

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент організацій

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ДП «НОВАТОР»

Шифр МРМО. _____ .00.00.00

Виконав:

студент групи МОмз - 19

Панфілова Ю. О.

Керівник:

док. екон. наук, проф.

Йохна М. А.

До захисту допускаю:

Зав. кафедри менеджменту,
адміністрування та
готельно-ресторанної справи
докт. екон. наук, професор

Йохна М. А.

_____ грудня 2020 р.

Хмельницький, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність поняття конкурентний потенціал підприємства	8
1.2 Особливості управління формуванням конкурентного потенціалу промислового підприємства	17
1.3 Чинники формування конкурентного потенціалу підприємства	35
2 ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «НОВАТОР»	43
2.1 Дослідження середовища функціонування ДП «Новатор»	43
2.2 Загальна характеристика діяльності та фінансово-господарського стану ДП «Новатор»	53
2.3 Аналіз формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор»»	68
3 ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «НОВАТОР»	73
3.1 Напрямки удосконалення системи формування конкурентних переваг	73
3.2 Використання інноваційного підходу до управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор»	80
3.3 Управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор» на основі експертного дослідження факторів впливу	88
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

РЕФЕРАТ

Тема. «УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «НОВАТОР»

Магістерська робота: 103 с., у тому числі містить 24 таблиці і 26 рисунків, 65 літературних джерела.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні проблеми управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства.

Суб'єкт дослідження ДП «Новатор».

У процесі даного дослідження використовувались загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу, розрахунково-конструктивний, монографічний, графічний.

Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Як джерела інформації використовувалися матеріали бухгалтерської, і фінансової, статистичної звітності, які характеризують результати роботи ДП «Новатор»

Розроблено пропозиції з удосконалення управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор»: запропоновано напрямки удосконалення системи формування конкурентних переваг, використання інноваційного підходу до управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор», управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор» на основі експертного дослідження факторів впливу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ
ПІДХІД, МАШИНОБУДУВАННЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, КОНКУРЕНЦИЯ,
ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД, МАШИНОСТРОЕНИЕ.

KEY WORDS

COMPETITIVE POTENTIAL, COMPETITION, INNOVATIVE
APPROACHES, MECHANICAL ENGINEERING

ВСТУП

Конкурентний потенціал є основою функціонування підприємства. Його слід постійно розглядати та аналізувати, щоб уникнути небажаних або несподіваних результатів у процесі роботи. Майбутній напрям розвитку підприємства визначається ступенем розвитку складових конкурентного потенціалу. Під конкурентним потенціалом мається на увазі перевага в економічній діяльності суб'єкта на організаційному, економічному, виробничому та управлінському рівні. Конкурентний потенціал включає багато наявних природних, матеріальних, трудових, фінансових та нематеріальних ресурсів та можливостей об'єктів, фізичних та юридичних осіб, що надають підприємствам можливість отримати конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку.

Актуальність вивчення конкурентного потенціалу підприємства, перш за все, визначає його роль у просуванні якості продукції, розвитку інноваційної та творчої діяльності, збільшенні масштабів суспільного виробництва та підвищенні задоволеності споживачів.

Ефективність управління підприємством залежить від усестороннього, комплексного та системного дослідження такої категорії, як конкурентний потенціал підприємства, його принципів, структурних елементів та характеру взаємодії.

В економічній літературі значна увага приділяється теоретичним та практичним питанням формування розвитку конкурентного потенціалу підприємств. Серед публікації заслуговують на увагу праці Н.С. Краснокутської; Ж.Л. Крисько; О.А. Михальченко, М. Портера; М.В. Стахова і О.В. Малик; А.В. Пилипук, М.І. Баранової, М.О. Шульги і Ю.В. Ушкаренко; Н.В. Якименко-Терещенко, Я.Р. Ніколаєш та інших.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та розробка

практичних рекомендацій щодо управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- характеристика сутності поняття конкурентний потенціал підприємства;
- аналіз особливості управління формуванням конкурентного потенціалу промислового підприємства;
- визначення чинників формування конкурентного потенціалу підприємства;
- дослідження середовища функціонування ДП «Новатор»;
- характеристика діяльності та фінансово-господарського стану ДП «Новатор»;
- розробка пропозицій з удосконалення управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор»;
- розробка напрямків удосконалення системи формування конкурентних переваг;
- використання інноваційного підходу до управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор»;
- управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор» на основі експертного дослідження факторів впливу

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні проблеми управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства.

У процесі даного дослідження використовувались загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу, розрахунково-конструктивний, монографічний, графічний.

Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Як джерела інформації використовувалися матеріали бухгалтерської, фінансової, статистичної звітності, які характеризують результати роботи ДП «Новатор».

Одержані наукові результати є вагомим підґрунтям для подальших економічних досліджень, розвитку конкретизації теоретичних узагальнень.

Обсяг і структура магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі містить 24 таблиці і 26 рисунків, 65 літературних джерела.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1. 1 Сутність поняття конкурентний потенціал підприємства

Управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства визначається різними аспектами його розвитку та факторами як внутрішнього так і зовнішнього середовища. За сучасних умов господарювання, кризового стану економіки та впливу карантинних умов, спричинених вірусом Covid-19 ще більш гостро постає питання як вижити підприємствам і не втратити свої позиції на ринку, як не поступитись конкурентам та забезпечити собі стійкі умови функціонування. Саме тому актуалізується проблема формування конкурентного потенціалу підприємства, який зможе забезпечити ефективне функціонування суб'єкта господарювання та стійкість щодо зовнішнього впливу на довготривалу перспективу.

Умови ринкового середовища накладають певні обмеження на функціонування кожного підприємства і їх спроможність функціонувати оцінюється за рахунок різноманітних підходів. Одним із таких напрямків є забезпечення та розвиток конкурентного потенціалу підприємства. З метою визначення конкурентного потенціалу підприємства, в першу чергу, потрібно дати характеристику цьому поняттю з тим, щоб сформувати систему показників за якими можна оцінити потенціал підприємства та порівняти його з конкурентами й іншими підприємствами. За допомогою зваженої оцінки потенціалу підприємства в конкурентному середовищі реалізується ефективне управління підприємством.

Для опису сутності конкурентного потенціалу важливо розуміти зміст поняття «потенціал» – «potentia» у перекладі з латинської мови – сила, можливість. В загальному вигляді термін «потенціал» є сукупністю засобів, запасів, джерел ресурсів, що є в наявності, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для формування платформи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Іноді потенціал трактується як «можливість» або «здатність», але в кожний певний момент часу можна визначити ту сукупність засобів, ресурсів, запасів, що визначають цю здатність [12, с. 157].

Поєднання понять конкуренція та потенціал можуть бути охарактеризовані як комплексне порівняння, що відображає рівень переваги за набором характеристик та можливостей підприємства порівняно з іншими суб'єктами господарювання.

В науковому світі відсутнє загальноприйняте визначення поняття "потенціал", що пояснюється широким змістом цього терміну та використанням в різних галузях діяльності й наукових напрямках, що залежить від сфери дослідження, джерел, засобів, потужності його формування. У розвитку сучасних уявлень про потенціал виділяють три напрями. Представники першого стверджують, що потенціал є сукупністю необхідних і для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. На думку представників другого підходу, потенціал варто визначати як систему матеріальних та трудових факторів або умов, які забезпечують досягнення мети виробництва. Вчені третього підходу визначають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання [65].

Так як підприємство є суб'єктом економічних відносин, багато науковці ототожнюють “потенціал підприємства” і “економічний потенціал підприємства”, який переважно асоціюється з ресурсами та можливостями трансформувати їх у певні блага. Визначення поняття “економічний потенціал підприємства” подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 –Трактування поняття “економічний потенціал підприємства”

Автор	Сутність поняття “економічний потенціал підприємства”
О. Ф. Балацький	“...сукупна можливість доступних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу продукції, яка відповідає потребам суспільства на даному етапі його розвитку” [6, с. 140]
І. Р. Бузько І. Є. Дмитренко О. А. Сущенко	“...сукупні силові здатності, можливості аналізованої системи, які можуть бути реалізовані тільки при наявності ресурсів” [9, с. 45]
Н. С. Краснокутська	“...можливості системи ресурсів, здатності компетенцій підприємства і створювати цінність для зацікавлених сторін” [32, с. 21]
Г. Б. Клейнер	“...сукупність тих властивостей підприємства, які, з одного боку, визначають перспективні можливості і межі його функціонування при певних зовнішніх умовах, а з іншого - є порівняно стійкими, тобто не можуть бути змінені за короткий період” [31, с. 51]
М. В. Савченко	“...складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівня розвитку підприємства, що відбиває його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю в процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем” [53, с. 13]
О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк	“...інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси” [59, с. 14]
А. Л. Сабадирьова	“...сукупність якостей системи взаємопов’язаних ресурсів, можливостей та їх мобілізації щодо досягнення цілей підприємства, конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища” [51]

Узагальнення понять наведених у таблиці 1.1, дає можливість виділити два головні напрями: підгрунтям першого ресурси підприємства [6, 32]; підгрунтям другого є можливості підприємства [9, 31, 59]. Проте, Г. І. Кіндрацька, Л. В. Коваль, Ю. І. Кулиняк економічний потенціал підприємства розглядають дещо ширше, тобто як «сукупність ресурсів, можливостей, здатностей та компетенцій підприємства, які забезпечують досягнення сформульованої мети» [27].

Пілявський В.І. вказує на те, що конкурентний потенціал підприємства виділяється за його основною ознакою - перевагами порівняно із конкурентами в позиціюванні на ринку однотипної продукції. Конкурентні переваги - це виняткові чинники, ресурсні та функціональні властивості внутрішнього та зовнішнього середовища, що вигідно відрізняють один від одного суб'єктів ринку, цілеспрямовано впливають на споживачів роблять продукцію виробника унікальною. В результаті конкурентної боротьби на ринку конкурентні переваги одних протистоять загрозам інших підприємств, що здійснюють радикальні зміни в діяльності на засадах розвитку науково-технічного прогресу та інноваційного розвитку [44].

Узагальнення наукової літератури дає можливість зробити висновки про те, що характеристика особливостей економічного потенціалу піднімає питання щодо його структури. Розрізняють три основні підходи: ресурсний, функціональний та змішаний.

Ресурсний підхід оснований на виділенні структурних елементів за видами і характером ресурсів. За такого підходу у структурі може визначатися найбільша кількість складових. Однак кількість та якість ресурсів не можуть повністю відобразити успішність діяльності підприємства та здатність досягти поставлених цілей [27].

Функціональний підхід передбачає, що в якості основного системоутворюючого елементу конкурентного потенціалу є конкурентні переваги, це дозволяє сформулювати таке визначення. Конкурентний потенціал підприємства - це компетенції, можливості і здатність його

утримувати власні конкурентні переваги в ефективній конкурентній боротьбі на ринку однорідної продукції, реалізуючи доступні кількісними характеристиками, ресурси та властивості внутрішнього и зовнішнього середовища, які є рідкісними серед конкурентів. [44].

За функціонального підходу поділ на структурні елементи здійснюється за видами діяльності підприємства: основні (постачання, виробництво, збут) та допоміжні (складання звітності, зберігання продукції, обслуговування виробничих фондів тощо). Виділяють такі елементи: виробничий, маркетинговий, управлінський, інші потенціали, які аналізують за показниками, що відображають рівень виконання певних видів діяльності. За такого підходу аналізують фактичний рівень виконання певних функцій і не завжди - сукупних можливостей їх виконання [27].

Змішаний підхід до структуризації економічного потенціалу здебільшого поєднує ресурсний та функціональний, тому його використовують найчастіше, оскільки він забезпечує повніше уявлення про його склад і розглядає такі елементи: людський, виробничий, фінансовий, інноваційний та інформаційний потенціали [27].

Функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища вимагає аналізу конкурентності, зокрема аналізу конкурентного потенціалу підприємства. Необхідно відзначити, що конкурентний потенціал є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття в сучасній літературі не існує, хоча певний теоретичний фундамент для конкурентного потенціалу щодо суміжних понять (ринковий потенціал, стратегічний потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, економічний потенціал та ін.) вже закладений давно і отримує тенденцію швидкого розвитку і актуальності питання. Тому необхідно оцінити підходи дослідників до трактування поняття "конкурентний потенціал підприємства"

У таблиці 1.2 узагальнено підходи науковців до трактування поняття "конкурентний потенціал підприємства".

Таблиця 1.2 - Визначення поняття “конкурентний потенціал підприємства”

Автор	Сутність поняття “конкурентний потенціал підприємства”
1	2
О. Є. Бабина	“... внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів” [3, с.24]
Л. В. Балабанова	“...комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей” [4, с. 26].
А. Е. Воронкова	“...сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних, трудових і екологічних можливостей підприємства, що забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку” [12, с. 105]
О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко	“...здатність підприємства та його системи менеджменту формувати збалансований комплекс можливостей по задоволенню потреб споживачів з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі” [15, с.12]
О.С. Другова	“...можливості ресурсів, здатностей та компетенція підприємства формувати його конкурентні переваги порівняно з іншими господарюючими суб'єктами на визначеному ринковому сегменті” [22]
І.М. Кирчата, Г.В. Поясник	“...систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус” [28, с. 43]

Кінець таблиці 1.2

1	2
О.А. Михальченко	“...реальна та потенційна здатність промислового підприємства формувати збалансований комплекс можливостей, в основу яких покладено результати прогнозування, організації та управління всіма аспектами підприємницької активності для найкращого задоволення потреб кожного окремого учасника бізнес-відносин у порівнянні з конкурентами з метою максимізації ефективності функціонування шляхом постійного вдосконалення технологічних рішень і використання всіх ресурсів з урахуванням особливостей сфери діяльності” [37]
М. В. Стахова, О. В. Малик	“...конкурентні можливості фірми внутрішнього и зовнішнього характеру, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів” [55]
Ю. В. Ушкаренко, М.О. Шульга	“...конкурентні зовнішні та внутрішні можливості підприємства, які дозволяють вести ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів” [57]
Н. В. Якименко- Терещенко, Я. Р. Ніколаєш	“...здатність підприємства та його системи менеджменту своєчасно и повно формувати збалансований комплекс конкурентних переваг по забезпеченню сталого стратегічного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптації до швидкозмінних умов [65]

За результатами аналізу визначень наведених у таблиці 1.2 “конкурентний потенціал підприємства” має такі особливості:

- конкурентний потенціал характеризує не внутрішні наявні та потенційні можливості підприємства, а визначається порівнянням з конкурентом, тобто є відносним поняттям (залежно від конкретного

конкурента рівень конкурентоспроможності може бути різним);

- є комплексним поняттям, оскільки відображає взаємодію всіх елементів, з яких він складається (виробничий, фінансовий, інноваційний, інформаційний, людський потенціал тощо);

- рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається конкурентоспроможністю його складових та взаємозв'язками між ними.

Варто зауважити, що науковці і практики досить вільно вживають терміни “конкурентний потенціал” і “конкурентоспроможний потенціал”, вважаючи їх спільною ознакою порівняння економічного потенціалу з конкурентом. Хоча “конкурентний потенціал” - це економічний потенціал підприємства, який оцінений та порівняний з наявним чи потенційним конкурентом за певною методикою, а “конкурентоспроможний потенціал” - економічний потенціал підприємства, що за сукупністю показників переважає аналогічні значення конкурента. Отже, можна вивести таку залежність на рівні певного підприємства: конкурентоспроможним може бути лише економічний потенціал, але економічний потенціал не завжди конкурентоспроможний відносно конкретного ринку і часу [27].

В.І. Пілявський підкреслює, що конкурентний потенціал підприємства формується за сукупністю наявних ресурсів, можливостей компетенцій і здатностей, які мають природні або/і придбані переваги порівняно із конкурентами на ринку за рахунок одержаних знань, вдосконалення техніки та технології, інноваційного розвитку и компенсуються підвищеною продуктивністю та обсягами виробництва. Конкурентні переваги реалізуються через доступні трудові, інформаційні, фінансові, інноваційні и інші ексклюзивні за кількістю та якістю ресурси та властивості внутрішнього и зовнішнього середовища, які рідкісні серед конкурентів і сприяють успішному виживанню підприємства в складній конкурентній боротьбі [44].

Для детального аналізу конкурентного потенціалу його можна розглядати як сукупність елементів. Взаємозв'язок між ними можна виразити

відображенням моделі взаємодії між задіяними елементами. Настанови щодо формування та розвитку конкурентного потенціалу можна визначити як на основі внутрішніх можливостей та ресурсів, так і зовнішніх.

Відповідно до визначень окремих науковців основний зміст поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей підприємства [29, с. 332]. О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк визначають конкурентоспроможність потенціалу підприємства як комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси тощо) [47, с. 53]. На основі даних тверджень можна зробити висновок, що змістове наповнення поняття «потенціал конкурентоспроможності підприємства» полягає в поточних (на даний момент часу) та подальших (майбутніх) можливостях перетворювати наявні ресурси у певні цінності чи економічні результати, послуги, що вважається базисом його стабільних конкурентних переваг.

Кузнєцова К. О. виділяє ключові риси, що характеризують конкурентний потенціал підприємства:

- 1) наявність реальних можливостей підприємства – як реалізованих, так і нереалізованих;
- 2) наявність необхідних для здійснення конкретного виду діяльності ресурсів, ще не залучених у виробництво;
- 3) форма підприємництва, яка є адекватною організаційною структурою, системою управління для ефективної реалізації потенціалу [30, с. 301].

Синтез різних визначень дефініції «конкурентний потенціал підприємства» переконує в тому, що науковці використовують для його характеристики різні ключові ознаки: властивість, спроможність, відмінність, можливість, тощо.

1.2 Особливості управління формуванням конкурентного потенціалу промислового підприємства

У сучасних умовах господарювання суб'єкти діяльності стикаються із проблемами забезпечення конкурентоспроможності на товарних ринках. Національні виробники продукції вже зіткнулися з проблемами забезпечення конкурентоспроможності з боку іноземних підприємств. Ураховуючи стратегічний курс економіки України на входження до європейського економічного простору, очевидно, що конкуренція між виробниками й надалі посилюватиметься, отже, вміння виграти в конкурентній боротьбі стає одним із важливих чинників успішного функціонування підприємства в умовах конкуренції. Від ефективності використання концепцій управління конкурентним потенціалом залежить здатність підприємств конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Усі елементи конкурентного потенціалу мають свої специфічні цілі щодо використання та розвитку, перебуваючи під впливом різноманітних факторів, виступаючи сильною або слабкою стороною підприємства. Тому, для ефективного використання ресурсів, забезпечення умов успішного функціонування підприємств в конкурентному середовищі, необхідно здійснювати управління конкурентним потенціалом адаптованого до ринкових умов господарювання.

Управління потенціалом підприємств – це складний, багатоаспектний і динамічний процес, що містить у собі сукупність управлінських рішень і управлінські дії, метою яких є досягнення стійкого економічного зростання і динамічний розвиток підприємства. Воно передбачає створення єдиної раціональної системи, яка чітко і безперебійно функціонує, має певні цільові орієнтири та взаємозалежні елементи. Процесу управління потенційними можливостями підприємств властиві динамізм, необхідність застосування широкого спектра форм, методів і механізмів управління [15, с. 51].

В процесі управління конкурентним потенціалом підприємства важливо ідентифікувати усі його складові та встановити зв'язки між ними, адже саме управління і є рушійною силою, яка налагоджує контакти між структурними елементами конкурентного потенціалу підприємства.

Сімонова В. С. [54] пропонує наступну структуру конкурентного потенціалу підприємства (рисунок 1.1)

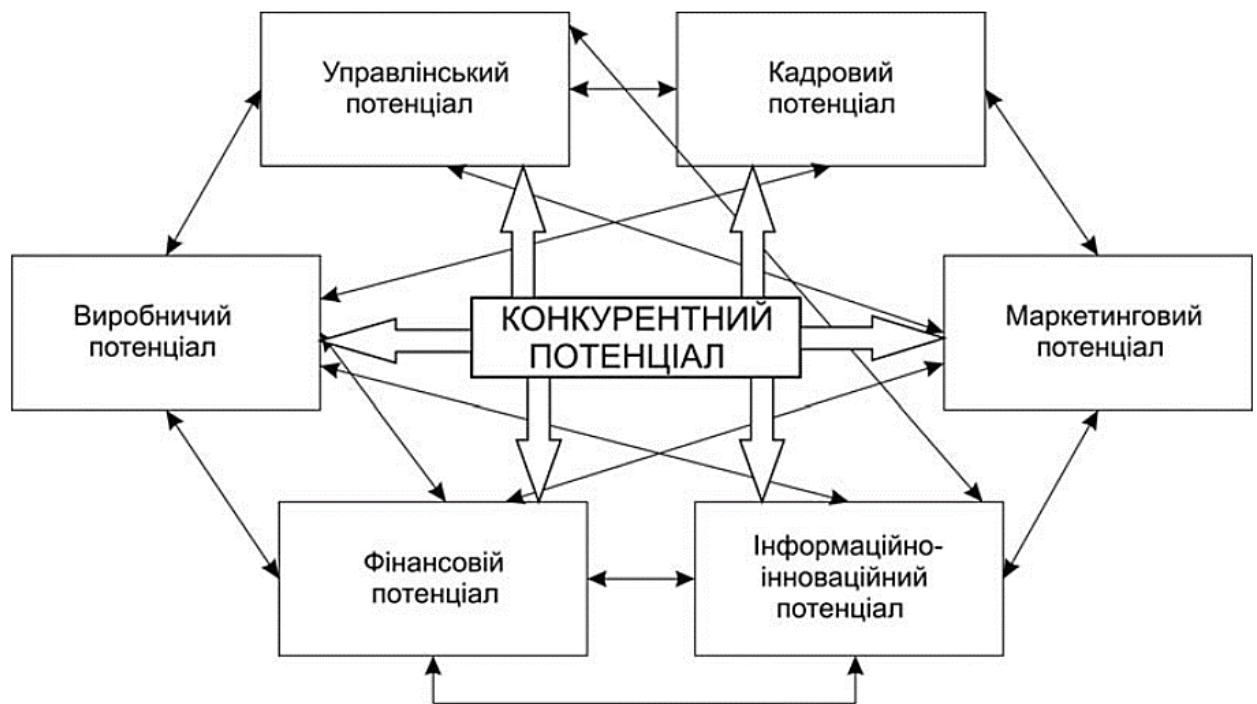


Рисунок 1.1 - Структура конкурентного потенціалу підприємства [54]

Управління конкурентним потенціалом промислових підприємств становить: виявлення рівня функціонального потенціалу підприємства, відповідність його обраній стратегії та прийняття ефективних управлінських рішень з використанням технологій фінансового інжинірингу для забезпечення прибутковості, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Шульга М.О. метою управління потенціалом підприємств визначає забезпечення ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі за будь-яких економічних, соціальних та інших змін. Лише при дотриманні основних принципів управління конкурентним

потенціалом, промисловим підприємствам можливо досягти стійкості та ефективної діяльності. Основні принципи управління представлено на рисунку 1.2 [64].



