти 1673 тис. грн збитку у 2008 р. Доходи ВАТ за 2009 р. склали 13488 тис. грн. Найбільшу частку склали інші операційні доходи, зокрема від продажу іноземної валюти. Витрати ВАТ за 2009 р. становили 16766 тис. грн основними складовими витрат були витрати на оплату послуг, придбання матеріалів та на оплату праці. Залишок грошових коштів на 2009 р. становив 414 тис. грн проти 861 тис. грн у 2008 році і 4282 тис. грн – у 2006 році.

БАТ “АК “АДВІС” виготовляє підйомно-транспортне устаткування, компресори пневмосистеми для тракторів, вузли та деталі до навантажувально-розвантажувальних механізмів, рукави високого тиску, садово-городній інструмент, малогабаритну механізовану техніку, мотоблоки.

Аналіз основних показників діяльності БАТ “АК “АДВІС” показує постійне зменшення основних засобів як за первісною, так і за залишковою вартістю – майже наполовину у 2009 р. порівняно з 2006 р. Оборотні активи, за виключенням лише готової продукції та товарів, збільшились у 2009 р. порівняно з 2006 р., відповідно, на 25,5 % та на 63,8 %. Власний капітал зменшився наполовину. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції суттєво зменшився у 2009 р., що склало лише 28,11 % від рівня 2006 р. – 11656 тис. грн. Валовий прибуток за період 2006–2009 рр. зменшився вдвічі і склав 2642 тис. грн. Фінансові результати від операційної діяльності у 2009 р. покращились, значні збитки підприємство отримало у 2007 р. – 1052 тис. грн та 2008 р. – 808 тис. грн.

Витрати на оплату праці за цей період зменшились і склали у 2009 р. лише 30,3 % від базового рівня 2006 р. Зменшилась чисельність працюючих у 2009 р. на 34,8 % порівняно з 2006 р., зменшились і всі трудові показники. Дебіторська заборгованість у 2009 р. на товари збільшилась у 2,5 рази, кредиторська залишилась на рівні 2006 р., залишки коштів на кінець року зменшились на 20 %.

БАТ “Шепетівський завод культиваторів” виробляє металеві конструкції, машини та устаткування для сільського господарства, автомобільних кузовів, причепів та напівпричепів. За період 2006–2009 рр. зменшилась вартість основних засобів на 6,6 %, збільшилось незавершене виробництво на 18,8 %, виробництво готової продукції подвоїлось і у 2009 р. обсяги її склали 1106 тис. грн. Власний капітал з кожним роком зменшувався і у 2009 р. склав 16382 тис. грн, що на 29,6 % менше, ніж у 2006 р. Чистий дохід зменшився на 11,5 %, збільшився валовий збиток, поглибилися майже вдвічі збитки за фінансовими результатами від операційної та звичайної діяльності до оподаткування. Збільшилися витрати на оплату праці на 7,6 % при зменшенні витрат на матеріали на 8,1 %, що вказує на поглиблення кризових явищ на підприємстві. Чисельність працюючих зменшилась у 2009 р. на 36,4 % порівняно з 2006 р. Збільшилася як кредиторська (на 21,9 %), так і дебіторська заборгованість (на 6,1 %). Як бачимо, результати діяльності БАТ “Шепетівський завод культиваторів” вказують на депресивний тип зменшення рівня конкурентоспроможності підприємства.

БАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів” виробляє насоси, компресори, гідравлічні системи, інші машини та устаткування для сільського господарства, запчастини до автомобілів, гідроциліндри тощо.

Окрім того, БАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів” (ВЗТА) виготовляє шестеренчасті гідравлічні насоси різних модифікацій, вузли для тракторів і тракторних причепів, гідровузлів до комбайнів СК-3, СК-4, запчастини до автотоблоків, клапани, гідроциліндри, механізми для обробітку ґрунту. За часів колишнього СРСР завод постачав продукцію у 50 країн світу, мав виробничі зв’язки з постачальниками сировини та матеріалів і 500 споживачами продукції.

На підприємстві за період з 2006 по 2009 рр. зменшилась залишкова вартість основних засобів майже втричі, виробничі запаси – у 5 разів виробництво готової продукції – у 10 разів. Зменшився чистий дохід від реалізації продукції. Фінансові результати починаючи з 2007 року різко зменшилися поряд із зменшенням матеріальних витрат, витрат на оплату праці, амортизацією. Середньо-облікова чисельність працівників зменшилась у 4 рази і склала на кінець 2009 р. 320 осіб. Збільшилась кредиторська заборгованість на 38 % і склала 2950 тис. грн та зменшилась дебіторська заборгованість у 5 разів, значно зменшилися також запаси сировини, матеріалів і залишки коштів на кінець року.

Як бачимо, починаючи з кінця 2007 р. на підприємстві різко погіршилися всі показники фінансово-господарської діяльності, знизилась продуктивність праці. На підприємстві не приймалися управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та підвищення конкурентного потенціалу.

БАТ “Хмельницький механічний завод” виготовляє металеві конструкції, підйомно-транспортне устаткування, виробляє машини та устаткування для добувної промисловості, устаткування спеціального призначення. За період з 2006 по 2009 рр. підприємство зменшило основні засоби на 3,4 %, при збільшенні вдвічі поточних зобов’язань. Зменшився чистий дохід від реалізації продукції за цей період на 22 %, у результаті валовий збиток поглибився і склав у 2009 р. 691 тис. грн, відповідно зменшилися і фінансові результати, зменшилась прибутковість акцій. Підприємство постійно отримувало позик на суму 80 тис. грн, збільшувало як дебіторську заборгованість (у 1,99 рази), так і кредиторську (у 4,48 рази).

Рівень конкурентоспроможності підприємства з кожним роком падає внаслідок невдалої маркетингової діяльності, спаду попиту на продукцію, що виготовляється. Стабільна чисельність працюючих впродовж 2006–2009 рр. вказує на те, що керівництво підприємства не працює в напрямку підвищення продуктивності праці, збільшення продуктивно-трудоного потенціалу, перегляду організаційної структури управління, а також загалом над реструктуризацією підприємства.

ВАТ “Барський машинобудівний завод” виробляє машини та устаткування загального призначення, виробництво інших машин та устаткування для сільського господарства, для переробки сільськогосподарської продукції, технологічного обладнання для харчової промисловості, фасувальні автомати, транспортери, машини ріжучі, устаткування для кондитерської промисловості.

Підприємство з кожним роком збільшувало вартість основних засобів на 10–12 %, виробничих запасів на 50 %, а також незавершеного виробництва – вдвічі та готової продукції на 7,8 %. Власний капітал теж збільшився на 112,7 % у 2009 р. порівняно з 2006 р. і склав 34915 тис. грн, збільшилися поточні зобов’язання у 2,77 рази. Валовий прибуток за цей період збільшився на 31,3 %. Збільшилися як витрати, так і загалом собівартість реалізованої продукції у 2009 р. на 25,3 % порівняно з 2006 р. Однак фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування зменшилися наполовину (50,5 %). Збільшилися за цей період на 34,8 % матеріальні затрати, витрати на оплату праці – на 8 %, амортизація – на 125,6 %.

Чисельність працюючих також з кожним роком зменшується і в 2009 р. стала на чверть меншою, ніж у 2006 р. На таку саму величину зменшився і фонд робочого часу та неявки з дозволу адміністрації – на 4,5 %. Збільшилися витрати на нематеріальні активи і дебіторська (на 16,9 %) та кредиторська заборгованість (на 17 %). Збільшилися, хоча несуттєво, запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів.

ВАТ “Калинівський машинобудівний завод” виготовляє машини та устаткування для сільського господарства, устаткування для переробки сільгосппродуктів, машини для переробки цукрового буряка, техніку для збору і обробки овочів і фруктів.

Підприємство за період 2006–2009 рр. збільшило вартість основних засобів на 19,8 %, однак виробничі запаси зменшилися на 13,1 % і склали 1565 тис. грн, незавершене виробництво – на 10 %.

Збільшився власний капітал на 8,3 % і в кінці 2009 р. він склав 42620 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції у 2009 р. склав 78120 тис. грн, що на 82,3 % більше аналогічного показника за 2006 р.; збільшився валовий прибуток у 2,56 рази. Фінансові результати від операційної діяльності, зокрема, прибуток у 2009 р. перевищив у 2,98 рази цей показник за 2006 р. і склав 2920 тис. грн, аналогічно збільшився прибуток від звичайної діяльності до оподаткування і склав – 2351 тис. грн. Амортизаційні відрахування за аналізований період збільшилися на 31,1 % і використовувалися на придбання основних засобів. Збільшився чистий прибуток на одну просту акцію у 2,85 рази.

Підвищення загалом рівня конкурентоспроможності підприємства відбулося внаслідок реструктуризації та удосконалення організаційної структури управління підприємством. У результаті чисельність працюючих зменшилась на 17,4 %, фонд робочого часу зменшився на 17,5 %, працівники пройшли навчання та підвищення кваліфікації. Підприємство з кожним роком збільшує витрати на придбання необоротних матеріальних засобів, на покращення основних засобів, придбання нематеріальних активів, без отримання будь-яких позик.

БАТ “Славутський ремонтно-механічний завод” виробляє машини та устаткування для переробки сільськогосподарської продукції. За період 2006–2009 рр. підприємство збільшило основні засоби на 72,1 %, виробничі запаси – у 2,98 рази, власний капітал – у 1,21 рази, однак значно збільшилися поточні зобов'язання, які у 2009 р. склали 6456 тис. грн. Чистий дохід у 2009 р. збільшився порівняно з 2006 р. у 2,47 рази і склав 11255 тис. грн, валовий прибуток збільшився у 2,71 рази при зменшенні собівартості продукції, адміністративних витрат, витрат на збут. Фінансові результати від операційної діяльності – збиток на суму 112,5 тис. грн у 2006 р. збільшився до прибутку в сумі 1093 тис. грн у 2009 р., що вказує на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за останніх чотири роки.

Амортизаційні відрахування збільшилися внаслідок придбання нової техніки і використання відрахувань на покращення основних фондів. Збільшився чистий прибуток в розрахунку на одну просту акцію. Покращання фінансових показників відбулося внаслідок реорганізації підприємства його організаційної структури та зменшення чисельності працюючих на 18,8 %. Збільшилась як дебітор-

ська (у 5,6 рази), так і кредиторська заборгованість (у 3,6 рази) при збільшенні запасів сировини, купівельних напівфабрикатів. Підприємство внаслідок правильно обраного стратегічного курсу збільшує виробничі потужності, підвищило загалом конкурентний потенціал.

ВАТ “Джуринський машинобудівний завод” виготовляє машини і устаткування для переробки сільськогосподарської продукції, машини для обробки кормових культур, устаткування для харчової промисловості.

За період з 2006 по 2009 рр. підприємство зменшило основні засоби у 12 разів, значно зменшилися і оборотні активи – майже у 5 разів. Чисельність працюючих із 45 осіб у 2006 р. зменшилась до 11 осіб у 2009 р. Втрати робочого часу досить великі, у зв’язку з вимушеними відпустками, підприємство переживає найскладніші часи. На підприємстві відсутня програма розвитку і виробництва конкурентоспроможної продукції, не здійснюється пошук ринків збуту.

Виходячи з аналізу основних звітних показників досліджуваних машинобудівних підприємств, до головних критеріїв підвищення рівня конкурентних переваг слід віднести наступні:

- забезпечення економії на витратах за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції (за рахунок непрямих витрат);
- подальша диференціація товарного випуску продукції; тобто, коли у підприємства є збутовий бренд слід випускати аналогічні товари, які у деякій мірі відрізняються за ціною, якісною привабливістю, збільшенням комфорту від їх використання;
- максимальне покращення якісних характеристик, при переході на випуск іншого товару щоб споживачі все ж таки купляли цю продукцію;
- створення і патентування існуючих технологій та розробка заходів щодо доступу до дешевих ринків сировини, нових каналів збуту продукції, зменшення транспортних витрат;
- застосування на початкових стадіях при входженні на ринок цінкових знижок на продукцію.

Отже, аналіз діяльності машинобудівних підприємств показав, що у напрямку підвищення їх конкурентоспроможності слід віднести наступні шляхи:

- впровадження новітніх інформаційних технологій і розширення інноваційної діяльності;
- зниження загальної трудомісткості продукції за рахунок автоматизації трудових процесів;

- застосування сучасної техніки для оснащення устаткування з метою оптимізації режимів роботи, проведення модернізації виробництва на основі інвестицій;

- покращення організаційно-технічних умов на основі використання мікроелементного нормування трудових процесів, застосування новітніх методів організації праці;

- пристосування техніки, що випускається, до вимог споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- технічний сервіс та обслуговування устаткування, яке поставляється споживачам продукції машинобудівної галузі, для проведення активної маркетингової діяльності;

- пошук нових ринків збуту, підвищення експортоспроможності продукції машинобудування;

- впровадження сертифікованих виробництв на основі ресурсозберігаючих технологій.

Конкурентоспроможність продукції є досить низькою як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для покращання конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування необхідно:

- впровадити нову ресурсозберігаючу техніку та удосконалити технології виробництва;

- підвищити ефективність функціонування збутової мережі;

- оптимізувати портфель замовлення за рахунок впровадження оптимізованої цінової політики, розробити маркетингові заходи;

- підвищити ефективність використання трудового потенціалу;

- оптимізувати матеріально-технічне забезпечення, використати ресурси-замінники;

- використати цільові довгострокові кредити та реструктуризувати певні заборгованості;

- реалізувати низькорентабельні структурні підрозділи та об'єкти необоротних активів, підвищити якість управління дебіторською заборгованістю та оптимізувати структуру і величину запасів;

- розробити систему заходів, які б були спрямовані на відновлення спрацьованого обладнання;

- прискорити інноваційно-інвестиційний розвиток, структурну перебудову;

- впровадити і виготовити сертифіковану за європейськими стандартами продукцію;

– активно впливати на підприємства-монополісти, використовувати регіональні можливості допомоги вітчизняному товаровиробнику через лізингові фонди.

Для визначення конкурентних переваг підприємств слід здійснити аналіз впливу факторів на можливості і загрози їх функціонування.

Аналіз конкурентного середовища функціонування машинобудівних підприємств вказує на те, що процеси конкуренції поглиблюються у зв'язку з членством України у СОТ. Більшість продукції, яка випускається машинобудівними підприємствами сертифікована, однак її конкурентоспроможність досить низька. Порівняння підприємств, які за випуском аналогічної продукції конкурують: ВАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “Запоріжтрансформатор”; ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” та ВАТ “Монастирищенський машинобудівний завод”; ВАТ “АК “АДВІС”, ВАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів” та ВАТ “Шепетівський завод культиваторів”, а також ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”, ВАТ “Джуринський машинобудівний завод”, ВАТ “Калинівський машинобудівний завод”, ВАТ “Хмельницький механічний завод”, ВАТ “Барський машинобудівний завод” вказує на те, що більшість підприємств, випускаючи аналогічну продукцію, потребують за оцінкою конкурентного потенціалу запровадження механізму в основі якого у якості інструменту має бути закладена багатопараметрична полікритеріальна система підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка фінансово-господарської діяльності та конкурентного потенціалу зазначених підприємств вказує, що найвищий рівень конкурентного потенціалу серед чотирьох груп, за індикаторним методом, мають у групі А – ВАТ “Запоріжтрансформатор”; у групі В – ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”; у групі С – ВАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів” та у групі D – ВАТ “Калинівський машинобудівний завод”.

3.2. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на процеси формування конкурентоспроможності підприємств

Основними умовами формування і забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є внутрішні та зов-

нішні фактори. Дослідження конкурентоспроможності слід здійснювати в обов'язковому взаємозв'язку впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка є багаторівневою, багатоаспектною системою.

На макрорівні формується сукупність факторів: економічних, міжнародних, демографічних, правових, географічних, науково-технічних, технологічних, політичних і соціокультурних [108, с. 23]. На мезорівні на конкурентні переваги діють продуктивність галузі, наукоємкість, оплата праці в галузі, капіталоємність, технічний рівень продукції, сукупність необхідних знань, ступінь експортної орієнтації.

На мікрорівні на конкурентоспроможність впливають: ціна і якість продукції, що виготовляється підприємством, його виробничий, технологічний стан, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, маркетингові можливості тощо. М. Мескон до факторів прямого впливу відносить внутрішні, а до опосередкованого – зовнішні [80]. М. Портер до факторів основного впливу відносить наявність конкуренції в галузі, ринкову владу покупців та постачальників, загрозу появи нових конкурентів, загрозу появи товарів-замінників [176].

Фатхутдінов Р.А. серед зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на мезоекономічному рівні виділяє використання доступних і дешевих ресурсів, прозорість ринку, систему підготовки кадрів, рівень інтеграції всередині країни, низькі процентні ставки, якісне правове регулювання, сприяння місцевих органів, гармонізацію системи сертифікації [152].

До внутрішніх чинників на галузевому рівні слід віднести попит на товар галузі, оптимальний рівень уніфікації і стандартизації продукції, експорт наукоємкої продукції, наявність конкурентоспроможного персоналу в галузі, оптимальний рівень галузевої концентрації, наявність конкурентоспроможних постачальників, оптимізацію ефективності використання ресурсів, наявність радикальних нововведень, великий обсяг конкурентоспроможних підприємств у галузі, сертифікацію та ексклюзивність продукції [152].

Фатхутдінов Р.А. поділяє фактори внутрішнього середовища на структурні, технічні, управлінські, ринкові, ресурсні та фактори ефективності [150–154].

Окрім того, вчені називають фактори, які впливають на рівень конкуренції: інструменти державного регулювання (антимонопольна, фінансова, патентно-ліцензійна політика, соціальний

статус населення); появу нових конкурентів (ступінь диференціації продукції, доступність каналів розподілу, захищеність патентами, ліцензіями) постачальники, споживачі, виготовлення товарів-замінників.

Курганська Б.М. класифікує фактори, що впливають на конкурентоздатність підприємства за сферою – прямої дії (зовнішні, внутрішні), формою впливу (прямі і непрямі), характером дії (організаційні, економічні, виробничі, науково-технічні, маркетингові), а також непрямой дії (політичні, міжнародні, культурні, соціально-демографічні та психологічні) [61].

Іванов Ю.Б. до факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відносить рівень технології, трудові ресурси, комунікації, випадкові фактори, організаційно-економічні та науково-технічні [44].

Івашенко Г.А. класифікує фактори конкурентоспроможності за можливостями управління на первинні, суб'єктивні, регульовані, контрольовані, заплановані; за ступенем дії – на статичні, динамічні, дискретні, безперервні; за можливостями виміру – вимірні, слабковимірні, невимірні [45].

На думку С.В. Генералової [26] конкурентоспроможність залежить від ряду компонентів, які можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні і нормативно-правові. Перші включають якість, ціну продажу і затрати на експлуатацію чи в процесі використання. Другі – кон'юнктуру ринку, сервісне обслуговування, рекламу, імідж фірми. Фактори третьої групи відображають вимоги технічної, екологічної безпеки, а також патентно-правові вимоги. На нашу думку, ця класифікація не чітко слідує виділеним класифікаційним ознакам, оскільки комерційна група і економічна передбачають одне і те саме. Не враховано у цій класифікації динамічних факторів, зокрема таких як, час між виникненням потреби і її задоволенням та швидкість реалізації інноваційних технологій, які мають бути спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Окремі автори під останнім розуміють: впровадження інноваційної політики, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, систему управління якістю на підприємстві, безперервне удосконалення продукції.

Г. Мінцберг визначає дію на конкурентоспроможність підприємства таких факторів як, якість, ціна, надійність, час та витрати. Однак вченим не визначається вплив цих факторів у парній

взаємодії, їх ранжування. Внаслідок жорстокої конкуренції одним із факторів можна назвати і ефективність логістичного управління, тобто товаротransпортних потоків [174].

На думку О.О. Гетьман, В.М. Шаповал до узагальнюючих факторів (детермінант) конкурентоспроможності підприємства слід віднести товар, ємність ринку, можливості збуту товару, методи товароруку, виробничий потенціал підприємства. Окрім того, фактори впливу на конкурентоспроможність автори поділяють на внутрішньо- та зовнішньопідприємницькі [27, с. 47]. Слід також, зауважують автори, не забувати і про нецінові фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності: унікальність товарів, динамізм збуту, можливості швидкого реагування на ринкові досягнення.

Конкурентоспроможність підприємства значно залежить, на думку Пастернак Є.Л., від рівня загального і фінансового управління, маркетингу, організації виробничого процесу, НДДКР [110]. Кожен із цих факторів включає цілий ряд складових. Так, до фактора загального управління, яке має вплив на конкурентоспроможність, на думку автора, відносяться: ефективність, нововведення, зрілість, творчий дух, диверсифікація, високий ступінь ризику, технології, управління проектами, соціальні функції. Фінансове управління як фактор включає функції контролю, отримання кредиту, сплату податків, капіталовкладення, інфляційні процеси, просування продукції на ринок. Маркетинг діє на конкурентоспроможність через рівень збуту, реклами, оцінку ринків, масштаби виробництва, розширення ринків, міжнародні стосунки. Фактор виробництва включає складові: управління запасами, розподіл продукції, матеріально-технічне постачання, трудові відносини, автоматизацію зміни моделей продукції, адаптацію технології тощо. НДДКР справляють вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства через дослідження, творчість, нововведення, адаптацію, імітацію, модернізацію, проектування будівель цехів, виробничу технологію.

На думку Пивоварова М.Г. та Шаповалова О.М. на конкурентоспроможність підприємства мають вплив наступні фактори: витрати, ціна, час, якість, надійність [112, с. 77]. Авторами здійснюється аналіз і обґрунтованість їх впливу та робиться спроба визначити який з факторів є вирішальним, та проводиться п'ятифакторний експеримент. У результаті проведення дослідження автором робиться висновок, що максимальний вплив на конкурентоспроможність здійснює ціна, тобто цінова політика є найголов-

нішою за умов конкуренції [112].

Поряд з якістю, ціною, сервісом, маркетинговим оточенням неабияку роль відіграє імідж, престиж підприємства та країни, де виготовляється продукція. До факторів також належать витрати виробництва, продуктивність, інтенсивність праці. Останнім часом збільшує вагомість економічний фактор. Основними характеристиками товару в країні з високорозвиненою економікою є відносна величина рівнів корисного ефекту товару і його вартості. Конкурентоздатність підприємства може визначатися залежно від внутрішніх (характер нововведень, ефективність комунікації, трудовий потенціал, мотивація персоналу, оргструктури підприємства, ефективність технологій, маркетинг, фінансове забезпечення, організаційна культура, якість аналізу конкурентів тощо) факторів та зовнішніх (державне регулювання податкових зборів, кредитно-фінансова система країни, ринкова інфраструктура, природно-ресурсний потенціал, соціальний розвиток тощо) факторів.

Конкурентоспроможність підприємства, на нашу думку, має визначатися за допомогою порівняння реальної і потенційно-стратегічної конкурентоспроможності, виходячи з рівня досяжності конкурентоспроможного потенціалу, коефіцієнт якого дорівнює еталонному значенню – 1. Одиницю отримує еталонне підприємство, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками.

Виходячи з економічної багатоаспектності категорії, конкурентоспроможність підприємства – це здатність спільно із споживачами створювати такий продукт на основі досвіду формування матеріальних і нематеріальних активів, який би задовольнив як інтереси підприємства, так і потреби споживачів.

Факторами конкурентоспроможності підприємства є матеріальні та фінансові активи, технології, репутація, клієнти, організаційна структура підприємства, оптимізація витрат, якість менеджменту, маркетингова складова.

Оцінка конкурентоспроможності товару охоплює такі етапи:

- аналіз ринку на вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка як бази для порівняння й визначення рівнів конкурентоспроможності певного товару;

- визначення набору порівняльних параметрів загальних товарів;

– розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару.

До факторів формування конкурентоспроможності підприємства, відносяться його ресурси, які використовуються при застосуванні тих чи інших методів і моделей оцінки конкурентних переваг.

Так, фінансові ресурси, які об'єднують такі групи показників: ліквідність, ділову активність, фінансову стійкість, прибутковість. Ліквідність, яка включає показники, що відображають коефіцієнти абсолютної, термінової та загальної ліквідності. Ділова активність, яка об'єднує власні оборотні кошти, тобто робочий капітал, частку власних оборотних коштів в активах, коефіцієнт оборотності капіталу, тривалість обороту капіталу, період оборотності оборотного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, термін погашення дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт та період оборотності кредиторської заборгованості. Група показників фінансової стійкості, що включає коефіцієнти фінансової стійкості; автономії; фінансового левериджу; маневреності капіталу; забезпечення запасів і витрат власними джерелами фінансування; показник фінансового левериджу та маневреності робочого капіталу. Показники прибутковості, які вказують на прибутковість щодо операцій за балансовим, чистим прибутком всіх активів балансового прибутку та основної діяльності, активність за чистим прибутком, прибутковість власного капіталу за балансовим прибутком, прибутковість постійного та робочого капіталу.

Технічні та технологічні ресурси, які включають такі показники, як стан основних фондів, що відображається у коефіцієнтах придатності і оновлення основних фондів; використання основних фондів, тобто фондоозброєність праці та фондівіддача; структуру затрат, яку будуть показники питомої ваги витрат у вартість продукції у процентах, питома вага амортизаційних відрахувань у загальних витратах на виробництво; використання матеріальних ресурсів, тобто питома вага матеріальних витрат у загальних витратах на виробництво та матеріалоемність продукції.

Трудові ресурси, які об'єднують показники: використання трудових ресурсів, що відображається у питомій вазі трудових витрат у загальних витратах на виробництво і середній річний виробіток на одного працюючого; структуру трудових ресурсів, яка

включає питому вагу працівників (основної діяльності в складі працюючих; випускників ВНЗ; навченим новим професіям у звітному році; які підвищили кваліфікацію у звітному році; зайнятих в основному виробництві).

Інформаційні ресурси, які включають обсяг інформації, що сприймається, тобто показники тривалості часового інтервалу, необхідного для обробки отриманої інформації; кількість даних, що характеризують вартість одержання інформації; достовірність, як питому вагу правильної інформації в загальному обсязі отриманої інформації, термін передачі обробленої інформації вищій ланці керівництва; цінність, як показник відношення вартості одержання інформації до отриманого прибутку від її використання; насиченість, яка передбачає співвідношення обсягу професійної і фінансової інформації; відкритість, яка виражає показники ступеню таємності інформації та питомих ваг конфіденційності інформації на підприємстві про діяльність; також частини прихованої інформації, що направляється для використання вузьким колом працівників.

Після визначення критеріїв слід будувати матрицю факторних навантажень – набір критеріїв якості матриці факторних навантажень і алгоритмів пошуку їх екстремумів. Вибір методу проведення факторного аналізу буде залежати від встановлених нами завдань дослідження. По-перше, знаючи, що на рівень конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість факторів, необхідно скоротити простір показників конкурентоспроможності, а також слід виокремити приховані ознаки, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Доцільним буде метод головних компонент на етапі отримання початкового факторного розв'язку, модель якого у нашому випадку має вигляд:

$$KC = \sum a_{ij} f_j, \quad (3.1)$$

де KC – конкурентоспроможність підприємства; a_{ij} – вага i -ї компоненти у j -й ознаці; f_j – j -та головна компонента.

Основна модель факторного аналізу конкурентоспроможності підприємства має наступний вигляд:

$$KC = \sum a_{ij} f_j + \sum b_i v_i, \quad (3.2)$$

де a_{ij} – вага (навантаження) i -ї ознаки на j -му загальному факторі; f_j – загальний фактор; b_i – вага i -ї ознаки на j -му характерному факторі; v_i – характерний фактор, що має відношення лише до цієї i -ї ознаки.

На нашу думку, факторний аналіз конкурентоспроможності підприємства не потребує апріорного поділу змінних на залежні та незалежні, адже всі змінні є рівнозначними. Важливою рисою факторного аналізу є можливість одночасного дослідження багатьох факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, а також багатий арсенал методів. Для широкого опису всіх факторів слід встановити певні критерії або їх систему.

Як бачимо, ці класифікації мають низку недоречностей, а саме деякі складові неправильно віднесені до того чи іншого фактора впливу. В результаті плутанини можна отримати окремі помилкові показники, які мають визначати рівень конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, слід чітко розділити фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства і які впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, чинники, які забезпечують формування конкурентоспроможності підприємства різними трактуються вченими по-різному. Через те, не дивлячись на різні підходи до вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, слід конкретизувати їх вплив залежно від об'єкта: конкурентоспроможність, конкурентний статус, конкурентний потенціал.

Таким чином, наші дослідження показали, що існує безліч факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Проведений аналіз наукових підходів вчених до визначення факторів дозволив автору виокремити чинники макросередовища (економічні, політико-правові, законодавчо-регулюючі, науково-технічні, соціально-демографічні, екологічні), мезосередовища (інтенсивність конкуренції в галузі, охоплення приватизацією, наявність розвиненої інфраструктури, наявність, кількість і доступність постачальників, інформативність у ЗМІ, попит і пропозиція в регіоні), мікросередовища (ресурсні, виробничо-технологічні, продуктивно-трудові, товарні, експортні, інвестиційні, маркетингові, інноваційні, групи факторів).

РОЗДІЛ 4.
КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ РІВНЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Основні критерії забезпечення
конкурентних переваг підприємства

На думку Клименко С.М., Омеляненко Т.В. та інших науковців, до чинників конкурентної переваги слід віднести тактичні і стратегічні [147, с. 128]. Стратегічні чинники включають фактори:

- макросередовища (міжнародні, політичні, економічні, природно-кліматичні, правові, екологічні, соціальні, трудові, демографічні, науково-технічні);
- інфраструктури регіону (ринкова інфраструктура, моніторинг навколишнього середовища, охорона здоров'я, наука і освіта, культура, будівництво, торгівля, транспорт, зв'язок);
- мікросередовища (конкурентні фірми, постачальники, контактні аудиторії, маркетингові посередники, законодавча база та зовнішньоекономічні відносини).

До складових конкурентних переваг, тобто до факторів, що на них діють, слід віднести ендогенні та екзогенні (рис. 4.1).

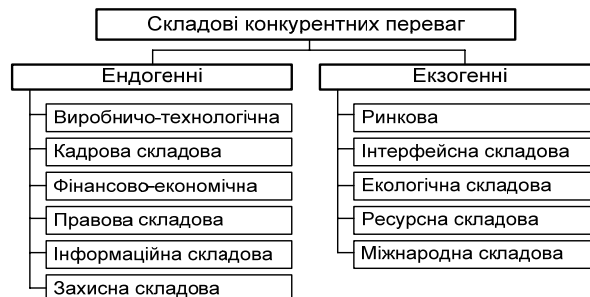


Рис. 4.1. Складові конкурентних переваг

На конкурентні переваги впливають також різні види середовища (рис. 4.2).