Рисунок - 1.2 Принципи управління конкурентним потенціалом підприємств України [64]

Також при формуванні системи управління конкурентним потенціалом необхідно враховувати ряд принципів, а саме:

- орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку, що

надає можливості підвищити конкурентоспроможність окремих видів продукції і підприємства в цілому;

- достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особистості, яка приймає управлінські рішення;

- процесний підхід, завдяки якому результат досягається ефективніше, бо саме в цьому випадку діяльністю та ресурсами керують як процесом. Такий підхід дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також зворотній зв'язок для ефективного правління конкурентним потенціалом;

- системний підхід до управління, який полягає у виявленні взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу, управлінні останнім як системи, що підвищує ефективність досягнення поставлених цілей;

- безперервний моніторинг конкурентного потенціалу, який спрямований на підвищення ефективності останнього за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок;

- використання перевіреної та достовірної інформації;

- урахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, що сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях [49].

Принципи управління конкурентним потенціалом підприємств допомагають враховувати особливості діяльності підприємства, його положення на ринку й стан зовнішнього середовища. Визначені принципи і система управління конкурентним потенціалом підприємств дадуть змогу сформувати ефективний механізм управління потенціалом та сприяти перетворенню потенційних можливостей підприємств в їх потенційні переваги, раціональне використання ресурсів, а також забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності промислових підприємств [64].

Шульга М. О. [64] також наводить аргументи, що для продуктивного використання конкурентоспроможного потенціалу підприємств, крім основних принципів управління, необхідно побудувати ефективну систему управління. Структуру управління конкурентоспроможним потенціалом, яка

враховує особливості виробництва, положення підприємства на ринку та стан зовнішнього середовища (рисунок 1.3).

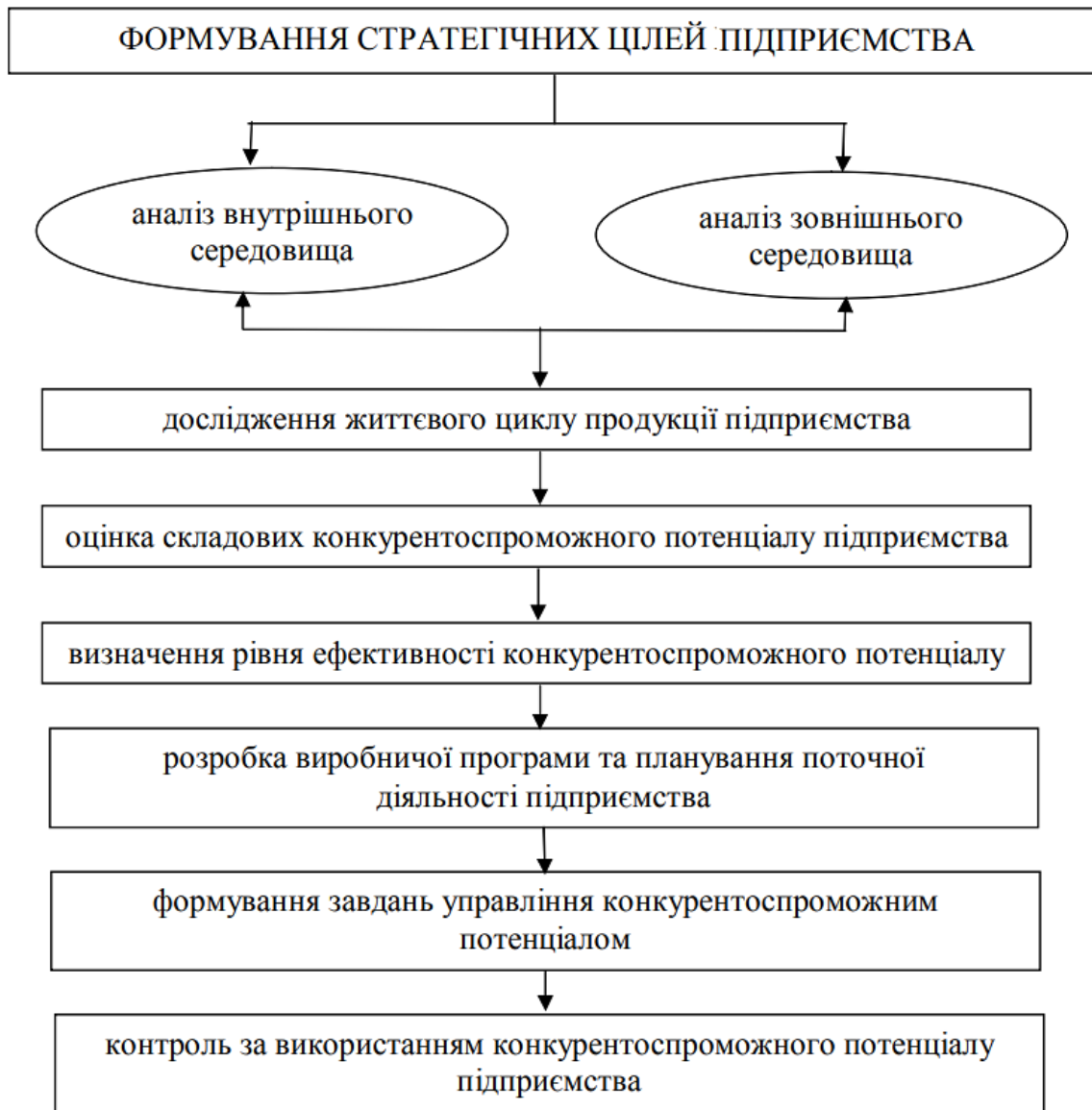


Рисунок 1.3 - Структура управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств України [64]

В представленій структурі управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств промисловості, першим етапом є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, на основі якого формуються стратегічні цілі підприємства, а також визначаються конкурентні переваги. Наступним етапом управління є аналіз продукції підприємства. Далі

необхідно виявити структуру конкурентоспроможного потенціалу харчового підприємства і провести його кількісну оцінку. Оцінивши структурні елементи конкурентоспроможного потенціалу, обчислюється його рівень та ефективність. В наступних етапах приймаються рішення щодо управління конкурентоспроможним потенціалом, а також постійний контроль за його використанням. Необхідність контролю зумовлена необхідністю знаходження деградації задіяного потенціалу і появи нового. Таким чином, структура управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств промисловості, дозволить прийняти більш зважені стратегічні рішення, визначити шляхи щодо підвищення ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу, адаптованості підприємства до змін у зовнішньому середовищі [64].

Визначені Шульгою М. О. принципи і система управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств надає можливість сформувати ефективний механізм управління потенціалом та сприяти перетворенню потенційних можливостей підприємств в їх потенційні переваги, раціональне використання ресурсів, а також забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Г.І. Кіндрацька, Л.В. Коваль, Ю.І. Кулиняк [27] вказують, що рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається оптимальним поєднанням його ресурсів, можливостей, здатностей та компетенцій, які орієнтовані на створення конкурентної переваги та забезпечують найкращу з можливих конкурентну позицію в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем в умовах ведення конкурентної боротьби. Однак аналіз економічного потенціалу підприємства лише відносно конкурентів залишає “відкритим” питання його сформованості, а це, своєю чергою, не забезпечує довгострокового збереження підприємством конкурентних позицій. Економічний потенціал необхідно формувати з перспективою його розвитку і з урахуванням економічних можливостей конкурентів, тому актуальною є оцінка рівня конкурентоспроможності економічного потенціалу

підприємства в процесі формування і реалізації його конкурентної стратегії. Оцінити конкурентоспроможність економічного потенціалу підприємства можна з використанням одно- та багатокритеріальних методів [27].

У своїй статті Черкас В.В. підкреслює, що «за умов сучасної конкуренції зберегти завойовані ринкові позиції надзвичайно складно. Визначення свого місця в конкурентному середовищі й успішне функціонування в ньому є першим і одним із найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Одними з головних завдань забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу, тобто аналіз самої структури конкурентного потенціалу, а також визначення впливу цих елементів один на одного» [63].

Управління конкурентним потенціалом підприємства є процесом, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень [7].

Черкас В.В. [63] також підкреслює, що під функціями управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства доцільно розуміти види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу на конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Процес управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства включає такі кроки:

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методик аналізу та оцінювання локальних потенціалів у структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка взаємовпливу кожного з елементів конкурентного

потенціалу;

- інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентного потенціалу.

Основними умовами створення та реалізації конкурентоспроможного потенціалу підприємства є досягнення високої якості продукції, оптимальних цін, інновацій у виробництві та організації діяльності. [63]

А.В. Гриньов, В.В. Шульженко [18] стверджують, що «на підприємстві необхідно систематично проводити діагностику і моніторинг конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрямки, але й можливості реалізації конкурентної стратегії». При цьому, вони акцентують, що «однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю». Ґрунтуючись на вищевикладених твердженнях науковці роблять висновки, що управління конкурентним потенціалом підприємства має включати наступну послідовність дій:

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентного потенціалу [18].

Таким чином управлінський аспект формування конкурентного потенціалу підприємства розглядають з позицій основних функцій управління: планування, організації, регулювання, мотивації, контролю, координації. Основними напрямками при цьому виступають: планування, організація, мотивація, контроль, координація (рисунк 1.4).

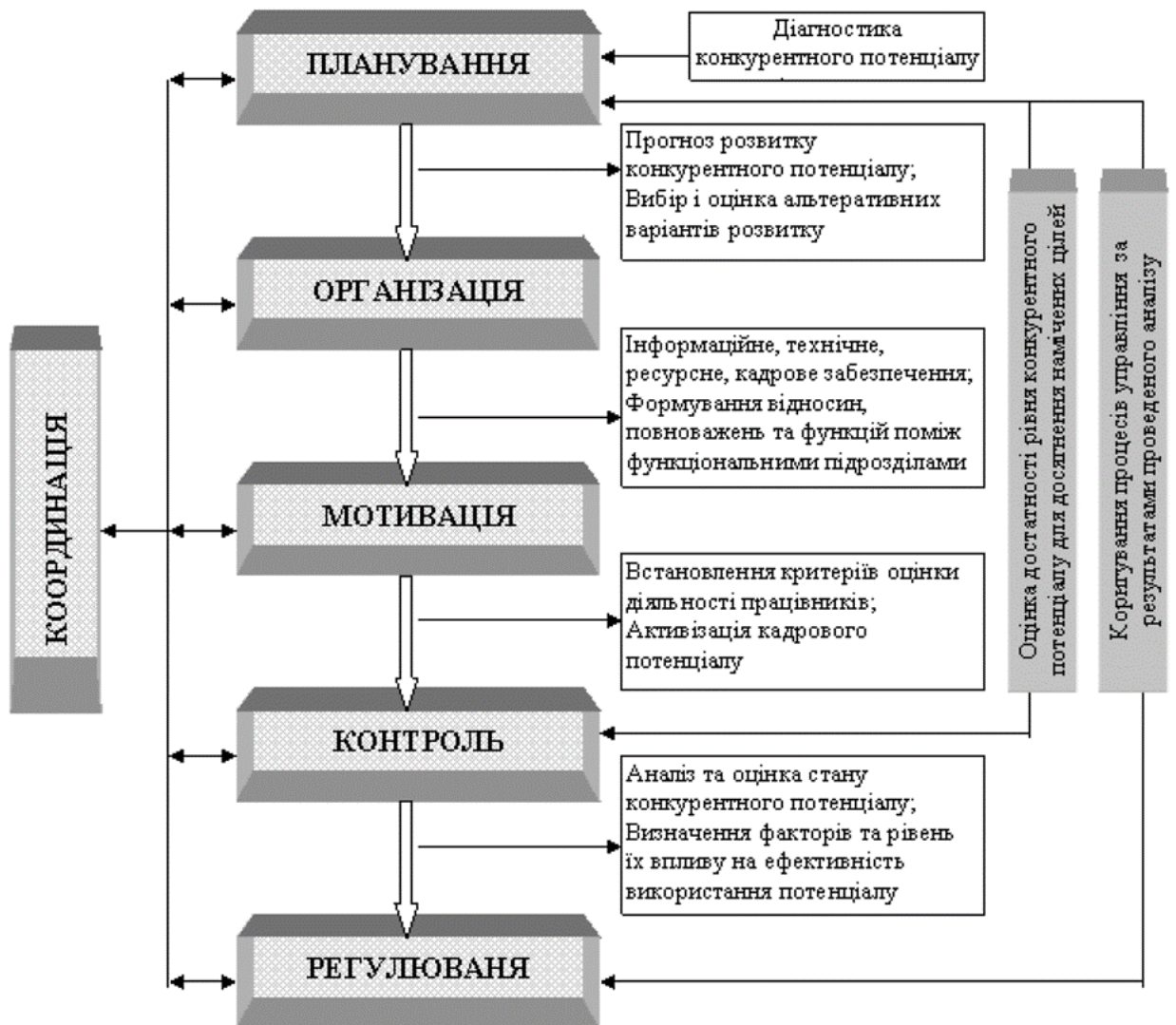


Рисунок 1.4 - Механізм управління конкурентним потенціалом підприємства [18]

Основним завданням управління конкурентним потенціалом повинна бути максимізація його використання, а це можливо лише за умов стабільного зовнішнього середовища. Проблема раціонального використання ресурсів на підприємстві вирішується з урахуванням вимог порядку,

упорядкованості відносин всередині підприємства.

Управління конкурентним потенціалом промислового підприємства включає в себе управління організаційною, кадровою структурою, фінансами, персоналом, маркетингом, виробництвом, інноваційно-інвестиційними процесами, збутом продукції, постачанням матеріалів та покупних виробів, соціальним забезпеченням. Кожна з цих функцій має свої особливості формування спроможності та використання. Управління організаційно-кадровою структурою передбачає передачу і делегування повноважень, їх удосконалення, обґрунтування прийнятих рішень, підвищення кваліфікації. Управління фінансами передбачає формування обсягів власних коштів, визначення кредиторів, регулювання дебіторської та кредиторської заборгованості. А, управління персоналом передбачає організацію та нормування праці, кадрову можливість кар'єрного зростання, управління у системі мотивації та заробітної плати. В свою чергу, управління маркетингом включає вихід на потенційних покупців продукції та постачальників матеріалів, сировини, конкурентні переваги (ціну якості), формування іміджу підприємства. Управління виробництвом відбувається з огляду на технологію та технологічні процеси, що включає можливості застосування тих чи інших ліній, регулювання товарних потоків. Управління збутом ефективно здійснюється тоді, коли є власна збутова мережа, а прогнозовані обсяги спроможності збуту за об'єктами здатні бути освоєними. В той же час, управління постачанням матеріальних ресурсів та напівфабрикатів досягається внаслідок встановлених комерційних зв'язків з постачальниками та їх можливостей. Управління інноваційно-інвестиційними процесами означає здатність чи спроможність підприємства освоювати нововведення та надані інвестиції, маючи при цьому науково-дослідну та дослідно-конструкторську базу і кваліфіковані кадри. Управління соціальним забезпеченням включає ефективну роботу наявних об'єктів соціальної інфраструктури, які надають різні послуги (оздоровлення, лікування, освітні та культурні послуги тощо) [5, с. 121–123].

Нижник О.В. підкреслює, що управління конкурентним потенціалом передбачає ефективне управління його складовими, а саме виробничою, фінансовою, товарно-комерційною, кадровою та соціальною складовими. Основними особливостями управління вищезазначеними складовими конкурентного потенціалу є гнучкість, спроможність, потужність, їх взаємозв'язок та взаємообумовленість, альтернативність, складність та новизна, цілісність та комплексність різних напрямів підвищення конкурентного потенціалу. До основних складових форм управління конкурентним потенціалом Нижник О.В. відносить управління його складовими, а саме виробничою, фінансовою, трудовою, товарно-комерційною, соціальною. Інструментами управління та підвищення конкурентного потенціалу мають бути моніторинг діяльності, прийняття ефективних рішень, мотивація персоналу, сертифікація продукції, ліцензування діяльності, податкові умови, кредитування бізнесу тощо. Функціонування цієї системи управління конкурентним потенціалом піддане дії певних ризиків і факторів (рисунок 1.5) [40].

Управління потенціалом підприємств – це складний, багатоаспектний і динамічний процес, що містить у собі сукупність управлінських рішень і управлінські дії, метою яких є досягнення стійкого економічного зростання і динамічний розвиток підприємства. Воно передбачає створення єдиної раціональної системи, яка чітко і безперебійно функціонує, має певні цільові орієнтири та взаємозалежні елементи. Процесу управління потенційними можливостями підприємств властиві динамізм, необхідність застосування широкого спектра форм, методів і механізмів управління [15, с. 51].

Усі елементи конкурентного потенціалу мають власні специфічні цілі щодо використання та розвитку, і перебувають під впливом різних факторів, виступаючи сильною або слабкою стороною підприємства.

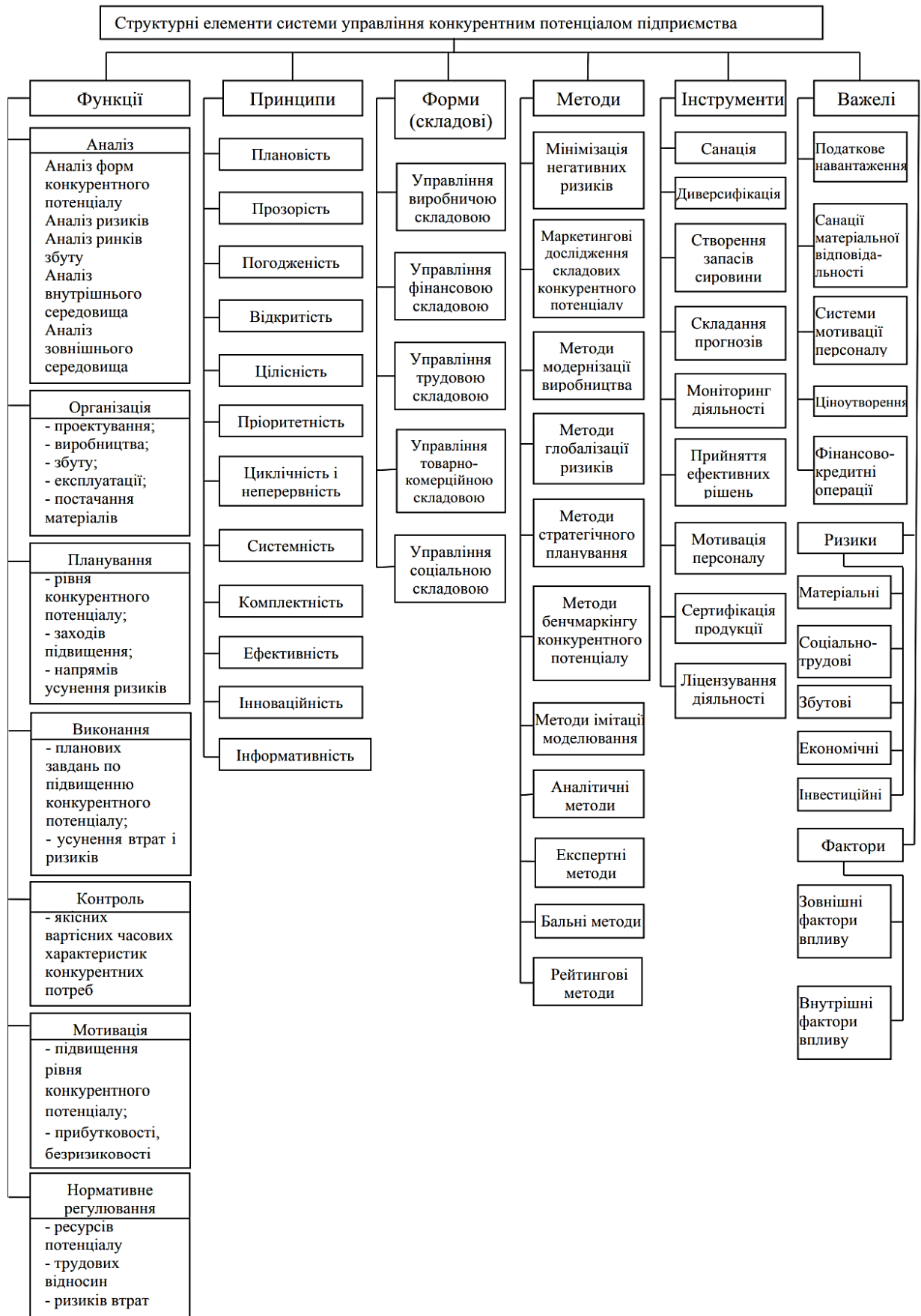


Рисунок 1.5 - Структурні елементи системи управління конкурентним потенціалом підприємств в умовах регулювання зовнішніх ризиків [40]

До основних напрямків подолання труднощів під час прийняття рішень, спрямованих на збереження конкурентного потенціалу підприємства можна віднести наступні: узгодженість застосовуваних моделей і методів оцінки конкурентного потенціалу з вірогідністю використовуваної інформації; комбінування економіко-математичних методів для вирішення окремих задач оцінки, а також використання різновиду аналізу [16].

А.В. Гриньов, В.В. Шульженко [18] підкреслюють, що в процесі управління ставиться та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовістю та часовими обмеженнями. В таблиці 1.3 представлені основні підсистеми управління, основні цілі управління кожною з них, наведений перелік параметрів та показників, а також вказані основні методи і інструменти управління.

Кожна з підсистем управління характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які можливо досягнути головної цілі управління – підвищення рівня конкурентоспроможності. Головною метою системного управління конкурентоспроможністю є забезпечення інтегрального показника конкурентоспроможності або утримання на визначеному рівні кожного з елементів конкурентного потенціалу. Важливим моментом є забезпечення оптимального, збалансованого функціонування елементів всіх підсистем. Тільки в цьому випадку можливе забезпечення синергетичного ефекту, досягнення та відтворення стійких конкурентних переваг всієї системи. В спрощеній інтерпретації управління конкурентоспроможністю можливо ототожнити з підтримкою стійкого економічного стану системи та запасу конкурентоспроможності на допустимому рівні. Слід зазначити, що кожен з елементів описати як складну відкриту підсистему систему факторів, які пов'язані та взаємодіють між собою відповідно до цілей підприємства в умовах ефективного та раціонального управління ними. Крім того відкритість системи передбачає активний вплив зовнішнього середовища [17].

Таблиця 1.3 - Підсистеми управління конкурентним потенціалом підприємства [18]

Підсистема управління	Мета та функціональне призначення	Параметри управління	Методи та інструменти впливу на підсистему
Управлінський потенціал	Забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності	- система цілей підприємства та стратегій їх досягнення; - структура управління; - організаційна культура	- матриця розподілу відповідальності; - методи аналізу організаційних структур; - моделювання організаційної структури; - моделювання процесів управління
Виробничий потенціал	Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу	- рентабельність; - обіговість капіталу; - амортизаційна політика;	- підходи та методи оцінювання вартості капіталу; - методи розрахунку амортизації
Фінансовий потенціал	Покращення показників від результатів фінансово-господарської діяльності; забезпеченість фінансовими ресурсами для розвитку та підтримки оптимальної структури капіталу	- виручка; - прибуток; - маржинальний прибуток; - показники ділової активності; - реінвестований прибуток; - ціна власного капіталу; - ринкова дохідність; - ризики	- методи оптимізації витрат; - методи ціноутворення; - фінансове планування та бюджетування; - методи функціонально-вартісного аналізу; - облікова політика; - амортизаційна політика; - аналіз та моделювання інвестиційних проектів; - оцінка ефективності інвестиційних проектів.
Трудовий потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці	- середньорічна чисельність персоналу; - поточність кадрів; - відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію; - професійно-кваліфікаційний склад працівників;	- системи мотивації та заохочення працівників; - цільова підготовка кадрів; - гуманізація та раціоналізація праці
Інноваційний потенціал	Підвищення технологічного рівня виробництва продукції	- патентна захищеність та ліцензування; - дотримання екологічних стандартів; - відповідність НТП; - результативність НДР;	- постійний моніторинг ринку технологій; - оцінка ефективності інвестицій в новітні технології та засоби виробництва;
Інформаційний потенціал	Забезпечення управління достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень	- якість (своєчасність, повнота, достовірність); - витрати на забезпечення інформаційної прозорості; - якість управління; - достатність та повнота забезпеченості сучасними інформаційними програмами та системами;	- використання сучасних інформаційно-управлінських систем; - використання сучасних інформаційних технологій; - орієнтація на CRM;
Маркетинговий потенціал	Підвищення конкурентоспроможності продукції	- частка ринку; - відомість бренду (торгівельної марки); - дотримання нормативних, технічних, організаційно-економічних показників виготовлення продукції; - сервісна підтримка	- аналіз галузі та сегментування ринку; - брендінг; - засоби просування продукції; - політика ціноутворення; - збутова та комунікаційна політика

Кожен з елементів конкурентного потенціалу має свої специфічні цілі щодо використання та розвитку, перебуває під впливом різноманітних факторів, виступаючи сильною або слабкою стороною підприємства.

Малик О.В., Стахова М.В. [55] виділяють основні риси конкурентного потенціалу підприємства (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - Основні риси конкурентного потенціалу підприємства [55]

Класифікацію властивостей системи управління конкурентним потенціалом підприємства можна згрупувати за такими ознаками

- властивості, які характеризують конкурентний потенціал підприємства і взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем;
- властивості, які характеризують методологію функціонування і розвитку потенціалу підприємства [25, с. 154].

В такому випадку можна спостерігати швидкий обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем підприємства. Лише раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища гарантує збереженість системи. Конкурентний потенціал відповідає на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування. Без взаємодії із зовнішнім

середовищем відкрита система не може функціонувати. Основною метою управління конкурентним потенціалом сьогодні є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища. Враховуючи системний характер та основні функції управління, загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства можна представити схемою, поданою на рисунку 1.7 [55].

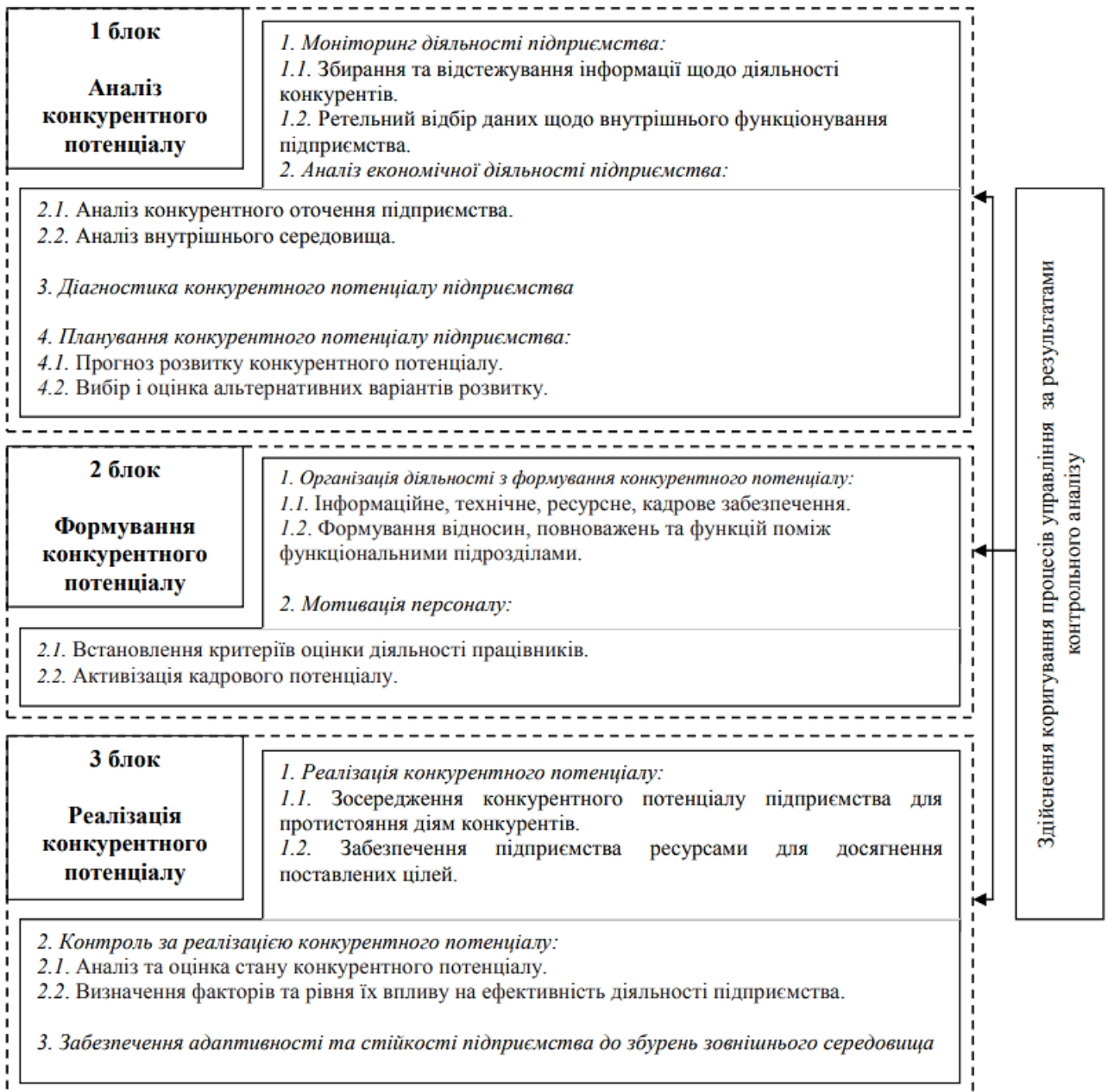


Рисунок 1.7 - Концептуальна схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства [55]

Управління конкурентним потенціалом на підприємстві є основною запорукою досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності. Управління конкурентним потенціалом передбачає ефективне управління його складовими, а саме виробничою, фінансовою, товарно-комерційною, кадровою та соціальною складовими. Формування структурних елементів системи управління конкурентним потенціалом на підприємстві передбачає сукупність основних функцій, принципів, форм, методів, важелів та інструментів. Кожен структурний елемент системи управління характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, під час здійснення впливу на які за допомогою відповідних важелів та інструментів управління, можливим є досягнення головної мети управління, що полягає у підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства [40].

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів процесного, системного, ситуаційного. Методами управління конкурентоспроможністю можуть бути методи, які використовуються в менеджменті: організаційно-розпорядчі (розпорядження, конкретні вказівки, рішення за центрами виникнення проблем, оперативні, нормативні, централізовані методи); 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). З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – повне встановлення,

планування, організації, мотивації та контролю діяльності з формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. Розглянуті підходи до визначення етапів процесу управління конкурентоспроможністю дозволило автору сформулювати чотири основні етапи управління формуванням потенціалу конкурентоспроможності у внутрішньому середовищі підприємства (рисунок 1.8) [13].

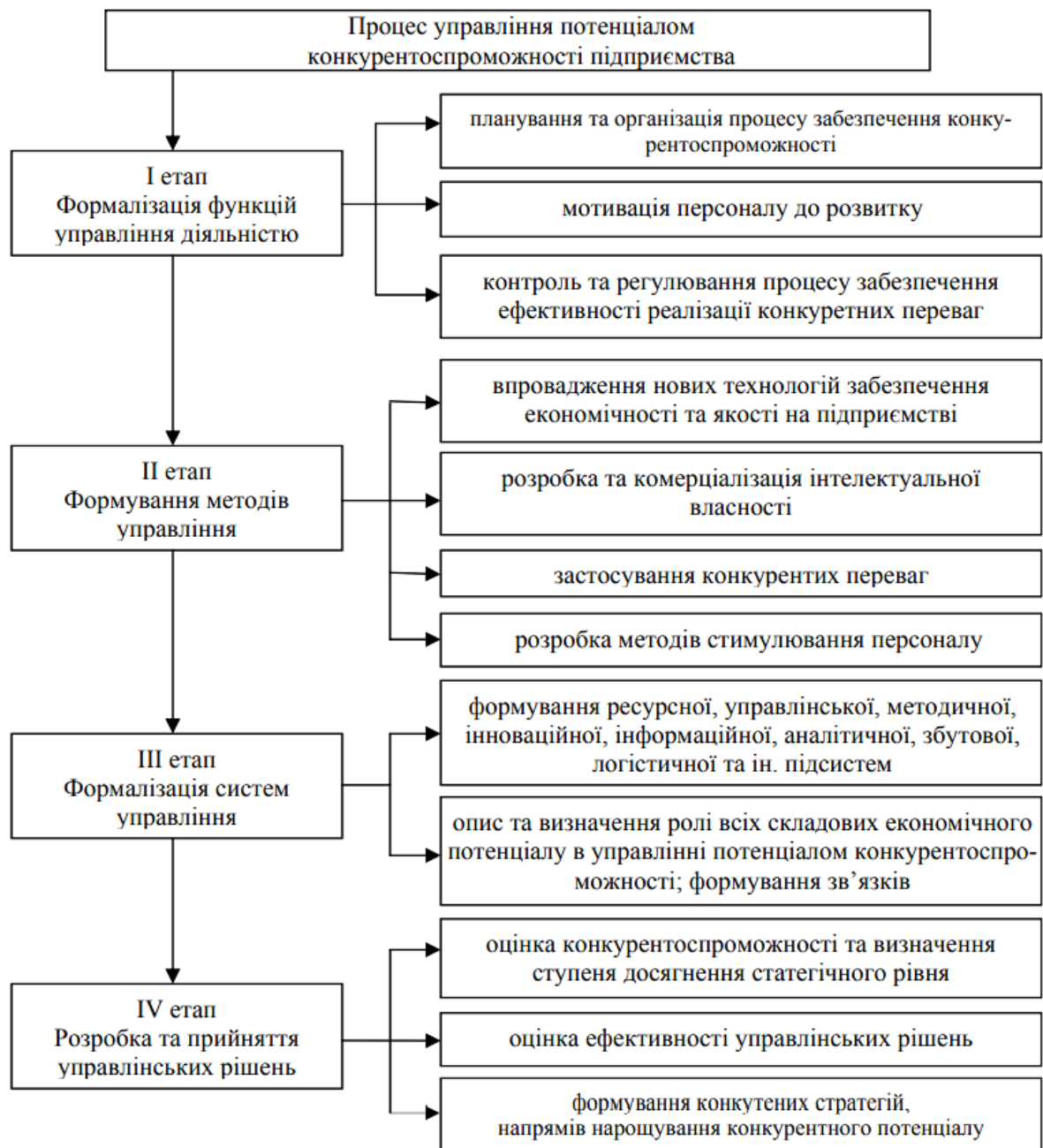


Рисунок 1.8 - Схема формування конкурентного потенціалу підприємства [13]

Потенціал конкурентоспроможності підприємства характеризується достатньою гнучкістю та вмінням адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх економічних умов, а також є віддзеркаленням успіху (невдач) усіх підрозділів діяльності підприємства. Таким чином процес управління ним є динамічний, а ефективність його реалізації ґрунтується на достовірності та якості інформації, гнучкості методів прогнозування та інноваційності управління [13].

Управління конкурентним потенціалом підприємства являє собою процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень.

1.3 Чинники формування конкурентного потенціалу підприємства

Формування конкурентного потенціалу підприємства є еволюційним процесом, який може бути охарактеризований складністю прийняття ефективних управлінських рішень, що базуються лише на основі попереднього досвіду. Динаміка середовища функціонування як внутрішнього так і зовнішнього має постійний вплив на цей процес, тому важливим є питання характеристики чинників, що мають вплив на формування конкурентного потенціалу підприємства.

У науковій літературі існують різні підходи до формування конкурентного потенціалу підприємства до висвітлення даного питання. На нашу думку, для комплексного розуміння потрібно розглянути бачення різних науковців.

Халімон Т. М. стверджує, що важливими чинниками формування конкурентного потенціалу підприємства є обсяг, якість, структура його

ресурсів, компетентності підприємства, зорієнтованість на споживачів, можливість генерування цінностей та інноваційності. Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це стабільна основа для успішного розвитку підприємства, яка створює підґрунтя для формування конкурентних переваг поза впливу зовнішнього середовища або під час найбільш можливої мінімізації цього впливу. Різноманітні чинники можуть впливати позитивно, тобто генерувати можливості, або негативно, тобто генерувати загрози. Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу (комунікаційних, організаційних, інформаційних, економічних та безпекових) характеристик, які визначають прибуткове функціонування підприємства [61].

Халімон Т. М. вважає, що розгляд потенціалу конкурентоспроможності підприємства з позицій системного підходу, а не просто як набору ресурсів дає змогу глибше зрозуміти це складне явище, а також виявити головну його особливість, яка виявляється в синергічному ефекті, зумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу. Формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися у площині безперервного вдосконалення системи управління, вивчення чинників динамічних змін процесів підтримки потенційних можливостей та поліпшення конкурентних позицій підприємства шляхом постійного запровадження інновацій, оновлення технологій та розвитку клієнт орієнтованості бізнесу. Підприємства для формування й розвитку свого потенціалу конкурентоспроможності повинні постійно впроваджувати інновації та модернізувати свою економічну діяльність. Методичні підходи до формування конкурентного потенціалу мають опиратись на комплексний підхід й системну парадигму, спрямовану на генерування конкурентних переваг сьогодні та в майбутньому за рахунок ефективного використання ресурсів та впровадження клієнт орієнтованої ціннісно-компетентної інноваційної спрямованості бізнесу, що дасть змогу вчасно реагувати на

коливання й деформації економічного простору [61].

У процесі формування конкурентного потенціалу підприємства важливо враховувати і внутрішні, і зовнішні чинники, які взаємозв'язані та і взаємозалежні.

До зовнішніх чинників відносять:

- державне регулювання економіки;
- політичну ситуацію;
- ринковий, природно-ресурсний трудовий, інноваційний виробничий, фінансовий потенціали;
- соціально-економічну інфраструктуру;
- інституційні чинники тощо.

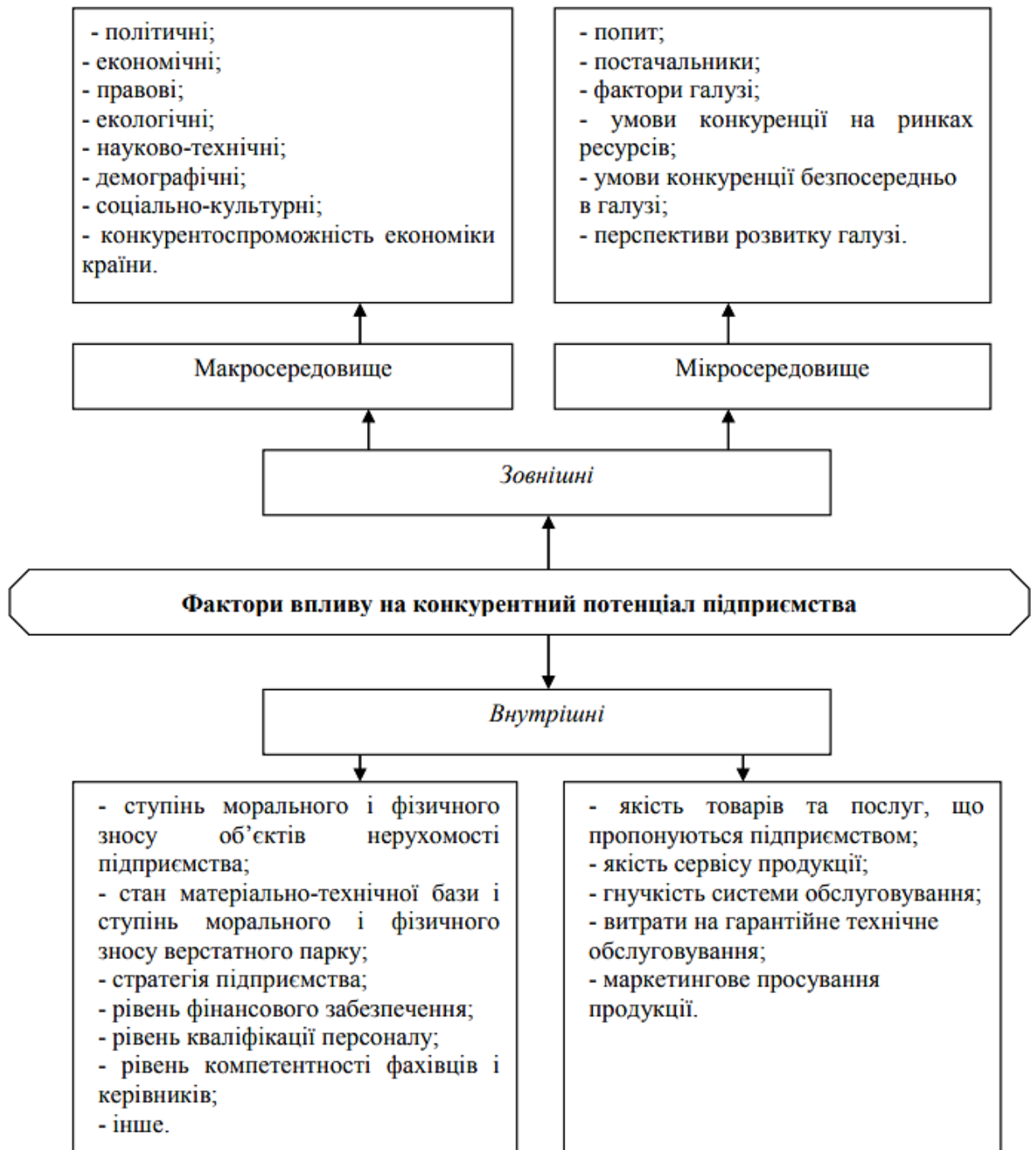
До внутрішніх чинників відносять:

- виробничо-фінансові можливості;
- рівень компетентностей підприємства, управлінські можливості;
- інноваційні можливості; маркетингові можливості, взаємовідносини з партнерами, постачальниками, інвесторами, споживачами; логістику;
- організаційний дизайн; розташування виробничих потужностей; інформаційне забезпечення;
- організаційну поведінку та розвиток комунікацій.

Так як конкурентний потенціал підприємства залежить від характеру і міри використання умов зовнішнього середовища, що формуються детермінантами «національного ромба» М. Портера [46], важливою характеристикою для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства вважається ділова активність, що визначається часткою ринкового сегменту, темпами зростання, обсягом реалізації послуг та продукції. Наявний потенціал конкурентоспроможності підприємства коливається, тобто є динамічним, тобто фактор часу відбиває плинність потенціалу конкурентоспроможності. Заходи щодо формування і розвитку конкурентного потенціалу підприємства повинні здійснюватись безперервно, тобто бути процесом, в якому діяльність, спрямована на досягнення мети,

розглядається не як одноразова, а як серія безперервних, взаємозв'язаних дій, об'єднаних процесами комунікацій і прийняття рішень [61].

Малик О.В., Стахова М.В. [55] характеризують фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства як сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника.



1

Рисунок 1.9 - Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства [55]

На рисунку 1.9 відображено класифікацію факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу підприємства. Аналіз факторів, що мають вплив на конкурентний потенціал, доцільно здійснювати в такій послідовності: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства. Аналіз безпосереднього оточення підприємства починають з аналізу параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для підприємства. За необхідності до вітчизняних факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв. Після аналізу зовнішнього макросередовища й аналізу зовнішнього мікросередовища, тобто безпосереднього оточення підприємства, приступають до аналізу внутрішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство. Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства є: ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості; стан матеріально-технічної бази; стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення; рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; раціональність режимів роботи і відпочинку; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, оснащенням; наявність інноваційних можливостей; стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства; організація руху

товарів; ефективність організаційної структури [55].

Гращенко І. С. та Прищепа Н. П. стверджують, що фактори функціонуючого конкурентного потенціалу підприємства містять складники фінансово-економічного, науково-технічного, виробничо-технологічного, соціально-трудоного та організаційно-кадрового, інноваційно-інвестиційного, енергетично-екологічного, товарно-маркетингового, управлінського, експортно-імпорного потенціалу (таблиця 1.).