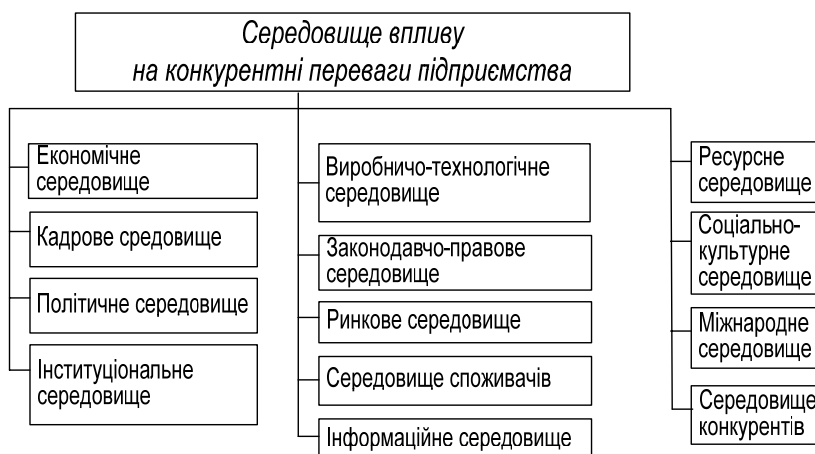


Рис. 4.2. Середовище впливу на конкурентні переваги підприємства

Загалом, на конкурентні переваги підприємства впливають біля десяти груп факторів (рис. 4.3).

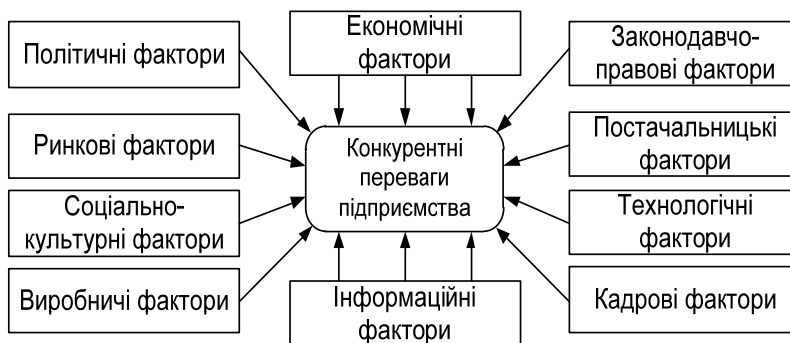


Рис. 4.3. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентні переваги підприємства

Окремі вчені поділяють чинники формування конкурентних переваг підприємств на екзогенні, до яких відносять вплив держави (податкова, зовнішньоекономічна, фінансово-кредитна, інно-

ваційна, антимонопольна, політика, інституціональна та політика підтримки вітчизняного бізнесу), розвиток конкуренції на ринку, стан попиту і пропозиції на ринку, природно-кліматичні умови, соціально-економічна ситуація, політична ситуація в країні, рівень науково-технічних розробок в галузі; ендogenous (наявність висококваліфікованих трудових ресурсів, інноваційний і техніко-технологічний чинники, система управління якістю на підприємстві, асортиментна, маркетингова політика, доступ до якісної сировини тощо).

На думку Отенко І.П. та Полтавської Є.О., до основних факторів формування конкурентних переваг підприємств слід віднести обсяг інвестицій в нові технології, у людський капітал, рівень сприятливості середовища для виникнення та дифузії нововведень, рівень лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків тощо [108].

На нашу думку, Іващенко Г.А., Отенко І.П. і Полтавська Є.О. пропонують фактори за ознаками, що характеризують ту чи іншу сторону конкурентоспроможності підприємств. Серед факторів, які виокремлює Г.Л. Азоев [4, с. 63–66] слід виділити рівень однорідності сегмента; ступінь відповідності ємності сегмента можливостям підприємства; облік змін ємності сегмента; доступність каналів збуту; ціна і кількість продукції.

З метою комплексного відображення всіх сфер та напрямів функціонування підприємства Кузьмін О.Є. пропонує застосовувати 13 індикаторів: виробничі, технологічно-майнові, кадрові, соціальні, фінансові, матеріально-постачальницькі, маркетингові, зовнішньоекономічної діяльності, продукції, часу, капіталізації, загальноекономічні, специфічні [60].

Проміжок часу, протягом якого підприємству вдається утримати конкурентну перевагу залежить від трьох факторів: характеру і складності джерела конкурентної переваги, кількості наявних джерел конкурентної переваги, постійного вдосконалення всіх процесів, пошуку перспективних нововведень [25, с. 22].

Загорна Т.О., визначаючи конкурентоспроможність підприємства через потенціал як інтегральну характеристику його діяльності, виділяє наступні фактори визначення конкурентних переваг підприємства: обсяги і якість наявних ресурсів, освітній, кваліфікаційний рівень, можливості менеджменту, інформаційні можливості, інноваційні та фінансові можливості [41, с. 172–173]. Ці можливості, на її думку, створюють сукупний (економічний і соціальний) потенціал підприємства, який відносно аналогічного потен-

ціалу будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

І. Ігнат'єва поряд з факторами, які визначають конкурентні переваги країни, галузі, виокремлює фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства: поява товарів-новинок, місія підприємства, рентабельність виробництва, прогресивність технології, характер інноваційної політики, ефективність менеджменту, гнучкість цінової політики, стадія життєвого циклу підприємства [47, с. 109]. На її думку діагностика конкурентного фону – це не тільки фіксація факторів, що не мають прямого зв'язку з ринком, але й визначення ступеня важливості чинних факторів для підприємства. Для визначення конкурентних переваг Ігнат'єва І. пропонує використання ситуаційного аналізу, методу складання профілю конкурентного фону, методу “сценарію майбутнього” [47, с. 111].

Факторами ризику за регіонами України на думку Лук'янової В.В. є економічні, політико-адміністративні, суспільні, науково-технічні та технологічні [70, с. 158]. Пов'язуючи ризикологію з рівнем втрати конкурентних переваг підприємств, автором проводиться оцінка ризикової переваги окремих видів економічної діяльності за семи критеріями. З цією метою можна, на думку Лук'янової В.В., застосовувати апарат нечіткої логіки де окрім економічних факторів можна врахувати і фактор часу та специфіку регіону, де працює підприємство [70, с. 194].

На думку Пастернак Є.Л. чинниками формування конкурентних переваг підприємства є екзогенні чинники: розвиток конкуренції на ринку, стан попиту, природно-кліматичні умови, соціально-економічний стан, розвиток інфраструктури ринку, рівень науково-технічних розробок та ендогенні чинники: асортиментна політика, техніко-технологічні, маркетингові, інноваційні чинники, доступ до сировини, система управління якості на підприємстві, наявність висококваліфікованих кадрів [110].

Оскільки конкурентні переваги підприємства нами будуть розглядатися в галузевому розрізі, тобто машинобудівної галузі, то доцільним буде розглянути зовнішні і внутрішні чинники галузі, які впливають на конкурентоздатність підприємства. До зовнішніх галузевих чинників слід віднести активність державної підтримки, конкурентоздатність країни, відкритість ринків, науковий рівень управління, гармонізацію стандартизації і сертифікації до міжнародної системи, підтримку інновацій, інформаційне забезпечення,

інтеграційні зв'язки, диференційоване податкове навантаження, низькі відсоткові ставки, якість системи підготовки кадрів, ресурсне, географічне розміщення, високий рівень конкуренції. До внутрішніх галузевих факторів слід віднести потребу в товарі галузі, рівень концентрації, спеціалізації та кооперації, рівень уніфікації та стандартизації, якість нормативної бази, конкурентоздатність постачальників, наявність сировини та інших ресурсів, високий рівень запатентованих новацій, конкурентоздатність менеджерів, функціонування системи забезпечення конкурентоздатності, ексклюзивність товарів галузі, високу питому вагу експорту, ефективність організації галузі в цілому.

До факторів конкурентних переваг підприємства можуть бути віднесені і нематеріальні активи, незалежно від того відображаються вони в балансі чи ні. Вони можуть бути поділені на основі категорій: неподільні нематеріальні засоби, властивості та активи, які приносять прямий або опосередкований дохід, підвищують конкурентоздатність підприємства від володіння ними; ділова репутація, бренд, гудвіл, інші нематеріальні активи підприємства. Ці активи приносять певні вигоди для підприємства в конкурентній боротьбі. До зовнішніх складових ділової репутації слід віднести: фінанси, соціальні та екологічні аспекти, продукцію; до внутрішніх складових – виробництво, знання та інформація, корпоративна культура, зовнішній імідж. Ділову репутацію підприємства слід вважати, комплексною економічною категорією, яка являє собою один із нематеріальних активів підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги завдяки збільшенню фінансової стабільності і економічному розвитку, збільшенню кількості клієнтів і розміру ринку, зростанню вартості акцій і збільшенню інвестицій.

На нашу думку, викладені в роботі [84] всі чинники, які впливають на конкурентоспроможність та рівень конкурентних переваг слід поділити на чинники: макросередовища (економічні, політико-правові, законодавчо-нормативні, науково-технічні, соціально-демографічні, екологічні та випадкові); мезосередовища (інтенсивність конкуренції, стан приватизації, контактні аудиторії, кількість постачальників, ЗМІ, еластичність попиту і пропозиції, наявність постачальників та розвиненої інфраструктури); мікросередовища (виробничі потужності, інформаційне забезпечення, ефективність витрат та збуту продукції, наявність техніко-технологічного, ресурсного потенціалів тощо), рис. 4.4.

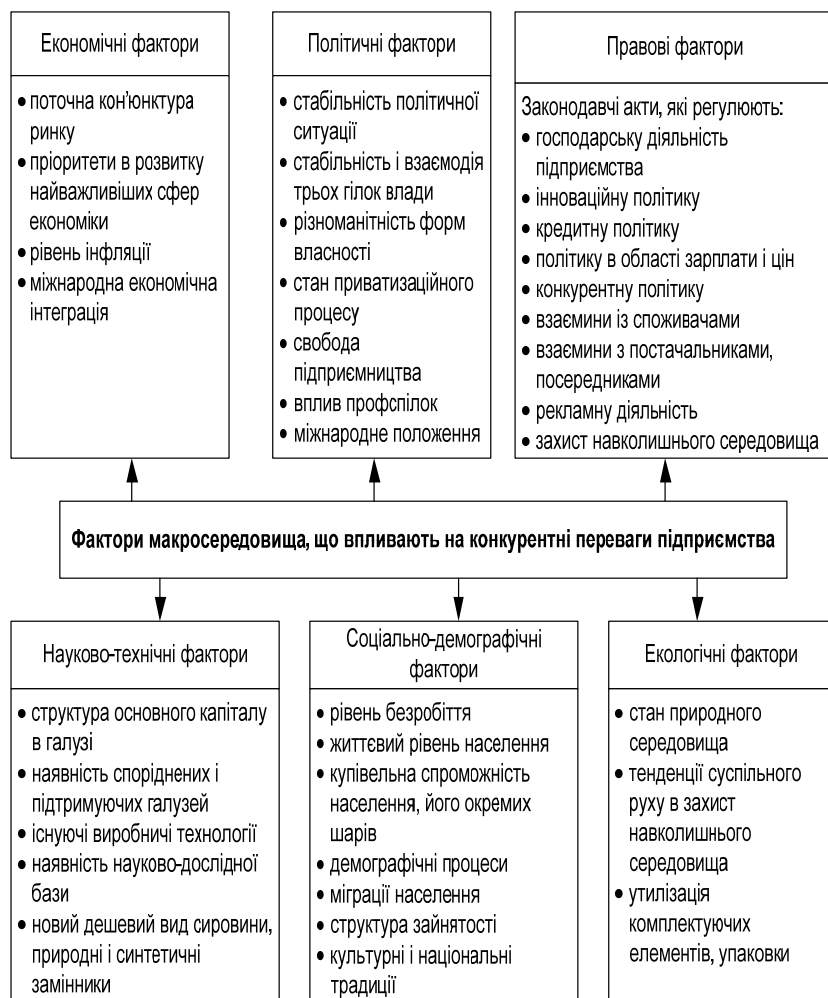


Рис. 4.4. Макроекономічні фактори впливу на конкурентні переваги машинобудівного підприємства

На мезорівні в наукових публікаціях зустрічається ряд інших чинників, які недостатньо класифіковані. Ми вважаємо, що й наша класифікація неідеальна, однак вона включає основні критерії мезоекономічного рівня (рис. 4.5).



Рис. 4.5 Мезоекономічні чинники впливу на рівень формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства

Мікроекономічний чи рівень підприємства включає як чинники наявності певного рівня потенціалу підприємства, так і правильності вибору стратегії підприємства, ефективності логістичних потоків та ефективності витрат та результатів (див. рис. 4.6).

За умов розвитку інтеграційних процесів недооцінка умов зовнішнього та внутрішнього середовища може зіграти для підприємства вирішальну роль у забезпеченні його конкурентних переваг. Тому загальна схема забезпечення конкурентних переваг (рис. 4.7) включає зовнішнє і внутрішнє середовище, які впливають на конкурентоспроможність та її потенціал. Необхідно також врахування умов зовнішнього і ринкового середовища, а також чинників впливу.

```

graph TD
    F1[Фактори впливу] --> C1[Конкурентна перевага]
    F1 --> C2[Конкурентоспроможність підприємства]
    F1 --> C3[Конкурентний статус]
    F1 --> C4[Конкурентний потенціал]
    C1 --> C2
    C2 --> C3
    C3 --> C4
    C1 --> P1[Конкурентна позиція]
    C2 --> P1
    C3 --> P1
    C4 --> P1
    C1 --> P2[Конкурентна стратегія]
    C2 --> P2
    C3 --> P2
    C4 --> P2
    P1 --> F1
    P2 --> F1
    P1 --> F2[Фактори впливу]
    P2 --> F2
    
```

108

Аналіз схеми показує, що найефективніший шлях забезпечення конкурентних переваг підприємства можливе лише в разі врахування усіх можливих елементів. Перш за все, необхідно врахувати передумови, тобто конкурентну позицію підприємства передбачивши можливі фактори впливу та сформувати, відповідно до визначених позицій конкурентну стратегію.

Велику роль у формуванні конкурентних переваг відіграють чинники зовнішнього і ринкового середовища (рис. 4.8) [89].

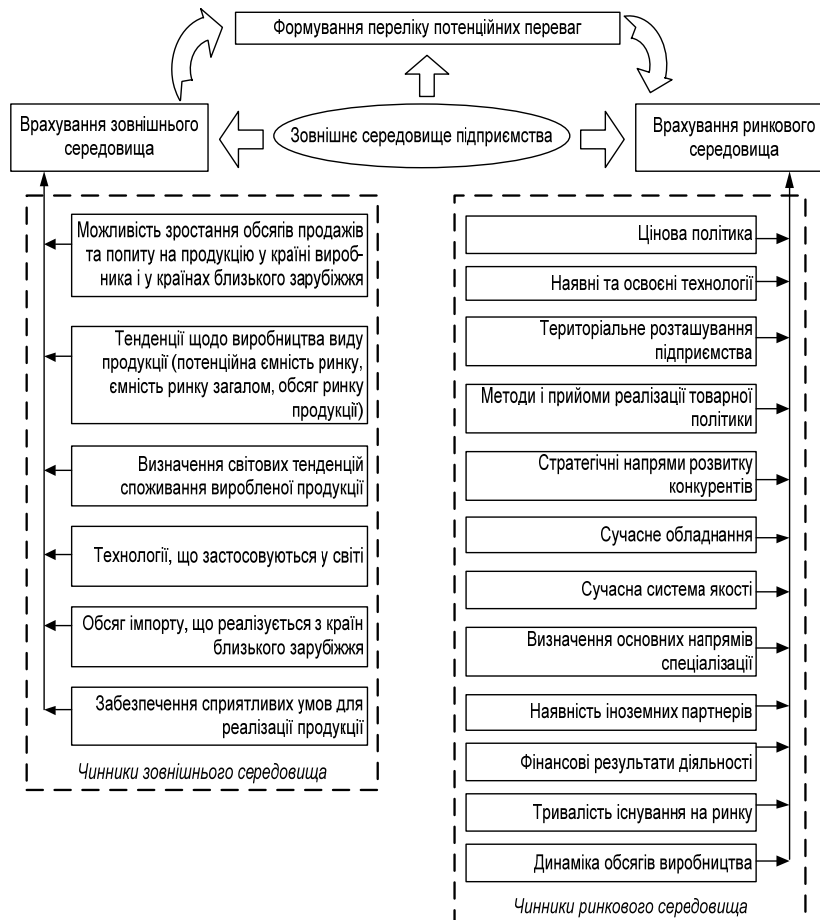


Рис. 4.8. Чинники зовнішнього і ринкового середовища в системі формування конкурентних переваг

Отже, ми переконались, що існує безліч факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на конкурентні переваги підприємства. Проведений аналіз наукових підходів вчених до визначення факторів дозволив виокремити фактори макросередовища (економічні, політико-правові, законодавчо-регулюючі, науково-технічні, соціально-демографічні, екологічні), мезосередовища (інтенсивність конкуренції в галузі, охоплення приватизацією, наявність розвинутої інфраструктури, наявність, кількість і доступність постачальників, інформативність у ЗМІ, попит і пропозиція в регіоні), мікросередовища (ресурсні, виробничо-технологічні, продуктивно-трудова, товарні, експортні, інвестиційні, маркетингові, інноваційні, групи факторів).

4.2. Моделі оцінки конкурентного потенціалу підприємств

Категорія “потенціал” походить від латинського *potencia* – сила, міцність і означає сукупність наявних засобів, можливостей у певній галузі [38]. Ще починаючи з роботи С.Г. Струмліна, в науковій літературі досліджуються питання його сутності та складових елементів.

Потенціал вчені-економісти часто пов’язують з фінансовим, виробничим та економічним потенціалом. Виробничий потенціал, на думку Шершньової З. та Оборської С., – це система взаємопов’язаних ресурсів, відповідним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей, які складають окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства [163].

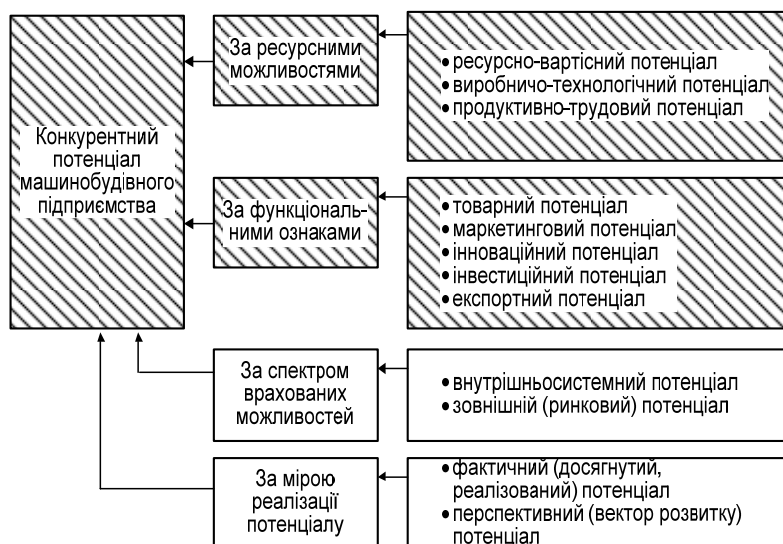
Зведення окремих показників у синтетичні, інтегральні та ще й коли вони якісно різномірні або різноспрямовані може призвести до неадекватності такого показника. Таку точку зору відстоюють вчені Н.А. Хрущ, В.В. Лук’янова, А.К. Семенов, Г.М. Сорокін та багато інших.

На думку Ігнат’євої І.А., “потенціал підприємства – це спроможність підприємства успішно функціонувати у зовнішньому середовищі”, змінюючи свої показники з такою швидкістю та динамікою, як і зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі [47, с. 88]. Лігоненко Л.О. у своїй праці вказує на те, що виробничий

потенціал представляє собою обсяг роботи у зіставних одиницях, який може бути виконаний впродовж певного періоду часу [68].

Складовими потенціалу підприємства на думку вчених Федоніна О.С., Рєпіної І.М. та інших, окрім капіталу, земельних ресурсів та природно-кліматичних умов є управлінський потенціал (керівники, управлінський персонал, організаційна, маркетингова) та трудові ресурси (технологічний і робочий, управлінський допоміжний персонал). У такій класифікації, на наш погляд, допущені неточності щодо поділу персоналу на категорії, який не відповідає довіднику професій і категорій. Не зрозуміло, яких фахівців відносити до управлінського допоміжного персоналу, адже віднесення має бути однозначним [155].

На відміну від наукових підходів, викладених О.С. Федоніним, І.М. Рєпіною та О.І. Олексюком у своїй роботі [155, с. 10], які запропонували досить оригінальну класифікацію видів потенціалів, нами вони дещо змінені, як за класифікаційними ознаками, так і за групами та назвами потенціалів, а також показниками, що їх характеризують. Грунтуючись на висновках, поданих у таблиці 2.1, нами визначені складові конкурентного потенціалу (рис. 4.9) машинобудівних підприємств.



▨ – доповнено та запропоновано автором.

Рис. 4.9. Класифікація та складові конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств

Для оцінки конкурентного потенціалу підприємств існує низка методів, таких як експертні – вісім різновидів (найчастіше використовуються, прості, однак присутній суб'єктивізм), графічні (шість різновидів), математичні (дев'ять різновидів), стратегічні (11 різновидів); матричні методи (процеси конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці) та логістичні методи (базуються на логічних припущеннях). Методи в основному є одномоментними. Рейтингові методи базуються на визначенні рейтингу споживачів P_c , ділового – P_o , престижу – P_n , міжнародного рейтингу P_m . Отже, порівнюючи досягнуті рейтинги із підприємствами-конкурентами K_n можна визначити рівень конкурентоспроможності потенціалу за соціальними стандартами [155, с. 69]:

$$K_n = \frac{P_c^n + P_o^n + P_n^n + P_m^n}{P_c^k + P_o^k + P_n^k + P_m^k} \rightarrow \max. \quad (4.1)$$

Ефективність заходів підвищення рівня конкурентного потенціалу залежить від налагодженої системи управління, яка б з усієї різноманітності вибрала ті заходи, які в найбільшій мірі ґрунтуються на використанні методів і моделей. Для того щоб розробити необхідні заходи, необхідно реально оцінити рівень конкурентного потенціалу за обраними показниками чи складовими і лише потім слідувати визначеним моделям.

Необхідність оцінки конкурентного потенціалу як головної у розробці механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлена тим, що:

- на основі такої оцінки має бути зібрана об'єктивна інформація про достовірну діяльність підприємства;
- оцінка слугує визначенню місця підприємства порівняно зі своїми конкурентами;
- знаючи місце, сумарний конкурентний потенціал, а також значення складових елементів конкурентного потенціалу, підприємство може обрати стратегію розвитку для підвищення рівня конкурентних переваг або їх підтримання.

Потенціал підприємства відображає поточний стан і майбутні можливості підприємства, і як агломерація відображає подальший його розвиток. Окремі дослідники в потенціал підпри-

ємства складають такі складові, як інноваційний, виробничий, фондодовий, нематеріальних активів, потенціал технологічного персоналу, фінансовий, інвестиційний потенціал. Вчені часто виділяють суб'єктивні елементи потенціалу – науково-технічні, управлінські, організаційної структури управління, маркетинговий потенціал, логістичний потенціал. Існує поняття трудового потенціалу як персоніфікованої робочої сили та інфраструктурний потенціал – як можливості структурних підрозділів досягати задоволення певних інтересів, а також інформаційний потенціал – як єдність інформаційних можливостей у досягненні прибутковості підприємства.

Залежно від галузевої і ресурсної специфіки потенціал підприємства має певну структуру. У машинобудуванні найбільша частка у загальному потенціалі належить матеріально-технічним і трудовим складовим, менша – маркетинговій, ще менша частка належить організаційній складовій.

Найбільш розповсюдженим методом оцінки потенціалу підприємства є графоаналітичний метод, так званий “квадрат потенціалу”. Формування потенціалу підприємства полягає у створенні та його структуризації, яка в найбільшій мірі дозволяє підприємству конкурувати в нинішніх умовах.

Модель формування потенціалу підприємства часто зведена в окремих випадках до включення таких складових, як маркетинговий, трудовий, фінансовий, інвестиційний, техніко-технологічний, нематеріальних активів та потенціал організаційної або управлінської складової. Звісно, що таке поєднання і розмежування окремих складових, на нашу думку, у деякій мірі є неприпустимим або малокоректним.

Машинобудівним підприємствам у більшій мірі притаманний виробничо-технологічний, а також продуктивно-трудова потенціал, оскільки вони створюють певну техніко-технологічну основу для більшості інших галузей національної економіки.

На нашу думку, слід розрізняти попередню і остаточну оцінку потенціалу підприємства. Остаточна дозволить виявити його конкурентоспроможність і тим самим оцінити рівень конкурентності потенціалу підприємства. Оцінка конкурентного потенціалу має здійснюватися в декілька етапів – оцінка стану фінансово-господарської та економічної діяльності підприємства, визначення слабких сторін його функціонування, оцінка конкурентного потенціалу за його складовими і розробка заходів щодо підвищення конкурентних переваг окремих складових потенціалу.

Отже, поряд з інтегральною оцінкою конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств можуть існувати оцінки на основі окремих показників. Більшість науковців схильються до зведення окремих показників до загальних. Однак, у міру складності розрахунків інтегральних показників можуть існувати поряд і розрахунки окремих складових загальних показників.

Для оцінки конкурентного потенціалу має бути визначена достатньо велика кількість показників, які будуть входити до структурної моделі, що в результаті дасть можливість порівнювати підприємства при однозначному забезпеченні порівняння та єдиної спрямованості всієї системи показників. Це дозволить одержувати певні прогнози щодо подальшої діяльності машинобудівного підприємства і вибору певної стратегії його розвитку.

Для оцінки конкурентного потенціалу за ресурсно-вартісним і функціональним підходами найбільш придатним можуть бути вартісні та інші поелементні індикаторні показники. Тобто, оцінка конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства має будуватися на визначенні співвідношення результату діяльності підприємства з вартістю того чи іншого ресурсу, який необхідно використати для його досягнення. Нами пропонується власний підхід щодо класифікації складових конкурентного потенціалу за ознакою ресурсного та функціонального підходів.

До цих складових відноситься виробничо-технологічний, ресурсно-вартісний і продуктивно-трудоий потенціали. Останній був описаний нами детально.

Окрім методів і моделей оцінки конкурентного потенціалу, на нашу думку, виходячи з аналізу наукових підходів, мають бути закладені принципи корисності, заміщення, очікування, залишкової продуктивності, внеску, віддачі, збалансованості, оптимальності, залежності, поділу і поєднання прав власності, відповідності, попиту і пропозиції конкуренції, ефективного використання.

Методи оцінки підприємства і його конкурентного потенціалу поділяються на три групи:

- 1) витратні (методи обліку витрат на інфраструктуру, поділу за компонентами, кількісної діагностики, заміщення, індексації даних проектно-кошторисної документації);
- 2) результатні (методи капіталізації доходу, дисконтування грошових потоків, залишкового доходу);
- 3) порівняльні (методи парних продаж, статистичних коригувань, мультиплікаторів порівняння).

У кожному конкретному випадку при оцінці складових конкурентного потенціалу можуть застосовуватися як функціональні чинники, так і ресурсні, коли в основі лежать результативні показники чистого прибутку, валового прибутку та інші, а також порівняльні методи, коли оцінка проводиться на основі порівняння показників діяльності з підприємством-еталоном.

Основними чинниками, які формують методи оцінки конкурентного потенціалу, на думку вчених, є матеріально-технічні, ринково-ситуаційні, соціально-трудові та структурно-функціональні.

До головної переваги ресурсного підходу оцінки конкурентного потенціалу слід віднести оцінку потенціалу за умов малоактивного і нерозвинутого ринку капіталу та нерухомості, що ми і спостерігаємо у машинобудуванні. Недоліком такого підходу є укрупнений характер складових конкурентного потенціалу підприємства.

До переваги, яка є суттєвою, для функціонального підходу слід віднести те, що фактична інформація перевищує точність розрахунків на перспективу, враховує ринкову ситуацію. Недоліками такого підходу є необхідність проведення складних розрахунків і збір великої кількості інформації.

До переваг поєднання ресурсного і функціонального підходів слід віднести те, що вони дозволяють враховувати перспективи, специфіку ринкових умов і визначення рівня конкурентного потенціалу підприємств в цілому для визначення у подальшому стратегії розвитку підприємств. Рівень ресурсного потенціалу включає визначення як вартості основних фондів, так і вартості оборотних засобів та всієї нерухомості підприємства.

Оцінка вартості земельної ділянки може проводитися за допомогою методів: експертної оцінки; капіталізації земельної ренти; її визначення; зіставного продажу та співвідношення. Оцінка вартості будівель та споруд підприємства може проводитися за допомогою методів: порівняльної одиниці, поділу за компонентами, порівняльної групи, результативної групи та експертних методів порівняння. Оцінка вартості обладнання (основних фондів) підприємства може проводитися за допомогою методів: ефективного віку, експертизи стану, зниження споживчих властивостей, зниження доходності.

Не менш важливим у правильності оцінки виробничо-технологічного потенціалу є використання наступних підходів: витратного, порівняльного та доходного. Витратний ґрунтується на ме-

тодах аналізу та індексації витрат, визначення вартості за укрупненими нормативами, оцінкою за ціною однорідних об'єктів. Дохідний підхід передбачає використання методу дисконтованих доходів і прямої капіталізації доходів. Залежно від стану розвитку підприємства, мети оцінки конкурентного потенціалу слід обирати той чи інший метод оцінки.

Не менш проблемною, а можливо найбільш складною є оцінка продуктивно-трудового потенціалу, де на нашу думку, мають оцінюватися як нематеріальні активи, так і трудові ресурси підприємства, задіяні у виробничому процесі і що виробляють продукцію. Оцінка вартості нематеріальних активів має здійснюватися з метою аналізу прибутку від використання нематеріальних активів, відображення їх вартості у статутному фонді та аналізу щодо його рівня використання порівняно з конкурентами. Щодо зменшення і ролі продуктивно-трудового потенціалу як складової конкурентного потенціалу автором зосереджена увага і висловлена власна думка у попередніх дослідженнях. У практиці аналізу зустрічається дохідний, витратний і ринковий підхід в оцінці вартості нематеріальних активів. Дохідний підхід ґрунтується на методах переваг у доходах, обліку обсягів реалізації, надлишкових прибутків, виграшу в собівартості, обліку продажної оцінки та обсягів реалізації продукції. Витратний підхід реалізується за допомогою методів обліку початкових витрат, вартості заміщення та методом відновної вартості. Ринковий підхід передбачає порівняння нематеріального активу з аналогами на ринку.

Існують наступні одиниці виміру рівня продуктивно-трудового потенціалу підприємства – натуральні, умовні, трудові, місткісні, вартісні. Тобто, продуктивно-трудовий потенціал машинобудівного підприємства включає компоненти: нематеріальні активи, професійні, організаційні, кваліфікаційні та кадрові характеристики. На нашу думку, конкурентний потенціал підприємства має характеризуватися сукупністю ресурсних можливостей, тобто ресурсно-вартісного, виробничо-технологічного та продуктивно-трудового потенціалів, а також сукупністю функціональних ознак: товарного, маркетингового, інноваційного, інвестиційного та експортного видів потенціалів. Ресурсний потенціал включає групові показники як матеріальних, так і фінансових видів ресурсів.