Таблиця 1.4 - Фактори впливу на складники конкурентного потенціалу підприємства

Зовнішні фактори	
1	2
товарно-маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> - рівень конкуренції на товарному ринку - співвідношення між попитом і пропозицією на ринку - рівень ринкової інфраструктури та посередницької мережі - розміри ринку - склад конкурентів - привабливість певного підприємства - державне регулювання
виробничо-технологічний	<ul style="list-style-type: none"> - тривалість економічного циклу - привабливість галузі - стан життєвого циклу в галузі та ступінь її кон'юнктурності - наявність ресурсного забезпечення, наявність різних груп постачальників - динаміка технологічних процесів у галузі
інноваційно-інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> - рівень НТП - динаміка НДР у галузі
фінансово-економічний	<ul style="list-style-type: none"> - наявність інвестиційних програм, постійних інвесторів та кредиторів - сприятливий інвестиційний клімат - наявність фінансово-промислових груп - темп інфляції - стан бюджету - зміни законодавства
управлінський	<ul style="list-style-type: none"> - наявність та розвиток каналів розповсюдження інформації - наявність інформаційно-аналітичних матеріалів - підготовленість у сфері використання потенційних споживачів інформації
соціально-трудогий	<ul style="list-style-type: none"> - державна соціальна політика - чисельність та структурний склад населення - рівень життя та освіти населення - морально-психологічні аспекти
енергетично-екологічний	<ul style="list-style-type: none"> - наявність та доступність енергоносіїв у країні та регіоні - ціни на енергоносії - рівень використання технологій енергозбереження в країні, регіоні, галузі - екологічний стан території, регіону - природні фактори, корисні копалини

Кінець таблиці 1.4

1	2
експортно-імпортний	<ul style="list-style-type: none"> - рівень розвитку партнерських стосунків з іноземними контрагентами - показник валютного ефекту експорту - показник рівня валютної ефективності
Внутрішні фактори	
товарно-маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> - рівень виводу на ринок нових товарів - маркетингові заходи щодо підтримання позитивного іміджу товару та підприємства - рівень сприйняття маркетингової філософії бізнесу - рівень реалізації маркетингових конкурентних стратегій
виробничо-технологічний	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання норм та стандартів виробництва - рівень організації виробничих одиниць - потужність підприємства - тривалість технологічних процесів - ефективність використання факторів виробництва - ефективна система нормування оборотних засобів
інноваційно-інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> - сучасна техніка та технології - науково-технічні кадри - рівень упровадження науково-дослідних розробок
фінансово-економічний	<ul style="list-style-type: none"> - власний капітал - можливість залучення капіталу - рентабельність використання капіталу - ефективна система управління фінансами - потенційна інвестиційна репутація
управлінський	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура - методи управління - організаційно-технічні умови - наявність інформаційних баз даних та рівень їх підтримки - якість стратегічних рішень
соціально-трудоий	<ul style="list-style-type: none"> - комплексна кадрова політика - освіта і кваліфікація працівників - мотивація персоналу - корпоративна культура - етика управління
енергетично-екологічний	<ul style="list-style-type: none"> - доступність енергоносіїв для підприємства - рівень використання технологій енергозбереження на підприємстві - умови праці
експортно-імпортний	<ul style="list-style-type: none"> - кадрові можливості здійснення імпортової діяльності підприємства - інформаційні можливості здійснення імпортової діяльності - частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства - частка сертифікованої продукції в загальному її обсязі - частка постійних замовлень у загальному обсязі реалізованої експортної продукції підприємства - прибуток від реалізації експортної продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством

Отже, в науковій літературі виділяється значна кількість факторів впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни

всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зрушення техніко-економічних показників, які його характеризують.

Висновки до розділу 1.

Управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства являє собою процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень. На основі теоретико-методологічного аналізу можна зробити висновки, що сутність конкурентного потенціалу як ключового аспекту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, є однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності та аналізу самої структури конкурентного потенціалу та її складових, які входять до складу конкурентного потенціалу. Управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства є складним процесом, який характеризується динамічністю, тому важливо виділяти чинники впливу на даний процес.

2 ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «НОВАТОР»

2.1 Дослідження середовища функціонування ДП «Новатор»

Українська економіка перебуває у кризовому стані та потребує реформування і переоснащення всіх галузей промисловості. Ключову роль у цьому процесі повинен відігравати саме машинобудівний комплекс, який є вінцем технічного прогресу у більшості розвинених країн світу. Однак, в Україні дана галузь не є достатньо розвиненою і не використовує на повну свій потенціал.

Машинобудування - найважливіше із сучасних виробництв матеріальної сфери, значення якого неухильно зростає під впливом науково-технічного прогресу. Сьогодні неможливо уявити життя людини без машин: ані на виробництві, ані у сфері послуг, ані у побуті. Створюючи знаряддя праці, машинобудування саме істотно впливає на темпи й напрями науково-технічного прогресу в інших галузях господарства, зростання продуктивності праці та ефективність виробництва.

Машинобудівний комплекс — це система галузей, підгалузей, підприємств та організацій, діяльність яких пов'язана з виробництвом засобів виробництва та предметів народного споживання. Машинобудування є надзвичайно складною комплексною галуззю промисловості, яка об'єднує кілька десятків галузей. Найбільш розвиненими з них в Україні є важке машинобудування, автомобілебудування, сільськогосподарське, транспортне машинобудування, верстатобудування, приладобудування, електротехнічне виробництво, хімічну і нафтохімічну машинобудування. На сьогодні підприємства машинобудівного комплексу становлять велику галузь переробної промисловості України. Ця галузь є основою технічного та

технологічного прогресу розвитку народного господарства в цілому. У структурі про мисловості економічна частка машинобудування становить 7% (рисунок 2.1) [43].

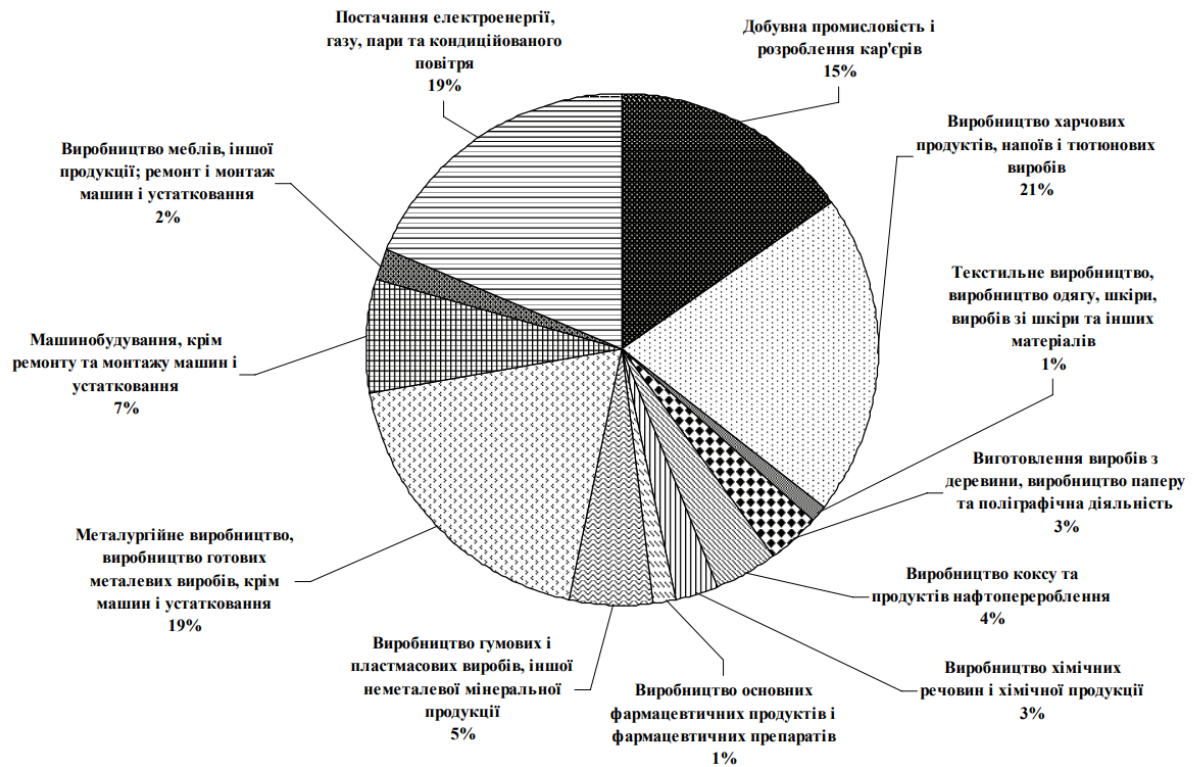


Рисунок 2.1 - Розподіл обсягу реалізованої продукції промисловості за видами діяльності (% до загального обсягу)

Розвиток машинобудування — основа науково-технічного прогресу в усіх галузях народного господарства, значна підтримка конкурентоспроможності країни. Завдання машинобудівного комплексу — випуск машин та обладнання високотехнологічного рівня, які повинні забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження матеріалоємності та енергоємності, сприяти поліпшенню якості продукції.

Для оцінки загального рівня розвитку машинобудування в структурі промисловості на сучасному етапі проаналізуємо кількість промислових підприємств за видами діяльності та інноваційною активністю (таблиця 2.1) [19].

Таблиця 2.1 - Кількість промислових підприємств за видами діяльності та інноваційною активністю

Види діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення 2018/ 2013	Відхилення 2018/ 2017
Промисловість, од.	121244	131491	135149	127069	123876	125859	4615	1983
з них кількість інноваційно активних промислових	1715	1609	824	834	759	777	-938	18
% до загальної кількості промислових підприємств	16,2	17,4	16,8	16,1	17,3	18,9	2,7	1,6
з них кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), од.	1327	1371	1312	1208	723	735	-592	12
% до загальної кількості промислових підприємств	12,8	13,6	12,9	12,1	15,2	16,6	3,8	1,4
Кількість упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг), од.	3238	3403	3138	3661	3136	4139	901	1003
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів, од.	1057	1141	1271	1360	1517	2108	1051	591
Переробна промисловість, од.	111901	123108	126217	118527	114773	115949	4048	1176
Машинобудування, од.	6724	6479	6865	6602	6682	6969	245	287
Виробництво автотранспортних засобів, од.	64	58	73	73	63	61	-3	-2
Виробництво машин, од.	3111	3014	3112	3100	3207	3345	234	138
З них:								
За напрямками інноваційної діяльності, од.	113	110	80	80	61	86	-27	25
Впроваджували нові технологічні процеси, од.	254	358	308	308	353	85	-169	-268
Упроваджених видів інноваційної продукції, од.	495	354	324	718	571	724	229	153
Реалізували інноваційну продукцію, од.	654	104	67	332	306	76	-578	-230

Аналіз даних таблиці 1 показав пропорційне зростання кількості підприємств машинобудівної галузі майже по всіх видах машинобудівної промисловості з позитивною динамікою, хоча ця динаміка останнім часом дещо уповільнилася, однак таке уповільнення характерне і для інших галузей промисловості. Його темпи свідчать про вихід машинобудування на сталий

етап розвитку, але не виключають деяких проблем, характерних для промисловості багатьох країн СНД. Зокрема, в сучасних умовах конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, які використовуються для аналізу економіки України в цілому, її окремих галузей і товаровиробників зокрема. Процес інтеграції України у світове економічне співтовариство повинен будуватися на спеціалізації української економіки з виявленням і нарощуванням унікальних конкурентних переваг галузевого рівня вести мову про надмірне насичення споживчого ринку імпортом продукції машинобудування. Чим більше насичення, тим менша необхідність створення нових підприємств.

Спостерігається зменшення кількості інноваційно активних підприємств машинобудівної галузі у 2018 р. (86) порівняно з 2013 р. (113), але порівняно з 2017 р. (61) ця кількість збільшилася, однак це свідчить про скорочення інноваційної активності в галузі.

Проаналізуємо зміни у обсягах реалізованої промислової продукції та у машинобудівній галузі за 2010-2018 рр. (рисунок 2.2).

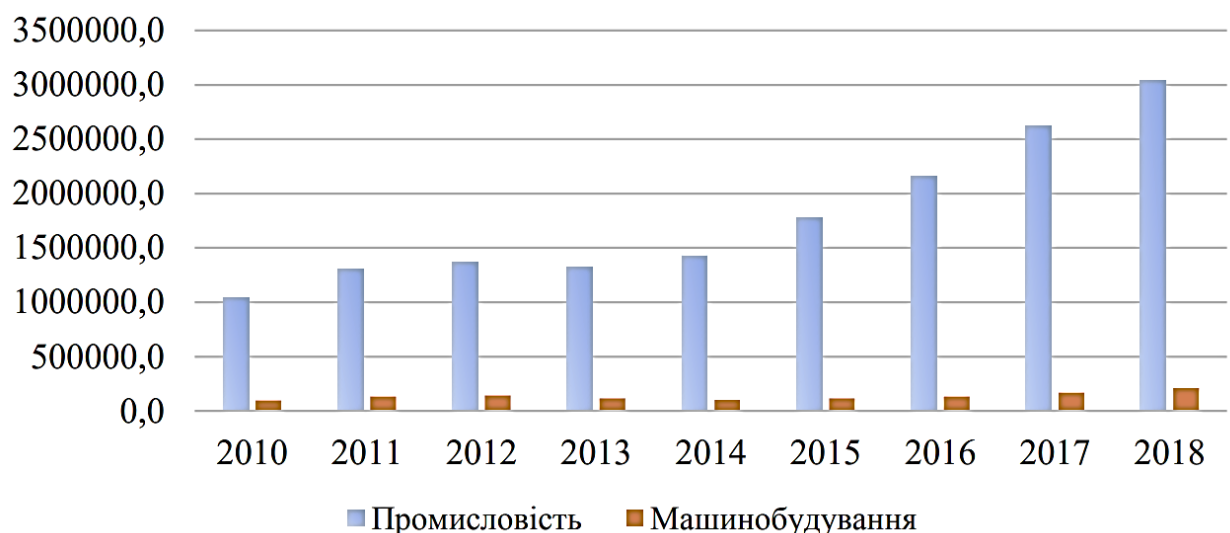


Рисунок 2.2 – Загальні обсяги реалізованої промислової продукції та обсяги реалізованої продукції машинобудування у 2010-2018 рр. (за даними [19])

Як видно з рисунку 2.4 при абсолютному зростанні показників промислового виробництва відповідного зростання показників

машинобудівної галузі майже не відбувалося. Навпаки, у 2011- 2012 роках частка обсягу реалізованої машинобудівної продукції у складі промислової була максимальною, і складала 10,1 – 10,3%. У подальші роки вона зменшувалась до 6,9% у 2018 році.

В економіці країни спостерігається певний структурний дисбаланс у розвитку промисловості. Якщо проаналізувати структуру обсягів реалізованої продукції у розрізі основних галузей економіки країни за 2010-2018 рр. (рис. 2.3), то, можна констатувати, що частка продукції машинобудування є порівняно низькою.

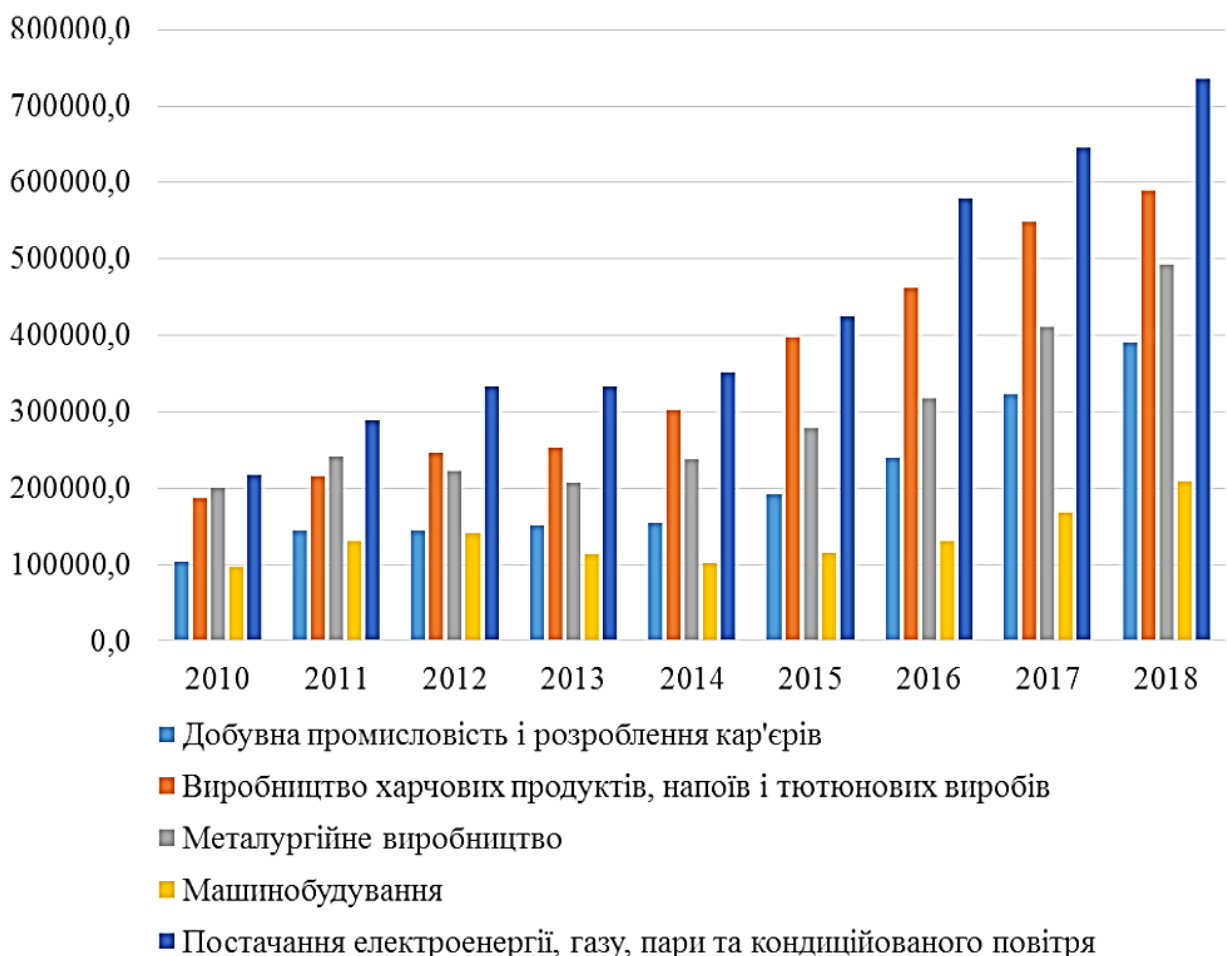


Рисунок 2.3 – Структура обсягів реалізованої промислової продукції за основними галузями економіки за 2010-2018 рр. (млн. грн.) (за даними [19])

Розглянемо динаміку виробництва машинобудування у 2010-2018 роках у розрізі підгалузей (рис. 2.4).

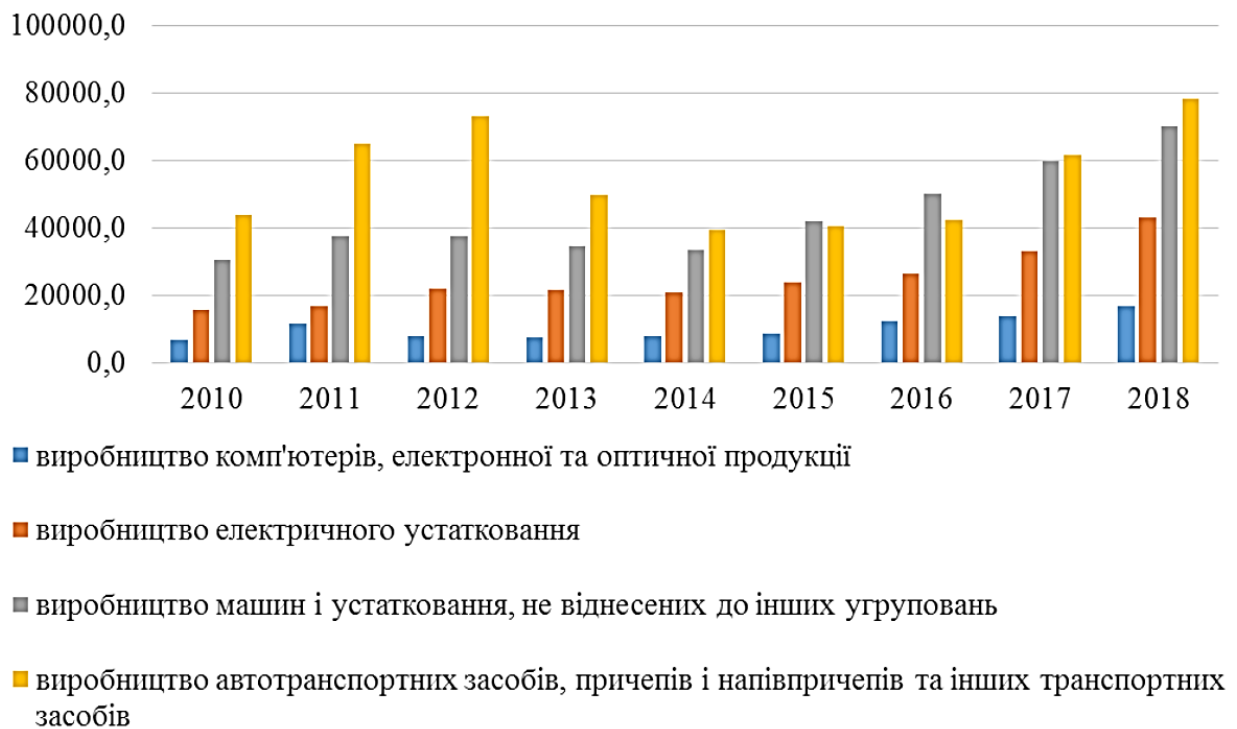


Рисунок 2.4 - Динаміку виробництва машинобудування у 2010-2018 роках у розрізі підгалузей (млн. грн.) (за даними [19])

Таким чином бачимо, що ринок продукції машинобудування характеризується переважанням сфери виробництва автотранспортних засобів. Як видно з графіка, до 2014 року лідером за обсягами реалізованої продукції була підгалузь «Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів». У 2012 році обсяги реалізованої продукції цієї підгалузі склали 5,3% загальних промислових, що є максимальним показником за розглянуті роки. З 2015 року лідером за обсягами реалізованої продукції стала підгалузь «Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань». Обсяги реалізованої продукції цієї підгалузі склали приблизно 2,3% від загальних у промисловості. У 2017 році вищезгадані підгалузі реалізували майже однакові обсяги продукції, а 2018 рік підгалузь «Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних

Узимку 2018-2019 років спостерігається значний спад темпів промислового виробництва (рисунок 2.5).

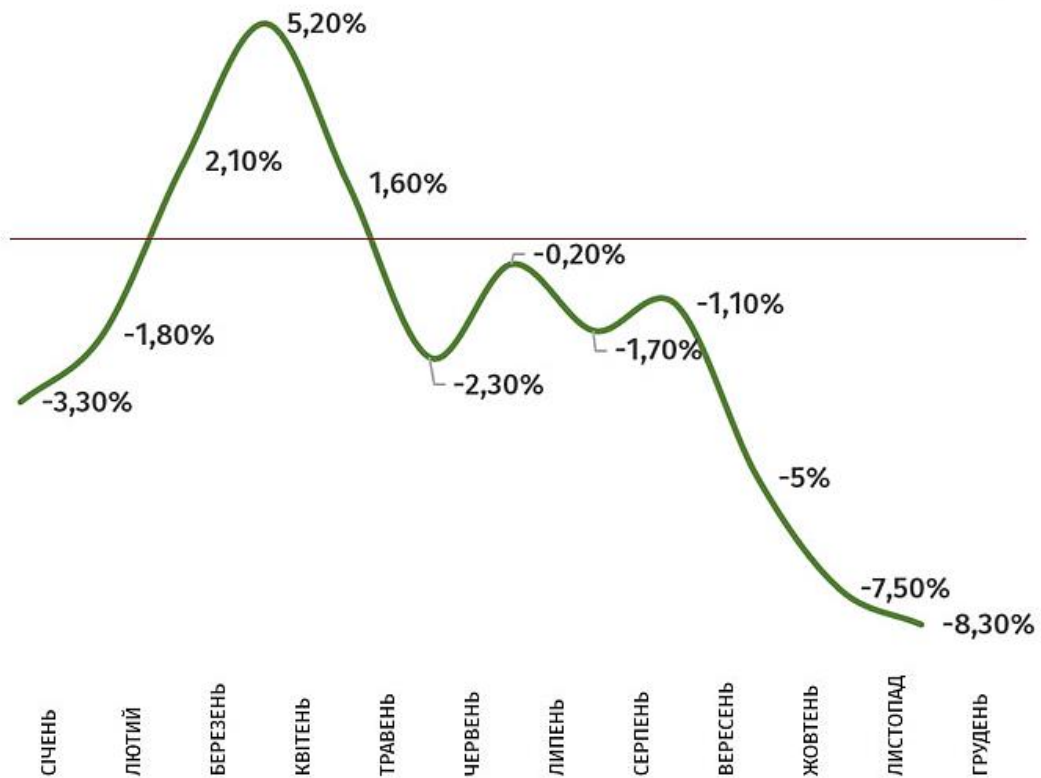


Рисунок 2.5 – Зміна темпів промислового виробництва у 2019 році [11]

З рисунку видно, що у березні 2019 року обсяги промислового виробництва зросли вперше за чотири місяці - на 2,1%. У квітні зростання прискорилося до 5,2%. Проте з травня промисловість сповільнювалася. Наприкінці 2019 року падіння промислового виробництва набуло найвищих темпів з 2014-2015 років, коли почалася війна. У жовтні цей показник знизився на 5%, у листопаді – на 7,5%, у грудні – на 8,3% [11].

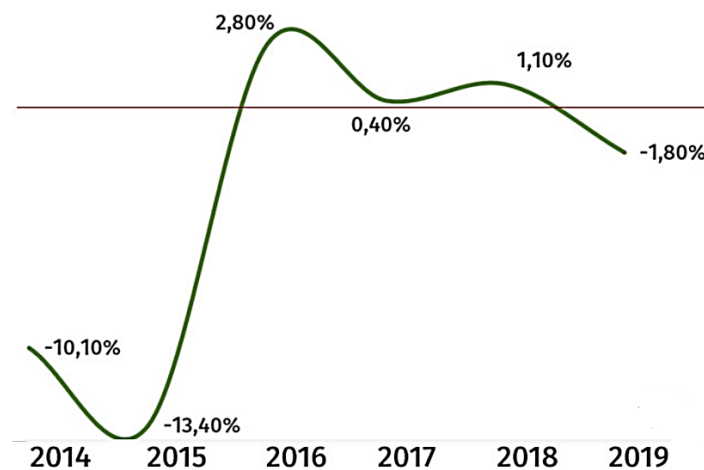


Рисунок 2.6 – Зміна темпів промислового виробництва за роками [11]

Загалом за підсумками 2019 року промисловість скоротилася на 1,8%, хоча у Мінекономіки прогнозували зниження лише на 0,6%. Для порівняння: у 2018 році промислове виробництво зросло на 1,1% порівняно з 2017 роком. У 2017 році зростання становило 0,4%, у 2016 році – 2,8% [11].



Рисунок 2.7 - Індекси та обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні у 2011-2019 роках (за даними [19])

Як бачимо спостерігаються однакові тенденції і в темпах промислового виробництва в цілому і в сфері машинобудування.

Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів сильно знизилися ціни на товари основних промислових виробників. У грудні 2019 року вони становили 92% від грудня 2018 року. У добувній промисловості ціни за цей період взагалі впали на 77%. Промисловість у 2019 році падала не у всій країні. У Вінницькій області цей показник зріс на 13,5%, в Одеській – на 7,3%, у Рівненській – на 5,8%. Найбільші ж темпи падіння показали Хмельницька область – 14,8%, Закарпатська – 14,3% та Чернігівська – 10,1%. Найсуттєвіший внесок у скорочення промислового виробництва спричинило металургійне виробництво. Окрім того, як і раніше, дає про себе знати

закриття ринку РФ для української машинобудівної продукції, тоді як просування на інші зовнішні ринки йде важко через високу конкуренцію і несприятливу світову кон'юнктуру. На галузь також вплинуло технологічне переоснащення. За даними уряду, у 2019 році промислові підприємства масово проводили модернізацію [11].

Така ж динаміка продовжилась і в 2020 році. Пандемія Covid -19 спричинила значні коливання в економічній системі України, що призвело не лише до скорочення промислового та машинобудівного виробництва, а й порушення існуючих логістичних зв'язків як із закордонними партнерами, так і всередині країни.

За таких умов інвестори все менше і менше вкладають свої кошти в розвиток підприємств вітчизняного машинобудування, внаслідок чого вони постійно перебувають у стані кредиторської та дебіторської заборгованостей, обмежені у власних ресурсах та мають низьку ефективність своєї діяльності.

Важливим чинником розвитку машинобудування є сучасні технології, але необхідно констатувати, що в деяких галузях відставання в цьому напрямку вимірюється десятиріччями. Наведені фактори вказують на те, що потрібно провести дослідження машинобудівного комплексу для того, щоб визначити сильні і слабкі сторони та потенційні загрози.

Серед основних негативних тенденцій розвитку галузі машинобудування можна відзначити зниження прибутковості підприємств і ефективності використання всіх видів виробничих ресурсів, скорочення чисельності персоналу.

Однак найбільш гострі проблеми пов'язані зі станом матеріальнотехнічного потенціалу підприємств:

- низький рівень використання виробничих потужностей,
- моральний і фізичний знос основних фондів,
- відсутність можливостей їх поновлення.

Внаслідок цього підприємствам стає важко забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції. Сучасні вимоги до якості машинобудівної

продукції і гостра конкуренція привели до того, що в технологічних галузях завантажено в основному нове обладнання. Відтворення основного капіталу вимагає активізації інвестиційно-інноваційної активності підприємств, яка поки залишається низькою. При цьому джерелами інвестицій здебільшого є власні кошти підприємств. Приплив іноземних інвестицій у машинобудівний комплекс відносно низький; головним чином об'єктами іноземного інвестування є підприємства автомобілебудування. Досвід розвинених країн свідчить про те, що перераховані вище проблеми не можуть бути вирішені тільки на рівні підприємств. Досягнення мети сталого розвитку підприємств машинобудівного комплексу пов'язане зі спільними діями з боку бізнесу і держави.

У розвинених країнах часто машинобудуванню належить провідна роль у забезпеченні ефективного розвитку суспільного виробництва, так як ця галузь суттєво впливає на напрями й темпи науково-технічного прогресу всіх інших галузей народного господарства, адже створює найактивнішу частину основних виробничих фондів – засоби виробництва. Їх високий технологічний рівень має забезпечити: зниження матеріало- та енергоємності, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції тощо. Таким чином і проявляється обслуговуюча функція машинобудування, яка формує його вагомість в розвитку економіки країни.

Структура промисловості у світі показує, що на машинобудування припадає близько 40% всієї продукції, в той час, як в Україні його частка лише 7 %. Це свідчить про низьку ефективність вітчизняної структури промислового виробництва та низьку конкурентоспроможність основної маси продукції машинобудування, що змушує власників виробничих підприємств інших галузей надавати перевагу імпортним зразкам техніки для свого технологічного оновлення і розвитку. Відповідно до статистичних даних, частка імпорту машин та устаткування в структурі їх використання в Україні сягає майже 70 %. Аналіз економічної динаміки у машинобудуванні вказує на появу не лише ознак стагнації, а й спаду.

Саме машинобудування визначає соціально-економічний і техніко-технологічний рівень розвитку держави, конкурентоспроможність його виробництв. Для сучасних українських машинобудівних підприємств важливим є ефективне функціонування та підтримання на високому рівні конкурентоспроможності, що забезпечить належний рівень його економічного розвитку.

2.2 Загальна характеристика діяльності та фінансово-господарського стану ДП «Новатор»

«Новатор» - державне підприємство є сучасним суб'єктом господарювання з виробництвом високого технічного рівня і найновітнішими технологіями.

Хмельницьке державне підприємство «Новатор» (далі – ДП «Новатор») знаходиться та функціонує в м. Хмельницькому, по вул. Тернопільській, 17. За видами економічної діяльності відноситься до машинобудівного комплексу.

Спеціалісти ДП «Новатор» мають високу кваліфікацію, яка дозволяє їм гарантувати бездоганність як при проектуванні нових виробів, так і при виготовленні складної радіоелектронної апаратури з використанням найсучаснішого програмного забезпечення, а також при виготовленні приладів точної механіки, мікроелектроніки, НВЧ, радіолокаційної техніки.

ДП «Новатор» було засноване в 1966 році в структурі Міністерства радіопромисловості СРСР з назвою Хмельницький радіотехнічний завод, як одне із підприємств із виготовлення бортового радіоелектронного, радіолокаційного, радіонавігаційного та іншого обладнання для авіаційної та аерокосмічної галузей.

Після побудови другої і третьої черги заводу на базі ХРТЗ у 1981 році

було створене виробниче об'єднання «Новатор». За відповідним рішенням колегії Міністерства радіопромисловості. До його складу увійшло 5 підприємств. Заводські корпуси були оснащені високоточним обладнанням, новітніми прогресивними технологіями. Серед нових технологічних процесів - гібридні мікрозбірки, роботизація комплексів штампувального виробництва, механізація дільниці виробництва друкованих плаї на базі лінії АГ-44, механізація гальванічної дільниці на базі лінії АГ-42 та ін.

Першими зразками продукції, освоєних заводом в кінці 60-х – на початку 70-х років, були вузли для бортових прицільних систем МІГ-21. В той же час підприємство розгорнуло серійне виробництво плоских мікромодулів, які на той час зіграли велику роль елементної бази для стратегічного ракетобудування, авіації і космонавтики, дозволивши виграти час для освоєння електронною промисловістю твердотільних технологій. Ця технологія весь час удосконалювалась, набуваючи сучасних рис у вигляді виробництва тонко- і товстоплівкових гібридних мікросхем, а потім і сучасних мікрозбірок.

В середині 70-х років завод розпочав серійне виробництво літакових відповідачів і сервісної апаратури для їхнього обслуговування, які з часом стали одними з постійних видів серійної продукції підприємства (завод протягом довгих років був єдиним виробником даної продукції) і до теперішнього часу, що є важливою складовою частиною виробництва та конкурентного потенціалу. Весь сучасний парк військової і громадянської авіації СНД обладнаний літаковими відповідачами, виготовленими ДП «Новатор». Також були освоєні система ближньої навігації і посадки «ВЕЕР», система посадки на палуби авіаносних кораблів «Квадрат».

Протягом діяльності заводу у складі ВПК СРСР, його база використовувалась як експериментальна база для обробки найновіших видів радіоелектронної і радіолокаційної техніки. Частина виробів виготовлялись в єдиному екземплярі або невеликими серіями. Це обумовило необхідність, і разом з тим, дало можливість заводу запросити чи підготувати спеціалістів

високої кваліфікації, здатних за короткий час освоїти виробництво нових видів найсучаснішої продукції.

Спеціалісти заводу були у складі групи з розробки системи дальнього радіолокаційного виявлення “Шмель” — радянського аналогу американської системи “АВАКС”, тому завод мав можливість освоїти виробництво деяких з важливіших її складових, зокрема стійки відображення і введення інформації, блоки приймача і обчислювача.

Також завод освоїв технології виробництва бортових радіолокаційних станцій бокового огляду “Сабля” і “Шомпол”, комплекси лазерної розвідки “Шпиль”.

Освоєно серійне виробництво основних блоків і вузлів радіолокатора наземної мобільної системи протиповітряної оборони, середньої дальності “БУК-М2”, призначеної для виявлення, супроводу і знищення аеродинамічних і балістичних цілей, в тому числі і на низьких висотах. Визначним етапом у розвитку підприємства було освоєння бортового РЛПК (Радіолокаційного прицільного комплексу) НО19 винищувача МІГ-29, основних блоків РЛПК винищувача СУ-27, а також сервісної апаратури для їхнього обслуговування. ДП “Новатор” є єдиним виробником даної продукції в Україні. Для забезпечення її серійного виробництва створена інфраструктура виробничої бази для потужної НВЧ-техніки з екран-камерами, камерами кліматичних випробувань, системою метрологічного забезпечення. Спеціалістами підприємства розроблена і впроваджена у виробництво система автоматизованого контролю параметрів виробу НО19 і його основних блоків. Розроблені і серійно виготовляються експлуатаційно-ремонтні пульти для перевірки параметрів для і поточного ремонту виробів і блоків у споживачів.

Налагоджені зв'язки з підприємствами-розробниками цих систем дозволяють заводу приймати участь в модернізації даних виробів, зокрема виготовляти вузли і блоки для виробів “Копье”, “Топаз”, “Сапфир”, “Жук” та ін. (у перспективі – серійний випуск даних виробів), які є модернізованими

радарами для винищувачів МІГ-21, МІГ-23, МІГ-29, СУ-27. Виробляється цілий спектр комплектуючих виробів і вузлів, включаючи мікрозбірки, хвилеводи, моточні вузли. Виробляється також сервісна апаратура, що входить до складу стаціонарних і мобільних комплексів для обслуговування даних систем.

ДП “Новатор” постійно співпрацює зі споживачами у напрямку модернізації, післягарантійного ремонту, пропонує послуги, пов’язані з підтримкою працездатності поставлених виробів, навчає спеціалістів з їх ремонту і обслуговування.

Здійснюючи конверсію виробництва завод почав виробництво засобів зв’язку і безпеки руху залізничного транспорту, зокрема станцій РС-1 та СР-1 дуплексної системи локомотивного зв’язку, симплексні локомотивні станції коротко- і ультракороткохвильового діапазонів типу РЛ-1С, мікропроцесної апаратури, безпеки руху АБ ЧКУ, АЛС МР.

На виробничих площах, які звільнились від скорочення об’ємів виробництва техніки військового призначення розгорнуто виробництво нової продукції:

- побутових лічильників газу роторного типу G-2,5 РЛ, G-4 РЛ, G-6 РЛ, G-10 РЛ Ех

- лічильників води ЛК-15, ЛК-20, ЛК-25, ЛК-32, ЛК-40, ЛТ-50

- лічильників електроенергії ЛО-1000, ЛТ-1, ЛТ-3

- світлодіодних світильників для офісного, вуличного, магістрального освітлення, робочих місць і ЖКГ.

- система АСКОЕ

- медичної фізіотерапевтичної апаратури, яка застосовується для надання терапевтичного впливу на організм людини різноманітними фізичними факторами, як в стаціонарних так і в домашніх умовах: "Алімп-1", "Алімп-міні" "Корона-02", "Корона-05", "МАГ 30-04", "МАГ 30-04Т", "Уфіт СД", "УФІТ-СМ", "УФІТ-А(В)", "Корона-С", "Корона-С+У", "Простам", "Гемотон", "Апполон-1М", "Термолор", "Нітрат-тестер".

В 2011 році ДП "Новатор" увійшло до складу Державного концерну «Укроборонпром».

ДП «Новатор» є багатопрофільним та багатofункціональним підприємством. Характеризуючи організаційну структуру ДП «Новатор», можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- організаційна структура суб'єкта господарювання забезпечує координаційну дію всіх функцій менеджменту;
- структура суб'єкта господарювання визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на усіх управлінських рівнях;
- від структури суб'єкта господарювання залежить ефективність діяльності та його виживання на ринку;
- структура, що прийнята, на підприємстві визначає організаційну поведінку його співробітників, а отже стиль менеджменту і якість праці колективу.

Організаційної структура управління регламентує управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), учасники якого розподілили між собою задачі і функції управління. Управління ДП «Новатор» здійснює його керівник - директор, який призначається на цю посаду Міністерством промислової політики. Директор несе повну відповідальність за стан та діяльність підприємства, за правильне та рентабельне ведення всього господарства, розпоряджається коштами та майном відповідно до законодавства, погоджує з Міністерством кошторис витрат і доходів підприємства, відповідає за формування та виконання фінансових планів та інше. Організаційна структура ДП «Новатор» побудована за лінійно-функціональним підходом. Аналіз виробничої структури ДП «Новатор» показує, що вона є добре налагодженою, має ієрархічну структуру. Комунікації мають низхідний та висхідний характер, що забезпечує реалізацію інформаційної функції.

Для характеристики діяльності підприємства та управління формуванням його конкурентного потенціалу важливо здійснити аналіз

основних показників його діяльності. Динаміку основних техніко-економічних показників ДП «Новатор» відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Динаміка основних техніко-економічних показників ДП «Новатор» у 2017-2019 роках

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	673384	526449	470564	78,18	89,38
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	468398	416065	359772	88,83	86,47
3. Валовий прибуток	тис.грн	204986	110384	110842	53,85	100,41
4. Інші операційні доходи	тис.грн	46985	33910	17161	72,17	50,61
5. Адміністративні витрати	тис. грн	51012	51952	41809	101,84	80,48
6. Витрати на збут	тис. грн	82007	29294	9356	35,72	31,94
7. Інші операційні витрати	тис.грн	54424	53505	41504	98,31	77,57
8. Фінансові результати від операційної діяльності	тис.грн	64528	9543	35334	14,79	370,26
9. Інші фінансові доходи	тис.грн	-	-	-	-	-
10. Інші доходи	тис.грн	544	116	288	21,32	248,28
11. Фінансові витрати	тис.грн	8161	4466	5084	54,72	113,84
12. Інші витрати	тис.грн	57	10	2	17,54	20,00
13. Фінансові результати до оподаткування	тис.грн	56854	5183	30536	9,12	589,16
14. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	43849	3564	24262	8,13	680,75
15. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	1523	1545	1478	101,44	95,66
16. Витрати на оплату праці	тис.грн	143094	155534	136533	108,69	87,78
17. Середньорічна зарплата одного працівника	грн.	7829	8389	7698	107,15	91,76
18. Основні засоби	тис.грн	52214	54101	57700	103,61	106,65
19. Фондовіддача	грн	12,9	9,7	8,2	75,45	83,81

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників показав, що протягом досліджуваного періоду значно скорочується чистий дохід від реалізації продукції та послуг у 2019 році на 11 %, а у 2018 році на 22 %, а

скорочується і собівартість реалізованої продукції на 14 % у 2019 році та на 12 % у 2017 році, однак це викликано зменшенням обсягів виробництва, при цьому у 2019 році обсяги реалізованої продукції та послуг скоротились на 22 %, а собівартість на 14 %, що має вплив на формування прибутку підприємства.

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації і собівартості реалізованої продукції ДП «Новатор» у 2017-2019 роках відображено на рисунку 2.8.

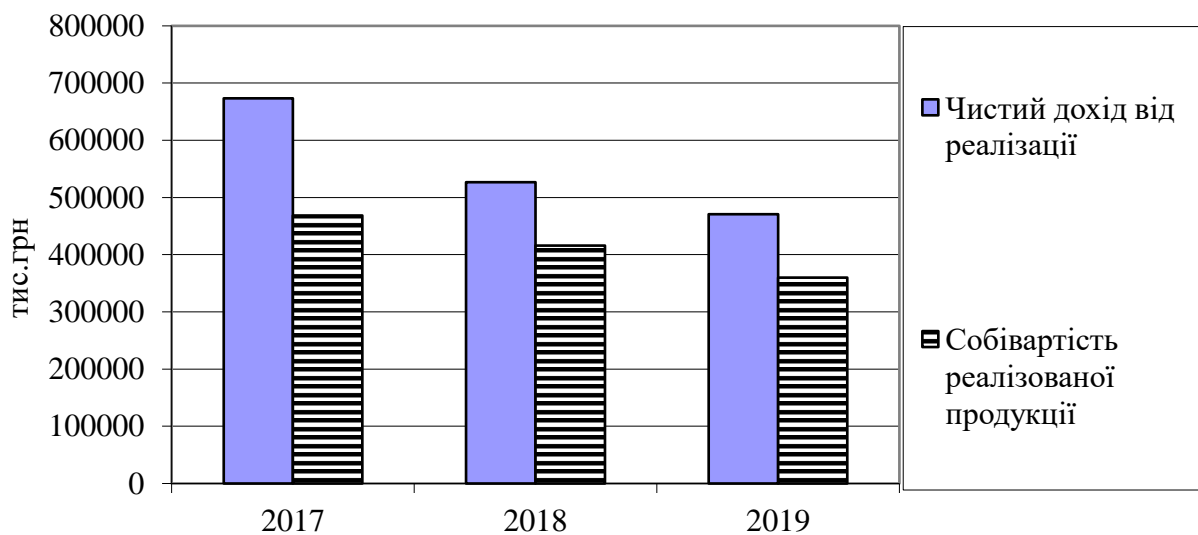


Рисунок 2.8 – Динаміка показників чистого доходу від реалізації і собівартості реалізованої продукції ДП «Новатор» у 2017-2019 роках

Порівняння величини показників прибутку ДП «Новатор» у 2017-2019 роках відображено на рисунку 2.9, так з рисунку видно, що за цей період значно скоротились обсяги валового прибутку підприємства з 204986 тис. грн. у 2017 році до 110842 тис. грн. у 2019 році, при цьому розмір чистого прибутку у 2018 році зменшився порівняно з 2017, а у 2019 порівняно з 2018 дещо збільшився, однак був майже вдвічі менше показника 2017 року.