Товарний потенціал включає ціну, якість продукції, імідж марки товару тощо. Виробничо-технологічний включає потенціал основних виробничих фондів і технологічний потенціал. Іннова-

ційний потенціал визначається з урахуванням ступеня оновлення продукції, технології, використання інформаційних технологій тощо. Лише за умов визначення обраних на основі експертного опитування восьми різних видів потенціалів можна комплексно оцінити конкурентний потенціал машинобудівного підприємства.

Для машинобудівних підприємств, на думку експертів, найбільш ефективним і комплексним після визначення видів потенціалів буде класифікація, наведена на рис. 4.10.

Індикатори конкурентного потенціалу підприємства	
I	$\text{Виробничий потенціал} = \frac{\text{Обсяги реалізованої продукції}}{\text{Обсяги товарної продукції}} \rightarrow 1$
II	$\text{Ресурсно-вартісний потенціал} = \frac{\text{Нормативи запасу матеріалів}}{\text{Обсяги матеріалів на складі}} \rightarrow 1$
III	$\text{Ресурсно-трудова} = \frac{\text{Чисельність працюючих (фактична)}}{\text{Чисельність працюючих (нормативна)}} \rightarrow 1$
IV	$\text{Товарний потенціал} = \frac{\text{Обсяги небракованої продукції}}{\text{Обсяги товарної продукції}} \rightarrow 1$
V	$\text{Експортний потенціал} = \frac{\text{Обсяги експорту продукції}}{\text{Обсяги реалізованої продукції}} \rightarrow 1$
VI	$\text{Інноваційний потенціал} = \frac{\text{Обсяги інновацій}}{\text{Прибуток підприємства}} \rightarrow 1$
VII	$\text{Інвестиційний потенціал} = \frac{\text{Прибуття основних фондів}}{\text{Вартість основних фондів}} \rightarrow 1$
VIII	$\text{Маркетинговий потенціал} = \frac{\text{Фактичні витрати на маркетинг}}{\text{Нормативні витрати на маркетинг}} \rightarrow 1$

Рис. 4.10. Індикатори конкурентного потенціалу підприємства

Нами визначено, що найбільш прийнятним укрупненим методом оцінки конкурентного потенціалу для машинобудівних підприємств є індикаторний метод порівнянь, або індикаторний метод інтегрального критерію. Індикатор – це сукупність характеристик, які відображають формалізовано стан підприємства порівняно з іншим підприємством або еталоном. Цей метод слід доповнити диференційованими методами, які полягають у подальшій диференціації досліджень одиничних показників складових елементів конкурентоспроможності розробці стратегічних заходів, щодо покращання досягнутого рівня конкурентного потенціалу.

Важливе місце при використанні цього методу займає етапність його проведення:

- формування переліку індикаторів, за яким буде проводитись оцінка конкурентного потенціалу підприємства;
- встановлення експертним методом ваги оцінки кожного індикатора, якщо до уваги береться остання;
- вибір певної кількості підприємств-конкурентів, які випускають аналогічну продукцію.

У результаті знаходяться підприємства-лідери і підприємства-аутсайдери, будуються графічно умовні площі фігур, які описують складові кожного індикатора.

Для розробки механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства слід скористатись індикаторними методами порівнянь на основі визначення сумарного критерію оцінки для порівняння з аналогічним підприємством-конкурентом.

Отже, індикаторами складових конкурентного потенціалу підприємства, за допомогою яких слід його оцінювати, є виробничо-технологічний, ресурсно-вартісний, продуктивно-трудоий, експортний, інноваційний, товарний, маркетинговий та інвестиційний потенціали (див. рис. 4.1). Загальний рівень конкурентного потенціалу підприємства дорівнює сумі її складових елементів, коли кожен із них прямує до 1:

$$R_{\text{конк.}} = \sum_{i=1}^g R_i . \quad (4.2)$$

Для проведення оцінки конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств необхідно здійснити певні дії на визначених стадіях і етапах її проведення. На нашу думку, здійснення оцінки

має проходити за три стадії: початковою, основною і завершальною. Кожна із стадій має по три–чотири етапи (рис. 4.11).



Рис. 4.11. Стадії та етапи здійснення оцінки конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства

Інший підхід за індикаторним методом порівняння на основі визначення інтегрального критерію оцінки може включати індикатори, які прямують до свого максимального значення:

– індикатор ресурсно-вартісного потенціалу:

$$I_{p.v} = \frac{K_{\partial}}{K_p} \rightarrow \max, \quad (4.3)$$

де K_{∂} та K_p – коефіцієнти доходів і ресурсів підприємства, відповідно;

$$K_{\partial} = \frac{ЧП}{ВСБ}, \quad (4.4)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток; $ВСБ$ – відрахування до бюджету і соціальні фонди;

$$K_p = \frac{P_{зан.}}{P_{вкл.}}, \quad (4.5)$$

де $P_{зан.}$ – ресурси, запозичені підприємством (поточні зобов'язання); $P_{вкл.}$ – ресурси, вкладені підприємством (операційні витрати);
– індикатор виробничо-технологічного потенціалу:

$$I_{в.т.} = \frac{ЧП}{ВВТ} \rightarrow \max, \quad (4.6)$$

де $ВВТ$ – вартість виробничо-технологічного обладнання;
– індикатор продуктивно-трудового потенціалу:

$$I_{н.т.} = \frac{ЧП}{ВРМ} \rightarrow \max, \quad (4.7)$$

де $ВРМ$ – вартість робочих місць на підприємстві;
– індикатор інвестиційного потенціалу підприємства:

$$I_{i.n.} = \frac{ЕЕІ}{ІМТ} \rightarrow \max, \quad (4.8)$$

де $ЕЕІ$ – економічний ефект від інвестицій; $ОІ$ – обсяг інвестицій, вкладених у підприємство;
– індикатор товарного потенціалу:

$$I_{m.n.} = \frac{БП}{ІМТ} \rightarrow \max, \quad (4.9)$$

де $БП$ – балансовий прибуток; $ПМТ$ – прибуткова ємкість ринку товарів підприємства;

– індикатор маркетингового потенціалу:

$$I_{м.п.} = \frac{ЧП}{БМ} \rightarrow \max, \quad (4.10)$$

де $БМ$ – витрати на маркетинг;

– індикатор інноваційного потенціалу:

$$I_{ін.п.} = \frac{ЕФІ_n}{ОІ_n} \rightarrow \max, \quad (4.11)$$

де $ЕФІ_n$ – економічний ефект від інновацій; $ОІ_n$ – обсяги інновацій;

– індикатор експортного потенціалу:

$$I_{е.п.} = \frac{Q_{е.п.}}{Q_{р.п.}} \rightarrow \max, \quad (4.12)$$

де $Q_{е.п.}$, $Q_{р.п.}$ – обсяги продукції, реалізованої за кордоном і обсяги реалізованої продукції.

Загальний показник конкурентного потенціалу, визначений на основі експертного опитування, розраховується за формулою:

$$I_{к.п.} = 0,19I_{р.в.} + 1,16I_{в.п.} + 0,25I_{п.п.} + 0,1I_{м.п.} + 0,03I_{е.п.} + 0,1I_{ін.п.} + 0,1I_{і.п.} + 0,07I_{т.п.} \quad (4.13)$$

Запропоновані нами підходи для оцінки рівня конкурентного потенціалу за індикаторним методом підприємства можуть обирати на власний розсуд, залежно від наявної інформації про своїх конкурентів. У результаті такої оцінки можна миттєво побачити, де існують проблеми з рівнем конкурентних переваг.

Отже, в результаті нами було визначено, що базовим елементом у системі оцінки і формування конкурентоспроможності підприємства є конкурентний потенціал, рівень якого після проведеного аналізу складових може вказати на напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Врахування різноманітних наукових підходів щодо формування складових конкурентного потенціалу дало можливість визначити конкурентний потенціал підприємства як сукупність ресурсних ознак (ресурсно-вартісної, виробничо-технологічної, продуктивно-трудова складових) і функціональних ознак (маркетингової, інноваційної, інвестиційної, експортної, товарної складових).

4.3. Вибір показників рівня конкурентоспроможності підприємства

Якщо конкурентоспроможність підприємства – це здатність в конкурентних умовах демонструвати свою спроможність за різними напрямками діяльності та можливість досягати їх у результатах діяльності, то конкурентоспроможність має характеризуватися, на нашу думку, по-перше, експорто-, маркетто-, товаро-, інвесто- та інноваційноспроможністю, і по-друге – виробничо-, трудо- і ресурсоспроможністю (рис.4.12).

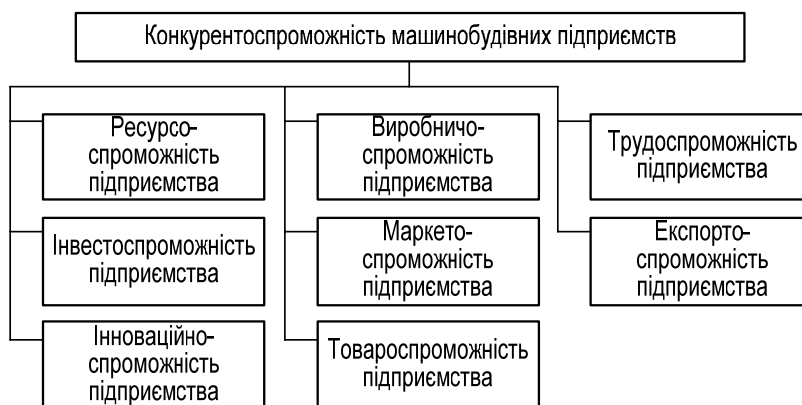


Рис. 4.12. Складові конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

Таким чином, багатопараметрична система підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, на думку експертів, на основі проведеного дослідження, має включати: товаро-,

виробничо-, ресурсо-, експорто-, маркетто-, інтелектуально-трудова, інвестиційно- та інноваційна спроможності.

У результаті конкурентоспроможний потенціал має включати складові, показані на рис. 4.13.

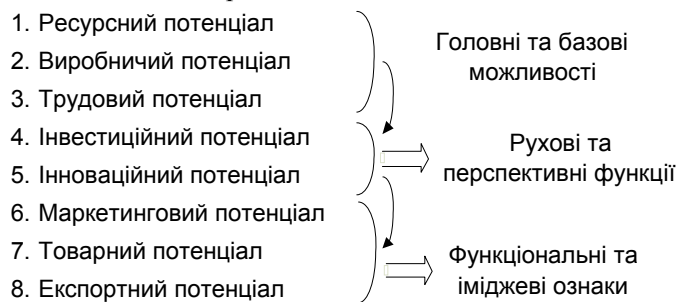


Рис. 4.13. Складові конкурентного потенціалу підприємства

Проведений аналіз наукових підходів показав, що на результативність діяльності машинобудівних підприємств впливає як зовнішнє середовище, так і внутрішнє, де формуються зовнішні і внутрішні конкурентні переваги підприємства. До зовнішніх конкурентних переваг, на нашу думку, відносяться цінові, іміджеві, сервісні, якісні, кон'юнктурні, конструктивні, інформативні, поведінкові та комунікаційні. Внутрішні мають включати виробничі, економічні, організаційні, управлінські, інноваційні, технологічні, географічні та ін. (див. рис. 4.14).

Показниками, які характеризують ресурсоспроможність, вчені вважають фінансові, технічні і технологічні, трудові та інформаційні. Кожен із цих ресурсів характеризується певними групами показників. Так, фінансові ресурси можуть бути представлені показниками: ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, прибутковості. Виробничо-технологічні ресурси характеризуються: станом основних фондів, їх використанням, структурою витрат, використанням матеріальних ресурсів. Трудові ресурси можуть бути визначені показниками використання та показниками структури трудових ресурсів.

Отже, на нашу думку, найефективнішим і наочним може бути метод аналізу конкурентного потенціалу на основі виробничо-технологічного, ресурсно-вартісного, продуктивно-трудоного, а та-

кож експортного, інноваційного, інвестиційного, маркетингового та товарного потенціалів.

Для порівнянності різних видів потенціалів слід скористатися безпосередніми розрахунками складових елементів конкурентного потенціалу підприємства, зокрема: виробничо-, трудо-, товаро-, інноваційно-, експорто-, інтелектуало-, інвестиційно-, маркетинго- та ресурсоспроможностей підприємства.



Рис. 4.14. Конкурентні переваги машинобудівного підприємства

Отже, конкурентні переваги підприємства формуються ви-

ходячи із конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства, які характеризують “конкурентний статус”.

Таким чином, конкурентний потенціал підприємства, на нашу думку, має включати виробничо-технологічний, продуктивно-трудо-ресурсно-вартісний, експортний, інноваційний, товарний, маркетинговий та інвестиційний потенціали. Окрім індикаторного методу визначення рівня складових може бути запропонований диференційований метод оцінки конкурентного потенціалу, відповідно до якого аналізуються складові елементи окремих видів потенціалу підприємства.

Отже, оцінка конкурентного потенціалу включає оцінку за окремими складовими певного потенціалу і включає як оцінку ресурсних можливостей (ресурсно-виробничий P_{pv} , виробничо-технологічний P_{vt} та продуктивно-трудо-ресурсно-вартісний P_{pt} потенціали), так і оцінку функціональних його ознак (інвестиційний P_{inv} , експортний P_e , товарний P_t , інноваційний P_{in} , маркетинговий P_m потенціали). Визначені рівні окремих складових конкурентного потенціалу підсумовуються і визначається їх сумарна величина:

$$P_{kl} = P_{pv} + P_{pt} + P_{vt} + P_m + P_{in} + P_{inv} + P_e + P_t. \quad (4.14)$$

У кожного машинобудівного підприємства величина складових конкурентного потенціалу різниться від інших підприємств. Однак, визначений таким чином рівень конкурентного потенціалу може показувати й рейтинг певного підприємства по відношенню до підприємства-конкурента.

Дослідивши та узагальнивши наукові підходи щодо оцінки конкурентоспроможності, складових даної оцінки та оцінки конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств слід визначитися і сформулювати, у якості інструменту забезпечення конкурентних переваг підприємства, багатопараметричну інтегральну систему підвищення рівня конкурентоспроможності, яка має входити до запропонованого механізму. Для визначення складових такої системи слід звернути увагу на практичні підходи, які застосовуються у практиці оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств.

Частина III

**МОДЕЛІ ТА МЕХАНІЗМИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**РОЗДІЛ 5.
БАГАТОПАРАМЕТРИЧНА ПОЛІКРИТЕРІАЛЬНА
СИСТЕМА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
У МЕХАНІЗМІ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

**5.1. Встановлення критеріїв і вибір показників
конкурентоспроможності підприємств**

У практиці зарубіжних підприємств застосовують багато-критеріальні методи, де економічна конкурентоспроможність визначається за багатьма критеріями: ефективністю бізнесу, ефективністю використання економічного простору, попитом споживачів на продукцію, доходом працівників, ефективністю використання часу тощо.

Вітчизняні вчені також схильні до думки, що оцінка конкурентоспроможності має здійснюватися на основі багатоаспектності цього поняття.

Часто загальний показник економічної конкурентоспроможності визначається як частка від ділення сумарних бальних оцінок нормативних значень O_i^H критеріїв конкурентоспроможності до їх фактичних даних O_i^F :

$$K = \frac{O_i^H}{O_i^F} \rightarrow \max. \quad (5.1)$$

Базовими можуть бути як світові, національні нормативи, так і провідних лідерів або критичні рівні критеріїв.

Ще одним підходом, на який вказують автори [16, 17] є такий, де підприємства для підвищення конкурентних переваг використовують такі елементи: ціноутворення, витрати, якість, дизайн, упаковка, експлуатаційні характеристики, післяпродажне обслуговування, швидкість реакції на зміни, чистий дохід на одного зайнятого, імідж компанії, контакти з постачальниками, широта розподільної мережі, реклама, стимулювання збуту, техніка особистих продажів, маркетинг та інформаційність.

Окрім критеріїв, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, існують критерії, які підвищують цей рівень, забезпечують успіх підприємству як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Г. Волинським запропонована модель таких критеріїв, яка включає орієнтацію на споживачів; безперервне удосконалення; об'єднання співробітників; управління на основ системи цінностей; послідовність практичного втілення [23].

У роботі [110] автором наводяться шість груп ключових критеріїв успіху:

1) засновані на науково-технічному переважанні (досвід проведення НДР, здатність швидко переналагоджувати виробництво, наявність досвіду роботи з передовими технологіями);

2) засновані на маркетингу (розподільча мережа, низькі витрати розподілу, швидка доставка, широта асортименту зручна, надійна упаковка, акуратне виконання замовлення, наявність гарантій на товари);

3) пов'язані з організацією виробництва (низькі витрати, високі якість і фондівіддача, місце розташування, якісний сервіс, робоча сила, висока продуктивність праці, гнучкість виробництва);

4) засновані на володінні знаннями і досвідом (секретами виробництва, привабливий дизайн, досвід у технологіях, грамотна реклама, просування продукції);

5) пов'язані з організацією та управлінням (інформаційність, здатність швидко реагувати на зміни, управлінська команда);

6) інші (репутація, доступ до фінансового капіталу, визнання лідерства).

Слід віддати належне автору запропонованої системи групування критеріїв успіху, оскільки вона включає максимально достатню кількість таких критеріїв.

Однак, ця класифікація потребує доопрацювання, оскільки окремі критерії, як, наприклад, – акуратне виконання замовлення, просування продукції, – неправильно віднесені до груп. Звідси і вибір показників та й загалом конкурентоспроможної стратегії може бути помилковим. Отже, й тут існує певна доля суб'єктивізму. Завдання полягає в тому, щоб правильно згрупувати ці критерії на основі єдиного підходу з метою підвищення достовірності отриманих результатів і вибору стратегії розвитку машинобудівних підприємств.

Отже, всі критерії діють одночасно підсилюючи чи знижуючи рівень конкурентоспроможності підприємства. До зовнішніх як до визначальних критеріїв, слід віднести критерії прямого і опосередкованого впливу. До перших відносяться: загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, поява товарів-замінників. До критеріїв опосередкованого впливу слід віднести економічні, правові, технологічні, міжнародні, природно-географічні, політичні. Існує ціла низка методів і моделей для визначення і аналізу конкурентних переваг, конкурентоспроможності підприємства: модель BCG, PIMS-аналіз, метод LOTS, SWOT- і PEST-аналіз, модель “4P”, модель “1111-5555”, модель І. Ансоффа, модель Мак-Кінсі, багатокутник, метод GAP та ін. Всі вони мають свої особливості і поєднують показники як кількісні, так і якісні, і описані у попередніх підрозділах.

Окремі дослідники конкурентоспроможність пропонують будувати на основі складових торгово-виробничої і маркетингової діяльності, організаційної і управлінської діяльності та кадрової роботи.

Існують підходи, в яких конкурентоспроможність визначається за рівнем використання трудового потенціалу (чисельність ПВП, прибуток на одного працюючого, фондоозброєність, коефіцієнт обороту і плинності кадрів, підготовки і підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів), якісного використання основних засобів (коефіцієнт зносу, оновлення, вибуття), використання виробничого потенціалу (питома вага виробничого потенціалу у сумі господарських коштів), забезпеченості підприємства оборотними коштами (коефіцієнт залучених коштів, питома вага оборотних коштів у загальній сумі господарських коштів, питома вага коштів і короткострокових цінних паперів у загальній сумі оборотних коштів), якості продукції за групами показників (надійності, естетичності, ергономічності, безпечності, екологічності).

Соціальна конкурентоспроможність визначається за трьома критеріями: споживчий рейтинг, престижний рейтинг та маркетинговий рейтинг. Загальний показник соціальної конкурентоспроможності аналогічно розраховується як і показник економічної конкурентоспроможності. Оскільки показники мають різний ступінь впливу експертним шляхом встановлюються коефіцієнти вагомості кожного критерію. Ці підходи зручні у використанні, максимально охоплюють всі види діяльності підприємства, показники конкурентоспроможності прямують до максимуму.

Рівень конкурентоспроможності $R_{ксп}$ визначається як:

$$R_{ксп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i^{факт}}{\sum_{i=1}^n K_i^{норм}}, \quad (5.2)$$

де $K_i^{факт}$, $K_i^{норм}$ – фактичний і базовий або нормативний рівень індикаторів, які входять до визначення економічної або соціальної конкурентоспроможності, бали.

Показниками для аналізу конкурентоспроможності підприємства, на думку вчених [61], є чистий прибуток, рентабельність виробництва, ціна акції, балансовий прибуток, чисельність персоналу, величина капіталу, матеріальні затрати, затрати на зарплату, витрати, пов'язані з продажем, ресурсомісткість, прибутковість продукції, прибутковість інвестицій, продажів, зарплати, ліквідності.

В інтегральній оцінці антикризового потенціалу підприємства [19] Булович Т. визначає його рівень за показниками фінансового стану (коефіцієнт автономії, фінансового левериджу, страхування бізнесу, рентабельності діяльності, поточної платоспроможності, покриття Бівера), якості управління (рівня мотивації, гнучкості, швидкості прийняття рішень), виробничої діяльності (рівня інновацій, оновлення основних засобів та виконання плану), маркетингової діяльності (частки ринку, якості, асортиментності).

Оцінка економічної стабільності підприємства як прототип оцінок антикризового потенціалу або конкурентного потенціалу включає, на думку Любченко Н. [71], фінансову, виробничу, маркетингову та інвестиційну стійкість підприємства.

Курганська Б.М. запропонувала інноваційний пошук у забезпеченні конкурентоздатності підприємства, який включає технологічні, інноваційні, маркетингові, фінансові інновації та інновації

в організаційну структуру, інновації у підготовку кадрів, у підвищення ролі психологічних аспектів управління [61].

На нашу думку, запропонований інноваційний підхід або безпосередньо заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності також дуже є різнобічними.

Існують підходи щодо визначення форм оцінки конкурентів, де до уваги беруться фінансові чинники (обсяги продажів, собівартість, прибутковість), ринкові чинники (кількість постійних клієнтів, якість продукту, оздоблення, широти асортименту, гнучкість, ціноутворення, система просування, престижність торгової марки, сервісне обслуговування), організаційні чинники (імідж, налагодженість бізнес-процесів, здатність реагувати на зміни), інноваційні чинники та персонал (компетентність, плинність персоналу, унікальність технологій, завантаженість виробничих потужностей), загальні показники компанії. Оскільки ці чинники різні за розмірністю, то вченими пропонується бальна система оцінки за допомогою експертів.

Для визначення конкурентоспроможності окремі автори вдаються до формування ключових індикаторів успіху: науково-технічних, виробничих, логістичних, маркетингових, управлінських та інших. Вплив зовнішнього середовища на їхню думку здійснюється на основі параметрів: попиту, факторів виробництва суміжних і підтримуючих галузей, конкурентного середовища, діяльності державних владних структур та правового середовища.

Автором у роботі [114] зроблені спроби визначитись із складовими конкурентного потенціалу та оцінкою експертів щодо визначення рівня конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Однак, у цій статті не було приділено уваги ресурсному потенціалу, нематеріальним складовим потенціалу, таким як ділова репутація, іміджевий потенціал економічності в діяльності підприємства, яка є головним принципом функціонування сучасних підприємств і яка може будуватися дотриманням принципу:

– мінімізації:

$$E = \text{Затрати}_{\text{план}} / \text{Затрати}_{\text{факт}} \rightarrow \min;$$

– максимізації:

$$E = \text{Результати}_{\text{факт}} / \text{Результати}_{\text{план}} \rightarrow \min,$$

$$P = (\text{Ціна} - \text{Собівартість}) / \text{Собівартість} \rightarrow \max.$$

Окремі дослідники для визначення конкурентоспроможності підприємства пропонують скористатися поняттям конкурентного статусу K_{status} , що дорівнює добутку рівня капіталовкладень K на стратегічний норматив N_{st} та на норматив можливостей N_{op} :

$$K_{status} = KN_{st}N_{op}. \quad (5.3)$$

У цьому випадку “слабкий” статус підприємства при оцінці в інтервалі 0–0,4; 0,5–0,7 – “середній” статус та при 0,7–1,0 – “сильний” статус. На їх думку аналіз використання потенціалу підприємства має охопити обов’язково організацію управління, маркетинг, дослідження та розробки, технологію, персонал, фінанси, організаційну структуру та імідж.

Тарнавська Н. пропонує інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням трансформації логістичних ланцюгів [70]. Вона, на основі висновків щодо неспроможності класичного менеджменту вирішувати актуальні проблеми управління сучасним підприємством; переходу моделі управління від ієрархії до мережі і необхідності впровадження інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю, пропонує певні заходи побудови останньої на основі логістичної концепції формування конкурентних переваг, на основі креативного підходу.

Курганська Б.М. пропонує конкурентоспроможність фірми будувати як функцію трьох критеріїв: поведінки – P_1 , виробничого – P_2 і продуктового – P_3 [61]:

$$K = f(P_1, P_2, P_3). \quad (5.4)$$

Кожен із цих критеріїв відображає набір кроків із вдосконалення сфери діяльності підприємства щодо масштабів виробництва, якості продукції, рівня витрат і розміру необхідних інвестицій.

5.2. Елементи багатопараметричної полікритеріальної системи оцінки рівня конкурентних переваг

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства має постійно контролюватися виходячи з визначення рентабельності

власного капіталу, оцінювання ресурсних резервів збереження і розвитку потенціалу підприємства, визначення резервів управління щодо створення адаптованого до ринкового середовища потенціалу. Так, наприклад, оцінка маркетингової стратегії має здійснюватися на основі експертних досліджень товарної політики, широти і глибини асортименту, системи контролю якості товарів, цінової політики, джерел надходження сировини і просування товарів. Визначається і організовується відповідний імідж підприємства на основі ділового, споживчого, престижного та міжнародного рейтингів. Найбільш прийнятними для проведення такого дослідження може стати метод експертних оцінок.

Нами подана структурологічна схема формування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням аналізу наукових підходів, поглядів вчених та практиків (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Структурологічна схема формування механізму підвищення конкурентоспроможності

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства формується на основі конкурентного потенціалу, який створює конкурентні переваги підприємству залежно від його складових.

Підприємство, маючи певний ресурс, не автоматично завоює ринок і має конкурентні переваги. Ефективне використання

всіх видів ресурсів, підвищення продуктивності праці, цілеспрямоване застосування інтелекту і здібностей може вивести підприємство в лідери, мати певний рівень конкурентних переваг.

Для цього необхідна ефективна система стимулів і мотивів, яка має бути підкріпленою матеріальним стимулюванням. Тобто, майбутній механізм підвищення конкурентоспроможності має включати у якості інструментів системи стимулювання бездефектної праці, високопродуктивної діяльності всього персоналу машинобудівного підприємства.

При формуванні сучасної парадигми ми висловили думку про те, що за нинішніх умов найголовнішим є вміння створювати конкурентні переваги підприємства, що в свою чергу залежить від рівня досяжності підприємства такого критерію, як продуктивно-трудова рівень управлінського та виробничого персоналу. Тобто, без продуктивної складової побудувати і, найголовніше, утримати конкурентну позицію підприємства на ринку практично неможливо. Узагальнюючий критерій продуктивно-трудова рівня конкурентоспроможності підприємства має включати питому вагу працівників, що мають науковий ступінь; плинність персоналу; питому вагу основних робітників у складі ПВП, працівників, що мають вищу освіту та нематеріальних активів в активах підприємства, наукоємність продукції, ефективність використання творчої праці. Ці складові характеризують наступні елементи інтелектуального стану: якість і рух людського капіталу підприємства, структуру людського капіталу підприємства і інтелектуального капіталу та інвестування технологічних інновацій (див. рис. 5.2).

Оцінка продуктивно-трудова рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства може також здійснюватися на використанні і зіставленні одиничних параметрів з базою порівняння, яка може визначати потребу підприємства. Розрахунок одиничного показника продуктивно-трудова рівня персоналу може здійснюватися за формулою:

$$g_i = P_i^{\phi} / P_i^{\mu}, \quad (5.5)$$

де g_i – одиничний показник трудова рівня персоналу за i -м параметром ($i = 1, 2, \dots, n$); P_i^{ϕ} – фактична величина i -го параметра, що аналізується; P_i^{μ} – нормативна величина i -го параметра, за якого

потреба задовольняється повністю; n – кількість параметрів.

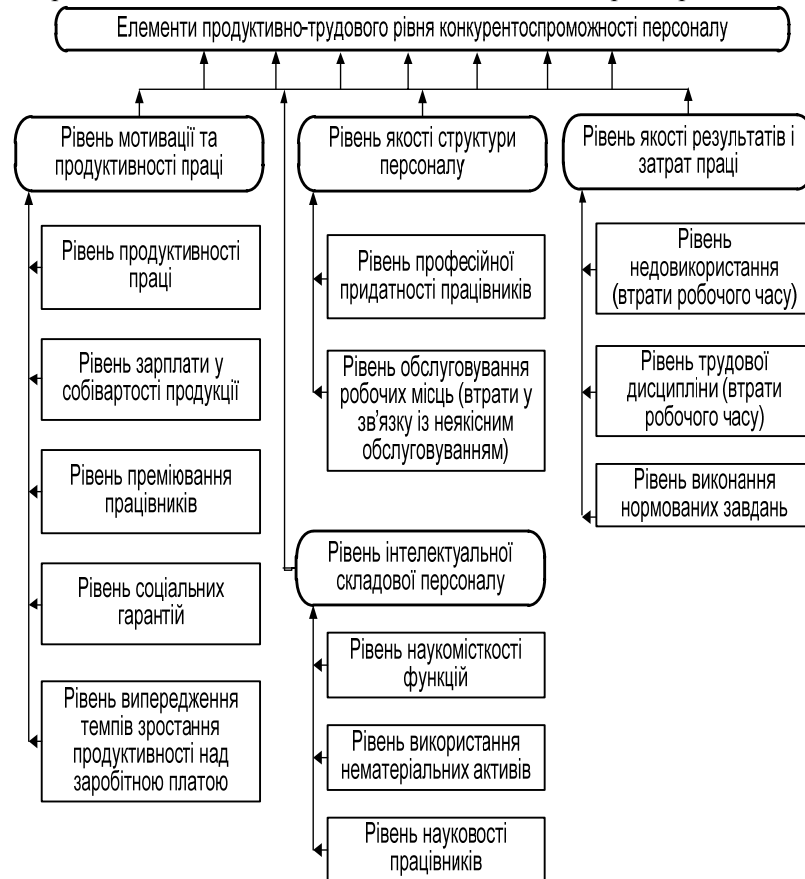


Рис. 5.2. Складові елементи продуктивно-трудоого рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства

За нинішніх умов більшість машинобудівних підприємств мають відхилення майже за всіма показниками складових елементів і через те, використання такого підходу дещо обмежене.