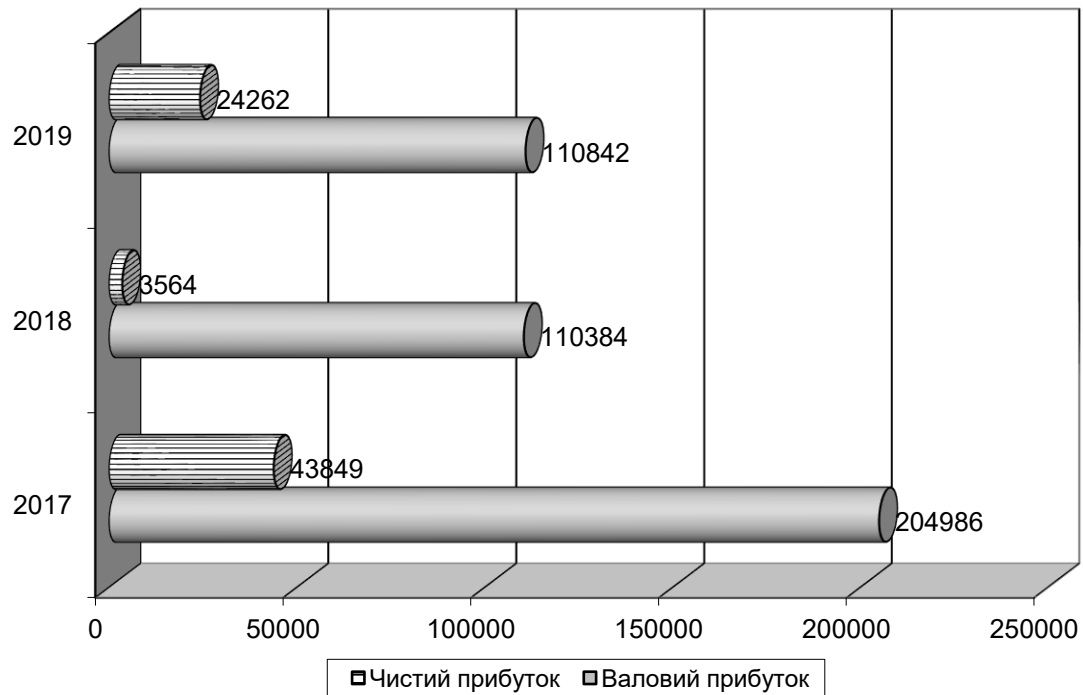


Рисунок 2.9 – Порівняння величини показників прибутку ДП «Новатор» у 2017-2019 роках, тис. грн.

Вартість основних засобів у 2017-2019 роках зростала від 52214 тис. грн. у 2017 році до 57700 тис. грн. у 2019 році, що свідчить про незначні інвестування в обладнання. Це дало змогу адаптуватись в умовах Корона кризи і вчасно відреагувати на потреби суспільства. Так завод почав виготовляти клапани до апаратів ШВЛ, які потрібні важкохворим на Covid.

При цьому бачимо, що фондоддача зменшилась від 12,9 грн у 2017 році до 8,2 грн у 2019 році, можна зробити висновок про низьку ефективність використання основних засобів, тому керівництву ДП «Новатор» слід звернути увагу на можливості підвищення продуктивності використання основних фондів.

Аналіз обсягів, динаміки та структури доходів ДП «Новатор» у 2017-2019 роках показав, що основним джерелом доходу для підприємства є дохід від реалізації продукції та послуг і в 2019 році становить 96,4%. Інші операційні доходи у 2017-2018 роках склали біля 6%, а у 2019 3,5 %. Інші доходи складають менше 1%. Доходи від участі в капіталі та інші фінансові

доходу відсутні. При цьому простежується значне скорочення усіх видів доходів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Обсяг, динаміка і структура доходів ДП «Новатор» у 2017-2019 роках

Показник	2017		2018			2019		
	тис. грн.	частка %	тис. грн.	частка %	зміна до поп. року, %	тис. грн.	частка %	зміна до поп. року, %
Дохід від реалізації продукції та послуг	673384	93,41	526449	93,95	-21,8	470564	96,4	-10,62
Інші операційні доходи	46985	6,52	33910	6,05	-27,8	17161	3,5	-49,39
Дохід від участі в капіталі	-		-	-		-	-	
Інші фінансові доходи	-		-	-		-	-	
Інші доходи	544	0,075	116	0,021	-78,68	288	0,059	148,28

Характеристика діяльності підприємства передбачає аналіз фінансових показників його діяльності.

На ДП «Новатор» коефіцієнт загальної ліквідності протягом 2017-2019 років в майже не змінювався і становив 1,48-1,49, що свідчить про низьку ліквідність підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2017 році становив 0,86, проте вже у 2019 скоротився на 0,06 і становив 0,77, що свідчить про зниження поточної ліквідності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 році скоротився на 0,13, проте у 2019 зріс на 0,11 і становив 0,22, що відповідає нормативному значенню. Таким чином варто зауважити, що керівництву підприємства потрібно шукати шляхи підвищення його ліквідності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ДП «Новатор» у 2017-2019 роках

Показники ліквідності	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Нормативне значення
				2018 – 2017	2019 – 2018	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,49	1,48	1,49	-1	1	1,5-2,5 не <1
Коефіцієнт поточної ліквідності (швидкої ліквідності)	0,86	0,83	0,77	-0,03	-0,06	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,11	0,22	-0,13	0,11	>0,2-0,3

Далі варто проаналізувати показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка показників фінансової стійкості ДП «Новатор» у 2017-2019 роках

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Нормативне значення
				2018 / 2017	2019 / 2018	
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,79	0,60	0,61	-0,20	0,01	max = 1
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,56	0,63	0,62	0,07	0,00	> 0,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,27	0,26	0,28	-0,01	0,02	> 0,2
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,26	0,06	0,14	-0,20	0,08	> 0,4
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	0,15	0,04	0,09	-0,11	0,05	збільшення

Аналіз показників фінансової стійкості ДП «Новатор» у 2017-2019 р. показав, що підприємство є платоспроможним, має достатній рівень маневреності власних коштів, проте коефіцієнт ефективності використання

власних коштів нижче нормативного значення, що свідчить про неефективне використання власних коштів, окрім того коефіцієнт використання фінансових ресурсів у 2018 році скорочується на 0,11 у 2019 році зростає до 0,09, проте все ж є нижчим ніж у 2017 році.

Оцінка показників ділової активності ДП «Новатор» у 2017-2019 роках показав, що у 2018 коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,55, коефіцієнт оборотності оборотних засобів – на 0,17, коефіцієнт оборотності власного капіталу – на 1,16, проте у 2019 спостерігалось зниження таких показників ділової активності як коефіцієнт оборотності активів на 0,02 та коефіцієнт оборотності власного капіталу – на 0,22 (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ділової активності ДП «Новатор» у 2017-2019 роках

Показник	Норматив	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
					2018 / 2017 р.	2019 / 2018 р.
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,46	2,01	1,99	0,55	-0,02
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	збільшення	3,43	3,60	3,65	0,17	0,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,25	3,41	3,18	1,16	-0,22

Аналіз господарсько-виробничої діяльності та ефективності функціонування ДП «Новатор» показав, що підприємство протягом досліджуваного періоду є прибутковим, проте рівень його рентабельності є досить низьким.

Кількість працівників протягом аналізованого періоду скорочується, це обумовлено скороченням виробництва та зміною товарної номенклатури підприємства, так ДП «Новатор» розпочали випуск нових видів продукції, проте ліквідували виробництво інших.

При характеристиці діяльності важливо проаналізувати кадрову

політику підприємства.

Метою кадрової політики ДП «НОВАТОР» є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного і якісного складу персоналу, комплектування персоналу, його розвитку у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці. В цілому, кадрова стратегія досліджуваного підприємства направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не лише економічного, але й соціального ефекту.

Основні характеристики персоналу ДП «НОВАТОР» наведено у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Основні характеристики персоналу ДП «НОВАТОР»

Критерії	Відсоток від загальної чисельності працівників, %
1. Стать	
чоловіки	67,31
жінки	32,69
2. Вік (віковий інтервал)	
18 – 25	14,15
26 – 35	30,97
36 – 45	24,21
46 – 55	19,08
56 – 60	8,48
61 – 65	3,11
3. Освіта	
повна вища	37,67
неповна вища	27,71
незакінчена вища освіта	29,19
середня спеціальна	2,76
повна середня	0,79
неповна середня	1,87

З таблиці 2.7 можна зробити наступні висновки: кількість чоловіків переважає кількість жінок, більшість працівників перебувають у віці 26-45 років, тому можна сказати, що на ДП «Новатор» молодий колектив. Майже всі працівники мають вищу освіту, або навчаються у ЗВО, так 37 % працівників мають повну вищу освіту.

На ДП «Новатор» сформовано кадрову політику, яку можна віднести до реактивного типу. У межах цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами й ситуацією розвитку кризи. Керівництво підприємства вживає заходи, орієнтовані на вивчення причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. Характеризуючи таку політику, слід зазначити, що керівництво досліджуваного підприємства контролює кризові ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньої кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи щодо локалізації кризи.

Управління підприємством є багаторівневим: вище керівництво передає свої вказівки менеджерам середньої ланки. Після їх опрацювання менеджери середньої ланки передають їх менеджерам нижчої ланки, після чого робітники приступають до своєї частини роботи. В свою чергу керівники нижчої ланки таким самим чином по ієрархії звітують вище стоячому керівництву. Також вони вносять свої пропозиції щодо покращення умов виробництва продукції, скорочення термінів реалізації продукції, тощо. За допомогою ієрархічної системи комунікацій надходять до управлінських керівників нижчих рівнів і до робітників.

Виділимо та розподілимо функції кадрового менеджменту на ДП «НОВАТОР» (таблиця 2.8).

У кадровому управлінні виділяють коло підсистем, серед яких управління соціально-економічною підсистемою підприємства.

На ДП «НОВАТОР» позитивний соціально-психологічний клімат та немає плинності кадрів. Варто підкреслити також наявність згуртованості

працівників, готовності допомогти та підтримати у роботі та поза нею.

Таблиця 2.8 - Реалізація функцій кадрового менеджменту на ДП «НОВАТОР»

Функціональний блок	Зміст функції	Виконавець
Планування потреб у персоналі	- Визначення потреб у персоналі	Виконавчий директор, відділ кадрів
Забезпечення персоналом	- Отримання та аналіз інформації про потреби у працівниках (в розрізі потреб і кваліфікації); - Відбір і ділова оцінка претендентів;	Директорат, виконавчий директор
Організація роботи персоналу	- Вивчення змісту праці на робочих місцях; - Введення персоналу, його адаптація до трудової діяльності; - Дотримання безпеки на робочих місцях; - Вивільнення персоналу	Інженер з охорони праці
Мотивація персоналу	- Управління процесом мотивації; - Управління конфліктами; - Використання спонукальних систем оплати праці, участі у прибутках тощо; - Використання стилю і методів керівництва	Виконавчий директор
Правові процеси управління персоналом	- Правове забезпечення трудових відносин; - Облік персоналу	Відділ кадрів
Стратегія кадрової політики	Визначення основних напрямків роботи з персоналом у перспективі.	Директорат, виконавчий директор

На підприємстві використовуються різні способи оплати праці, зокрема, широко розповсюджені не стабільні розміри заробітної платні, а наявність доплат, надбавок, тощо. Це, звичайно, сприятливо діє на працівників та підвищує зацікавленість у роботі.

Поряд із заохочувальною практикою, на підприємстві є система дисциплінарних стягнень за грубі порушення кодексів ділової етики, порушення дисциплінарних принципів, тощо. При цьому відбувається роз'яснення причин дисциплінарного впливу, покарання носять без особистісний характер.

Співвідношення керівників до загальної кількості працівників у 2019 році становило 23 % (рис. 2.10).

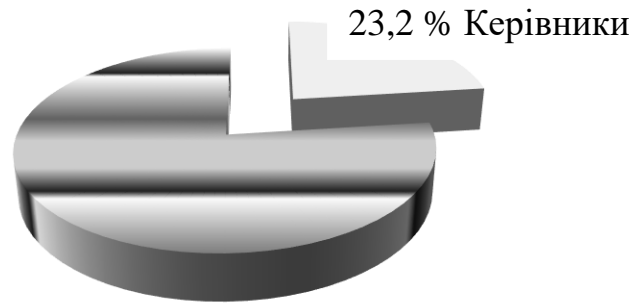


Рисунок 2.10 - Співвідношення керівників, до загальної кількості працівників у 2019 році

Аналіз структури системи матеріальної винагороди ДП «Новатор» представлена на рисунку 2.11

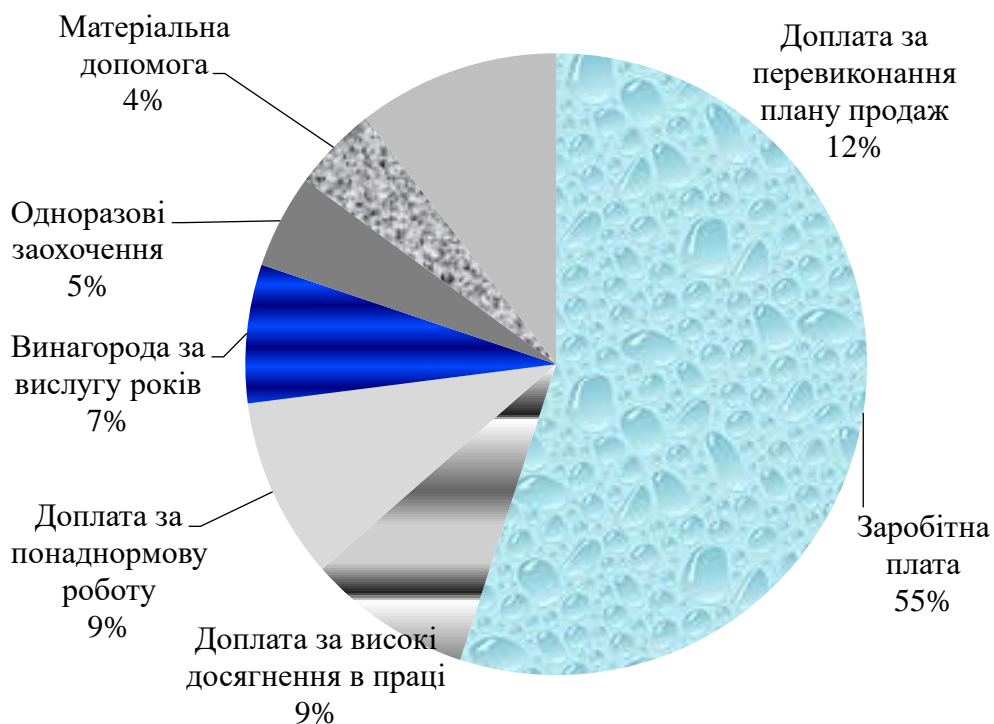


Рисунок 2.11 - Структура системи матеріальної винагороди ДП «Новатор»

Така система мотивації є не достатньо прозорою. Працівники отримують однакові доплати незалежно від того хто як працював, при цьому слід вказати, що підприємство складається з багатьох філій, які працюють з

різними результатами, а система виплат при цьому однакова. Отже, можна зробити висновок, що при такому преміюванні у працівників не виникає бажання підвищувати продуктивність своєї праці та виконувати роботу більш якісно.

2.3 Аналіз формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор»

Попередній аналіз діяльності ДП «Новатор» показав, що підприємство є прибутковим, ліквідним та платоспроможним, однак протягом останніх трьох років спостерігається погіршення динаміки його функціонування, а саме скорочення прибутковості і це відбувалось ще до початку пандемії. За таких умов підприємству важливо не втратити позиції на ринку. Це можливо за умов реалізації його конкурентного потенціалу.

Аналізу формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор» здійснюватимемо на основі характеристики його складових.

Для цього потрібно сформулювати інформаційну базу та обчислити показники за кожною із складових результативності існуючих процесів підприємства, що відповідають таким характеристикам як час, витрати та якість.

До таких складових слід віднести:

- постачання;
- виробництво;
- збут;
- процеси розвитку.

Проаналізуємо кожен із цих складових конкурентного потенціалу.

Постачання є важливою складовою, так як забезпечує потребу у ресурсах. Показники складової постачання наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Показники складової конкурентного потенціалу «Постачання» у 2017-2019 рр.

Показники процесу «Постачання»	2017	2018	2019
Витратомісткість постачання, %	51	54	39
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	2	4	5
Частка матеріалів неналежної якості у загальному обсязі	0,40	0,35	0,48

Наступною важливою складовою є виробництво. Саме ефективний процес виробництва забезпечує випуск якісної продукції, яка буде користуватись попитом на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Показники складової виробництво наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники складової конкурентного потенціалу «Виробництво» у 2017-2019 рр.

Показники процесу «Виробництво»	2017	2018	2019
Витратомісткість виробництва, %	83	82	70
Середня тривалість виробничого циклу, дні	43	47	42
Частка здачі продукції з першого пред'явлення, %	97,54	98,10	97,40

Як бачимо досить значною є витратомісткість виробничого процесу, тому необхідно шукати шляхи скорочення витрат на виробництво, для цього варто використовувати інноваційні технології оптимізації виробничого процесу.

Не менш важливим для підприємства є організувати збутову діяльність для реалізації виробленої продукції (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Показники складової конкурентного потенціалу «Збут» у 2017-2019 рр.

Показники процесу «Збут»	2017	2018	2019
Витратомісткість збуту, %	4	6	10
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	12	18	16
Частка реалізованої продукції неналежної якості у складі чистого доходу від реалізації, %	0,21	0,15	0,07

Для формування конкурентного потенціалу підприємства важливою складовою є розвиток, адже в умовах динамічного ринкового середовища саме розвиток забезпечуватиме стійкі конкурентні позиції.

Таблиця 2.12 - Показники складової конкурентного потенціалу «Розвиток» у 2017-2019 рр.

Показники процесу «Розвиток»	2017	2018	2019
Витратомісткість інновацій, %	4	5	6
Середній термін впровадження інноваційних проектів, роки	4,6	4,5	5,1
Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, %	6	5	7

Зазначені економічні показники, які характеризують результативність процесів формування конкурентного потенціалу, мають різну природу та відображають витратні, часові та якісні характеристики, тому вони мають різні одиниці вимірювання.

В процесі управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства показники можуть мати різноспрямований вплив на

формування конкурентного потенціалу. Показники, збільшення яких є бажаним та які позитивно впливають на об'єкт дослідження називаються стимуляторами. Інші показники, для яких бажано зменшення та які негативно впливають або стримують розвиток об'єкта дослідження, називають дестимуляторами. Перелік показників стимуляторів та дестимуляторів результативності наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Перелік економічних показників стимуляторів та дестимуляторів формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор»

Показник	Стимулятори	Дестимулятори
Постачання		
Витратомісткість постачання, %		+
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні		+
Частка матеріалів неналежної якості у загальному обсязі постачань, %		+
Виробництво		
Витратомісткість виробництва, %		+
Середня тривалість виробничого циклу, дні		+
Частка здачі продукції з першого пред'явлення, %	+	
Збут		
Витратомісткість збуту, %		+
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні		+
Частка реалізованої продукції неналежної якості у складі чистого доходу від реалізації, %		+
Розвиток		
Витратомісткість інновацій, %	+	
Середній термін впровадження інноваційних проектів, роки		+
Частка реалізованої інноваційної продукції	+	

Таким чином в процесі управління формування конкурентного потенціалу підприємства важливою є оцінка його складових та напрямків розвитку. Проведений аналіз дає можливість зробити висновки, що для ДП «Новатор» основним вектором є розвиток інноваційного потенціалу.

Висновки до розділу 2.

Попередній аналіз діяльності ДП «Новатор» показав, що підприємство є прибутковим, ліквідним та платоспроможним, однак протягом останніх трьох років спостерігається погіршення динаміки його функціонування, а саме скорочення прибутковості і це відбувалось ще до початку пандемії. За таких умов підприємству важливо не втратити позиції на ринку. Це можливо за умов реалізації його конкурентного потенціалу.

Аналіз складових конкурентного потенціалу показав, що досить значною є витратомісткість виробничого процесу, тому необхідно шукати шляхи скорочення витрат на виробництво, для цього варто використовувати інноваційні технології оптимізації виробничого процесу.

3 ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП «НОВАТОР»

3.1 Удосконалення методики формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор»

Формування конкурентного потенціалу – це процес створення системи ресурсів та відмітних компетенцій, ідентифікації ринкових можливостей, а також забезпечення такого результату їхньої взаємодії, щоб досягти синергетичного ефекту у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для ДП «Новатор» пропонуємо наступну послідовність заходів на яких базуватиметься методика формування конкурентного потенціалу:

1. Дослідження ринкового потенціалу, яким володіє підприємство, зокрема аналіз і прогнозування кон'юнктури цільових ринків, оцінка стану конкуренції, вивчення макроекономічних, галузевих та регіональних факторів, які впливають на ринкову ситуацію.

2. Ідентифікація та дослідження наявних та перспективних ринкових можливостей, які можуть бути охоплені підприємством.

3. Розробка довгострокової загальної стратегії формування конкурентного потенціалу підприємства та вибір однієї або декількох локальних конкурентних стратегій, які підприємство планує використовувати для забезпечення конкурентних переваг (лідерства за витратами, диференціації, фокусування).

4. Формування збалансованого ресурсного потенціалу, що передбачає: налагодження надійної співпраці із постачальниками матеріальних ресурсів та організацію ефективних логістичних процесів; встановлення

взаємовигідних відносин з фінансовими установами для поповнення фінансових ресурсів; організацію роботи з центрами зайнятості та кадровими агентствами для забезпечення кваліфікованими трудовими ресурсами; створення дієвої системи інформаційного забезпечення.

5. Формування функціональних потенціалів (виробничого, фінансового, трудового, маркетингового, інноваційного, управлінського) з огляду на пріоритетність цілі підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

6. Збереження та подальше зміцнення конкурентних переваг за ціною з одночасним впровадження сучасних систем управління якістю та реалізацією інноваційних програм.

7. Забезпечення адаптивності конкурентного потенціалу через організацію проактивних заходів виявлення, використання, а в ідеальному випадку, створення нових потенційних можливостей на цільових ринках.

8. Використання компетентнісного підходу до формування конкурентного потенціалу, що передбачає створення відмітних компетенцій, які забезпечать довго строкові переваги на ринку.

9. Безперервний моніторинг конкурентного потенціалу та процесів його формування, який спрямований на визначення його сучасного стану та динаміки зміни, виявлення резервів з метою їх мобілізації та залучення в господарський обіг.

10. Підвищення привабливості підприємства з метою залучення необхідного капіталу для реалізації відповідних заходів формування конкурентного потенціалу.

Говорити про розвиток промислових підприємств в сучасних умовах досить складно, але криза рано чи пізно закінчиться і вже на сьогоднішній день потрібно конкурувати на ринку. Хоча визначальна роль у забезпеченні сприятливого клімату в країні взагалі і в машинобудівній сфері зокрема належить державним органам управління, підприємства повинні також реалізовувати відповідні заходи щодо підвищення власної привабливості.

Формування конкурентного потенціалу у системі економічного управління ДП «Новатор» дозволить узгодити процеси створення системи економічних ресурсів та відмітних компетенцій як основи визначення його складників, ідентифікації ринкових можливостей, а також забезпечить їхню взаємодію з отриманням синергетичного ефекту у досягненні високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Запропонована методика формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор» полягає у визначенні факторів впливу на напрями його структуризації, які найбільш повно розкривають ресурсну площину економічного управління (рисунок 3.1).

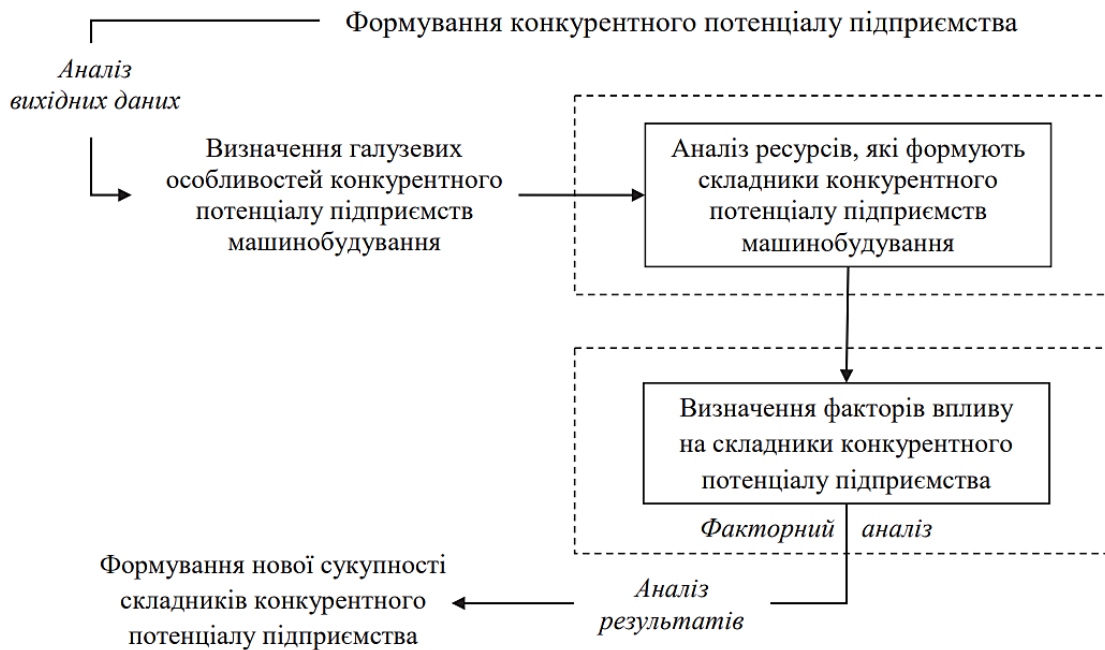


Рисунок 3. 1 - Процес формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор» в системі економічного управління

Основними відмітними характеристиками, які потрібно враховувати під час формування конкурентного потенціалу є:

1. Необхідність адаптації конкурентного потенціалу до постійно змінюваних умов розвитку, від стабільності якого залежить попит на продукцію підприємства. Зміни у структурі виробництва зумовлюють

структурні зрушення елементів конкурентного потенціалу підприємства

2. Економічна гнучкість конкурентного потенціалу, яка характеризує здатність підприємства пристосовуватися до впливу ринкових коливань, що зумовлюють зміни попиту.

3. Відповідність елементів конкурентного потенціалу стадії життєвого циклу підприємства та його продукції. Це відображається, як правило, прискореним протіканням кожної фази економічного розвитку цих виробничих підприємств, оскільки у машинобудуванні зміна поширених моделей готової продукції обов'язково має поновлюватися через використання інноваційних підходів у технологічному процесі кожні 3–5 років, щоб зберегти конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Для формування і розвитку власного конкурентного потенціалу підприємствам машинобудування необхідно постійно вносити зміни до своєї економічної діяльності, потреба в яких у сучасних умовах господарювання перестала бути особливим, винятковим явищем, тому діагностика їхнього впливу на життєвий цикл підприємства вже є однією з важливих функцій менеджменту.

4. Чутливість до досягнень науково-технічного прогресу, що зумовлена взаємозв'язком впровадження досягнень науково-технічного прогресу для системного зростання продуктивності праці, енерго- та ресурсозбереження з кінцевими результатами господарської діяльності підприємства, оскільки саме використання наукових розробок дає можливість підприємствам машинобудування знижувати витрати на виробництво продукції за рахунок зниження матеріалоемності, вартості закупаваних матеріалів, енергоемності, збільшувати обсяг виробництва, покращувати якість і конкурентоспроможність продукції.

5. Залежність від технологічних і виробничих можливостей підприємства. Рівень упровадження нових товарів і технологій характеризується як низький, оскільки уповільнений темп розвитку галузі за попередні роки не дозволяє підприємствам вести самостійну інноваційну

політику через значну потребу у фінансових ресурсах.

6. Орієнтація на конкретні сегменти ринків, що дозволить підприємству досягти своєї мети у довгостроковій перспективі та забезпечить його життєздатність.

Таким чином, урахування визначених особливостей конкурентного потенціалу підприємств машинобудування дозволить ДП «Новатор» підтримувати їх у бажаному конкурентному стані, формувати, утримувати та зміцнювати довготривалі конкурентні переваги за рахунок здатності внутрішньої структури підприємства вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, відстежувати зміни у структурі потреб споживачів, розбіжності між вимогами ринку та можливостями підприємств загалом з метою ефективного впливу на кінцеві результати їхньої діяльності.

Запропонований підхід передбачає також проведення комплексу процедур моніторингу відображеного на рисунку 3.2, основною метою якого є формування належного інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління активністю підприємства для формування конкурентного потенціалу на ґрунті моделювання можливих альтернатив розвитку та своєчасного виявлення необхідності здійснення змін у господарській діяльності.

Основою для організаційної розбудови системи моніторингу конкурентного потенціалу підприємства (КПП) має бути:

- необхідність забезпечення адекватності стану факторів формування конкурентного потенціалу;
- дотримання вимог достовірності показників конкурентного потенціалу;
- врахування ймовірної різноманітності цілей діяльності підприємства;
- гнучкість та оперативність моніторингу;
- забезпечення достатності аналітичної бази;
- відповідність та погодженість організаційно-методичної і нормативно-правової бази моніторингу;

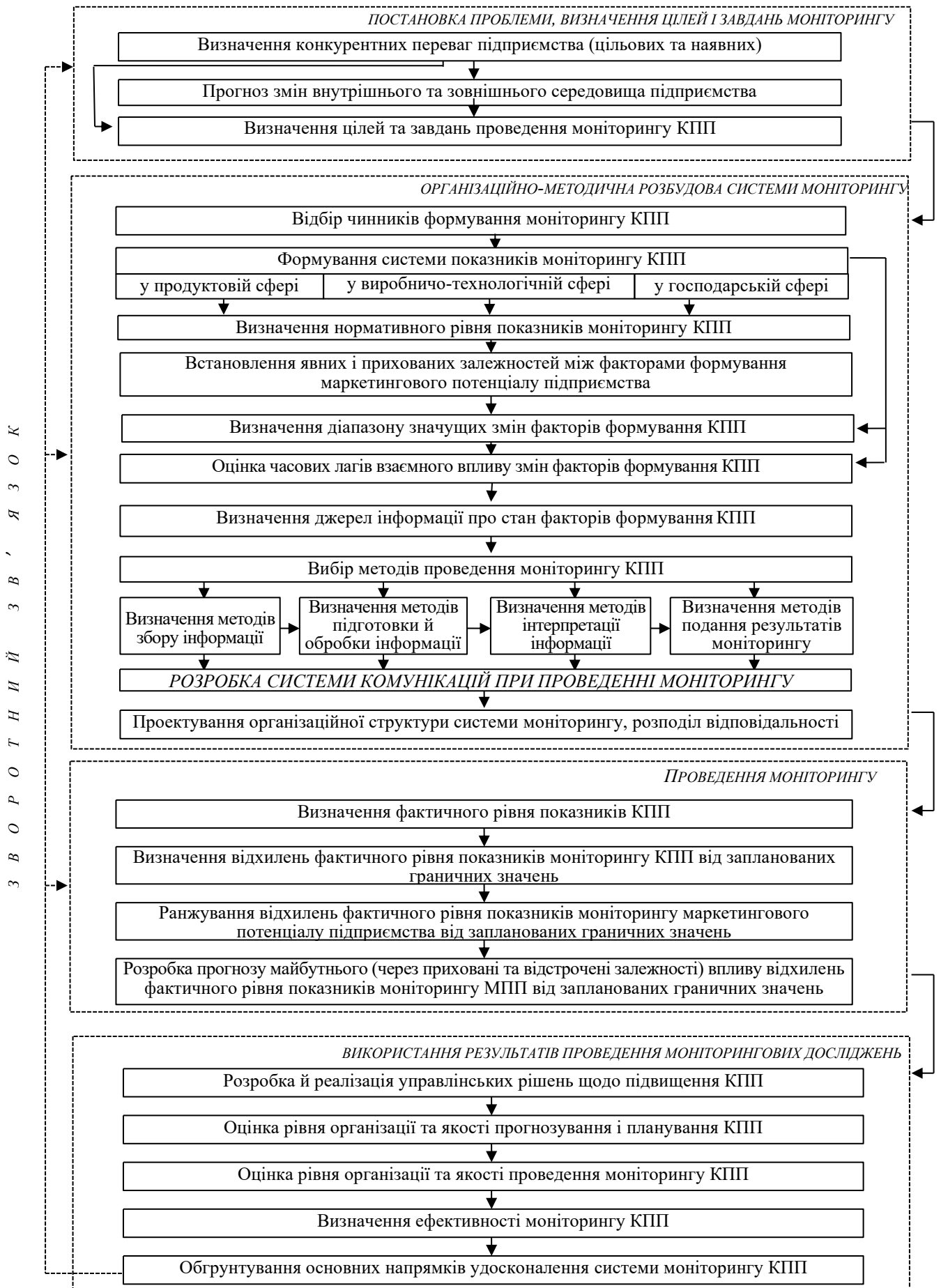


Рисунок 3.2 - Послідовність побудови системи моніторингу формування та використання конкурентного потенціалу підприємства

- адаптивність побудови моніторингу;
- комплексність охоплення всіх релевантних факторів формування потенціалу;
- безперервність відстеження економічної інформації;
- реалізація ситуативного підходу;
- структурованість та ієрархічність показників або явищ відповідно до поставлених цілей і завдань;
- оперативність функціонування.

Факторами, які сприяють досягненню даної мети є наявність у ДП «Новатор» значних виробничих потужностей, вигідне географічне положення, наявність сировинної бази, дешева робоча сила тощо.

Необхідно забезпечити появу нових конкурентних ідей в сфері технологій і розробки товарів, сформувані, як зазначалося вище, відмітні компетенції, які стануть потужним мотивом для подальшої діяльності.

Конкурентний потенціал є необхідним базисом функціонування промислових підприємств в умовах ринку. Його наявність дозволяє забезпечувати стійкість, адаптивність і високу результативність функціонування суб'єктів господарювання. Конкурентний потенціал підприємства є системою, що складається з безупинно взаємодіючих факторів, тому що ця економічна категорія характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо створення конкурентних переваг і збереження їх протягом тривалого періоду часу. Процес формування конкурентного потенціалу підприємства повинен мати комплексний характер і здійснюватися в контексті формування загального потенціалу підприємства та його локальних складових.

Складність процесу формування конкурентного потенціалу підприємства у системі економічного управління полягає у потребі поєднання процесів функціонування і розвитку в єдину систему забезпечення результативності діяльності підприємства, що залежить від раціонального розподілу ресурсів і можливостей підприємства щодо формування і

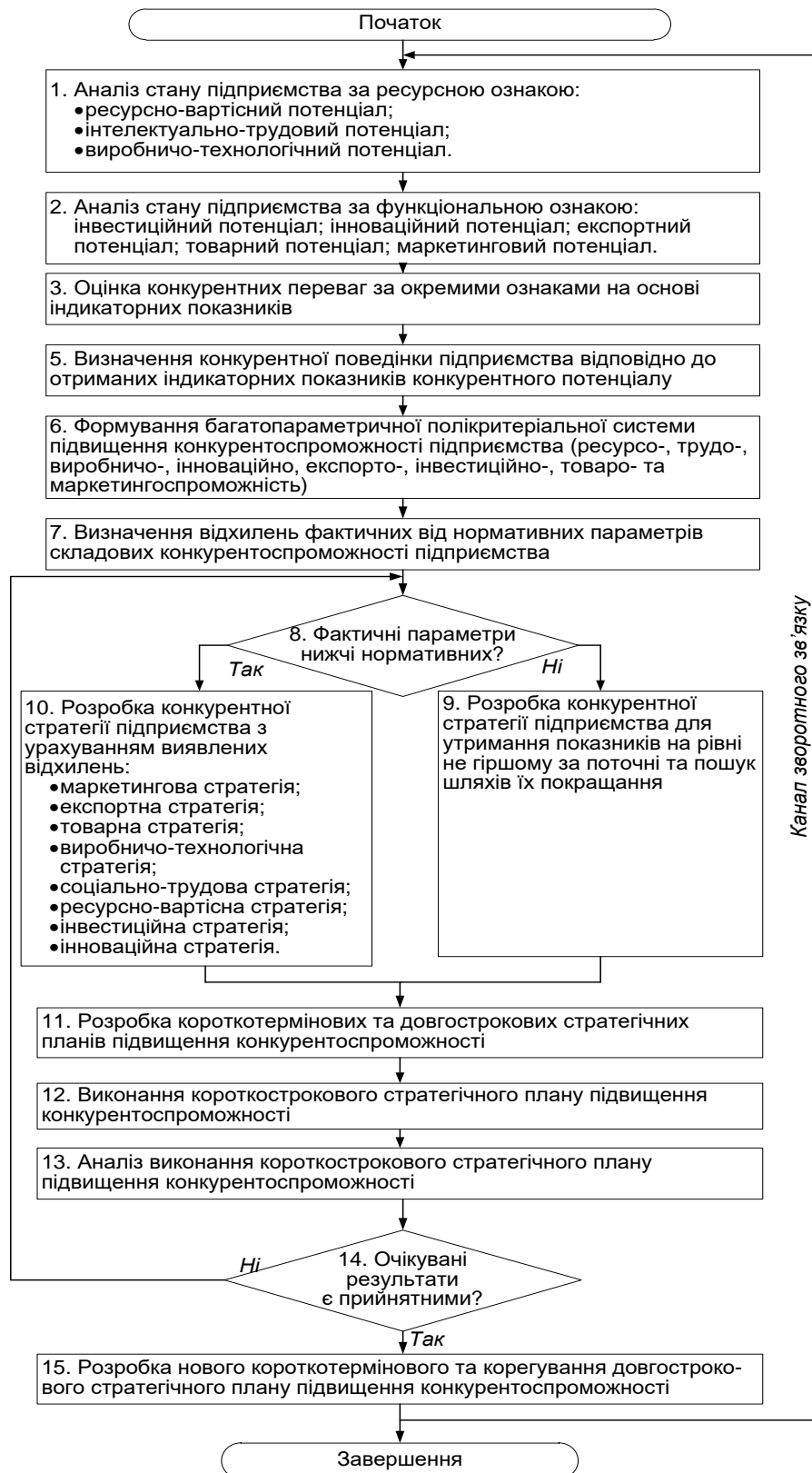
нарощування конкурентного потенціалу, системного поєднання засобів і предметів праці, самих працівників і відносин між ними тощо відповідно до потреб, цілей та інтересів усіх зацікавлених сторін. Тому важливо обрати метод для аналізу факторів, які зумовлюють формування та розвиток складників конкурентного потенціалу, а також здійснюють суттєвий вплив на ці складники, що дозволить трансформувати фактори тимчасової конкурентної переваги у стійкі конкурентні переваги (ключові компетенції), які мають довгостроковий характер.

3.2 Використання інноваційного підходу до управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор»

Управління формуванням конкурентного потенціалу для ДП «Новатор» передбачає перехід до інноваційного розвитку, що виражається в побудові стратегії інноваційно орієнтованого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Проте з огляду на специфіку ДП «Новатор» актуальним є розроблення багатоваріантної стратегії інноваційно орієнтованого розвитку, яка буде визначатись умовами й факторами зовнішнього середовища підприємства і враховувати рівень виробничо-ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання. Тому управління даним процесом перш за все потрібно розглядати як систему елементів, які впливають на кінцевий результат виробництва та його подальший інноваційний розвиток.

Проте для досягнення якісних перетворень і зростання ефективності функціонування виробництва підприємство має вжити комплекс заходів, які забезпечують практичне використання наукоємної інноваційної продукції, за

допомогою здійснення не тільки науково-технічної, але й інноваційної діяльності.



Рисунлок 3.3 - Алгоритм інформаційного забезпечення інноваційного розвитку конкурентного потенціалу ДП «Новатор»

Механізм управління інноваційно орієнтованим розвитком підприємства базується на формуванні, реалізації та оцінюванні інноваційної стратегії з урахуванням ідентифікації суб'єктів інноваційного процесу, його змісту, визначення етапів інноваційного процесу у виробництві, а також внутрішніх і зовнішніх факторів економічного середовища, що забезпечують фактичне управління.

При цьому зміни зовнішніх факторів економічного середовища часто приводять до виведення підприємства з рівноважного стану, коли воно не здатне самостійно повертатися до встановлених параметрів розвитку й оперативно реагувати на ці зміни. Водночас зовнішній вплив на підприємство виступає в ролі стимулятора до генерування необхідних управлінських рішень, що дають змогу скоригувати взаємодію елементів виробництва й привести суб'єкт господарювання в рівноважний збалансований стан за допомогою механізмів самоорганізації та саморегулювання.

З позиції розгляду підприємств як відкритих виробничо-економічних систем під час побудови інноваційно орієнтованої стратегії доцільно застосувати модель розвитку виробництва, яка враховує навколишній вплив, виробничо-ресурсні можливості, а також передбачає якісне оновлення виробництва шляхом соціально-економічних, виробничо-технологічних і природно-екологічних змін.

Як відомо, інноваційний розвиток пов'язаний з кількісним оцінюванням діяльності підприємств без урахування необхідності якісних змін у часі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому інноваційний розвиток підприємства як системи передбачає не тільки кількісні, але й якісні зміни його параметрів і виражається у здатності підприємства до оновлення виробництва в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Важливим положенням методології розвитку інноваційних процесів підприємства є необхідність диференціації інноваційного процесу на дві стадії управління, такі як створення нововведень та масове поширення й

освоєння нововведень. Такий підхід обумовлений тим, що значна кількість підприємств, будучи кінцевими споживачами нововведень, не здійснює дифузії інновацій у власний виробничий процес без попередньої апробації нововведень, що багато в чому ускладнює їх подальше поширення.

При цьому мінімізація негативних наслідків впровадження інновацій, сприятиме зростанню рівня інноваційної сприйнятливості підприємств до всіх нововведень. Розподіл інноваційного процесу на дві стадії управління дасть змогу згрупувати й організувати всіх учасників інноваційного процесу, оскільки на кожній його стадії є власні споживачі інновацій, а також власні особливості та технології їх поширення. Таким чином, поділ інноваційного процесу на стадії дасть змогу вирішити багато проблем організації та просування інновацій, а також управління ними.

Оцінка підприємства за рівнем виробничо-ресурсного потенціалу, інноваційно-інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності продукції значним чином впливає на сприйнятливість конкретних товаровиробників до впровадження й освоєння наукоємної продукції, а також впливає на ступінь ефективності використання інновацій в виробництві, тобто низка підприємств, володіючи високим потенціалом розвитку і необхідними ресурсами, здатна займатися інноваційною діяльністю та або використовувати в процесі власної господарської діяльності сучасні інноваційні технології власного виробництва, або впроваджувати вже наявні інновації на основі процесу їх комерціалізації.

Водночас існує можливість використовувати уже поширені й часто менш ефективні технології виробництва продукції. Розвиток інноваційно-орієнтованих структур в виробництві базується на ефективному функціонуванні інноваційної сфери, що охоплює в системному вигляді всі етапи інноваційного процесу та створює й регулює необхідні умови й чинники для формування певної інноваційної моделі розвитку підприємства. Особливу роль в удосконаленні інноваційної сфери відіграє інноваційна система виробництва, ключове завдання якої полягає в посиленні

інтеграційних зв'язків між державними, науково-дослідними та підприємницькими структурами, а також координації взаємних зусиль щодо забезпечення процесів освоєння та впровадження інновацій у виробництво.

Таблиця 3.1 - Удосконалення регулювання інноваційного розвитку ДП «Новатор» при формуванні його конкурентного потенціалу

Об'єкти регулювання	Етапи удосконалення регулювання інноваційного розвитку
Система показників оцінювання інноваційного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналізування проблеми інноваційного розвитку на предмет виявлення того, чи можна було її своєчасно ідентифікувати на підставі показників, що використовуються на підприємстві. 2. Коригування існуючих або введення нових показників. 3. Визначення місця скоригованих або введених у використання показників у діючій на підприємстві системі показників інноваційного розвитку. 4. Автоматизування процесу розрахунку показників.
Процес оцінювання інноваційного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Упорядкування системи документообігу, зокрема документації за інноваційним проектом, що реалізується. 2. Впровадження або посилення рівня автоматизації обробки інформації, що стосується інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. 3. Введення заходів із посилення дисципліни щодо документоутворення і документообігу на підприємстві.
Система трактування показників, які характеризують інноваційного розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування нової або коригування існуючої системи планування на підприємстві. 2. Розроблення нового або коригування існуючого механізму встановлення значень планових показників. 3. Автоматизування системи отримання інформації про показники із зовнішнього середовища машинобудівного підприємства.