На нашу думку, показник продуктивно-трудоого рівня персоналу може визначатися як сумарна величина складових елементів показників якості затрат і результатів праці персоналу, якості структури персоналу, рівнів інтелектуальної складової, мотивації і про-

дуктивності праці персоналу за певним методом, коли можна буде об'єднати всі складові в одну величину.

Загальний показник продуктивно-трудоого рівня конкурентоспроможності персоналу може визначатися, на нашу думку, за формулою:

$$I_{\text{кк}} = \sum_{i=1}^4 I_i. \quad (5.6)$$

Одиничний показник складових продуктивно-трудоого рівня персоналу визначається за формулою:

$$I_{ik} = \sum_{i=1}^n x_i, \quad (5.7)$$

де a_i – рівень впливу кожного i -го коефіцієнта; x_i – коефіцієнти, які входять до складових.

Таблиця 5.1

Складові елементи показника продуктивно-трудоого рівня конкурентоспроможності персоналу підприємства

Показник трудового рівня персоналу підприємства			
Рівень якості результатів і затрат праці $I_{з.п.}$	Норм. показн.	Рівень якості структури персоналу $I_{с.п.}$	Норм. показн.
1) недовикористання (втрат робочого часу)	0	1) професійної придатності працівників	1
2) трудової дисципліни (втрати робочого часу)	0	2) обслуговування робочих місць (втрат у зв'язку з неякісним обслуговуванням)	0
3) виконання нормованих завдань	1		
Рівень інтелектуальної складової персоналу $I_{i.с.}$	Норм. показн.	Рівень мотивації та продуктивності праці $I_{п.п.}$	Норм. показн.
1) використання нематеріальних активів	max	1) продуктивності праці	max
2) наукоємкості функцій	1	2) зарплати у собівартості продукції	max
3) науковості працівників	1	3) преміювання працівників	max
		4) соціальних гарантій	max
		5) випередження темпів зростання продуктивності над заробітною платою	max

Якщо визначати місце і роль кожного із складових елементів у загальній структурі конкурентного потенціалу, то найголовнішим, на нашу думку, є продуктивно-трудоий рівень конкурентоспроможності персоналу, на якому базуються решта складових конкурентоспроможності (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Місце і роль продуктивно-трудоого потенціалу в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства

За умов недосконалої конкуренції головною умовою економічного зростання вітчизняних машинобудівних підприємств є їх прямування від реальних до потенційних можливостей – збільшення виробництва, економії витрат за рахунок масштабів виробництва, досягнення корпоративних інтересів. Реалізація всіх цих заходів можлива лише за умови наявності достатнього інтелектуально-трудоого потенціалу.

Не менш важливою поряд з продуктивно-трудовою спроможністю у досягненні підприємством конкурентних переваг є його експортоспроможність.

Експортоспроможність машинобудівних підприємств є однією із характеристик їх діяльності, коли зростають обсяги експорту, рівень митної присутності, рівень експорту у країни ближнього зарубіжжя. Шляхами активізації експортної чи зовнішньої спроможності машинобудівних підприємств є:

- розробка цільових проектів у машинобудівній галузі;
- формування інвестиційного іміджу території, де знаходяться найбільші підприємства;
- розробка і запровадження системи пільг та відповідних гарантій зарубіжним інвесторам;
- формування сприятливого економічного та інвестиційного клімату.

Всі зазначені заходи можуть бути застосовані при умові подолання проблем у експортній діяльності підприємств, а саме: а) вони повинні мати інформацією про потенційні зовнішні ринки збуту продукції; б) законодавчо-правова система має бути спрощеною для здійснення експортної діяльності; в) досвід в експортній діяльності має накопичуватися, а для цього необхідно створювати відповідні механізми управління експортною діяльністю підприємств; г) мають бути сформовані стратегії зовнішньоекономічної і особливо експортної діяльності підприємств машинобудування.

До основних критеріїв, які підвищують рівень експортоспроможності машинобудівних підприємств слід віднести місцеве управління процесами зовнішніх взаємовідносин, вступ України до СОТ, зміна форм власності, кредитна політика банківської сфери, рівень тарифів на енергоносії, врегульована система митно-тарифного законодавства, лобіювання інтересів вітчизняних підприємств по відношенню до конкурентів через владні структури всіх рівнів. Рівень експортної конкурентоспроможності підприємства включає, на нашу думку, конкурентні умови, які склалися на мікроекономічному рівні (фінансування, якість продукції, технології, імідж підприємства, оргструктуру управління, рівень кваліфікації персоналу, виробничий рівень, економію витрат), на мезоекономічному рівні (наявність підприємств-конкурентів, сировинних ринків, збутових ринків і доступу до них, рівень конкуренції, частка ринку, виробничий потенціал галузі) та на макроекономічному рівні (вартість

енергоресурсів, розміри внутрішнього ринку, національна галузева політика, рівень законодавчої бази, валютний курс, інфраструктурне забезпечення).

Оцінка експортоспроможності $\Pi_{екс}$ може бути здійснена за наступною формулою:

$$\Pi_{екс} = ВЕД \cdot K_{як} \cdot K_{ем} \cdot K_{зк} \cdot K_{ц}, \quad (5.8)$$

де $ВЕД$ – виручка від експортної діяльності; $K_{як}$, $K_{ем}$, $K_{зк}$, $K_{ц}$ – відповідно якісний, ємкісний, зносу технологічного стану та ціновий індекси.

Комплексний (інтегральний) показник оцінки експортного потенціалу визначають таким чином:

$$K_{инт}^{експ} = \frac{\sum_{i=1}^n (\Pi_{екон} + \Pi_{св}^{рег})}{\sum_{i=1}^n \Pi_{св}^{рег}}, \quad (5.9)$$

де $\Pi_{екон}$ – показник оцінки експортного потенціалу підприємства; $\Pi_{св}^{рег}$ – виробнича, середньорічна спроможність підприємства.

Окремі вчені пропонують на основі індексного методу оцінку фінансового результату експортної діяльності підприємства визначати за такою моделлю [105]:

$$I_{екс}^{\phi} = 0,17 \cdot I_{\Delta c} + 0,22 \cdot I_{\Delta p} + 0,40 \cdot I_{\Delta ef} + 0,21 \cdot I_{\Delta лн}, \quad (5.10)$$

де $I_{\Delta c}$, $I_{\Delta p}$, $I_{\Delta ef}$, $I_{\Delta лн}$ – індекси зміни стану, ресурсів, ефективності та потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Отже, експортоспроможність підприємства характеризується великою кількістю показників, однак всі вони мають певні недоліки і переваги. Нами пропонується експортоспроможність визначати за натуральними складовими (рівень експлуатаційних витрат, автономії, митної присутності, зовнішнього ринку, експорту у країни ближнього зарубіжжя). Ефективне підвищення експортоспроможності та її нарощування вимагає, як зауважувалось раніше, постійного оновлення виробництва на основі “ноу-хау”, запровадження досягнень науки і техніки, реконструкції виробничих цехів. І через те, машинобудівним підприємствам необхідна продумана експортна політика, яка ґрунтується на оновленні застарілих фондів, оновленні основних технологій виробництва, підвищенні якості і

ефективності виробничого процесу. Етапами формування експортоспроможності машинобудівних підприємств мають стати наступні: оцінка реального стану експортної діяльності підприємства, формування на основі оцінки стратегії, яка має опиратися на підвищення рівня зовнішньоекономічної діяльності, випуск конкурентоспроможних товарів, які б користувалися попитом за кордоном; впровадження новітніх технологій та введення єдиних нормативів терміну служби, оцінка і моніторинг відхилень наміченого рівня експортоспроможності від фактично отриманого.

Інноваційноспроможність формується на основі аналізу показників інноваційного потенціалу, визначення вузьких місць, визначення параметрів для вирішення проблем у вузьких місцях. Інноваційноспроможність підвищується в тому випадку, коли: змінюються технологічні процеси обробки; застосовуються більш сучасні інноваційні проекти щодо обладнання, його заміни; здійснюється перехід на новий вид продукції, освоєння виробництва нового товару, часткове оновлення окремих елементів виробів, що є результатом прикладних наукових розробок; запроваджуються інноваційні методи вивчення попиту і пропозиції, способи впливу на споживачів, ефективної дії реклами; здійснюються ефективні фінансові інновації в системі нових схем взаєморозрахунків, запроваджуються інноваційні зміни організаційної структури управління персоналом, модернізуються знання на основі освоєння новітньої інформації, вдосконалення поведінки на ринку.

Виходячи з викладених досліджень, нами, на основі експертного опитування на семи машинобудівних підприємствах Хмельниччини фахівців-керівників підрозділів: планово-фінансового, відділу праці і заробітної плати, відділу матеріально-технічного забезпечення, відділу маркетингу, відділу збуту, бухгалтерії, відділу стандартизації та метрології, відділу головного механіка, відділу головного енергетика, відділу зовнішніх відносин та інших, відібрані критерії та показники, які впливають і у найбільшій мірі відображають стан окремих складових багатопараметричної полікритеріальної системи підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств (табл. 5.2).

Багатопараметрична полікритеріальна система оцінки конкурентоспроможності дозволяє наглядно представити реальний рівень конкурентоспроможності підприємства і відповідно сформулювати напрям подальшої роботи за “відстаючими” показниками.

Суть багатопараметричної полікритеріальної системи оцінки переваг і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств полягає у ранжуванні значень показників досліджуваних підприємств і виявленні на цій основі переваг одних підприємств над іншими.

Таблиця 5.2

**Багатопараметрична полікритеріальна система оцінки конкурентних переваг
та підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за групами показників**

Індивідуальний показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення параметра	Умовне позначення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Виробничоспроможність			
1. Рівень фондовіддачі	$K_{ф.в.} = OB3/Q_{p.n.}$	max	$OB3$ – вартість основних виробничих засобів; $Q_{p.n.}$ – обсяги реалізованої продукції
2. Рівень оновлення виробництва	$K_{o.в.} = B_{o.з.}/OB3$	1	$B_{o.з.}$ – вартість оновлених засобів
3. Рівень використання основних засобів	$K_{в.о.} = OB3/B_{n.a.}$	1	$B_{n.a.}$ – вартість поточних активів
4. Рівень фондоозброєності	$K_{ф.о.} = OB3/\mathcal{C}_n$	max	\mathcal{C}_n – чисельність працюючих
5. Рівень реальної вартості майна	$K_{в.м.} = CBO3/3CK$	max	$CBO3$ – сумарна вартість основних засобів; $3CK$ – загальна сума капіталу
6. Рівень незавершеності будівництва	$K_{н.в.} = Q_{н.б.}/OB3$	0	$Q_{н.б.}$ – обсяги незавершеного будівництва
2. Ресурсоспроможність			
1. Рівень ресурсовіддачі	$K_{p.в.} = B_{a.n.}/B_p$	max	B_p – виручка від реалізації; $B_{a.n.}$ – сумарна вартість активів підприємства
2. Рівень оборотності товарно-матеріальних запасів	$K_{o.б.} = B_{т.м.з.}/Q_{p.n.}$	1	$B_{т.м.з.}$ – вартість товарно-матеріальних запасів, задіяних у виробництві
3. Рівень загальної ліквідності	$K_l = \Pi_a / \Pi_3$	1	Π_a – поточні активи; Π_3 – поточні зобов'язання;

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4
4. Рівень рентабельності власного капіталу	$K_{в.к.} = B_n / B_k$	max	B_n – балансовий прибуток; B_k – власний капітал
5. Рівень фінансового левериджу	$K_{ф.л.} = C_3 / B_k$	1	C_3 – сума зобов’язань
6. Рівень резервного капіталу	$K_{р.к.} = P_k / B_k$	max	P_k – резервний капітал
7. Рівень кредиторської заборгованості	$K_{з.п.} = K_3 / D_3$	max	K_3 – кредиторська заборгованість; D_3 – дебіторська заборгованість
8. Рівень позикових коштів	$K_{п.к.} = P_k / C_{в.к.}$	min	P_k – позикові кошти; $C_{в.к.}$ – сума власних коштів
9. Рівень стійкості економічного зростання	$K_{е.з.} = (ЧП - Д) / B$	max	$ЧП$ – чистий прибуток; $Д$ – дивіденди
10. Рівень автономії	$K_a = B_k / A$	max	A – активи підприємства
11. Рівень дебіторської заборгованості	$K_{д.з.} = D_3 / A$	min	
3. Трудова спроможність			
1. Рівень використання нематеріальних активів	$K_{н.а.} = HA / A$	max	HA – вартість нематеріальних активів
2. Рівень професійної придатності працівників	$K_o = Ч_{п.к.} / Ч_{ПВП}$	1	$Ч_{п.к.}$ – чисельність працівників, які підвищили кваліфікацію;
3. Рівень науковості працівників	$K_{н.е.} = Ч_{н.ст.} / Ч_{ПВП}$	1	$Ч_{н.ст.}$ – чисельність працівників з науковим ступенем
4. Рівень наукоємкості функцій	$K_{н.м.} = N_{\phi}^{наук} / \sum N_a$	1	$N_{\phi}^{наук}$ – кількість наукоємких функцій; $\sum N_{\phi}$ – загальна кількість функцій

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4
5. Рівень продуктивності праці	$K_{n.p.} = Q_{p.n.} / \mathcal{U}_{np}$	max	\mathcal{U}_{np} – чисельність працюючих
6. Рівень зарплати в собівартості продукції	$K_{з.н.} = \Phi ЗП / C_{p.n.}$	max	$\Phi ЗП$ – фонд заробітної плати; $C_{p.n.}$ – собівартість реалізованої продукції
7. Рівень соціальних гарантій	$K_{с.с.} = B_{с.с.} / CB_{\theta}$	max	$B_{с.с.}$ – соціальні витрати; CB_{θ} – загальні сукупні витрати
8. Рівень преміювання працівників	$K_{np.} = \Pi_{опл} + H_{опл} + D_{опл} / \Phi З$	max	$\Pi_{опл}$ – премії; $H_{опл}$ – надбавки; $D_{опл}$ – доплати
9. Рівень недовикористання робочого часу	$K_{врч} = B_{в.p.} / \Phi РЧ$	0	$B_{в.p.}$ – втрати робочого часу; $\Phi РЧ$ – річний сумарний фонд робочого часу
10. Рівень обслуговування робочих місць	$K_{о.р.м.} = B_{р.ч.}^{обсл} / \Phi РЧ$	0	$B_{р.ч.}^{обсл}$ – втрати робочого часу у зв'язку з недоліками в обслуговуванні
11. Рівень виконання нормованих завдань	$K_{p.n.} = НЧ / \Phi РЧ$	1	$НЧ$ – нормований час на виконання завдань
12. Рівень трудової дисципліни	$K_{т.д.} = B_{т.д.} / \Phi РЧ$	0	$B_{т.д.}$ – втрати, у зв'язку з порушенням трудової дисципліни
13. Рівень випередження темпів зростання продуктивності і заробітної плати	$K_{т.з.} = ТЗПП / ТЗЗП$	max	$ТЗПП$ – темпи зростання продуктивності праці; $ТЗЗП$ – темпи зростання заробітної плати
4. Товароспроможність			
1. Рівень реалізації продукції	$K_{\theta} = Q_{p.n.} / Q_{т.n.}$	1	$Q_{p.n.}$ – обсяги реалізації продукції; $Q_{т.n.}$ – обсяги товарної продукції
2. Рівень дефектності товарів	$K_{\delta} = B_p / Q_{p.n.}$	0	B_p – вартість рекламаций
3. Рівень браку в загальному обсязі виготовленої продукції	$K_{\delta} = B_{\delta.p.} / Q_{\theta.n.}$	0	$B_{\delta.p.}$ – вартість бракованої продукції; $Q_{\theta.n.}$ – обсяги виготовленої продукції

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4
4. Рівень виробничої собівартості	$K_{в.с.} = C_{p.n.} / B_{p.n.}$	max	$C_{p.n.}$ – собівартість реалізованої продукції; $B_{p.n.}$ – виручка від реалізації продукції
5. Рівень трансакційних витрат	$K_{т.в.} = B_3 / C_{p.n.}$	max	B_3 – витрати на збут
6. Рівень валового доходу	$K_{в.д.} = 1 - K_{в.с.}$	1	$K_{в.с.}$ – рівень виробничої собівартості
7. Рівень постійних витрат	$K_{п.в.} = B_n / C_{p.n.}$	min	B_n – витрати постійні
8. Матеріаломісткість продукції	$K_m = B_m / Q_{т.п.}$	min	B_m – вартість матеріалів; $Q_{т.п.}$ – обсяг товарної продукції
9. Рівень рентабельності продукції	$K_p = (Ц - C) / C$	max	$Ц$ – ціна продукції; C – собівартість продукції
10. Рівень відновлення асортименту продукції	$K_{в.з.} = N_{н.в.} / N_{а.с.}$	1	$N_{н.в.}$ – кількість нових видів; $N_{а.с.}$ – кількість одиниць асортименту продукції
11. Рівень експлуатаційних витрат продукції	$K_{е.в.} = B_e / Ц$	min	B_e – витрати в експлуатації продукції
5. Експортоспроможність			
1. Рівень автономії	$K_e = B_e / Q_{p.n.}$	max	B_e – вартість експортної продукції
2. Рівень митної присутності	$K_{м.п.} = B_m / Q_{p.n.}$	max	B_m – вартість митної продукції
3. Рівень зовнішнього ринку	$K_{з.р.} = Q_{з.р.} / Q_{заг.р.}$	1	$Q_{з.р.}$ – обсяг зовнішнього ринку; $Q_{заг.р.}$ – обсяг загального ринку
4. Рівень експорту у країни ближнього зарубіжжя	$P_{е.б.} = Q_{р.б.} / B_p$	1	$Q_{р.б.з.}$ – обсяг реалізації в країни ближнього зарубіжжя

Продовження таблиці 5.2

6. Інноваційноспроможність			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Рівень рентабельності капіталовкладень в інновації	$K_{p.i.} = B_{n.p.} / A - K_3$	max	$B_{n.p.}$ – балансовий прибуток; K_3 – короткострокові зобов'язання
2. Рівень наукоємкості виробництва	$K_{н.е.} = B_{НДР} / B_6$	max	$B_{НДР}$ – витрати на науково-дослідні розробки; B_6 – загальні витрати на виробництво
3. Рівень автоматизації придбаного обладнання	$K_a = B_{a.л.} / B_{o.з.}$	max	$B_{a.л.}$ – вартість автоматизованих ліній; $B_{o.з.}$ – вартість основних засобів
4. Рівень витрат на капітальне будівництво під інноваційну продукцію	$K_{к.б.i.} = B_{к.б.}^{ин.} / B_6$	max	$B_{к.б.}^{ин.}$ – витрати на капітальне будівництво під випуск інноваційної продукції
5. Рівень наукоємкості технологій	$K_{н.т.} = B_m B_6$	max	B_m – витрати на наукоємкі технології
7. Інвестоспроможність			
1. Рівень прибутковості в розрахунку на одну акцію	$K_{p.n.} = ЧП / B_{акц.}$	max	$ЧП$ – чистий прибуток; $B_{акц.}$ – вартість однієї простої акції
2. Рівень дивідендів	$K_{д.} = B_{д.} / ЧП$	max	$B_{д.}$ – вартість дивідендів
3. Рівень інвестування	$K_i = B_{инв} / ФОВ$	max	$B_{инв}$ – вартість інвестицій; $ФОВ$ – вартість основних фондів
4. Рівень придбання основних фондів	$K_{n.p.} = ФОВ_{np} / ЗВФ$	max	$ФОВ_{np}$ – вартість придбаних основних фондів; $ЗВФ$ – залишкова вартість фондів
5. Рівень прибутковості акцій	$K_{n.p.}^3 = ЧП / N_{ак.}$	max	$N_{ак.}$ – кількість акцій
6. Рівень покриття інвестицій	$K_{n.i.} = (B_k + Д_3)$	max	B_k – власний капітал; $Д_3$ – довгострокові зобов'язання
7. Рівень ринкової вартості підприємства	$K_{p.в.} = РВ / A$	max	$РВ$ – ринкова вартість
8. Рівень оборотності інвестованого капіталу	$K_{o.к.} = B_p / (B_k + Д_3)$	max	B_p – виручка від реалізації

Продовження таблиці 5.2

1	2	3	4
9. Рівень відновлення основних засобів	$K_{\text{в.о.з.}} = OZ_{\text{рік}} / OZ_{\text{к.р.}}$	1	$OZ_{\text{рік}}$ – основні засоби, придбані за рік; $OZ_{\text{к.р.}}$ – основні засоби на кінець року
10. Рівень завантаженості інвестованого обладнання	$K_z = N_{\text{обл.}}^{\text{зав}} / N_{\text{обл.}}^{\text{пр.}}$	1	$N_{\text{обл.}}^{\text{зав}}$ – кількість придбаного обладнання, яке завантажене; $N_{\text{обл.}}^{\text{пр.}}$ – кількість придбаного обладнання
8. Маркетоспроможність			
1. Рівень реалізаційних цін	$K_{\text{р.ц.}} = \Pi_p / \Pi_z$	1	$\Pi_{\text{зр}}$ – ціна реалізації; Π_z – заявлена на ринку ціна
2. Рівень рентабельності продажів	$K_{\text{р.ц.}} = \Pi_{\text{р.пр.}} / B_p$	1	$\Pi_{\text{р.пр.}}$ – результат від реалізації продукції
3. Рівень еластичності попиту за ціною	$K_{\text{е.п.}} = z_{\text{р.п.}} / z_{\text{ц.}}$	max	$z_{\text{р.п.}}$ – зміни кількості реалізованої продукції, %; $z_{\text{ц.}}$ – зміни цін, %
4. Рівень зміни валових продажів	$K_{\text{з.в.}} = (B\Pi_1 - B\Pi_0)$	max	$B\Pi_1, B\Pi_0$ – валові продажі у поточному і базисному періоді
5. Рівень маркетингу в обсязі реалізованої продукції	$K_{\text{м.}} = B_{\text{м.}} / Q_{\text{р.п.}}$	max	$B_{\text{м.}}$ – витрати на маркетинг
6. Рівень витрат на гарантійний ремонт	$K_{\text{з.р.}} = B_{\text{з.р.}} / B_{\text{в.в.}}$	min	$B_{\text{з.р.}}$ – витрати на гарантійний ремонт; $B_{\text{в.в.}}$ – витрати на виробництво продукції
7. Рівень витрат на рекламу	$K_{\text{в.м.}} = B_{\text{рекл.}} / B_{\text{в.в.}}$	min	$B_{\text{рекл.}}$ – витрати на рекламу продукції
8. Рівень відновлення основних засобів	$K_{\text{в.о.з.}} = OZ_{\text{рік}} / OZ_{\text{к.р.}}$	1	$OZ_{\text{рік}}$ – основні засоби, придбані за рік; $OZ_{\text{к.р.}}$ – основні засоби на кінець року

Далі будуть використані наступні позначення: m – кількість підприємств; n_k – кількість показників у k -й групі показників; p – кількість груп показників; $X_{ij}^{(k)}$ – значення j -го показника, який належить k -й групі показників для i -го підприємства, $i = 1 \dots m$; $j = 1 \dots n_k$; $k = 1 \dots p$; $R_{ij}^{(k)}$ – ранг показника $X_{ij}^{(k)}$; $r_i^{(k)}$ – рейтинг i -го підприємства за k -ю групою показників.

У запропонованій системі оцінки конкурентних переваг і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства оцінювання здійснюється за наступним алгоритмом:

- 1) для кожної групи показників $\{X_{ij}^{(k)}\}$, за кожним показнику визначається ранг $R_{ij}^{(k)}$ кожного підприємства, в результаті чого останні виявляються впорядкованими за значеннями показників;
- 2) для кожної групи показників визначається середній ранг (рейтинг) підприємства шляхом отримання звичайної середньої арифметичної величини:

$$r_i^{(k)} = \frac{1}{n_k} \sum_{j=1}^{n_k} R_{ij}^{(k)}. \quad (5.11)$$

Середній ранг відображає перевагу одного підприємства над іншим за цією групою. Менше значення рангу свідчить про вищий рейтинг підприємства;

- 3) провівши розрахунки для кожної групи, отримуємо сукупність рейтингових значень. Вона відображає конкурентний профіль кожного підприємства. За ним можна визначити конкурентну перевагу одних підприємств над іншими;

4) визначивши конкурентні переваги одних підприємств перед іншими, виявляються конкурентні відмінності підприємств, які слід на основі здійснення впливу через розробку і запровадження заходів (додаток В) і вибір конкурентних стратегій доводити до нормативних параметрів і тим самим підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства за окремими складовими – груповими показниками.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно починати з тієї групи показників, за якою рівень конкурентного потенціалу є недостатнім. Для наочності результати можна відобразити за допомогою графоаналітичного методу.

Якщо позитивним напрямом зміни показника є його зменшення, то ранжування підприємств за ним здійснюється у зворотному порядку. Переваги багатопараметричної полікритеріальної системи оцінки конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності полягають у наступному: простота розрахунків; можливість використання як кількісних, так і якісних показників, оскільки по суті враховуються не самі значення показників, а їх ранг; незалежність від значень показників за підприємствами; основну роль відіграє лише їх відносне положення; можливість використання довільної кількості показників як в групах, так і в цілому; можливість зіставлення довільної кількості підприємств; включення нових підприємств до вибірки не змінює взаємних переваг вже існуючої групи; можливість на основі виявлених відмінностей впливати на підвищення конкурентоспроможності через доведення фактичних значень індивідуальних показників до їх нормативних параметрів або значень підприємств-конкурентів, в яких ці значення кращі; вплив на підвищення параметричних показників здійснюється шляхом набору заходів, запровадження яких неодмінно призведе до покращання їх фактичних значень.

Результати багатопараметричної полікритеріальної оцінки конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємств-конкурентів представлені у таблиці 5.3, з якої видно, що найменше значення рейтингу, а значить найбільші конкурентні переваги в групі А належать ВАТ “Запоріжтрансформатор”, у групі В – ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, у групі С – ВАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів”, а в групі D – ВАТ “Калинівський машинобудівний завод”.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це наслідок дії всієї сукупності критеріїв ресурсної складової (вартісної та якісної ресурсозабезпеченості; структури та якості трудових ресурсів; рівня використання виробничих основних фондів) та функціональної складової (маркетингової, інноваційної, інвестиційної, експортної, товарної). Залежно від рівня досяжності окремих показників конкурентоспроможності може розроблятися: ресурсно-вартісна стратегія, виробнича стратегія, інвестиційна стратегія, товарна стратегія, експортна стратегія, продуктивно-трудова стратегія, інноваційна стратегія тощо. Для наочності оцінки конкурентних переваг можна скористатися графоаналітичним методом, за яким вищим рейтингом володіє те підприємство площа описаної фігури середніми рейтингами групових показників якого менша.

Таблиця 5.3

**Результати багатопараметричної полікритеріальної оцінки конкурентних переваг
та підвищення конкурентоспроможності підприємств-конкурентів**

Індивідуальний показник	Група А			Група В			Група С			Група D			Нормативне значення параметра
	БАТ “Укрелектроапарат”	БАТ “Запоріж-трансформатор”	БАТ “Красилівський машинобудівний завод”	БАТ “Монастирищенський машинобудівний завод”	БАТ АК “АДВІС”	БАТ “Шепетівський завод культиваторів”	БАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів”	БАТ “Хмельницький механічний завод”	БАТ “Калинівський машинобудівний завод”	БАТ “Калинівський машинобудівний завод”	БАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”	БАТ “Джуринський машинобудівний завод”	
	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	Рейтинг (ранг)	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Виробнича спроможність													
1. Рівень фондovіддачі	2	1	2	1	2	3	1	4	2	1	3	5	max
2. Рівень оновлення виробництва	2	1	1	2	2	3	1	3	1	2	4	5	1
3. Рівень використання основних засобів	1	2	1	2	1	3	2	5	2	1	3	4	1
4. Рівень фондоозброєності	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1	4	5	max
5. Рівень реальної вартості майна	2	1	1	2	1	3	2	5	1	2	3	4	max
6. Рівень незавершеності будівництва	2	1	1	2	2	3	1	4	2	1	3	5	0
Середній рейтинг за групою ($r_i^{(k)}$)	1,833	1,167	1,333	1,667	1,833	2,833	1,333	4,0	2,0	1,333	3,333	4,666	
2. Ресурсоспроможність													
1. Рівень ресурсовіддачі	2	1	1	2	2	3	1	3	4	1	2	5	max
2. Рівень оборотності товарно-матеріальних запасів	2	1	1	2	2	3	1	5	2	1	3	4	1
3. Рівень загальної ліквідності	2	1	1	2	3	2	1	4	1	2	3	5	1
4. Рівень рентабельності власного капіталу	2	1	1	2	3	1	2	5	2	1	3	4	max
5. Рівень фінансового левериджу	2	1	2	1	2	3	1	4	1	2	3	5	0
6. Рівень резервного капіталу	2	1	1	2	2	3	1	4	1	2	3	5	max

Продовження таблиці 5.3

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
7. Рівень кредиторської заборгованості	2	1	1	2	3	1	2	4	2	1	3	5	max
8. Рівень позикових коштів	1	2	2	1	1	3	2	2	3	1	4	5	max
9. Рівень стійкості економічного зростання	2	1	1	2	2	3	1	5	2	1	3	4	max
10. Рівень автономії	2	1	1	2	2	3	1	4	2	1	3	5	max
11. Рівень дебіторської заборгованості	1	2	2	1	2	3	1	4	2	1	3	5	max
Середній рейтинг за групою ($r_i^{(k)}$)	1,818	1,182	1,272	1,728	2,182	2,545	1,272	4,0	2,0	1,272	3,0	4,727	
3. Трудова спроможність													
1. Рівень використання нематеріальних активів	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	max
2. Рівень освіти працівників	2	1	1	2	2	3	1	4	1	2	3	5	1
3. Рівень науковості працівників	2	1	1	2	2	3	1	5	2	1	3	4	1
4. Рівень наукоємкості	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	1
5. Рівень продуктивності праці	2	1	1	2	2	3	2	5	1	2	3	4	max
6. Рівень зарплати в обсязі товарної продукції	2	1	2	1	2	3	1	5	2	1	3	4	max
7. Рівень соціальних гарантій	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	max
8. Рівень преміювання працівників	2	1	1	2	2	3	1	3	2	1	4	5	max
9. Рівень використання робочого часу	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	0
10. Рівень обслуговування робочих місць	1	2	1	2	1	3	2	5	1	2	3	4	0
11. Рівень виконання нормованих завдань	1	2	2	1	2	3	1	3	2	1	4	5	1
12. Рівень трудової дисципліни	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	0
13. Рівень випередження темпів зростання продуктивності і заробітної плати	2	1	1	2	3	2	1	3	1	2	4	5	max
Середній рейтинг за групою ($r_i^{(k)}$)	1,846	1,154	1,153	1,847	2,384	2,538	1,153	4,076	1,692	1,307	3,230	4,692	
4. Товароспроможність													
1. Рівень реалізації продукції	2	1	1	2	2	3	1	4	2	1	3	5	1
2. Рівень дефектності товарів	2	1	1	2	3	2	1	4	1	2	3	5	0
3. Рівень браку у загальному обсязі виготовленої продукції	2	1	1	2	2	3	1	5	2	1	3	4	0
4. Рівень виробничої собівартості	2	1	2	1	1	2	3	4	2	1	3	5	0

Продовження таблиці 5.3

5. Рівень трансакційних витрат	1	2	2	1	2	3	1	5	3	1	2	4	max
6. Рівень валового доходу	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	1
7. Рівень постійних витрат	2	1	1	2	1	3	2	3	1	2	4	5	0
8. Матеріаломісткість продукції	1	2	2	1	2	3	1	5	2	1	3	4	max
9. Рівень рентабельності продукції	2	1	1	2	2	3	1	4	2	1	3	5	max
10. Рівень відновлення асортименту продукції	2	1	1	2	3	2	1	4	1	2	3	5	1
Середній рейтинг за групою ($r_i^{(k)}$)	1,8	1,2	1,3	1,7	2,1	2,7	1,2	4,2	2,0	1,3	3,0	4,7	
5. Експортоспроможність													
1. Рівень автономії	2	1	1	2	2	3	1	5	2	1	3	4	max
2. Рівень митної присутності	2	1	1	2	1	3	2	4	2	1	3	5	max
3. Рівень зовнішнього ринку	2	1	1	2	2	3	1	4	1	2	3	5	1
4. Рівень експорту у країни ближнього зарубіжжя	2	1	1	2	2	3	1	5	3	1	4	5	1
Середній рейтинг за групою ($r_i^{(k)}$)	2,0	1,0	1,0	2,0	1,75	3,0	1,25	4,5	2,0	1,25	3,25	4,75	
6. Інноваційна спроможність													
1. Рівень рентабельності капіталовкладень в інновації	2	1	1	2	2	3	1	5	1	2	3	4	max
2. Рівень наукоємності виробництва	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	max
3. Рівень автоматизації придбаного обладнання	2	1	1	2	1	3	2	2	3	1	4	5	max
4. Рівень витрат на капітальне будівництво під інноваційну продукцію	1	2	2	1	1	3	2	5	1	2	3	4	max
5. Рівень наукоємності технологій	2	1	1	2	3	2	1	5	2	1	3	4	max
Середній рейтинг за групою ($r_i^{(k)}$)	1,8	1,2	1,2	1,8	2,0	2,6	1,4	4,2	1,5	1,4	3,2	4,4	
7. Інвестоспроможність													
1. Рівень прибутковості в розрахунку на одну акцію	2	1	1	2	2	3	1	4	2	1	3	5	max
2. Рівень дивідендів	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	max
3. Рівень інвестування	2	1	1	2	3	2	1	5	1	2	3	4	max
4. Рівень придбання основних фондів	2	1	2	1	1	3	2	3	2	1	4	5	max
5. Рівень прибутковості акцій	2	1	1	2	2	3	1	4	2	1	3	5	max
6. Рівень покриття інвестицій	2	1	2	1	2	3	2	5	2	1	3	4	max
7. Рівень ринкової вартості підприємства	2	1	1	2	2	3	1	3	1	2	4	5	max
8. Рівень оборотності інвестованого капіталу	2	1	1	2	2	3	1	3	1	2	4	5	max

Продовження таблиці 5.3

<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
9. Рівень відновлення основних засобів	1	2	1	2	2	3	1	4	2	1	3	5	1
10. Рівень завантаженості інвестованого обладнання	1	2	1	2	3	2	1	3	2	1	4	5	1
Середній рейтинг за групою ($r_i^{(k)}$)	1,8	1,2	1,2	1,8	2,2	2,6	1,2	3,8	1,7	1,3	3,4	4,8	
8. Маркетоспроможність підприємства													
1. Рівень реалізаційних цін	1	2	2	1	1	3	2	4	2	1	3	5	1
2. Рівень рентабельності продажів	2	1	1	2	2	3	1	5	1	2	3	4	1
3. Рівень еластичності попиту за ціною	1	2	1	2	3	1	2	3	2	1	4	5	max
4. Рівень зміни валових продажів	2	1	1	2	3	2	1	4	2	1	3	5	max
5. Рівень маркетингу в обсязі реалізованої продукції	2	1	2	1	2	3	1	5	2	1	3	4	max
6. Рівень витрат на гарантійний ремонт	2	1	2	1	2	3	1	4	2	1	3	5	max
7. Рівень витрат на маркетинг	2	1	1	2	2	3	1	3	1	2	4	5	max
Загальна рейтингова оцінка підприємства	14,61	9,388	9,886	14,114	16,59	21,39	10,09	32,77	14,60	10,447	25,693	37,44	

Встановлення рейтингу (рангу) підприємства:

Рейтинг (ранг) підприємства за групою показників:

$$r_i^{(k)} = \frac{1}{n_k} \sum_{j=1}^{n_k} R_{ij}^{(k)} \quad \text{де } m - \text{кількість підприємств; } n_k -$$

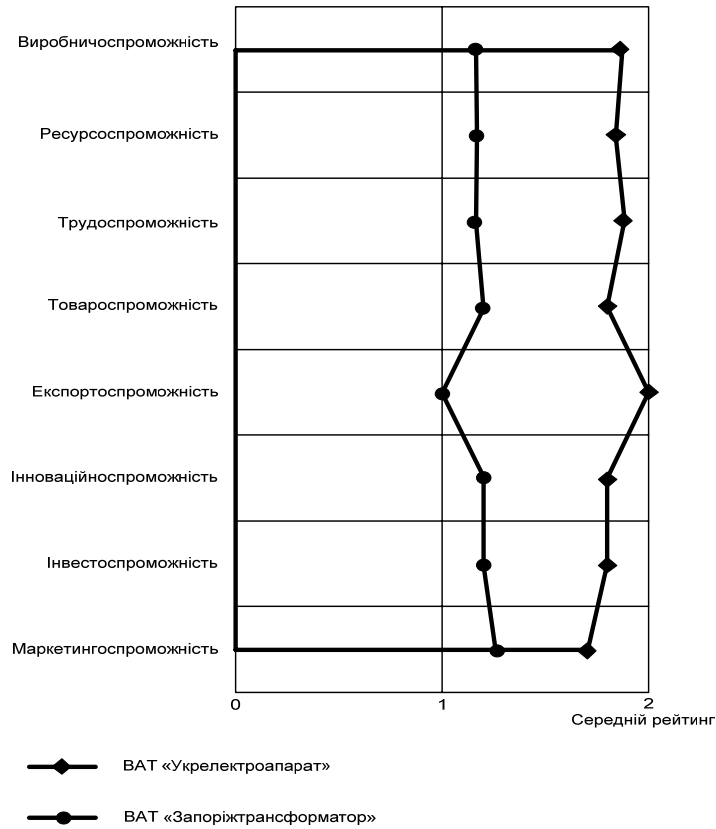
кількість показників у k -й групі показників; p – кількість груп показників; $X_{ij}^{(k)}$ – значення j -го показника, який належить k -й групі показників для i -го підприємства, $i = 1 \dots m$; $j = 1 \dots n_k$; $k = 1 \dots p$; $R_{ij}^{(k)}$ – ранг показника $X_{ij}^{(k)}$; $r_i^{(k)}$ – рейтинг i -го підприємства за k -ю групою показників. Загальна рейтингова оцінка підприємства: $R_0 = \sum_{i=1}^g r_i^{(k)}$

Приклад заповнення таблиці

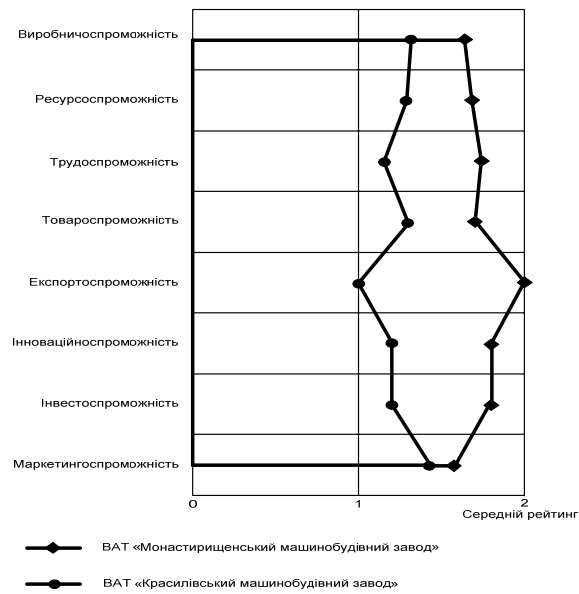
при різних нормативних значеннях параметра:

Підприємство I		Підприємство II		Нормативне значення параметра
Значення індивідуального показника	Рейтинг	Значення індивідуального показника	Рейтинг	
0,65	1	0,352	2	max
0,21	1	0,36	2	min
2,31	2	0,28	1	0
0,96	1	0,17	2	1

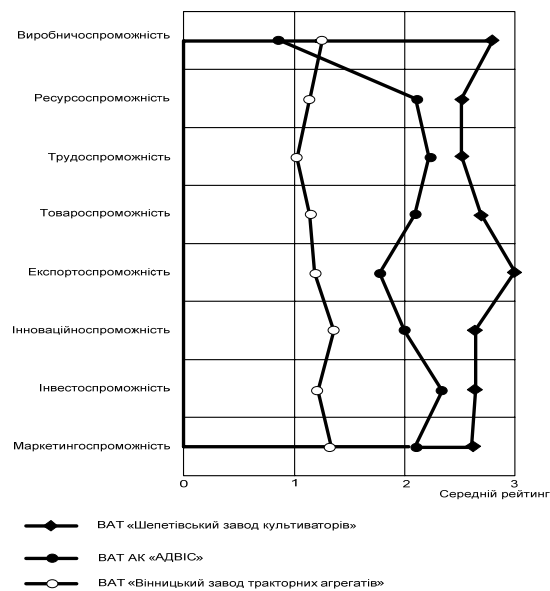
Результати ранжування за графоаналітичним методом вказують також на те, що найменшу площу, а значить, найвищий рейтинг, у групі А займає ВАТ “Запоріжтрансформатор”, у групі В – ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, у групі С – ВАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів”, у групі D – ВАТ “Калинівський машинобудівний завод” (рис. 5.4).



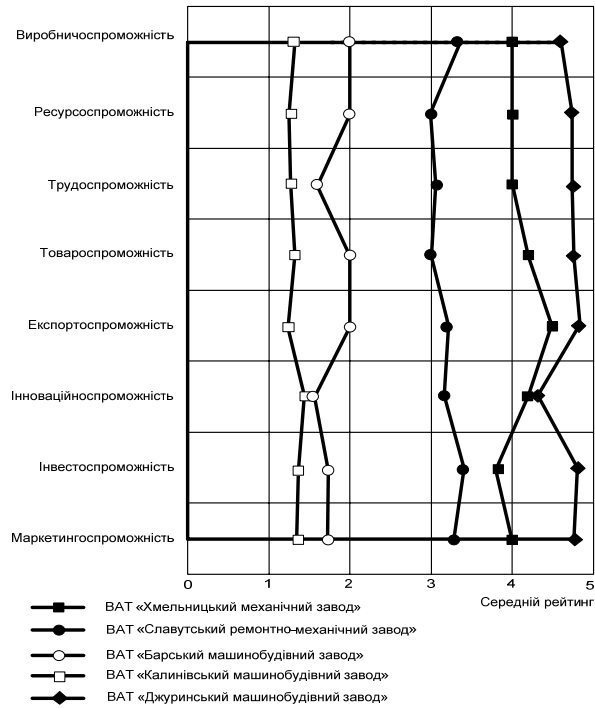
Група А



Група В



Група С



Група D

Рис 5.4. Оцінка конкурентних переваг підприємств графоаналітичним методом:

Отже, підвищення конкурентоспроможності має ґрунтуватися на економіко-параметричному розрахунку її складових елементів: маркетингової, інвестиційної, ресурсної, інноваційної, товарної, експортної, виробничо-технологічної та продуктивно-трудової спроможності. Встановлюються параметричні нормативні значення і визначаються фактичні індивідуальні показники. Оцінка конкурентних переваг підприємства здійснюється на основі встановлення середнього рейтингу за груповими показниками та їх сумарним рейтингом характеристик, а підвищення конкурентоспроможності – на основі визначення відхилень фактичних показників від нормативних параметрів і доведення фактичного рівня складових до нормативних значень.

РОЗДІЛ 6.
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ
І ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

6.1. Структурологічна модель
механізму підвищення конкурентоспроможності

Передумовами створення ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства є формування наступних напрямів: використання інноваційних концепцій в організації менеджменту підприємства, удосконалення організаційної структури підприємства, удосконалення якості продукції і сервісу, удосконалення організації виробництва, формування інноваційності продукції та удосконалення її збуту, удосконалення фінансового менеджменту, а також оцінки і вибору конкурентних стратегій. Зазначені передумови формування конкурентоспроможності підприємства є необхідними для забезпечення початкового її рівня, без якого воно не може бути віднесене до конкурентів для зайняття певного сегмента на внутрішньому і на зовнішньому ринках.

Взаємозв'язок елементів структури системи підвищення конкурентоспроможності вказує на те, що розробка самого механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на об'єктивних законах: розвитку конкуренції, попиту і пропозиції, залежності взаємозв'язку виробництва та споживання, ефекту масштабу виробництва, економії часу, постійного зростання додаткових витрат, зростання потреб споживачів, обмеженості ресурсів та інших (рис. 6.1).

Механізм підвищення конкурентоспроможності має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю. Тому підприємство нами розглядається як організаційна система цілей функціонування, підвищення конкурентоспроможності та її забезпечення.

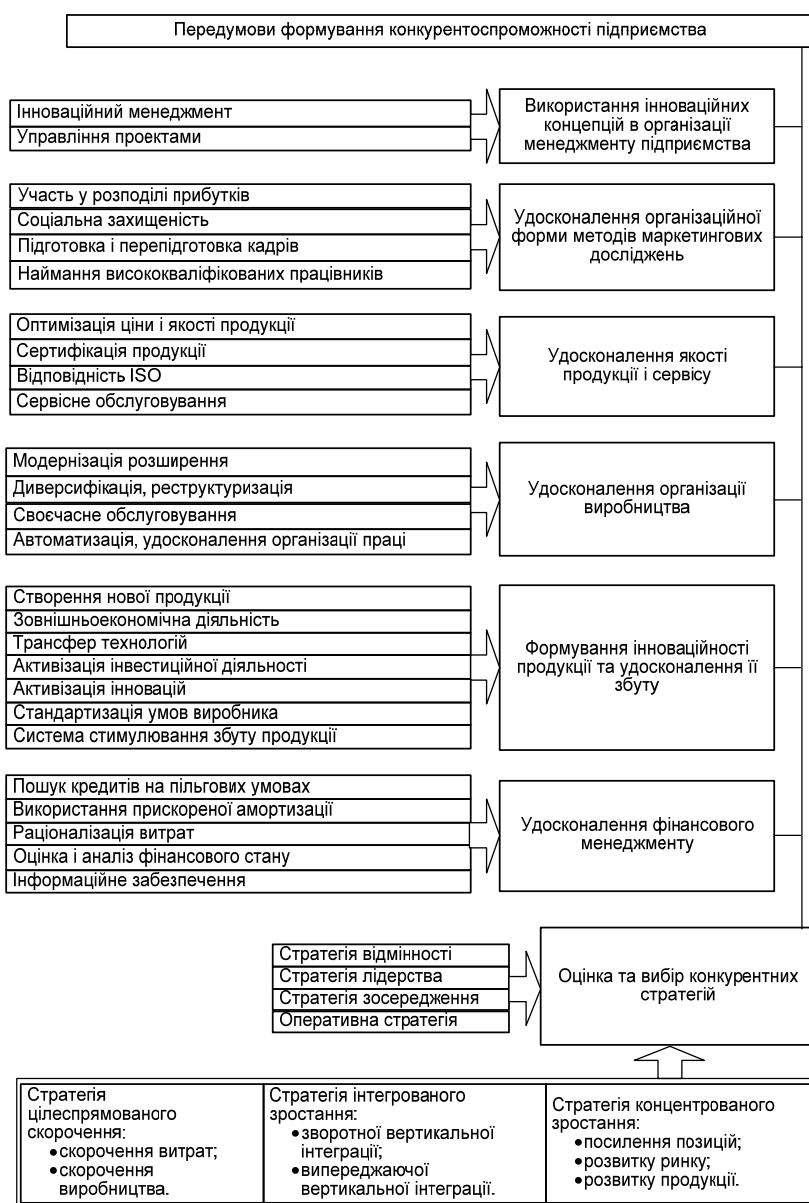


Рис. 6.1. Передумови формування конкурентоспроможності підприємства

Окрім закономірностей, які визначені автором (див. рис. 5.4), побудова механізму має відповідати дотриманню певних закономірностей, наприклад, закономірності постійного зростання потреб і обмеженості ресурсів.

Сам механізм має включати такі елементи (див. рис. 6.2):

- оцінку конкурентного потенціалу;
- встановлення конкурентних переваг;
- багатопараметричну полікритеріальну систему оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- вибір стратегії розвитку на основі системи підвищення конкурентоспроможності;
- моніторинг конкурентоспроможності підприємства під час здійснення обраної стратегії розвитку.

Механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства має стати логічний, доведений до необхідного рівня формалізації, опис системи управління для забезпечення конкурентних переваг у формі принципів, пріоритетів, важелів і методів впливу на фактори і умови, що формують конкурентоздатність підприємства.

Виходячи з цього, інноваційна модель механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства має бути розроблена на науковій основі гнучкої моделі, яка ґрунтується на законах еволюційного розвитку, враховує вплив і стан зовнішнього та внутрішнього середовища, включає основні принципи, методи і важелі управління, а також інструментарій, за допомогою якого підприємство може впливати на рівень конкурентних переваг, для того щоб бути конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Оцінка конкурентних переваг складових діяльності підприємства здійснюється на основі порівняння фактично отриманого рівня конкурентних відмінностей цих складових з рівнем їх у підприємств-конкурентів або нормативних їх характеристик.

Дані про відхилення за каналами зворотного зв'язку мають подаватися на вхід системи з тим, щоб приймати управлінські рішення щодо доведення фактичного рівня до нормативного і тим самим впливати на конкурентів і бути конкурентоздатним на ринку аналогічних товарів.

Моніторинг як основний засіб сучасного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств має включати склад показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства, терміни представлення необхідної інформації та зведених аналітичних звітів, відповідальних працівників за надання

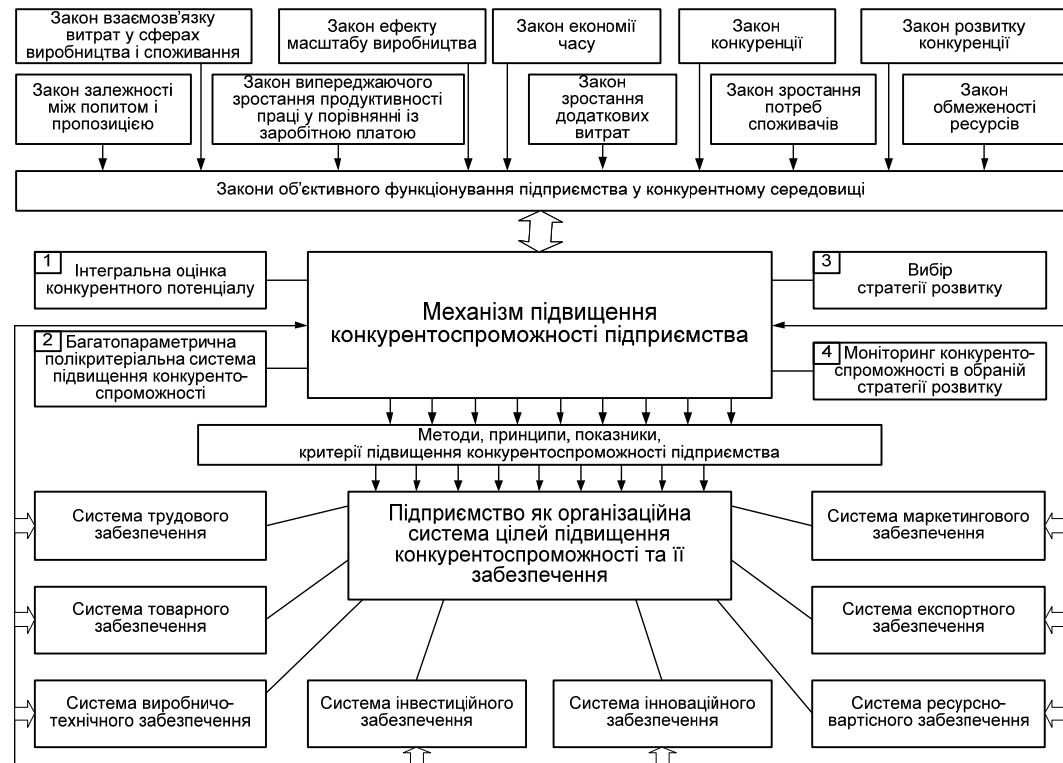


Рис. 6.2. Взаємозв'язок елементів структури системи підвищення конкурентоспроможності підприємства

об'єктивної і достовірної інформації, склад, методи та інструментарій для аналітичних звітів і прогнозуючих заходів досяжності нормативних показників рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, розробка механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств ґрунтується на системно-комплексному підході, інтегральній оцінці конкурентного потенціалу підприємства та на багатопараметричній полікритеріальній системі підвищення конкурентоспроможності підприємства, обранні необхідної стратегії і тактичних заходів з їх реалізації.

Використання функціонального підходу поряд із ресурсним підходом дозволяє розглядати управління підвищенням конкурентоспроможності як поетапне здійснення функцій управління, спрямованих на ресурсне, фінансове, інтелектуальне, інноваційно-інвестиційне, інформаційне та інше забезпечення, та як процес більш ефективного використання ресурсів підприємства порівняно з підприємствами-конкурентами. Кожен етап має бути розглянутий, проаналізований і здійснений для послідовної оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Формування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств має включати наступні етапи: оцінку конкурентного потенціалу на основі визначених складових; аналіз отриманих результатів оцінки і виявлення відхилень у досягненні альтернатив; оцінку і систему підвищення конкурентоспроможності підприємства; вибір стратегії розвитку підприємства залежно від виявлених відхилень; вивчення напрямів підвищення конкурентоспроможності відповідно до досягнення нормативних характеристик; контроль виконання напрямів; моніторинг виконання поставлених цілей щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ресурсами для підтримки його конкурентних переваг.

Елементами управління підвищенням конкурентоспроможності мають стати графічні форми представлення як самої оцінки стану конкурентного потенціалу, так і застосування стратегій подальшого розвитку підприємства.

До методів визначення конкурентоспроможності в механізмі підвищення конкурентоздатності продукції, які розглянуті автором в роботі [96], слід віднести як методи визначення конкурентоспроможності продукції: розрахунково-аналітичні, методи на основі моделі У. Розенберга, Дихтеля, оснований на рівні продажів та інші.

Методами управління у запропонованому механізмі підвищення конкурентоспроможності можуть бути такі, що використовуються в менеджменті [113]: організаційно-розпорядчі (розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані); економічні (стимулювання інтересів, загальні правила, важелями в них є ціни, кредити, нормативи, самостійності у прийнятті рішень, довготривалі за термінами виконання); соціально-психологічні (лідерство, особливості особистості, корпоративності і сприятливого психологічного клімату).

Механізм має будуватися з дотриманням певних принципів управління і вони мають входити у розроблений механізм. Еволюція знає десятки, починаючи з принципів вченого-підприємця Ф. Тейлора і закінчуючи принципами Вебера М., Урвіна Л., Друкера П., Файоля А., Емерсона Г., Кунца Г. та інших вчених і дослідників. Нами на основі аналізу існуючих принципів, таких як стратегічні, управління об'єктами, загальні, самоорганізації, обмеженої раціональності, диверсифікації, самовизначення [150, 169] виокремлені ті, які в найбільшій мірі відповідають управлінню конкурентоспроможністю.

Нами в [92] визначено основні принципи формування ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, до яких віднесені наступні:

- комплексності та системності (конкурентоспроможність підприємства – це багатогранна категорія, яку слід розглядати як систему впливу на ринок і конкурентів задля підтримання конкурентних переваг, комплексно використовуючи їх у всіх сферах управління: розробки, проектування, виготовлення, експлуатації, утилізації);

- динамічності як характеристики процесів забезпечення і постійного підвищення в динаміці конкурентоспроможності підприємства;

- інноваційності – без інновацій в розвитку конкурентоспроможності не обійтись, слід використовувати інноваційні як методи, так і шляхи підвищення конкурентоспроможності;

- інтеграційності – забезпечує узгодженість функціонування всіх напрямів діяльності підприємства, а також сфер його впливу;

- гнучкості – дозволяє бути адекватною при змінах факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;

– ієрархічності – підвищення конкурентоспроможності має здійснюватися на основі певної ієрархії прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентних переваг;

– інформаційності – оцінка конкурентоспроможності підприємства, вибір у подальшому його стратегії розвитку має здійснюватися на основі великої кількості інформації;

– прозорості і відкритості – передбачає всередині підприємства обговорення отриманої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з тим, щоб приймати і нарощувати заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності;

– прогнозованості – оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється в механізмі не заради оцінки, а для його прогнозованого стратегічного розвитку, обравши певну стратегію;

– перспективності і контрольованості – постійний моніторинг процесів конкурентоспроможності дозволяє постійно вносити за каналами зворотного зв'язку зміни і доповнення та перспективного функціонування підприємства у залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, запропоновані принципи побудови механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства є передумовами його розробки і відіграють важливу роль у подальшій ефективності функціонування розробленого механізму. Якщо дотримуватись певних принципів при побудові ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності, то він має базуватися на наступних концепціях:

– орієнтованих на покупця з визначенням конкретного цільового ринку, споживчих потреб, інтегрованого маркетингу та рентабельності виробництва;

– орієнтованої на продажі з агресивною політикою інтенсивного просування товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках;

– виробничо-орієнтованій, з перевагами в дешевизні та доступності продукції;

– соціально-відповідального бізнесу;

– корпоративної відповідальності бізнесу.

За умов глобалізації підвищення конкурентоспроможності підприємства для забезпечення його конкурентних переваг потребує розробки і запровадження певних орієнтирів, спрямованих на об'єктивну оцінку стану підприємства, формування механізму підвищення конкурентоспроможності, прозоре і відповідальне ставлення як до виробників, так і до споживачів продукції.

Розробка механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства має відрізнятися цільовою спрямованістю на виживання його за сучасних кризових явищ, багатоаспектністю оцінки стану та визначення напрямів набуття конкурентних переваг, складністю структури і простотою використання. Механізм сучасної оцінки конкурентних переваг має включати прогресивні методи організації бізнес-проектів для створення принципово-нових напрямів діяльності підприємства. Сучасна парадигма підвищення рівня конкурентних переваг підприємства має відрізнятися комплексністю підходів у всебічній оцінці, діагностиці та визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На наш погляд, оцінюватися має виробничо-технологічний, продуктивно-трудовий, ресурсно-вартісний, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, експортний, товарний потенціали, кожен із яких має включати не менше п'яти складових оцінки їх рівня на підприємстві. У результаті має бути знайдений синергійний ефект від комплексного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, спрямованого на всебічність як оцінки, так і перспектив функціонування. Відповідно до завдань монографії нами розроблений такий механізм, який у своїй структурі включає наступні підсистеми (див. рис. 6.3).

На рисунку вказано, як в механізмі підвищення конкурентоспроможності послідовно, починаючи з аналізу макроекономічного та внутрішнього середовища, підприємство, виявляючи стратегічні проблеми, формує стратегічні альтернативи, обирає ту стратегію виходу із альтернативних, яка в найбільшій мірі є адекватною для його існуючого стану та зовнішнього ринку.

Запропонований механізм підвищення конкурентоспроможності (див. рис. 6.4) ґрунтується на сучасній парадигмі інтегрованого управління підвищенням конкурентоспроможності, в основі якого закладено 12 критеріїв: системному підході, постійних інноваціях, ефективності всіх сфер функціонування підприємства, відповідності внутрішніх процесів завданням, мотивації конкурентоспроможності, відповідності механізму ресурсам і функціям, інтегрованому управлінню конкурентними перевагами, реалізації механізму з єдиного центру, використанні багатопараметричної системи підвищення рівня конкурентоспроможності в якості інструментарію, інформаційні бази пошуку заходів підвищення конкурентоспроможності, використанні стратегічного менеджменту, спрямованості на вибір необхідної стратегії.

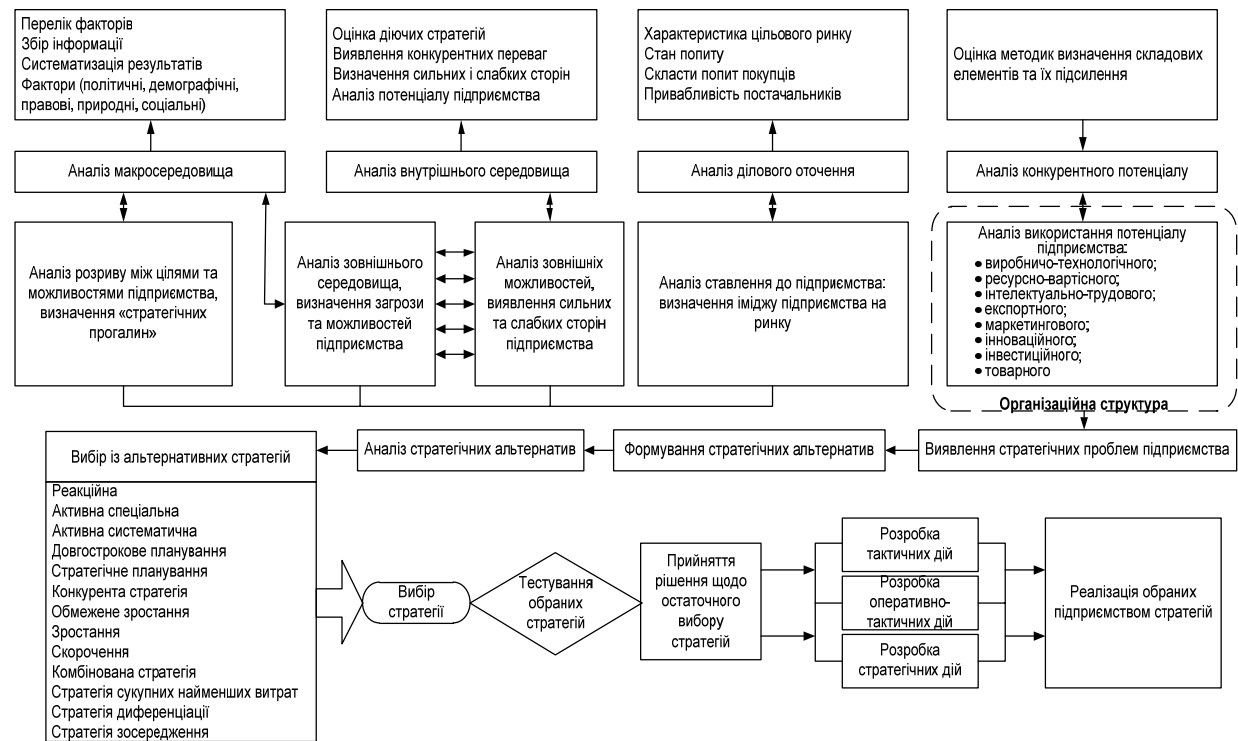


Рис. 6.3. Етапи формування механізму оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства

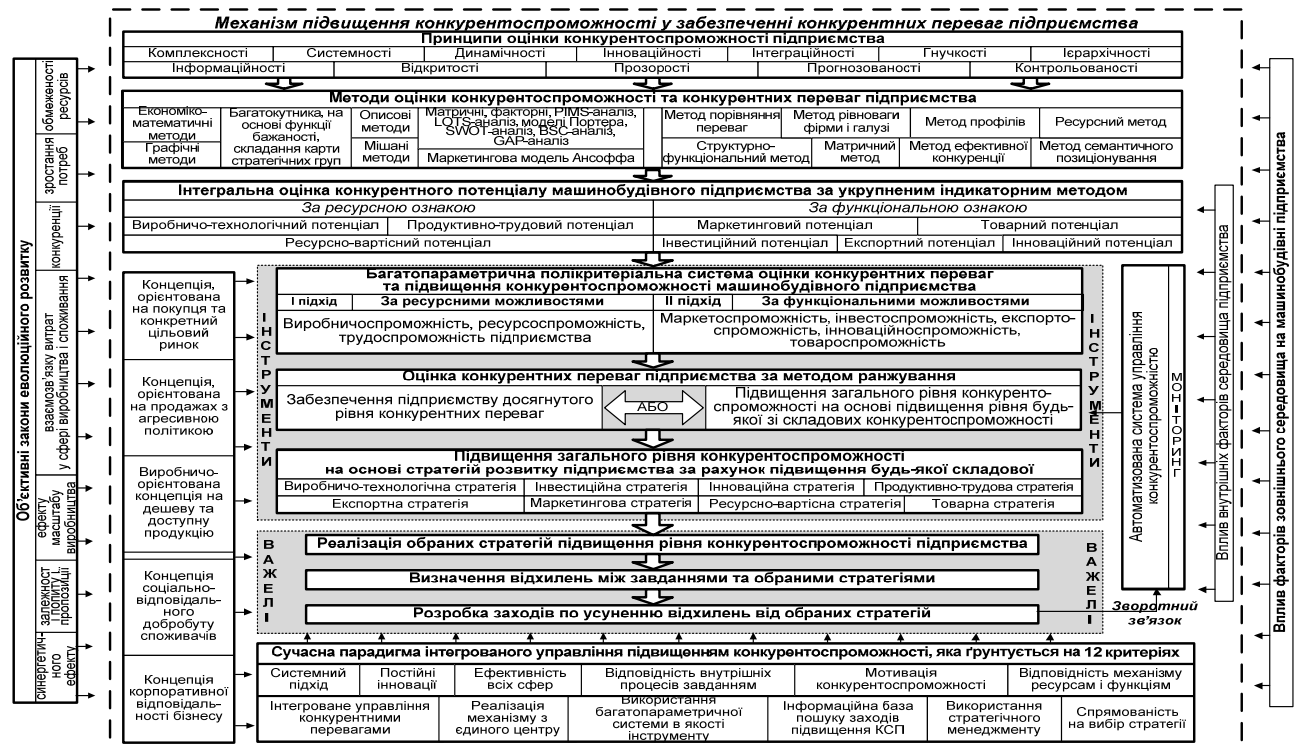


Рис. 6.4. Структурологічна модель механізму підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності з використанням ресурсного і функціонального підходів має початковим етапом оцінку конкурентного потенціалу та його складових елементів за ресурсною та функціональною ознакою на основі індикаторного методу.

Використання цього методу є виправданим, оскільки сама оцінка є нескладною та укрупненою, та сигнальним, оскільки за його результатами одразу стане відомо, які конкурентні переваги має досліджуване підприємство з підприємством-конкурентом і які відмінності існують для того, щоб звернути увагу на їх характер – позитивні вони чи негативні. Якщо будь-яка відмінність має негативний характер, то скориставшись багатопараметричною полікритеріальною системою проводиться більш деталізована і диференційована оцінка саме цих конкурентних відмінностей та відхилення фактичних показників рівня конкурентоспроможності від показників-параметрів підприємства-конкурента або аналога, чи значень їх нормативних параметрів.

Структурологічна модель механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств охоплює і враховує вплив усіх можливих факторів на діяльність машинобудівних підприємств і дозволяє не лише оцінити рівень конкурентних переваг підприємства, але й чітко окреслює напрями підвищення загального рівня конкурентоспроможності на основі вибору запропонованих стратегій розвитку підприємства.

Відхилення аналізується і набирається перелік заходів, які спрямовані на їх усунення та пропонується і розробляється відповідна конкурентна стратегія (виробничо-технологічна, ресурсно-вартісна, продуктивно-трудова або експортна, інноваційна, інвестиційна, маркетингова або товарна).

Багатопараметрична полікритеріальна система слугує в механізмі інструментом, оскільки завдяки включеним до неї параметричним показникам та їх нормативним значенням, а також заходам чи обраним стратегіям може здійснюватися підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Процеси підвищення рівня конкурентоспроможності мають оцінюватися за допомогою налагодженої системи постійного моніторингу фактичних показників порівняно з нормативними. З метою спрощення складних розрахунків нами запропоновані алгоритм і блок-схема автоматизованої системи оцінки і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, в якій мають бути закла-

дені і нормативні значення параметрів, і формульні залежності цих показників на основі фактичних даних, а також визначення відхилень, спрямованих на підвищення будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства.

6.2. Інформаційне забезпечення функціонування механізму забезпечення конкурентних переваг

Інформаційне забезпечення процесів оцінки і підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств має включати внутрішні підсистеми: технічної підготовки виробництва, управління виробництвом, планування, організації праці, бухгалтерського обліку, маркетингу, фінансування та інші внутрішні підсистеми для прийняття управлінських рішень. Зовнішні підсистеми мають включати: виставково-ярмаркові матеріали конкурентів, матеріали інтернет-магазинів, рекламні проспекти, законодавчу базу, огляди комерційних дослідних установ тощо (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Інформаційна база для управління конкурентоспроможністю підприємства

Інформацією для управління процесами підвищення конкурентоспроможності підприємства мають бути дані аналізу обсягів

та динаміки випуску продукції, дані аналогічних підприємств-конкурентів, дані про ресурсні, трудові, виробничі, інвестиційні, інноваційні, маркетингові, інтелектуальні, товарні, експортні можливості підприємств-конкурентів.

Інформація для аналізу і оцінки рівня конкурентоспроможності має включати як нормативні, так і фактичні дані про одиничні, групові, інтегральні або параметричні показники оцінки. В результаті аналізу визначаються відхилення фактичних даних від нормативних характеристик для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний підхід до формування інформаційної бази для оцінки конкурентоспроможності підприємства має базуватися на дослідженні ринку, збиранні даних про конкурентів і запитів споживачів.

Визначення цілей аналізу має співпадати з визначенням переліку параметрів, які підлягають оцінці. До останніх слід віднести параметри, які характеризують виробничу, інвестиційну, ресурсну, інноваційну, інтелектуальну, експортну, маркетингову, товарну спроможності підприємств машинобудівної галузі.

Підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за сучасних умов господарювання має відбуватися на основі інформації про:

- впровадження активної інноваційної політики і підвищення інноваційного потенціалу;
- підвищення рівня інтелектуального потенціалу за рахунок наявності висококваліфікованих кадрів;
- запровадження ефективної системи стимулювання підвищення рівня продуктивності праці і загалом підвищення конкурентного потенціалу підприємства (див. рис. 6.6).

Виходячи із загальної структури інформаційної системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства слід включати інформацію щодо нормативних характеристик складових елементів конкурентного потенціалу. Фактичний рівень конкурентного потенціалу порівнюється з нормативними показниками, визначаються відхилення, які подаються в підсистему розробки заходів щодо усунення негативних відхилень для підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства. В основі структури лежить внутрішнє середовище підприємства, яке підприємство намагається для підвищення рівня конкурентоспроможності, що може бути виявлена лише на основі співставлення з підприємством-конкурентом або еталоном. Рівень товарної конкурентоспроможності ви-

значається та оцінюється в більшій мірі не підприємством, а споживачами товару, які визначають відповідність його вимогам.

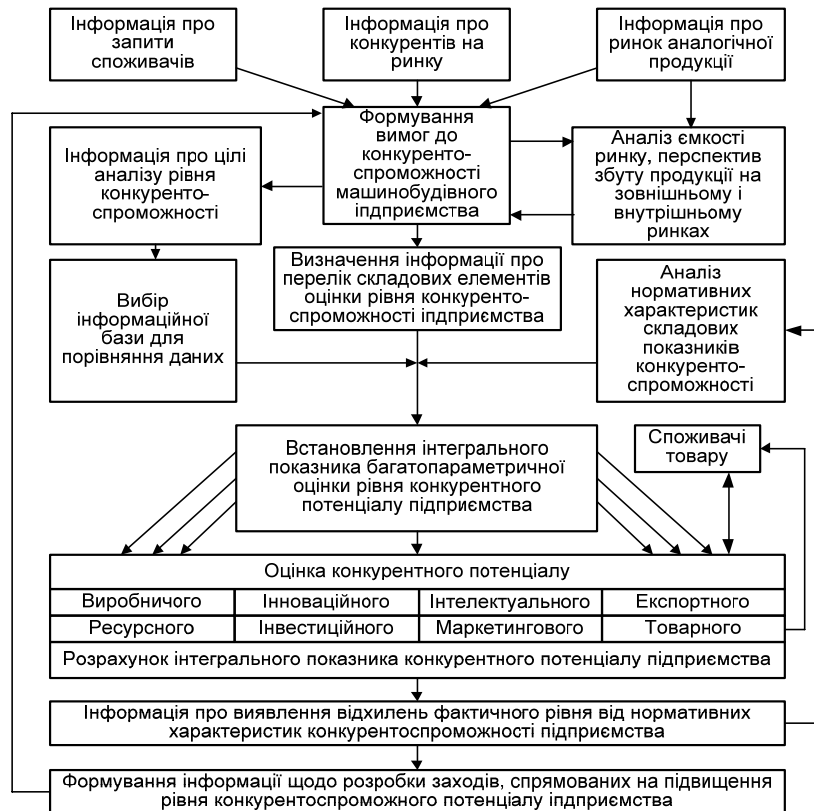


Рис. 6.6. Загальна структура інформаційної системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Перед встановленням інтегрального показника багатопараметричної оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємствам необхідно зібрати інформацію про запити споживачів, конкурентів на ринку, аналогічну продукцію; здійснити аналіз ємкості ринку та перспектив збуту продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках; проаналізувати нормативні характеристики складових показників конкурентоспроможності та обрати інформаційну базу для порівняння даних.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це система взаємопов’язаних складових елементів виробничої, ресурсної, трудової, інвестиційної, інноваційної, інтелектуальної, маркетингової, експортної, товарної конкурентоспроможності, об’єднаних в єдине ціле для вирішення завдань забезпечення і підвищення рівня конкурентних переваг. Маркетингова складова дозволяє підприємству пристосовуватись гнучко до зовнішнього середовища. Управління підвищенням конкурентоспроможності передбачає вплив через мотивацію і стимулювання на продуктивність праці персоналу, яка за нинішніх умов є найголовнішим джерелом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Управління конкурентоспроможністю полягає в узгодженні всіх зусиль персоналу на виконання визначеної конкурентної стратегії розвитку підприємства. Управління полягає також в горизонтальній та вертикальній координації взаємозв’язків між функціональними підрозділами (рис. 6.7).

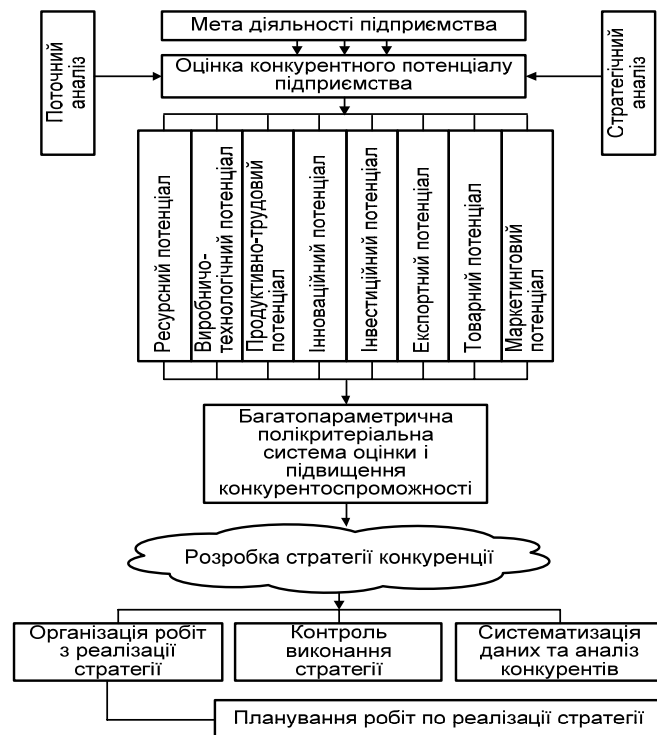


Рис. 6.7. Процеси управління конкурентоспроможністю підприємства

Для визначення того, чи є підприємство конкурентоспроможним слід дослідити ринок збуту, проаналізувати аудиторію споживачів, здійснити галузеві дослідження і аналіз зовнішніх умов збуту, виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, провести економічну діагностику, проаналізувати рентабельність, вартість активів, фінансових індикаторів, фінансових резервів, здійснити аналіз витрат, стратегію маркетингу, виробничо-збутової діяльності. Лише за таких умов, зібравши всі необхідні дані, провівши певний їх аналіз, можна давати однозначну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 6.8).

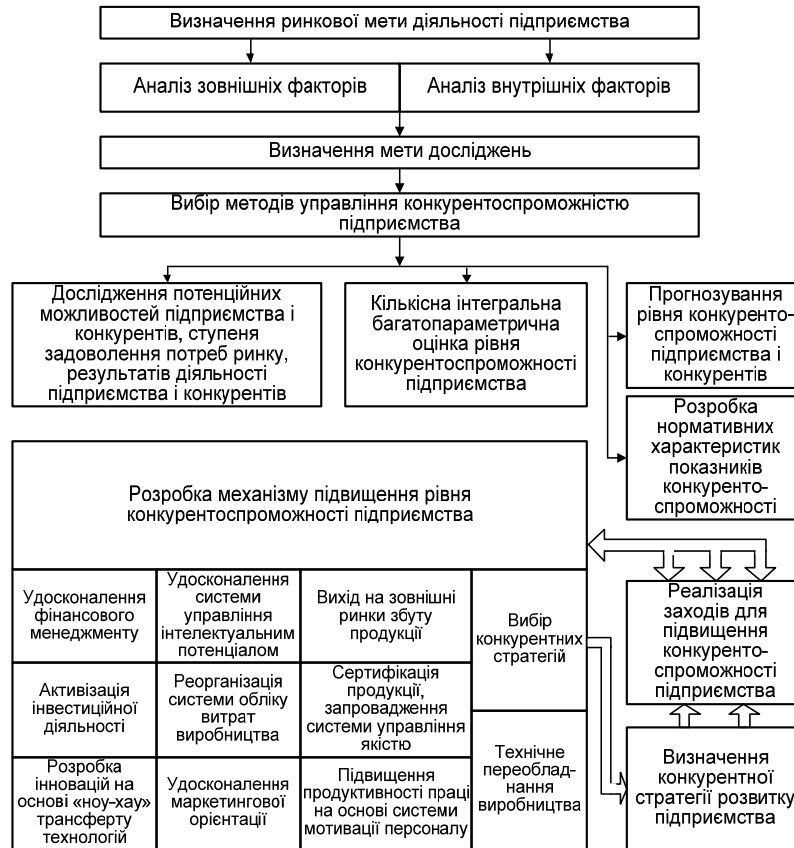


Рис. 6.8. Інформаційні зв'язки в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства

Організаційно-економічними методами підтримки управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є наступні:

- підвищення якості конкурентоспроможності продукції, запровадження системи управління якістю і її сертифікація, експортна орієнтація на ринок СНД, запровадження системи управління якістю, сертифікація якості всього виробництва і продукції;
- розробка програм оновлення номенклатури продукції, формування перспективних річних і оперативних планів зниження собівартості продукції і затрат виробництва, використання сучасних методів;
- удосконалення системи управління кадрами і трудовою мотивацією, яка має бути спрямована на підвищення продуктивності праці, створення умов для творчої праці, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів;
- удосконалення фінансового менеджменту підприємства, удосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових потоків, удосконалення методичних підходів до оцінки і аналізу фінансового стану підприємства;
- технічне і технологічне переозброєння, модернізація і впровадження нових прогресивних технологій, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, активізація зовнішнього інвестування;
- удосконалення маркетингової орієнтації, укріплення маркетингової служби комплектування відділів маркетингу спеціалістами в області маркетингу, інформаційне забезпечення та створення програмних допоміжних аналітичних систем.

Нами запропонована послідовність та взаємозв'язок блоків, що входять до системи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Змістовними блоками системи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які взаємопов'язані між собою і впливають один на одного є визначальний, структурний, нормативний та функціональний блоки (рис. 6.9).

Інформація з кожного блоку поступає і обробляється відповідними структурними підрозділами підприємства. Так, визначенням показників конкурентоспроможності має займатися на підприємстві відділ маркетингу, розрахунками групових показників рівня конкурентоспроможності – планово-фінансовий відділ, розрахунками багато параметричних показників – відділ маркетингу, ранжуванням підприємств за рівнем конкурентних переваг – планово-фінансовий відділ.

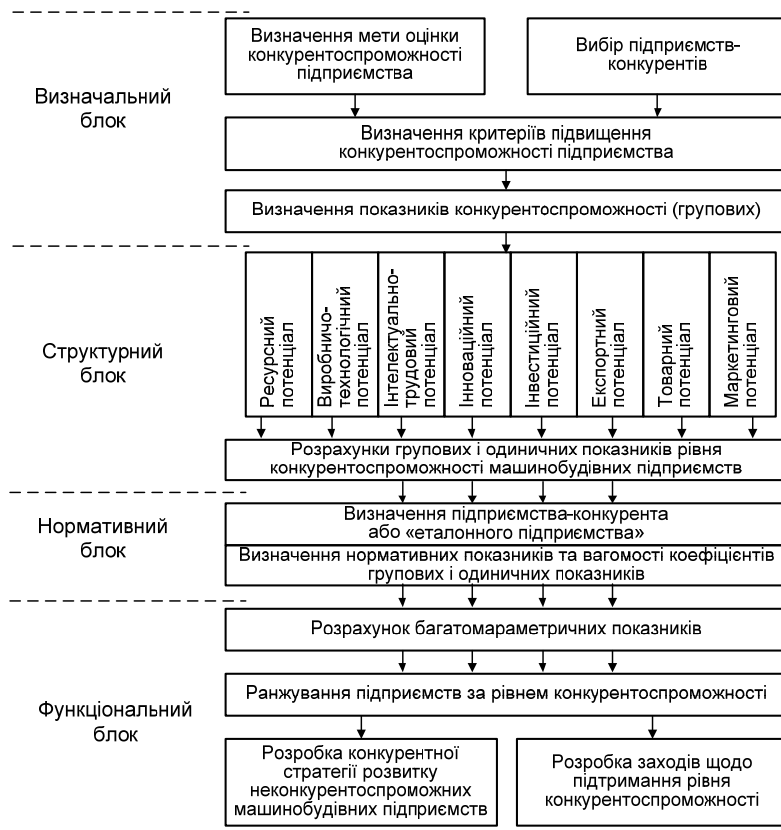


Рис. 6.9. Послідовність і взаємозв'язок блоків, що входять до системи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Визначальний блок включає порядок визначення критеріїв підвищення конкурентоспроможності, а також принципи формування механізму підвищення конкурентоспроможності. До останніх, на наш погляд, слід віднести принципи системності, простоти взаємозв'язків, інтегральності та багатопараметричності.

До основних вимог, які пред'являються при побудові механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, слід віднести: безперечне дотримання чинного законодавства, правил і нормативних вимог; вертикальну і горизонтальну координацію управління процесами підвищення конкурентоспроможності підприємства; відповідність запропонованого механізму

науковим проектним рішенням; забезпечення точності і передбачуваності у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Структурний блок визначає склад групових і одиничних показників, які всебічно характеризують конкурентоспроможність як складну інтегральну економічну категорію. Механізм підвищення конкурентоспроможності являє собою збалансовану систему показників, які характеризують конкурентний потенціал, який включає ресурсний, виробничий, інтелектуально-трудоий, експортний, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, товарний потенціали.

Нормативний блок включає визначення показників, які є еталонними, і яких підприємство має досягти, а також визначення еталонного підприємства, показники якого наближені до ідеальних.

Функціональний блок включає безпосередній розрахунок багатопараметричного інтегрального показника рівня конкурентоспроможності, ранжування підприємств за рівнем такого показника і розробку конкурентної стратегії розвитку конкурентоспроможного підприємства або розробку заходів для підтримки на достойному рівні конкурентного підприємства. Функціональний блок поєднує вертикальну з горизонтальною структурою і забезпечує певну координованість, адже головним завданням механізму є підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для більш чіткого уявлення функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства нами розроблено алгоритм інформаційного забезпечення механізму, який за 15 етапів дозволяє здійснити аналіз стану конкурентного потенціалу підприємства за ресурсною та функціональною ознаками, визначити конкурентні відмінності за індивідуальними показниками (рис. 6.10).

Для більш детального аналізу конкурентних переваг в алгоритмі передбачена багатопараметрична полікритеріальна система їх оцінки і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Визначивши відхилення фактичних показників від нормативних, підприємство розробляє конкурентні стратегії свого розвитку, запроваджує заходи з короткострокового та стратегічного планування, які подаються на вхід механізму для підтримки або підвищення рівня його конкурентоспроможності. Отже, механізм підвищення має ґрунтуватися, виходячи із дворівневого підходу до його побудови. Перший рівень передбачає визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника рівня конкурентного потенціалу і порівняння з аналогічними підприємствами.



Рис. 6.10. Алгоритм інформаційної системи механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства

Другий рівень передбачає розробку заходів для підвищення конкурентного потенціалу або підтримки досягнутого стану конкурентоспроможності підприємства. Проводити оцінку конкурентоспроможності на підприємстві має відділ маркетингу на основі даних планово-фінансового відділу, відділу праці і заробітної плати, відділів матеріально-технічного забезпечення, збуту, реклами і бухгалтерії та інших структурних підрозділів.

Відділ маркетингу має отримати як ряд повноважень, так і цілу низку критеріїв відповідальності за достовірність отриманої та обробленої інформації про стан підприємства, про рівень досягнотості, порівняно з еталоном чи конкурентом, одиночних та групових показників рівня конкурентоспроможності підприємства. Відділ маркетингу має на основі проведеної оцінки запропонувати і розробити конкурентну стратегію виходу підприємства з існуючого стану, надати інформацію для відділу праці і заробітної плати щодо стимулювання за підвищення продуктивності праці, інноваційності підходів, запровадження новітніх технологій.

Таким чином, механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства має вибудовуватися в рамках діяльності відділу маркетингу з обов'язковою адаптацією інформації, яка буде поступати з інших зазначених підрозділів. Механізм має бути нескладним за своєю природою, спрямованим на зниження фінансових і часових втрат. Попередньо прийнятий механізм і шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства мають розроблятися відділом маркетингу і декілька варіантів розвитку подій має доповідатися керівництву підприємства для прийняття остаточного управлінського рішення. Поряд з відповідністю за достовірність інформації щодо показників рівня конкурентоспроможності підприємства відділ маркетингу має бути наділеним і певними повноваженнями.

Інформація має типізуватися відповідно до проектних управлінських рішень щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з планово-фінансовим відділом мають розроблятися конкурентні стратегії функціонування машинобудівного підприємства, з правовим певним забезпеченням та формуванням інформації щодо перспективних показників фінансово-економічного стану підприємства. Документально функції маркетингу як управлінської структури мають прийматися на внутрішньо-фірмовому рівні та в посадових інструкціях працівників відділу маркетингу та моніторингу процесів підвищення конкурентоспроможності. Для формування і проведення оцінки конкурентоспро-

можності підприємства слід провести наступні етапи підготовки інформації: формування пропозицій щодо інформації, яка має надходити до відділу маркетингу, пошук найбільш важливої для виробітку альтернативних рішень, правові взаємовідносини, соціально-трудові взаємовідносини у межах делегованих функцій підрозділу маркетингу і моніторингу; обґрунтування базових управлінських процесів та виділення типових управлінських подій з тим, щоб кожен підрозділ, що надав інформацію, яка б мала певний і повний цикл від початку до закінчення події.

Таким чином, управління процесами підвищення конкурентоспроможності означає можливість впливу на показники оцінки її рівня і є ефективним інструментом підвищення прибутковості підприємства, а також покращання загальної його прибутковості, покращання інших показників рівня стану підприємства. Ця система управління є універсальною, а механізм її здійснення – багатоаспектним, оскільки в якості оцінки виступають складові конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Головним принципом інформаційної системи механізму є її інтегрованість, яка дає можливість обміну даними між структурними підрозділами і подібними інформаційними системами. Характер подачі інформації про стан конкурентного потенціалу є багаторівневим і багатостороннім оскільки як одиничні, так і групові показники всебічно характеризують ту, чи іншу сферу діяльності підприємства. Формування будь-якої стратегії розвитку машинобудівного підприємства має відбуватися на основі певних принципів, які сформовані у стратегічному менеджменті. На прикладі формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства (див. рис. 6.11) можна сформувати будь-яку стратегію розвитку підприємства: експортну, інноваційну, інвестиційну, товарну, виробничо-технологічну, ресурсно-вартісну або продуктивно-трудову.

Так, наприклад, для формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства необхідно організувати тимчасовий структурний підрозділ зі стратегічного бізнес-планування, в який увійдуть провідні спеціалісти відділу маркетингу, планово-фінансового відділу та інших підрозділів, оцінити сегментацію ринку, здійснити прогноз ринку товарів, сформувати портфель замовлень, спрогнозувати за допомогою SWOT- чи іншого аналізу місце на ринку і встановити цілі стратегії, загалом сформувати конкурентну стратегію маркетингу.

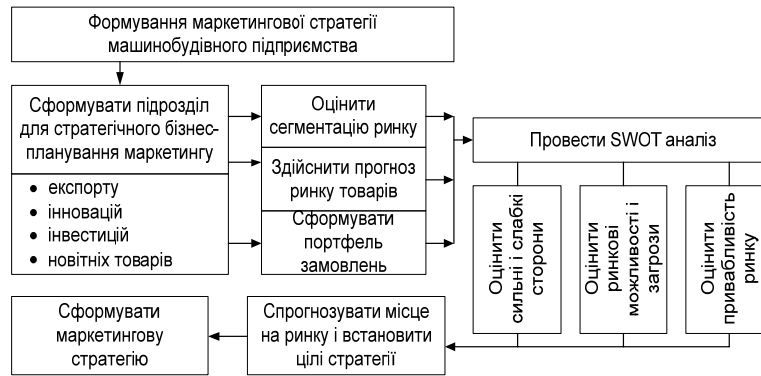


Рис. 6.11. Схематична модель формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства

Отже, кожна стратегія повинна бути конкретизованою відповідно до планових завдань. Процес формування будь-якої стратегії розвитку підприємства має бути обов'язково пов'язаний зі створенням підрозділу, який буде розробляти стратегію або доручати існуючим підрозділам розробити ту чи іншу стратегію. Принцип формування стратегії залишається однаковим. Нами запропонована блок-схема формування будь-якої стратегії машинобудівного підприємства (рис. 6.12).

Блок-схема вибору та формування будь-якої конкурентної стратегії підприємства, спрямована на підвищення його конкурентоспроможності включає оцінку ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринках, формулювання завдань та визначення обмежень, вибір оціночних показників, формулювання конкурентної стратегії встановлення відповідальних осіб за безпосереднє виконання і запровадження стратегії та термінів її реалізації, оцінку відповідності стратегії цілям підприємства, оцінку ресурсних можливостей для реалізації стратегії, затвердження плану реалізації та безпосереднє її запровадження.

Інформаційне забезпечення функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства включає внутрішні та зовнішні підсистеми. В роботі запропонована загальна структура інформаційної системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності елементами якої є підсистема виробничої, ресурсної, трудової, інвестиційної, інноваційної, маркетингової, експортної та товарної конкурентоспроможності.

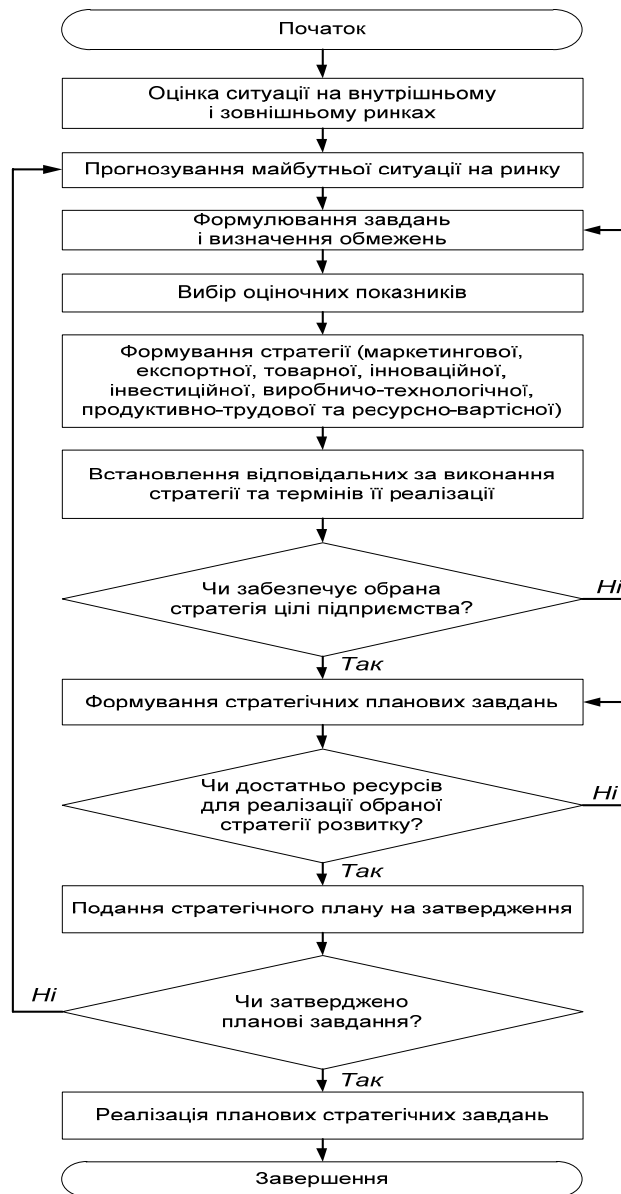


Рис. 6.12. Блок-схема вибору та формування будь-якої конкурентної стратегії розвитку підприємства

Інформаційна система механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства включає послідовність і взаємодію визначального, структурного, нормативного та функціонального блоків.

Розроблений алгоритм інформаційної системи механізму підвищення конкурентоспроможності включає: аналіз стану підприємства за ресурсною ознакою, аналіз стану підприємства за функціональною ознакою, оцінку конкурентних переваг за окремими ознаками на основі індикаторних показників конкурентного потенціалу, формування багатопараметричної системи підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначення відхилень фактичних від нормативних параметрів складових конкурентоспроможності, розробку конкурентних стратегій підприємства з урахуванням виявлених відхилень, розробку коротко- та довготермінових стратегічних планів підвищення конкурентоспроможності, їх виконання та аналіз і корегування.

ВИСНОВКИ

Дослідження сутності та еволюційності розвитку понять “конкуренція”, “конкурентні переваги” та “конкурентоспроможність” підприємств дозволили сформулювати власне визначення “конкурентних переваг” як сукупності ресурсних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності, ефективне управління якими дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства, на думку автора, – це можливість адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, використовуючи власні конкурентні переваги над конкурентами завдяки ефективній інноваційній, маркетинговій, експортній, інвестиційній та товарній політиці на основі ефективного використання ресурсно-вартісних, продуктивно-трудових та виробничо-технологічних можливостей.

Застосування ресурсного та функціонального підходів для оцінки конкурентних переваг доповнило розроблену систему конкурентних переваг ознакою “за сферою виникнення”, відповідно до якої вони поділені на “ресурсні” та “функціональні” конкурентні переваги. Показники оцінки рівня конкурентних переваг у роботі доповнено ознакою “за ступенем досяжності кінцевої мети”, за якою автором їх поділено на початкові, кінцеві та остаточні.

На основі експертного опитування, виходячи з ресурсного та функціонального підходів, запропоновано елементи конкурентоспроможності підприємства, які включають три складові, відповідно до першого підходу, – ресурсно-вартісну, виробничо-технологічну та продуктивно-трудову і п’ять складових, відповідно до функціонального підходу, – інноваційну, маркетингову, інвестиційну, товарну та експортну складові рівня.

Сучасна парадигма підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг машинобудівних підпри-

ємств має базуватися на поєднанні зусиль виробника і споживача продукції через спільні можливості для стратегічної поведінки підприємств на ринку, на визначенні пріоритетних цілей підприємства, діагностиці ресурсних та функціональних можливостей, визначенні конкурентного потенціалу, формуванні стратегій підвищення конкурентоспроможності та оцінці їх ефективності. Особливого значення набувають поєднання продуктивно-трудових, інноваційних, експортних та інвестиційних можливостей навіть конкуруючих підприємств задля подолання фінансової кризи.

Аналіз конкурентного середовища та порівняння конкуруючих підприємств, а саме: ВАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “Запоріжтрансформатор”; ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” та ВАТ “Монастирищенський машинобудівний завод”; ВАТ “АК “АДВІС”, ВАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів” та ВАТ “Шепетівський завод культиваторів”, а також ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”, ВАТ “Джуринський машинобудівний завод”, ВАТ “Калинівський машинобудівний завод”, ВАТ “Хмельницький механічний завод”, ВАТ “Барський машинобудівний завод” дозволили оцінити їх конкурентні переваги.

Оцінка факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на конкурентні переваги підприємства, дозволила згрупувати їх на фактори макро-, мезо- та мікросередовища (ресурсно-вартісні, виробничо-технологічні, продуктивно-трудові, товарні, експортні, інвестиційні, маркетингові, інноваційні групи факторів). У роботі визначено, що базовим елементом у системі оцінки і формування конкурентоспроможності підприємства є конкурентний потенціал, рівень якого після проведеної оцінки складових може вказати на напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентний потенціал підприємства визначений як сукупність ресурсних та функціональних ознак. Визначено порядок розрахунку індикаторів ресурсного, виробничо-технологічного, продуктивно-трудового, товарного, експортного, маркетингового, інноваційного, інвестиційного потенціалу підприємства, як відносних показників, які прямують до максимуму або до одиниці.

У якості інструменту для оцінки конкурентних переваг підприємства запропонована багатопараметрична полікритеріальна система оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємств, яка розроблена автором на основі сучасних інноваційних підходів і включає показники оцінки виробничо-, ресурсо- та трудо-

спроможності, а також товаро-, експорто-, інноваційно-, інвесто- та маркетингової спроможності підприємства і їх нормативні значення параметрів, а також дозволяє на основі ранжування значень окремих показників дослідити і оцінити конкурентні переваги одних підприємств над іншими. Для наочності поряд із розробленою системою оцінки конкурентних переваг запропонований графо-аналітичний метод оцінювання, за яким рівень встановлюється за величиною площі описаної фігури середніх значень групових показників конкурентоспроможності. Чим менша площа описаної фігури, тим вищі конкурентні переваги підприємства серед конкурентів.

У роботі на основі системно-комплексного підходу побудована структурологічна модель механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, яка спираючись на концепції, орієнтовані на покупців, соціально- та корпоративно-відповідального бізнесу, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, використовуючи інноваційні методи оцінки та застосовуючи її принципи, ґрунтується на визначених критеріях запропонованої сучасної парадигми інтегрованого комплексного управління підвищенням конкурентоспроможності. Оцінка конкурентного потенціалу в механізмі ґрунтується на укрупненому індикаторному методі і служить в подальшому основою для багатопараметричної полікритеріальної системи оцінки і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Реалізація заходів, спрямованих на усунення відхилень та доведення фактичного рівня окремих показників до нормативних параметрів з розробкою конкурентних стратегій, дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Запропонований алгоритм інформаційного забезпечення механізму підвищення конкурентоспроможності включає 15 етапів: аналіз стану підприємства за ресурсною ознакою, аналіз стану за функціональною ознакою, оцінку конкурентних переваг за окремими ознаками на основі індикаторних показників конкурентного потенціалу, формування багатопараметричної системи оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначення відхилень фактичних від нормативних параметрів складових конкурентоспроможності, розробку конкурентних стратегій підприємства з урахуванням виявлених відхилень, розробку короткотермінових та довготермінових стратегічних планів підвищення конкурентоспроможності, їх виконання та аналіз і корегування. Запропонована

блок-схема вибору формування будь-якої конкурентної стратегії підприємства включає оцінку ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринках, прогнозування майбутньої ситуації, встановлення відповідальних за виконання та термінів її реалізації, оцінку ресурсів для здійснення конкурентної стратегії, реалізацію стратегічних завдань відповідно до обраних конкурентних стратегій розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято Верх. Радою 7.06.1997 р. № 236/96-ВР]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=236%2F96-%E2%F0>.
2. Про захист економічної конкуренції : закон України : [прийнято Верх. Радою 7.06.1996 р., № 236/96-ВР] // Відомості Верх. Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
3. Про захист економічної конкуренції : закон України : [прийнято Верх. Радою 11.01.2001 р., № 2210-ІІІ] // Урядовий кур'єр. – 2001. – 21 берез. – № 50.
4. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Г. Л. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
6. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструмент совершенствования / Б. Андерсен ; [пер. с англ. ; научн. ред. Ю. П. Адлер]. – М. : Стандарт и качество, 2003. – 272 с.
7. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. С. Кузьмін. – Л. : Світ, 1995. – 480 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Макконелл ; [пер. с англ.]. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
9. Ареф'єва О. В. Бенчмаркетинг : [навч. посібник] / О. В. Ареф'єва, О. В. Ареф'єв. – К. : Європейський ун-т, 2006. – 258 с.
10. Ареф'єва О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємства та управління ним / О. Ареф'єва, О. Коренков // Економіст. – 2003. – № 9. – С. 45–47.
11. Афанасьєв М. В. Оцінка ефективності організаційно-технологічних заходів : [навч. посібник] / М. В. Афанасьєв, Л. І. Телишевська, В. І. Рудик. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 288 с.

12. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке / И. И. Белецкая // Проблемы економіки. – 2004. – № 10(40). – С. 81–88.
13. Белоусов В. А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. А. Белоусов. – М., 2007. – 20 с.
14. Бир С. Мозг фирмы / С. Бир ; [пер. с англ.]. – М. : Радио и связь, 1993. – 416 с.
15. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.02 / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.
16. Борзенков С. В. Створення та розвиток конкурентної переваги компанії в сучасних умовах / С. В. Борзенков // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 4. – С. 35–38.
17. Борисенко З. Основы конкурентной политики / З. Борисенко. – К. : Таксон, 2004. – 248 с.
18. Боровиков В. STATISTICA: искусство анализа данных на компьютере для профессионалов / В. Боровиков. – СПб. : Питер, 2001. – 628 с.
19. Булович Т. В. Управління санаційною спроможністю підприємства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Т. В. Булович. – Хмельницький, 2010. – 20 с.
20. Войнаренко М. П. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : [монографія] / М. П. Войнаренко, Т. Г. Рзаєва. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 284 с.
21. Войнаренко М. П. Економічний потенціал підприємства: обліково-статистичний та інформаційно-технологічний контексти : [монографія] / М. П. Войнаренко, О. Г. Осауленко. – К. : Держкомстат України, 2010. – 282 с.
22. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
23. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Г. Волинський // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 68–72.
24. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14–17.
25. Гайдук В. А. Розвиток теорії конкурентних переваг / В. А. Гайдук // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 2. – С. 20–23.

26. Генералова С. В. Методические рекомендации по индикаторной оценке производственно-экономического потенциала промышленного предприятия зернопродуктового комплекса / С. В. Генералова, Ю. И. Трубицин. – Саратов : ПАП ВАН, 1999. – 154 с.
27. Гетьман О. О. Економічна діагностика : [навч. посібник] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 307 с.
28. Глинский В. В. Статистический анализ / В. В. Глинский, В. Г. Йонин. – М. : Филинь, 1998. – 264 с.
29. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : [монографія] / В. М. Гончаров, М. В. Макаренко, В. Ю. Припотень. – Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2007. – 136 с.
30. Гринчуцький В. І. Вплив бенчмаркінгу на конкурентоспроможність підприємства / В. І. Гринчуцький // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3. – С. 114–119.
31. Гринчуцький В. Теоретичний аналіз деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. Гринчуцький // Науковий вісник Буковин. держ. фін. академії. Економічні науки. – 2008. – Вип. 4 (13). – С. 250–257.
32. Грозний І. С. Діагностика конкурентних переваг промислових підприємств / І. С. Грозний // Схід. – 2007. – № 2 (80). – С. 24–28.
33. Деркач М. І. Управління конкурентоспроможністю інтегрованих об'єднань підприємств в умовах єдиного європейського простору : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / М. І. Деркач. – К., 2004. – 22 с.
34. Диха М. В. Конкурентні переваги української економіки при вступі до СОТ / М. В. Диха // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. – Економічні науки. – 2007. – № 4, Т. 1. – С. 168–172.
35. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посібник] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
36. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на бенчмаркінгу / О. Дубовик // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 204–212.
37. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / [за ред. В. М. Геєця]. – К. : Фенікс, 2003. – 1008 с.
38. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі : [монографія] / за наук. ред. М. П. Войнаренка]. – Хмельницький : ХНУ, 2008. – 382 с.

39. Завгородняя Т. П. Оценки результатов труда по отклонениям / Т. П. Завгородняя ; под ред. Б. Н. Игумнова. – Николаев, 1994. – 232 с.
40. Завьялов Ф. Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебо-булочных изделий) / Ф. Н. Завьялов, О. В. Каплина, Д. А. Зайченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3 (47). – С. 90–103.
41. Загорна Т. О. Економічна діагностика : [навч. посібник] / Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 400 с.
42. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг / Н. Задорожна // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 1. – С. 100–103.
43. Захарченко В. И. Стратегический маркетинг на предприятии / В. И. Захарченко, Э. А. Кузнецов. – О. : Наука и техника, 2005. – 236 с.
44. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : [монография] / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИОХГЭУ, 1997. – 248 с.
45. Иващенко Г. А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / Г. А. Иващенко // Економіка: проблеми теорії : зб. наук. праць. – Д. : ДНУ, 2003. – Вип. 185. Т. I. – С. 30–36.
46. Ігнатенко М. В. Економічні регулятори ефективного розвитку промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / М. В. Ігнатенко. – Ужгород, 2008. – 20 с.
47. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : [монографія] / І. А. Ігнат'єва. – К. : Знання України, 2005. – 250 с.
48. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
49. Карпенко В. Л. Використання маркетингових досліджень у формуванні механізму активізації інноваційної діяльності на підприємстві / В. Л. Карпенко // Зб. наук. праць Львів. держ. ін-ту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола. – 2009. – № 5. – С. 94–102.
50. Карпенко В. Л. Методика оцінки конкурентоспроможності продукції промислових підприємств / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2009. – № 6, Т. 2. – С. 33–38.

51. Карпенко В. Л. Напрями стимулювання топ-менеджменту в підвищенні конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2011. – № 1, Т. 1. – С. 47–50.
52. Ким Дж.-О. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мюллер, У. Р. Клекка ; [пер. с англ.]. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 215 с.
53. Кирцнер И. М. Конкуренция и предпринимательство / И. М. Кирцнер. – М. : Юнити Дана, 2001. – 384 с.
54. Клівець П. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / П. Г. Клівець. – К., 2009. – 20 с.
55. Коломієць В. М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. М. Коломієць. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.
56. Корнус В. Оцінка податкового навантаження на рівні підприємства / В. Корнус, В. Квасов, О. Пономарьов // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 47–49.
57. Крамаренко А. О. Міжнародна конкурентоспроможність і економічна безпека країн в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / А. О. Крамаренко. – Донецьк, 2009. – 20 с.
58. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Кривенко Ганна Володимирівна. – Донецьк, 2003. – 344 с.
59. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1999. – 768 с.
60. Кузьмін О. Є. Полікритеріальна діагностика системи управління підприємством / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 57–60.
61. Курганська Б. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоздатності підприємства (на прикладі швейної промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Б. М. Курганська. – Л., 2002. – 21 с.
62. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ламбен ; [пер. с фр.]. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
63. Лапін Є.В. Економічна оцінка кадрового потенціалу підприємства / Є. В. Лапін, А. Ю. Жулавський // Вісник Сумського нац. аграрного університету. Серія “Економіка та менеджмент”. – 2002. – № 3 – 4. – С. 55–64.

64. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.07.01 / Є. В. Лапін. – Х., 2006. – 36 с.
65. Леонтьев С. В. Стратегия успеха. Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий / С. В. Леонтьев, С. А. Масютин, В. Н. Тренев. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 336 с.
66. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия решений на предприятии: методология, модели и методы : [монография] / Р. Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток ЛТД, 2006. – 308 с.
67. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2000. – 392 с.
68. Лігоненко Л. О. Антикризове управління: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
69. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП Ковальський, 2007. – 312 с.
70. Лук'янова В. В. Економічний ризик : [навч. посібник] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
71. Любченко Н. Л. Механізм забезпечення економічної стабільності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Л. Любченко. – Хмельницький, 2010. – 20 с.
72. Малихіна Т. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Т. І. Малихіна. – Запоріжжя, 2006. – 20 с.
73. Мальчик М. В. Діагностика конкурентних переваг підприємства: ситуаційний підхід. Управління розвитком / М. В. Мальчик // ХДЕУ. – 2008. – № 19. – С. 179–183.
74. Маркетинг : [учеб. пособие ; под ред. Н. И. Перцовского]. – М. : Высш. шк., 2001. – 239 с.
75. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : [курс лекций] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
76. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
77. Маршалл А. Принципы экономической науки / А. Маршалл ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1993. – Т. 1. – 26 с.
78. Машталір Я. П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Я. П. Машталір. – Хмельницький, 2009. – 20 с.

79. Менеджмент XXI / [под ред. С. Чоудхари ; пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
80. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
81. Минцберг Г. Шкала стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел; [пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревського]. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
82. Нижник І. В. Аналіз методів оцінки конкурентних переваг підприємства / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 2. – С. 39–41.
83. Нижник І. В. Аналіз та оцінка складових елементів вступу України до СОТ / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2005. – № 3, Т. 2. – С. 122–125.
84. Нижник І. В. Аналіз чинників підвищення конкурентоспроможності та рівня конкурентних переваг машинобудівного підприємства / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2008. – № 3, Т. 3. – С. 206–210.
85. Нижник І. В. Взаємодія елементів механізму підвищення конкурентоспроможності у забезпеченні конкурентних переваг машинобудівного підприємства / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 3. – С. 111–114.
86. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи та моделі / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2009. – № 5, Т. 2. – С. 135–138.
87. Нижник І. В. Економічні ефекти та ризики вітчизняних товаровиробників від вступу до СОТ / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2006. – № 1, Т. 1. – С. 202–204.
88. Нижник І. В. Забезпечення конкурентних переваг: ризики і втрати в їх реалізації на регіональному ринку / І. В. Нижник // Вчені записки Крим. інж.-пед. ун-ту. Економічні науки. – Сімферополь : НВЦ КІПУ, 2008. – Вип. 12. – С. 156–160.
89. Нижник І. В. Зовнішні та внутрішні чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства / І. В. Нижник // Прометей : зб. наук. праць. – Донецьк : ДЕГІ, 2009. – Вип. 2(29). – 205 с.
90. Нижник І. В. Зовнішньоторговельні відносини українських підприємств в системі конкурентоспроможності їх продукції / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2007. – № 5, Т. 2. – С. 108–111.
91. Нижник І. В. Інформаційне забезпечення механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому та

- внутрішньому ринку / І. В. Нижник // Вісник Київ. нац. ун-ту тех.-
нологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2010. – № 6 (56). – С. 199–205.
92. Нижник І. В. Конкурентні переваги підприємства: принципи, види, методи оцінки / І. В. Нижник // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Х. : ХНЕУ, 2008. – С. 92–95.
93. Нижник І. В. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентних переваг підприємства / І. В. Нижник // Актуальні проблеми соціально-економічних трансформацій у міжнародному середовищі : матер. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2010 р. – Т. : ТКІ, 2010. – С. 266–268.
94. Нижник І. В. Конкурентоспроможність продукції в системі підвищення потенціалу підприємства / І. В. Нижник // Управління економічним потенціалом підприємства : матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 26 верес. 2008 р. – Х. : ХД УХТ, 2008. – С. 68–70.
95. Нижник І. В. Конкурентоспроможність продукції промислових підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів / І. В. Нижник // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2006. – № 5, Т. 2. – С. 192–195.
96. Нижник І. В. Методи визначення конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств за умов глобалізації / І. В. Нижник // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф., 24 квіт. 2009 р. – Вінниця : ЦПНМВ ВТЕІ КНТУ, 2009. – С. 460–466.
97. Нижник І. В. Оцінка конкурентоспроможності машинобудівних підприємств Хмельниччини / І. В. Нижник // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. – Івано-Франківськ : Плай, 2010. – № 2(16). – С. 384–390.
98. Нижник І. В. Оцінка потенціалу в механізмі управління конкурентними перевагами підприємства / І. В. Нижник // Актуальні проблеми конкурентоспроможності підприємств : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. аспірт., молодих вчених, 22–23 квіт. 2010 р. – Севастополь : СевНТУ, 2010. – С. 147–148.
99. Нижник І. В. Оцінка рівня конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності підприємства / І. В. Нижник // Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграції та глобалізації процесів : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф., 9–10 квіт. 2009 р. – Донецьк : ДДУУ, 2009. – С. 295–300.
100. Нижник І. В. Показники конкурентоспроможності в управлінні машинобудівним підприємством / І. В. Нижник // Конку-

рентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матер. II міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 квіт. 2008 р. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2008. – С. 118–121.

101. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: проблеми та перспективи удосконалення / І. В. Нижник // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Д. : ДНУ, 2008. – Вип. 239. Т. V. – С. 1247–1252.

102. Нижник І. В. Фактори та елементи конкурентних переваг в управлінні підприємством машинобудування / І. В. Нижник // Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, стратегічне управління, маркетинг, проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. Міжвуз. наук.-практ. конф., 22 трав. 2008 р. – Кривий Ріг, 2008. – С. 95–96.

103. Нижник І. В. Формування конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств / І. В. Нижник // Наукові студії. – Т. : ПВНЗ “ТКІ”, 2010. – Вип. 8. – С. 120–129.

104. Ніколаєва А. М. Проблеми аналітичного забезпечення формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств / А.М. Ніколаєва // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2007. – № 1(576). – С. 199–205.

105. Омеляненко Т. В. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни “Управління конкурентоспроможністю підприємства” / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 272 с.

106. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / В. Осадник // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4. – С. 80–86.

107. Осадченко Н. И. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях трансформационной экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.02 / Н. И. Осадченко. – Луганск, 2002. – 20 с.

108. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.

109. Павлова В. А. Формування конкурентних переваг підприємств на різних стадіях економічного розвитку / В. А. Павлова // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 232–235.

110. Пастернак Є. Л. Оцінювання конкурентних позицій підприємства в процесі формування його маркетингової стратегії :

- автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Є. Л. Пастернак. – К., 2008. – 20 с.
111. Перцовский Н. И. Международный маркетинг : [учеб. пособие] / Н. И. Перцовский, И. А. Спиридонов, С. В. Барсукова ; под ред. Н. И. Перцовского. – М. : Высш. шк., 2001. – 239 с.
112. Пивоварова М. Г. Новий підхід визначення впливу факторів виробництва для досягнення конкурентоспроможності в підприємстві / М. Г. Пивоварова, О. М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 77–80.
113. Пилипенко С. М. Менеджмент / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 208 с.
114. Піоварчук І. Д. Управління витратами виробництва в забезпеченні конкурентоспроможності промислової продукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01 / І. Д. Піоварчук. – О., 2001. – 20 с.
115. Піддубна Л. І. Теоретико-методологічне забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Л. І. Піддубна. – Х., 2010. – 36 с.
116. Піддубна А. І. Розвиток управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та стратегічного підходів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / А. І. Піддубна. – Х., 2006. – 21 с.
117. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посібник] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2006. – 640 с.
118. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; [пер. з англ. А. Олійника, Р. Скальського]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
119. Портер М. Конкурентное преимущество как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
120. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2007. – 439 с.
121. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
122. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скальський]. – К. : Основи, 1997. – 380 с.
123. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, В. Рамасвані ; [пер. з англ. М. Сливозького]. – К. : Д. Капуста, 2005. – 258 с.

124. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Е. Б. Стародубцева. – [4-е изд., доп. и перераб.]. – М. : ИНФРА-М., 2004. – 480 с.
125. Репін Т. А. Удосконалення конкурентних стратегій підприємств на локальному ринку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Т. А. Репін. – К., 2004. – 20 с.
126. Риск М. О. Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / М. О. Риск. – Донецьк, 2006. – 19 с.
127. Робинсон Дж. Экономическая теория совершенной конкуренции / Дж. Робинсон ; [пер. с англ.]. – М. : Прогрес, 1986. – 472 с.
128. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 9–10 квіт. 2009 р. – Донецьк : ДДУУ, 2009. – 460 с.
129. Россоха В. В. Теоретичні положення оцінки потенціалу підприємств АПК / В. В. Россоха // Економіка АПК. – 2005. – №6. – С. 45–51.
130. Рябікіна Н. І. Теоретико-методологічні засади оцінки та оптимізації використання потенціалу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. І. Рябікіна. – О., 2003. – 19 с.
131. Симионова Н. Е. Методы анализа рынка / Н. Е. Симионова. – М. : Экспертное бюро, 2000. – 128 с.
132. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : [навч. посібник] / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 456 с.
133. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
134. Смирницкий Е. К. Экономические показатели промышленности : [справочник] / Е. К. Смирницкий. – М., 1989. – 381 с.
135. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 174 с.
136. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Є. Сомова. – К., 2008. – 19 с.
137. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России : [учеб. пособие] / И. А. Спиридонов. – СПб. : Бизнес-пресса, 2000. – 336 с.

138. Спицын М. В. Механизм организационно-адаптационного управления конкурентоспособностью предприятия промышленности России : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М. В. Спицын. – М., 2007. – 20 с.
139. Статистичний щорічник України за 2009 рік / [за ред. О. Г. Осауленка] / Держкомстат України. – К. : Техніка, 2010. – 654 с.
140. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2009 рік / [за ред. В. В. Скальського]. – Хмельницький : Голов. упр. статистики у Хмельницькій обл., 2010. – 447 с.
141. Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України / Н. Тарнавська // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 56–61.
142. Теслюк Н. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н. Теслюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 11. – С. 17–20.
143. Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства / А. М. Ткаченко, О. Л. Резніков // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 101–106.
144. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржа ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
145. Тридід А. Н. Оценка конкурентного статуса предприятия. Управление развитием / А. Н. Тридід // Вестник ХГЭУ. – 2002. – С. 119–125.
146. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О. М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 364 с.
147. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / [С. М. Клименко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
148. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / [за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова]. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 456 с.
149. Фактори і механізми забезпечення конкурентоспроможності регіону : наук. доповідь / [наук. ред. П. Ю. Беленький] / НАН України, Ін-т регіональних досліджень. – Л., 2005. – 145 с.
150. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
151. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2000. – 312 с.

152. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
153. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
154. Фатхутдинов Р. Стратегическая конкурентоспособность и экономика России / Р. Фатхутдинов // Общество и экономика. – 2003. – № 1. – С. 33.
155. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
156. Харисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций / А. Харисон, В. Хоук Ремко ; [пер. с англ. В. А. Сомило]. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.
157. Хованов Н. В. Математические основы теории шкал измерения качества / Н. В. Хованов. – Л. : ПГУ, 1982. – 188 с.
158. Хрущ Н. А. Інвестиційна діяльність: сучасні стратегії та технології : [монографія] / Н. А. Хрущ. – Хмельницький : ХНУ, 2004. – 308 с.
159. Хэрри М. SIGMA / М. Хэрри, Р. Шредер. – М. : ЭКСМО, 2003. – 464 с.
160. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 104–109.
161. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика : управління інноваціями на підприємстві : [підручник] / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
162. Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу / О. Л. Шевченко // Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник. – К. : КНЕУ, 2001. – Вип. 4. – С. 208–216.
163. Шершньова З. Стратегічне управління / З. Шершньова, С. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 334 с.
164. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 188 с.
165. Школьный О. О. Конкурентні переваги за умов стратегічного підприємництва / О. О. Школьный // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. – 2005. – № 6, Т. 1. – С. 131–134.

166. Шпанко А. Про сутність поняття “стратегічна конкурентоспроможність” / А. Шпанко // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 45–46.
167. Щур С. Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу / С. Щур // Україна: аспекти праці. – 1999. – № 7. – С. 31–37.
168. Экономическая стратегия фирмы : [учеб. пособие ; под ред. А. П. Градова]. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Спец. литература, 1999. – 589 с.
169. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ-ПРЕСС, 1998. – 384 с.
170. Юрьева Т. В. Социальная рыночная экономика / Т. В. Юрьева. – М. : Русская деловая литература, 1999. – 416 с.
171. Andrews K. Corporate strategy the essential intangibles / K. Andrews // McKinsey Quarterly. – 1984. – Autumn. – 327 p.
172. Chandler A. D. Strategy and Structure / A. D. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1962. – 513 p.
173. McDonald M.H.B. The Theory and Practice of Marketing Planning for Industrial Goods in International Markets : Ph D Thesis. – UK : Cranfield institute of Technology, 1984. – 382 p.
174. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1987. – 419 p.
175. Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases / Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal. – Revised European Edition. – Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1998. – 623 p.
176. Porter M. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
177. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation / D. Ricardo. – London : I. M. Dent, 1995. – 292 p.
178. Robert G. Camp. Benchmarking: The Search for Industry. Best Practice that Lead to Superior Performance / G. Robert. – ASQC Quality Press, 1989.
179. Smith A. The Wealth of Nations / A. Smith. – Glazgo : R. X. Campbell, A. S. Shinner, 1976. – 1002 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета експерта

Шановний (а) _____ !

Для проведення експертної оцінки щодо визначення конкурентоспроможності підприємства на основі рівня конкурентного потенціалу просимо вибрати базові індивідуальні складові показники із числа запропонованих. На основі запропонованих вами показників, згрупованих за ресурсними можливостями: продуктивно-трудового, виробничо-технологічного та ресурсно-вартісного потенціалів, а також функціональними ознаками: інноваційного, експортного, інвестиційного, маркетингового і товарного потенціалів будуть сформовані структурні моделі складових конкурентного потенціалу.

Кожен вид потенціалу містить деталізований перелік індивідуальних показників. Виберіть найбільш значущі із них за допомогою десятибальної шкали оцінювання: найбільш значимий показник – 10 балів, найменш значимий – 1 бал. При цьому окремі показники одного й того ж виду можуть мати однакову оцінку – однакову кількість балів. За результатами експертного опитування має бути складена багатопараметрична полікритеріальна система оцінки конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

Будемо вдячні за співпрацю.

**Система оцінки рівня конкурентного потенціалу
машинобудівного підприємства за складовими елементами**

Показник, що характеризує сукупний рівень потенціалу	Бал
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Виробничо-технологічний потенціал	
1. Рівень фондівддачі	
2. Рівень оновлення виробництва	
3. Рівень використання основних засобів	
4. Рівень фондоозброєності	
5. Рівень реальної вартості майна	
6. Рівень незавершеності будівництва	
7. Рівень використання техніки	
8. Рівень інноваційності техніки	
2. Ресурсно-вартісний потенціал	
1. Рівень ресурсівддачі	
2. Рівень оборотності товарно-матеріальних запасів	
3. Рівень загальної ліквідності	
4. Рівень рентабельності власного капіталу	
5. Рівень фінансового левериджу	
6. Рівень резервного капіталу	
7. Рівень кредиторської заборгованості	
8. Рівень позикових коштів	
9. Рівень стійкості економічного зростання	
10. Рівень автономії	
11. Рівень дебіторської заборгованості	
12. Рівень власного капіталу	
13. Рівень капіталовкладень	
14. Рівень фінансової стабільності	
3. Продуктивно-трудоий потенціал	
1. Рівень використання нематеріальних активів	
2. Рівень освіти працівників	
3. Рівень науковості працівників	
4. Рівень наукоємкості функцій	
5. Рівень рентабельності нематеріальних активів	
6. Рівень продуктивності праці	
7. Рівень зарплати в обсязі товарної продукції	
8. Рівень соціальних гарантій	
9. Рівень преміювання працівників	
10. Рівень використання робочого часу	

Продовження таблиці А.1

1	2
11. Рівень обслуговування робочих місць	
12. Рівень виконання нормованих завдань	
13. Рівень трудової дисципліни	
14. Рівень випередження темпів зростання продуктивності і заробітної плати	
15. Рівень організаційного обслуговування робочих місць	
16. Рівень автоматизації трудових процесів	
17. Рівень механізації робочих місць	
4. Товарний потенціал	
1. Рівень реалізації продукції	
2. Рівень дефектності товарів	
3. Рівень браку у загальному обсязі виготовленої продукції	
4. Рівень виробничої собівартості	
5. Рівень трансакційних витрат	
6. Рівень валового доходу	
7. Рівень постійних витрат	
8. Матеріаломісткість продукції	
9. Рівень рентабельності продукції	
10. Рівень експлуатаційних витрат	
11. Рівень відновлення асортименту продукції	
12. Рівень стандартизації продукції	
13. Рівень відповідності ISO	
14. Рівень інноваційності продукції	
5. Експортний потенціал	
1. Рівень автономії	
2. Рівень митної присутності	
3. Рівень зовнішнього ринку	
4. Рівень експорту у країни ближнього зарубіжжя	
5. Рівень експорту у високорозвинені країни	
6. Рівень експорту у країни ЄС	
6. Інноваційний потенціал	
1. Рівень рентабельності капіталовкладень в інновації	
2. Рівень наукоємкості виробництва	
3. Рівень автоматизації придбаного обладнання	
4. Рівень витрат на капітальне будівництво під інноваційну продукцію	
5. Рівень наукоємкості технологій	
6. Рівень трансфер технологій	
7. Рівень впровадження рацпропозицій	
8. Рівень впровадження інновацій	

1	2
7. Інвестиційний потенціал	
1. Рівень прибутковості в розрахунку на одну акцію	
2. Рівень дивідендів	
3. Рівень інвестування	
4. Рівень придбання основних фондів	
5. Рівень прибутковості акцій	
6. Рівень покриття інвестицій	
7. Рівень ринкової вартості підприємства	
8. Рівень оборотності інвестованого капіталу	
9. Рівень відновлення основних засобів	
10. Рівень завантаженості інвестованого обладнання	
11. Рівень капіталовкладень	
12. Рівень місцевого інвестування	
13. Рівень державних інвестицій	
8. Маркетинговий потенціал	
1. Рівень реалізаційних цін	
2. Рівень рентабельності продажів	
3. Рівень еластичності попиту за ціною	
4. Рівень зміни валових продажів	
5. Рівень маркетингу в обсязі реалізованої продукції	
6. Рівень витрат на гарантійний ремонт	
7. Рівень витрат на маркетинг	
8. Рівень витрат на рекламу	
9. Рівень витрат на збут	
10. Рівень витрат на транспортування	

**Результати експертного опитування
щодо складових елементів конкурентного потенціалу підприємств**

Показник, що характеризує сукупний рівень потенціалу	Бал
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Виробничо(техніко)-технологічний потенціал	
1. Рівень фондівддачі	316
2. Рівень оновлення виробництва	294
3. Рівень використання основних засобів	278
4. Рівень фондоозбросності	265
5. Рівень реальної вартості майна	181
6. Рівень незавершеності будівництва	136
7. Рівень використання техніки	96
8. Рівень інноваційності техніки	84
2. Ресурсно-фінансовий потенціал	
1. Рівень ресурсівддачі	298
2. Рівень оборотності товарно-матеріальних запасів	276
3. Рівень загальної ліквідності	275
4. Рівень рентабельності власного капіталу	260
5. Рівень фінансового левериджу	250
6. Рівень резервного капіталу	241
7. Рівень кредиторської заборгованості	226
8. Рівень позикових коштів	216
9. Рівень стійкості економічного зростання	185
10. Рівень автономії	160
11. Рівень дебіторської заборгованості	154
12. Рівень власного капіталу	91
13. Рівень капіталовкладень	85
14. Рівень фінансової стабільності	63
3. Продуктивно-трудоий потенціал	
1. Рівень використання нематеріальних активів	324
2. Рівень освіти працівників	320
3. Рівень науковості працівників	301
4. Рівень наукоємкості функцій	290
5. Рівень продуктивності праці	250
6. Рівень зарплати в обсязі товарної продукції	236
7. Рівень соціальних гарантій	228
8. Рівень преміювання працівників	216
9. Рівень використання робочого часу	181
10. Рівень обслуговування робочих місць	165
11. Рівень виконання нормованих завдань	142

Продовження таблиці А.2

<i>1</i>	<i>2</i>
12. Рівень трудової дисципліни	131
13. Рівень випередження темпів зростання продуктивності і заробітної плати	110
14. Рівень рентабельності нематеріальних активів	98
15. Рівень організаційного обслуговування робочих місць	96
16. Рівень автоматизації трудових процесів	85
17. Рівень механізації робочих місць	64
4. Товарний потенціал	
1. Рівень реалізації продукції	328
2. Рівень дефектності товарів	317
3. Рівень браку у загальному обсязі виготовленої продукції	300
4. Рівень виробничої собівартості	251
5. Рівень трансакційних витрат	242
6. Рівень валового доходу	221
7. Рівень постійних витрат	210
8. Матеріаломісткість продукції	185
9. Рівень рентабельності продукції	160
10. Рівень експлуатаційних витрат	140
11. Рівень відновлення асортименту продукції	115
12. Рівень стандартизації продукції	91
13. Рівень відповідності ISO	96
14. Рівень інноваційності продукції	65
5. Експортний потенціал	
1. Рівень автономії	340
2. Рівень митної присутності	321
3. Рівень зовнішнього ринку	165
4. Рівень експорту у країни ближнього зарубіжжя	142
5. Рівень експорту у високорозвинені країни	84
6. Рівень експорту у країни ЄС	69
6. Інноваційний потенціал	
1. Рівень рентабельності капіталовкладень в інновації	341
2. Рівень наукоємкості виробництва	256
3. Рівень автоматизації придбаного обладнання	216
4. Рівень витрат на капітальне будівництво під інноваційну продукцію	145
5. Рівень наукоємкості технологій	115
6. Рівень трансферу технологій	88
7. Рівень впровадження рацпропозицій	45
8. Рівень впровадження інновацій	63

<i>1</i>	<i>2</i>
7. Інвестиційний потенціал	
1. Рівень прибутковості в розрахунку на одну акцію	321
2. Рівень дивідендів	306
3. Рівень інвестування	265
4. Рівень придбання основних фондів	251
5. Рівень прибутковості акцій	208
6. Рівень покриття інвестицій	165
7. Рівень ринкової вартості підприємства	141
8. Рівень оборотності інвестованого капіталу	132
9. Рівень відновлення основних засобів	121
10. Рівень завантаженості інвестованого обладнання	105
11. Рівень капіталовкладень	87
12. Рівень місцевого інвестування	75
13. Рівень державних інвестицій	54
8. Маркетинговий потенціал	
1. Рівень реалізаційних цін	326
2. Рівень рентабельності продажів	302
3. Рівень еластичності попиту за ціною	281
4. Рівень зміни валових продажів	230
5. Рівень маркетингу в обсязі реалізованої продукції	167
6. Рівень витрат на гарантійний ремонт	154
7. Рівень витрат на маркетинг	128
8. Рівень витрат на рекламу	81
9. Рівень витрат на збут	76
10. Рівень витрат на транспортування	49

Таблиця Б.1

**Загальна характеристика трудового потенціалу
машинобудівних підприємств**

<i>ВАТ "Укрелектроапарат"</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 1674 чол., позаштатних і працюючих за сумісництвом – 2 чол., працюючих на умовах неповного робочого часу – 3 чол. Кошти на оплату праці – 40448,6 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата – 2142,2 грн, що на 31 % більше середньомісячної заробітної плати 2006 року
2008 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 1781 чол. Середня чисельність працівників, які не перебували в обліковому складі (позаштатні), – 3 чол., з них зовнішні сумісники – 2 чол. Працюючих на умовах неповного робочого часу – 1724 особи (неповний робочий тиждень в грудні). Фонд оплати праці – 50425,3 тис. грн, що на 24,7 % більше відносно 2007 р. (40448,6 тис. грн). Збільшення фонду оплати праці за рахунок: зростання обсягів виробництва на 4,7 % порівняно з 2007 р.; збільшенням розміру премії на 5 % з 1.01.2008 р. за Положенням про преміювання; збільшення фонду оплати праці в середньому на 16,5 % відповідно до вимог колективного договору і галузевої угоди на 2008 р. Середньомісячна заробітна плата за 2008 р. – 2357,5 грн
2009 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 1565 чол. Середня чисельність працівників, що не перебували в обліковому складі (позаштатні), – 2 чол., з них зовнішні сумісники – 1 чол. Працюючих на умовах неповного робочого часу – 1522 особи (неповний робочий тиждень в 2009 р.). Фонд оплати праці – 24936,2 тис. грн, що на 50,5 % менше відносно 2008 р. (50425,3 тис. грн). Зменшення фонду оплати праці за рахунок: падіння обсягів виробництва на 61,3 % порівняно з 2008 р.; економії за роботу на умовах неповного робочого тижня робітників-погодинників та ІТП; не виплати соціальних виплат і премій
<i>ВАТ "Запоріжтрансформатор"</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 4987; чисельність позаштатних працівників і сумісників – 3; працюючих на умовах неповного робочого часу – 18; облікова чисельність працівників на кінець року – 5252. Фонд оплати праці – 121073 9 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці порівняно з 2006 р. – 152,6 %, відбулося за рахунок зростання чисельності працівників та заробітної плати

Продовження таблиці Б.1

Кадрова програма Товариства: підготовка нових робітників – 425, підвищення кваліфікації робітників – 296, навчання другим професіям – 366, навчання робітників і спеціалістів на курсах цільового призначення – 479. Підвищення рівня кваліфікації керівників і спеціалістів (за договорами) – 632, навчання міжнародній системі якості ISO 9001–1102. Для забезпечення якісного виконання поставлених перед спеціалістами завдань були організовані та проведені корпоративні тренінги за 15 напрямками; працівники пройшли навчання в інститутах підвищення кваліфікації та навчальних центрах. Навчання різним професіям індивідуально: нові робітники – 235, друга професія – 78, підвищення кваліфікації – 73 чол.
2008 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 5297; чисельність позаштатних працівників і сумісників – 3; працюючих на умовах неповного робочого часу – 37; облікова чисельність працівників на кінець року – 5410. Фонд оплати праці – 175534,9 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці порівняно з 2007 р. – 145,0 %. Збільшення відбулося за рахунок зростання чисельності працівників та заробітної плати. Кадрова програма Товариства: підготовка нових робітників – 482, перепідготовка робітників (навчання другій професії) – 293, підвищення кваліфікації – 417, навчання робітників на курсах цільового призначення – 386. Навчання керівників і спеціалістів на курсах цільового призначення та інститутах підвищення кваліфікації – 691. Пройшли практику 196 учнів технічних училищ та ліцеїв, 127 студентів технікумів, 128 студентів ВНЗ
2009 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 4788; чисельність позаштатних працівників і сумісників – 4; працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 15; облікова чисельність працівників на кінець року – 4923. Фонд оплати праці – 181453,3 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці порівняно з 2008 р. – 103,4 %. Збільшення відбулося у зв'язку зі збільшенням мінімальної заробітної плати з 605,00 до 744,00 грн та індексації заробітної плати. Кадрова програма Товариства: підготовка нових робітників – 109, перепідготовка робітників (навчання другій професії) – 401, підвищення кваліфікації – 394, навчання робітників на курсах цільового призначення – 353. Навчання керівників та спеціалістів на курсах цільового призначення та інститутах підвищення кваліфікації – 365. Пройшли практику: 158 учнів професійно-технічних училищ, 189 студентів технікумів, 126 студентів ВНЗ
<i>ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 545, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 146, фонд оплати праці – 6946,8 тис. грн, середня заробітна плата – 1062 грн.

Чисельність працівників зменшилась на 23,2 %, зростання заробітної плати – 16,2 % відносно рівня 2006 року
2008 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 545, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 146, фонд оплати праці – 6946,8 тис. грн, середня заробітна плата – 1062 грн
2009 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників – 426 осіб, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих у режимі скороченого робочого дня – 51, фонд оплати праці усіх працівників – 2988,7 тис. грн, середня заробітна плата штатного працівника – 1279,07 грн, середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась у 2,03 рази або на 102,6 %, середня заробітна плата зросла на 20,44 %
<i>БАТ “Монастирищенський машинобудівний завод”</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 209, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці на кінець звітнього періоду – 4136 тис. грн
2008 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 209, чисельність позаштатних працівників та сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці на кінець звітнього періоду – 5472 тис. грн. Розмір ФОП збільшився відносно 2007 р. на 701,4 тис. грн. Кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників, не проводилась
2009 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 199, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці на кінець року – 3454 тис. грн. Розмір ФОП зменшився відносно 2008 р. на 1578,1 тис. грн. Кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників не проводилась
<i>БАТ “АК “АДВІС”</i>
2007 рік
Середньооблікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості – 613, чисельність позаштатних працівників і працівників – 10, працюючих на умовах неповного робочого часу – 0. Фонд оплати праці усіх працівників – 8778 тис. грн, що на 1410 тис. грн більше, ніж за 2006 р.

2008 рік
Середньооблікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості – 584, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 21; працюючих на умовах неповного робочого часу – 0. Фонд оплати праці усіх працівників – 10384 тис. грн, що на 1606 тис. грн більше, ніж за 2007 р.
2009 рік
Середньооблікова кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості – 381, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 2, працюючих на умовах неповного робочого часу – 0. Фонд оплати праці усіх працівників – 1293 тис. грн, що на 9091 тис. грн менше, ніж за 2008 р
<i>БАТ “Вінницький завод тракторних агрегатів”</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність працівників – 988, чисельність позаштатних працівників – 7, працюючих умовах неповного робочого часу – 10. Загальний фонд оплати праці – 12657,0 тис. грн, у т.ч. фонд оплати праці штатних працівників – 19318 тис. грн. Фонд оплати праці збільшився відносно 2006 р. на 2120,0 тис. грн, що склало 20,12 % ФОП за 2006 р. Збільшення ФОП пов’язане зі збільшенням об’ємів робіт та реалізації продукції. Для забезпечення рівня кваліфікації операційним потребам працівники направляються на навчання
2008 рік
Середньооблікова чисельність працівників – 470, чисельність позаштатних працівників – 2, працюючих на умовах неповного робочого часу – 10. Загальний фонд оплати праці – 1314 тис. грн, у т.ч. ФОП штатних працівників – 1104,5 тис. грн. Фонд оплати праці зменшився відносно 2007 р. на 11532 тис. грн
2009 рік
Середньооблікова чисельність працівників – 320, чисельність позаштатних працівників – 2, працюючих на умовах неповного робочого часу – 10. Загальний фонд оплати праці – 875 тис. грн, у т.ч. ФОП штатних працівників – 120 тис. грн. Фонд оплати праці зменшився відносно 2008 р. на 439 тис. грн
<i>БАТ “Шепетівський завод культиваторів”</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників – 244, позаштатних – 2, з неповним робочим днем – 9. Фонд оплати праці – 2044,3 тис. грн, у т.ч. штатних працівників – 2038,3 тис. грн
2008 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників – 208 осіб. Фонд оплати праці – 2624 тис. грн
2009 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників – 182 особи. Фонд оплати праці – 2247 тис. грн

ВАТ “Барський машинобудівний завод”	
2007 рік	Середньооблікова чисельність працівників облікового складу – 720, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 4, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці – 8824,0 тис. грн. Відносно 2006 р. фонд оплати праці збільшився на 109 %, середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 24 особи. Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу направлені на набуття і вдосконалення професійних навичок, теоретичних знань, освоєння передової техніки, технології та організації виробництва
2008 рік	Середньооблікова чисельність працівників облікового складу – 625, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 7, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці – 1030,6 тис. грн. Відносно 2007 р. фонд оплати праці збільшився на 117 %. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 95 осіб. Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу направлені на набуття і вдосконалення професійних навичок, теоретичних знань, освоєння передової техніки, технології та організації виробництва
2009 рік	Середньооблікова чисельність працівників облікового складу – 556, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 7, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці – 8695,0 тис. грн. Відносно 2008 р. фонд оплати праці збільшився на 16 %. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 69 осіб. Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу направлені на набуття і вдосконалення професійних навичок, теоретичних знань, освоєння передової техніки, технології та організації виробництва
ВАТ “Хмельницький механічний завод”	
2007 рік	Середньооблікова чисельність працівників облікового складу – 87, за сумісництвом – 3. ФОП – 1694,1 тис. грн, сумісників – 13.7 тис. грн
2008 рік	Середньооблікова чисельність працівників облікового складу – 87, за сумісництвом – 3. ФОП – 1697,0 тис. грн
2009	Середньооблікова чисельність працівників облікового складу – 87, за сумісництвом – 3. ФОП – 1670,0 тис. грн
ВАТ “Джуринський машинобудівний завод”	
2007 рік	Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 38, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 4.

Продовження таблиці Б.1

Фонд оплати праці – 291 тис. грн, збільшення фонду оплати праці відносно 2006 р. – 104 тис. грн. Через скорочення виробництва потреби в кадровій програмі не було
2008 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 11, чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці – 101,7 тис. грн. Зменшення ФОП відносно 2007 р. – на 138 тис. грн. Через скорочення виробництва потреби в кадровій програмі не було. Спеціальних та обов’язкових кадрових програм, спрямованих на забезпечення рівня кваліфікації працівників на підприємстві не було
2009 рік
Середня чисельність позаштатних працівників і сумісників – 0, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці – 120 тис. грн. Зменшення ФОП відносно 2008 р. – на 112,2 тис. грн. Через скорочення виробництва потреби в кадровій програмі не було
<i>БАТ “Калинівський машинобудівний завод”</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників – 628, позаштатних працівників – 6, працюючих на умовах неповного робочого дня – 6. Фонд оплати праці збільшився і склав 8356 тис. грн. Відрахування на соцстрахування – 3130 тис. грн
2008 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників – 564, позаштатних працівників – 6, працюючих на умовах неповного робочого – 2. Фонд оплати праці – 8461 тис. грн. Відрахування на соцстрахування – 2991 тис. грн. Підвищено кваліфікацію 26 особам
2009 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників – 520, позаштатних працівників – 3, працюючих на умовах неповного робочого дня – 6. Фонд оплати праці – 9210 тис. грн. Відрахування на соцстрахування – 3361 тис. грн. Підвищено кваліфікацію 30 особам
<i>БАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”</i>
2007 рік
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 149, позаштатних працівників і сумісників – 6, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0. Фонд оплати праці – 3026,0 тис. грн, збільшився на 56 % відносно 2006 р. за рахунок підвищення середньої заробітної плати. Кадрова програма забезпечення рівня кваліфікації працівників: щоквартально 5 осіб, направлених фондом зайнятості, підвищують свою кваліфікацію

2008 рік
<p>Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 149, позаштатних працівників і сумісників – 4, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0.</p> <p>Фонд оплати праці – 4148 тис. грн, збільшився на 35,6 % відносно 2007 р. за рахунок підвищення середньої заробітної плати.</p> <p>Кадрова програма забезпечення рівня кваліфікації працівників: щоквартально 5 осіб, направлені фондом зайнятості, підвищують свою кваліфікацію</p>
2009
<p>Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 138; позаштатних працівників і сумісників – 5, працюючих на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 1.</p> <p>Фонд оплати праці – 3976 тис. грн, знизився на 6,9 % відносно 2008 р. за рахунок зменшення кількості працюючих.</p> <p>Кадрова програма забезпечення рівня кваліфікації працівників: підвищено кваліфікацію 5 особам, направленим фондом зайнятості населення</p>

Додаток В

Таблиця В.1

Заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності конкуруючих машинобудівних підприємств

Захід	Захід							
	ресурсно-вартісний	виробничо-технологічний	продуктивно-трудоий	товарний	експортний	маркетинговий	інноваційний	інвестиційний
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Група підприємств А								
БАТ “Укрелектроапарат”								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення активів підприємства	– збільшення сумарної вартості активів; – оновлення основних засобів; – збільшення капіталу	Збільшення нематеріальних активів	Збільшення кількості нових видів продукції	Збільшення обсягів експортованої продукції за рахунок нових ринків	Підвищення обсягів валових продажів	Запровадження нових видів продукції	Збільшення чистого прибутку
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення дебіторської заборгованості	Зменшення вартості технологій виробництва	Зменшення витрат робочого часу	Зменшення трансакційних витрат	Зменшення митних тарифів;	Зменшення заявлених цін на ринку;	Зменшення витрат на наукоємкі технології	Зменшення довгострокових зобов’язань
БАТ “Запоріжтрансформатор”								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення балансового прибутку	Завершення капітального будівництва нового цеху	– збільшення продуктивності; – збільшення нематеріальних активів	Збільшення обсягів реалізованої продукції	Збільшення обсягів зовнішнього ринку	Збільшення витрат на маркетинг	Збільшення вартості автоматизованих ліній	Збільшення дивідендів

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення позикових коштів	Зменшення витрат з освоєнням технологій	Зменшення витрат через неякісне обслуговування	Зменшення виробничої собівартості	Зменшення вартості митних зборів	Зменшення витрат на виробництво продукції	Зменшення витрат на НДР	Зменшення залишкової вартості фондів
Група підприємств В								
БАТ “Красилівський машинобудівний завод”								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення чистого прибутку	Збільшення кількості технологічних процесів, основаних на нових технологіях	Збільшення чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію	Збільшення обсягів реалізованої продукції	Збільшення вартості продукції, яка випускається на експорт	Збільшення реалізаційних цін порівняно із заявленими	Збільшення обсягів інноваційних технологій	Збільшення обсягів покриття інвестицій
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення кредиторської заборгованості	Зменшення технологічних витрат	Зменшення витрат робочого часу з дозволу адміністрації	Зменшення вартості рекламаций	Зменшення митних витрат	Зменшення витрат на гарантійне обслуговування	Зменшення матеріальних витрат, основаних на ресурсозберігаючих технологіях	Зменшення тривалості запровадження інвестицій
БАТ “Монастирищенський машинобудівний завод”								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення чистого прибутку	Збільшення вартості ОФ шляхом реконструкції апаратного цеху	Збільшення чисельності працівників з вищою освітою	Збільшення кількості нових виробів	Збільшення обсягів зовнішнього ринку шляхом заключення угод	Збільшення результатів від реалізації продукції	Збільшення капіталовкладень в інновації	Збільшення чистого прибутку

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення суми зобов'язань	Зменшення технологічних витрат	Скорочення нерациональних функцій і працівників, що їх виконували	Зменшення вартості матеріалів шляхом використання заміників	Зменшення витрат з нереалізацією продукції за кордоном	Зменшення витрат на гарантійний ремонт	Зменшення витрат на виробництво	Зменшення залишкової вартості фондів
Група підприємств С								
ВАТ "АК "АДВІС"								
Підвищення на основі максимізації	– збільшення чистого прибутку; – збільшення резервного капіталу	Освоєння незавершеного будівництва	Збільшення чисельності високо-кваліфікованих працівників	Збільшення чисельності потенційних споживачів	– вступ до ЄС і відкриття нових ринків; – врегулювання тарифного законодавства	Збільшення змін реалізованої продукції	Використання комплекс- туючих закордонного виробництва	Освоєння нових інвестицій та технологій
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення дебіторської заборгованості	Зменшення технологічних витрат	Зменшення простоїв обладнання	– збільшення обсягів продажів продукції конкурентів; – нестабільність попиту	Зменшення податкового навантаження на експортну продукцію	Зменшення за рахунок зміни цін	Зменшення автоматизації виробництва	Зменшення інвестицій у виробництво
ВАТ "Шепетівський завод культиваторів"								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення активів підприємства	Освоєння технологічних процесів	Збільшення чисельності менеджерів виробництва	Підвищення рівня купівельної спроможності покупців	Розширення інтеграційних процесів	Збільшення чисельності маркетологів	Застосування комп'ютерної техніки	Збільшення обсягів інвестованого капіталу

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення поточних зобов'язань	Зменшення виробництва у застарілих цехах	Зменшення витрат робочого часу	Зменшення цін у конкурентів	Зменшення витрат при перетині кордону	Зменшення обсягів продажів	Зменшення загальних витрат на виробництво	Зменшення вартості ОФ за рахунок виведення застарілих інвестицій
БАТ "Вінницький завод тракторних агрегатів"								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення балансового прибутку	Освоєння технологічних сучасних ліній по виробництву продукції	– збільшення продуктивності праці; – збільшення працюючих, які підвищили кваліфікацію	Збільшення обсягів продаж продукції	Збільшення обсягів митної продукції	Збільшення витрат на рекламу продукції	Збільшення загальних витрат на рацпропозиції та інновації	Збільшення обсягів відновлення ОЗ на основі інвестицій
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення довгострокових зобов'язань	Зменшення незавершеного будівництва	Зменшення витрат у зв'язку з недотриманням нормативів	Зменшення постійних витрат	Зменшення реалізації на внутрішній ринок	Зменшення загалом маркетингових витрат	Зменшення обсягів продукції, яка не є наукоємкою	Зменшення довгострокових зобов'язань
Група підприємств D								
БАТ "Хмельницький механічний завод"								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення вартості матеріальних засобів задіяння у виробництві	Збільшення вартості основних фондів за рахунок переоцінки	Збільшення обсягів виконання нормованих завдань	Збільшення обсягів реалізації за рахунок освоєння нових ринків	Збільшення обсягів на зовнішньому ринку	Збільшення валових продажів	Збільшення балансового прибутку	Збільшення вартості придбання ОФ

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення позикових коштів	Зменшення витрат на виробництві	Зменшення витрат у зв'язку з бракованою продукцією	Зменшення рекламаций	Зменшення вартості митної продукції	Зменшення витрат на реалізацію	Зменшення витрат із запровадженням інноваційної техніки	Зменшення вартості однієї простої акції
БАТ "Барський машинобудівний завод"								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення поточних активів	Завершення недобудованого корпусу і введення експлуатацію	Збільшення нематеріальних активів	Збільшення виручки від реалізації за рахунок реалізаційних витрат	Збільшення обсягів реалізації продукції у країни ближнього зарубіжжя	Збільшення витрат на рекламу	Збільшення витрат на науково-дослідні розробки	Збільшення завантаженості інвестованого обладнання
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення поточних зобов'язань	Зменшення технологічних витрат	Зменшення темпів зростання зарплати порівняно з продуктивністю праці	Зменшення бракованої продукції	Зменшення витрат на оформлення митних вантажів	Зменшення загальних витрат на маркетинг	Зменшення витрат із запровадженням інновацій	Зменшення основних засобів на кінець року
БАТ "Калинівський машинобудівний завод"								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення чистого прибутку	Збільшення кількості технологічних процесів, основаних на нових технологіях	Збільшення чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію	Збільшення обсягів реалізованої продукції	Збільшення вартості продукції, яка випускається на експорт	Збільшення реалізаційних цін порівняно із заявленими	Збільшення обсягів інноваційних технологій	Збільшення обсягів покриття інвестицій

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення кредиторської заборгованості	Зменшення технологічних витрат	Зменшення витрат робочого часу з дозволу адміністрації	Зменшення вартості рекламаций	Зменшення митних витрат	Зменшення витрат на гарантійне обслуговування	Зменшення матер. витрат, основаних на ресурсозберігаючих технологіях	Зменшення тривалості запровадження інвестицій
ВАТ “Славутський ремонтно-механічний завод”								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення поточних активів	Збільшення вартості основних фондів	Збільшення зарплати із-за скорочення малорентабельних діляниць	Збільшення асортименту продукції	Розширення зовнішнього ринку	Збільшення валових продаж	Збільшення запровадження інновацій	Збільшення формування інвестиційного портфеля
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення позикових коштів	Зменшення обсягів технологічно оновленої продукції	Зменшення витрат, пов'язаних з порушенням дисципліни	Зменшення експлуатаційних витрат	Зменшення витрат на митне оформлення	Зменшення витрат на маркетинг	Зменшення витрат при використанні інноваційної техніки	Зменшення попиту на інвестиційні проекти
АТ “Джуринський машинобудівний завод”								
Підвищення на основі максимізації	Збільшення активів підприємства	Запровадження сучасних технологічних процесів	Підвищення рівня трудової дисципліни	Збільшення обсягів небракованої продукції	Розробка зовнішніх стратегій виходу на ринок	Збільшення витрат на рекламу	Збільшення витрат на інновації	Збільшення місцевих інвестицій
Підвищення на основі мінімізації	Зменшення позикових коштів	—	Зменшення витрат робочого часу	Зменшення витрат в експлуатації	—	Зменшення загальних витрат на маркетинг	—	Зменшення заборгованості за інвестиціями

ЗМІСТ

Вступ	3
-------------	---

Частина I

Теоретико-методологічні основи формування конкурентоспроможності промислового підприємства

Розділ 1.

Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю

1.1. Генезис сутності та основні етапи формування конкурентоспроможності виробничих систем	7
1.2. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства	16
1.3. Сучасна парадигма підвищення конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства	31

Розділ 2.

Методологічні основи забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств

2.1. Методи оцінки рівня конкурентних переваг: еволюція та перспективи використання	43
2.2. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством	51
2.3. Конкурентний потенціал підприємства – основа формування його конкурентоспроможності	64

Частина II

Стан і критерії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств

Розділ 3.

Оцінка конкурентного середовища машинобудівних підприємств

3.1. Аналіз діяльності підприємств-конкурентів	69
--	----

3.2. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на процеси формування конкурентоспроможності підприємств	92
Розділ 4.	
Критерії та показники рівня конкурентоспроможності підприємств	
4.1. Основні критерії забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	100
4.2. Моделі оцінки конкурентного потенціалу підприємств	109
4.3. Вибір показників рівня конкурентоспроможності підприємства.....	121
Частина III	
Моделі та механізми забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств	
Розділ 5.	
Багатопараметрична полікритеріальна система оцінки конкурентних переваг у механізмі їх забезпечення	
5.1. Встановлення критеріїв і вибір показників конкурентоспроможності підприємств	125
5.2. Елементи багатопараметричної полікритеріальної системи оцінки рівня конкурентних переваг	130
Розділ 6.	
Формування механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств і його інформаційного забезпечення	
6.1. Структурологічна модель механізму підвищення конкурентоспроможності.....	154
6.2. Інформаційне забезпечення функціонування механізму забезпечення конкурентних переваг	165
Висновки	179
Список використаних джерел	183
Додатки	197

*Опубліковано за кошти державного бюджету України
в межах виконання теми 4Б-2010 “Розробка механізмів
ефективного управління машинобудівними підприємствами
в системі підвищення їх конкурентоспроможності
та прибутковості на внутрішньому та зовнішньому ринках”
(держ. реєстрація № 0110U002218)*

Наукове видання

Нижник Ірина Вікторівна

**Управління
конкурентоспроможністю
промислових підприємств:
методи та механізми підвищення**

Відповідальний за випуск: **В.С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О.С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **О.В. Чопенко**

Підписано до друку 8.12.2011

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 12,83. Обл.-вид. арк. – 11,18

Список використаних джерел

Тираж 300. Зам. № 339/11

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1