Проникнення інновацій у виробничий процес відбувається поступово й залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також від готовності самого господарюючого суб'єкта впроваджувати й практично використовувати наукоємну продукцію, тому виникає необхідність використання сучасної спіральної моделі управління інноваційними процесами в виробництві. Така модель орієнтується на фактичний і потенційний попит на інноваційну продукцію шляхом накопичення й поширення інформації про стан ринку інновацій.

Успіх господарської діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від стану його внутрішнього середовища, а також рівня прогресивності ринкової інфраструктури, соціально-демографічних, політичних, технологічних та інших умов, у яких воно функціонує. Причому вищезазначені обставини можуть як сприяти формуванню інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, рівню та ступеню їх впливу в процесі використання інноваційного потенціалу, так і ускладнювати це. У зв'язку з цим особливого значення у дослідженні інноваційного потенціалу набувають своєчасне врахування й аналіз впливу різних параметрів на особливості його формування, що дасть змогу не тільки розробити адресні та аргументовані управлінські рішення, пов'язані зі створенням пріоритетних напрямів використання інноваційного потенціалу підприємства, але й виявити як ймовірні ризики, так і несприятливі передумови, що зачіпають процеси управління інноваційними потоками.

Пропонуємо для ДП «Новатор» використовувати інформаційно-інноваційний підхід при формуванні його конкурентного потенціалу, який визначає сукупність інформаційних потоків, покликаних забезпечити притік інформації на підприємство, для повноцінного функціонування інформаційного блоку. Та використовувати архітектуру інформаційних потоків для формування інформаційного поля стану досліджень у сферах інноваційних пріоритетів (рисунок 3.4).

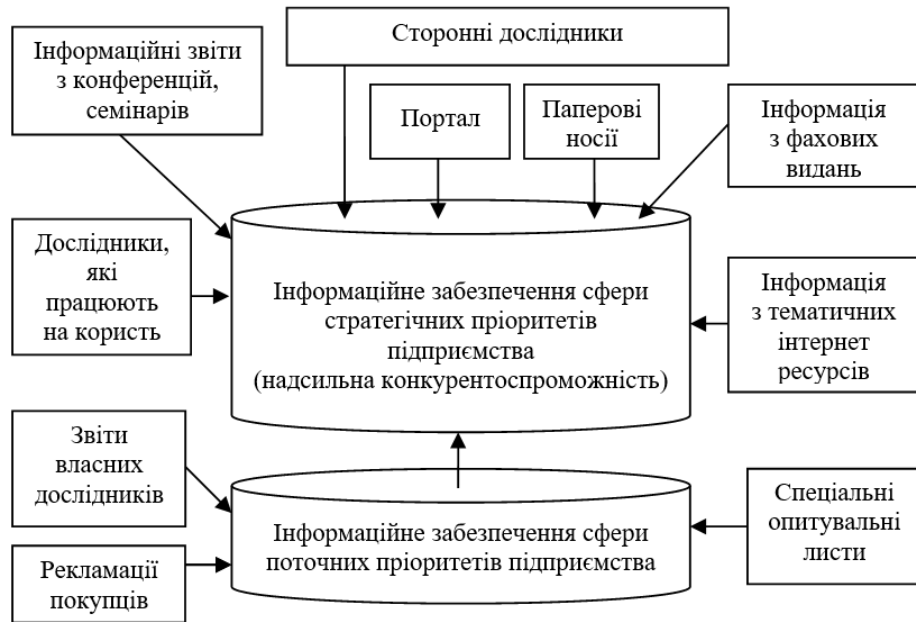


Рисунок 3.4 - Архітектура інформаційних потоків для формування інформаційного поля стану досліджень у сферах інноваційних пріоритетів ДП «Новатор»

Для забезпечення ефективності управління конкурентним потенціалом можна використовувати науково-методичний підхід до побудови матриці інноваційних пріоритетів підприємства, яка дає змогу визначити ключові сегменти інформаційного поля у сфері наукових досліджень, розробок та технологій, організація притоку з яких є найбільш важливою для підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Структура матриці інноваційних пріоритетів машинобудівного підприємства

Перспективні напрями досліджень	Сегменти технологічної сфери					Інтегральний показник
	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	...	Сегмент n	
Напрямок 1	z_{11}	z_{12}	z_{13}	...	z_{1n}	Z_1
Напрямок 2	z_{21}	z_{22}	z_{23}	...	z_{2n}	Z_2
.....
Напрямок m	z_{m1}	z_{m2}	z_{m3}	...	z_{mn}	Z_m

Для ДП «Новатор» варто підтримувати розвиток дослідно-конструкторського відділу і займатись організацією досліджень на рівні створення (модифікації) нової продукції (рівень «сильної» конкуренції) та рівні технологічних проривів (рівні «надсильної» конкуренції) у межах машинобудівних підприємств України.

Для вирішення проблеми вибору інноваційних проектів слід використовувати науково-методичні підходи оцінювання інноваційних проектів, зокрема враховуючи інноваційну активність конкурентів (рисунки 3.5).

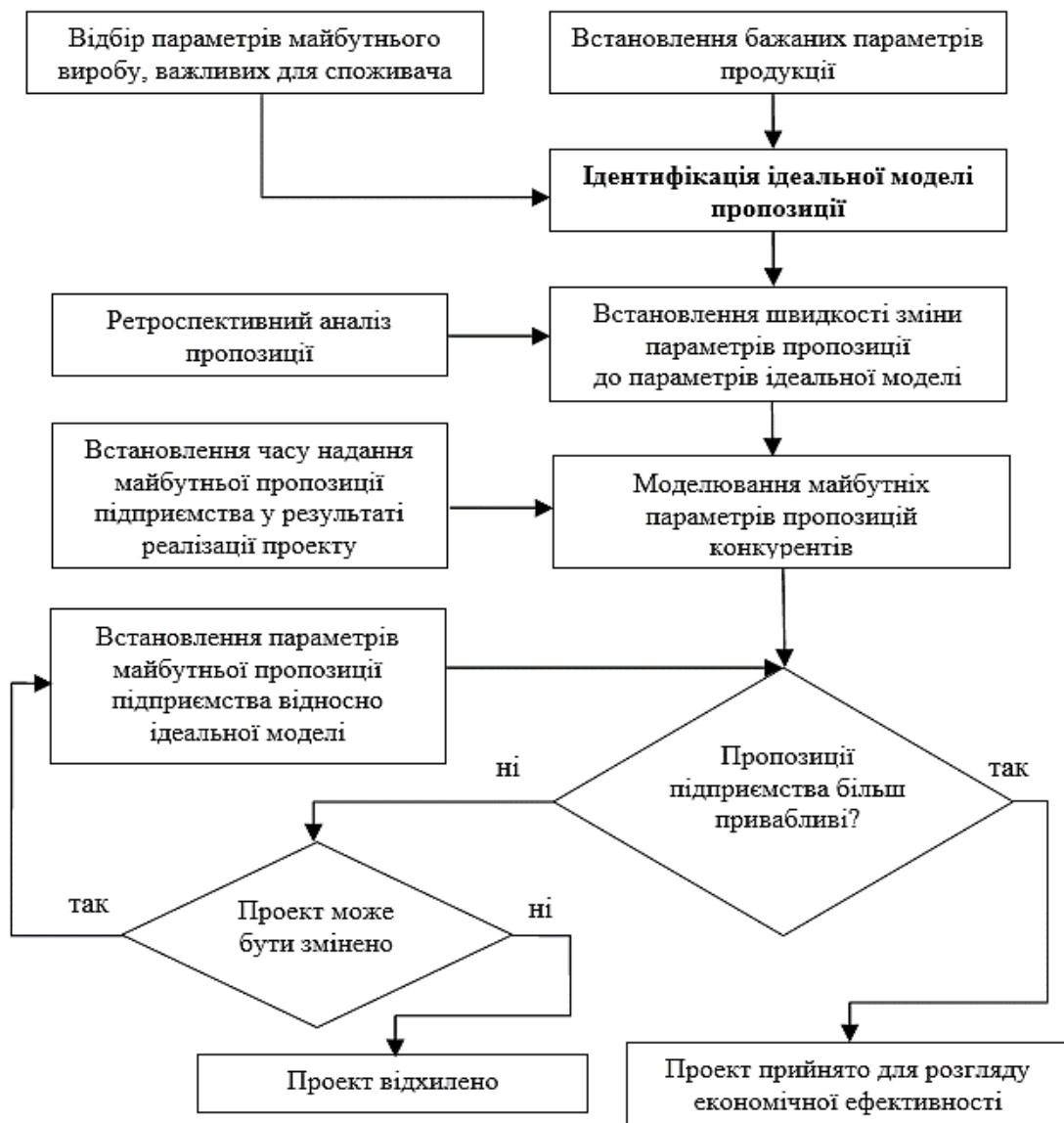


Рисунок 3.5. Процедура оцінювання доцільності реалізації інноваційного проекту з позиції підвищення конкурентоспроможності підприємства

В основу процедури оцінювання покладено врахування динаміки ринкових пропозицій конкурентів та її апроксимації на майбутні періоди. Це дає змогу порівняти майбутні пропозиції підприємства зі стратегічними пропозиціями конкурентів, на відміну від наявних підходів.

3.3 Управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор» на основі експертного дослідження факторів впливу

Як показали попередні дослідження на формування конкурентного потенціалу підприємства сильно впливають умови його функціонування, які характеризуються значною кількістю факторів. Тому процес управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства потребує дослідження цих факторів.

Управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор» пропонуємо здійснювати на основі експертного дослідження факторів впливу. Для виявлення можливості успішного використання в управлінні сучасних управлінських технологій необхідно провести теоретичне аналізування та практичне дослідження факторів, які впливають на процес управління формуванням конкурентного потенціалу.

Попередні дослідження показали, що вплив мають наступні фактори:

- А) обсяг ринку об'єкта управління;
- В) диверсифікованість ринку об'єкта управління;
- С) рівень ринкової конкуренції щодо об'єкта управління;
- Д) якість об'єкта;
- Е) ціна об'єкта;
- Ф) рівень розвитку ринкових комунікацій;
- Г) характер об'єкта (який позитивно впливає на результативність інноваційної діяльності);

Н) рівень розвитку системи менеджменту підприємства;

Ж) рівень розвитку інформаційної безпеки в системі інформаційного забезпечення підприємства;

К) рівень креативності підприємства.

Процес формування вибірки опитуваних експертів складався з двох етапів:

- визначення загальної сукупності ймовірних кандидатур;

- встановлення значення допустимої граничної похибки результатів опитування.

Граничну похибку прийнято на рівні 0,15. На етапі формування загальної сукупності ймовірних кандидатур експертів визначено кількість респондентів з необхідним рівнем компетентності (досвід, перебування на керівній посаді, бажання брати участь в анкетуванні). Із цієї сукупності обрано тих експертів, що виявились найкращими фахівцями у кількості 18 осіб, які володіють найбільшою компетенцією. За умовами, для отримання результатів, похибка яких не буде перевищувати визначені межі, необхідно опитати не менше 10-ти експертів. Опитування здійснювалось за допомогою онлайн гугл-форми за стобальною шкалою.

У табл. 3.3 наведено оцінювання виділених факторів (А, В, С, D, Е, F, G, Н, J, К), десятьма експертами (I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X).

Таблиця 3.3 - Бали, виставлені експертами кожному з факторів

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
I	60	20	70	80	60	20	70	40	50	30
II	50	80	40	80	70	30	20	30	70	60
III	60	20	30	70	90	40	80	50	40	60
IV	30	30	70	20	30	20	40	20	70	20
V	100	30	60	30	50	20	10	50	60	10
VI	60	40	20	40	40	30	40	10	30	50
VII	100	70	40	30	20	60	70	80	60	50
VIII	20	80	60	30	80	70	40	20	20	50
IX	100	50	20	30	50	60	40	80	20	20
X	60	20	10	80	80	40	50	20	40	70

За умови використання кількісного підходу, важливим є встановлення вагомості експертів. Це зумовлено тим, що експерти можуть відрізнятися рівнем компетентності, досвідом та деякими іншими суб'єктивними чинниками, пов'язаними із поглядами, переконаннями, когнітивними та іншими особливостями. Якщо вагомість експертів є різною, то необхідним є використання коефіцієнтів вагомості.

У табл. 3.4 наведено значення значущості факторів при прийнятті думок експертів однаково вагомими.

Таблиця 3.4 - Бальні оцінки факторів та їх вагомості

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
I	60	20	70	80	60	20	70	40	50	30
II	50	80	40	80	70	30	20	30	70	60
III	60	20	30	70	90	40	80	50	40	60
IV	30	30	70	20	30	20	40	20	70	20
V	100	30	60	30	50	20	10	50	60	10
VI	60	40	20	40	40	30	40	10	30	50
VII	100	70	40	30	20	60	70	80	60	50
VIII	20	80	60	30	80	70	40	20	20	50
IX	100	50	20	30	50	60	40	80	20	20
X	60	20	10	80	80	40	50	20	40	70
Сума	640	440	420	490	570	390	460	400	460	420
Вагомість	64	44	42	49	57	39	46	40	46	42

Як бачимо з табл. 3.4, вагомість фактора А (обсяг ринку об'єкта) є найбільшою, оскільки середній бал для нього є найвищим. Наступними за значущістю є фактори D (якість об'єкта) та E (ціна об'єкта).

Під час аналізування бальних оцінок часто використовується їх ранжирування.

Метою ранжирування є визначення монотонної послідовності упорядкування вагомості факторів. Ранги можуть виставлятися експертами або обчислюватися на основі аналізування бальних оцінок.

Ранги факторів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Ранги факторів

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
I	4	1	9	8	6	1	8	6	6	4
II	3	9	5	9	7	3	2	5	9	8
III	3	1	4	8	9	5	9	6	4	8
IV	2	2	8	1	2	1	2	2	8	2
V	5	2	6	1	3	1	1	5	6	1
VI	2	2	2	4	2	1	1	1	3	3
VII	4	4	3	1	1	3	5	4	5	3
VIII	1	4	4	1	3	4	1	1	1	3
IX	4	4	3	2	2	4	2	4	2	2
X	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
Середній ранг	3,1	3,2	4,7	3,9	3,9	2,7	3,5	3,7	4,7	3,8

Середній ранг обчислюється на основі середнього арифметичного.

За умови, коли більше ніж одному фактору присвоєно один і той самий ранг необхідною є їх стандартизація, яка обчислюється на основі середнього арифметичного порядкових номерів, визначених на основі впорядкування факторів за рівнем їх важливості.

Таблиця 3.6 - Стандартизація рангів для досліджуваних факторів

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
C	9	B 8	E 9,5	C 9,5	C 9,5	D 4	G 9,5	B 8	A 8,5	D 9
D	7,5	D 8	G 9,5	J 9,5	J 9,5	J 7,5	J 9,5	C 8	B 8,5	E 9
G	7,5	J 8	D 7,5	A 6	A 7,5	K 7,5	A 7	F 8	F 8,5	F 9
E	6	K 8	K 7,5	B 6	H 7,5	A 5,5	B 7	E 5,5	H 8,5	G 9
H	6	E 7	H 6	E 6	E 3	B 5,5	H 7	K 5,5	C 3	K 9
J	6	C 4,5	F 5	G 6	B 2	C 5,5	C 4	A 3	D 3	A 3
A	3,5	H 4,5	C 3,5	H 6	D 2,5	E 5,5	F 4	D 3	E 3	B 3
K	3,5	A 2,5	J 3,5	K 6	F 2,5	F 1	K 4	G 3	G 3	C 3
B	1,5	F 2,5	A 3	D 1	G 2,5	G 1	D 1	H 3	J 3	H 3
F	1,5	G 2	B 1	F 1	K 2,5	H 1	E 1	J 3	K 3	J 3
Сума	52	55	56	57	49	44	54	50	52	60

Вагомість факторів, обчислену на основі їх рангових оцінок відобразимо у формі графічної побудови результатів (рисунок 3.6).

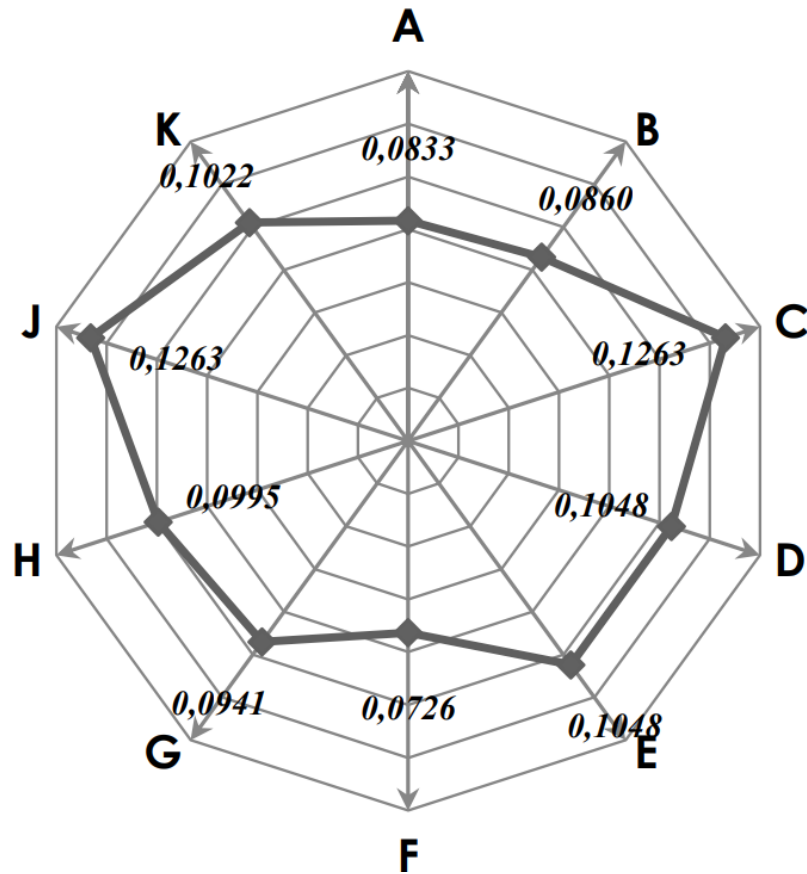


Рисунок 3.6 - Вагомість факторів, обчислена на основі їх рангових оцінок

Як бачимо з рисунку 3.6, найбільш вагомими є фактори «J» (рівень розвитку інформаційної безпеки в системі інформаційного забезпечення підприємства) і «C» (рівень ринкової конкуренції щодо об'єкта), найменш вагомими є фактори «F» (рівень розвитку ринкових комунікацій) і «A» (обсяг ринку об'єкта). Одержані вагові коефіцієнти можуть використовуватись для подальшого аналізування впливу цих факторів на діяльність ДП «Новатор», а також у різноманітних задачах оптимізації і прогнозування в процесі управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор».

Висновки до розділу 3.

Розроблено пропозиції з удосконалення формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор». Характеристика даних пропозицій наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Пропозиції з удосконалення формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор»

Назва заходу	Короткий зміст	Цілі, що досягаються
1	2	3
1. Удосконалення методики формування конкурентного потенціалу ДП «Новатор»	Запропонована послідовність заходів на яких базуватиметься методика формування конкурентного потенціалу та процедур моніторингу на яких базуватиметься процес управління конкурентним потенціалом ДП «Новатор»	Дозволить узгодити процеси створення системи економічних ресурсів та відмітних компетенцій як основи визначення його складників, ідентифікації ринкових можливостей, а також забезпечить їхню взаємодію з отриманням синергетичного ефекту у досягненні високого рівня конкурентоспроможності підприємства
2. Використання інноваційного підходу до управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор»	Комплекс заходів, які забезпечують практичне використання наукоємної інноваційної продукції. Алгоритм інформаційного забезпечення інноваційного розвитку конкурентного потенціалу ДП «Новатор». Інструменти оцінювання інноваційних проектів. Інформаційно-інноваційний підхід.	Визначення ключових сегментів інформаційного поля. Визначення сукупності інформаційних потоків, покликаних забезпечити притік інформації на підприємство, для повноцінного функціонування інформаційного блоку
3. Управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор» на основі експертного дослідження факторів впливу	Експертне опитування для визначенні факторів впливу на формування конкурентного потенціалу	Ідентифікація ресурсної площини формування конкурентного потенціалу

Запропоновані заходи забезпечать ефективність процесу управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор».

ВИСНОВКИ

Управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства являє собою процес, в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємозалежних дій – функцій управління, об'єднаних сполучними процесами комунікацій і прийняття рішень. На основі теоретико-методологічного аналізу можна зробити висновки, що сутність конкурентного потенціалу як ключового аспекту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, є однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності та аналізу самої структури конкурентного потенціалу та її складових, які входять до складу конкурентного потенціалу. Управління формуванням конкурентного потенціалу підприємства є складним процесом, який характеризується динамічністю, тому важливо виділяти чинники впливу на даний процес.

Попередній аналіз діяльності ДП «Новатор» показав, що підприємство є прибутковим, ліквідним та платоспроможним, однак протягом останніх трьох років спостерігається погіршення динаміки його функціонування, а саме скорочення прибутковості і це відбувалось ще до початку пандемії. За таких умов підприємству важливо не втратити позиції на ринку. Це можливо за умов реалізації його конкурентного потенціалу.

Аналіз складових конкурентного потенціалу показав, що досить значною є витратомісткість виробничого процесу, тому необхідно шукати шляхи скорочення витрат на виробництво, для цього варто використовувати інноваційні технології оптимізації виробничого процесу.

Розроблено пропозиції з удосконалення управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «НОВАТОР»: запропоновано напрямки удосконалення системи формування конкурентних переваг, використання інноваційного підходу до управління формуванням конкурентного потенціалу ДП «Новатор», управління формуванням конкурентного

потенціалу ДП «Новатор» на основі експертного дослідження факторів впливу.

Необхідно забезпечити появу нових конкурентних ідей в сфері технологій і розробки товарів, сформувати, відмітні компетенції, які стануть потужним мотивом для подальшої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Є. Л. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств машинобудування / Є. Л. Андреева // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2014. - Вип. 2. - С. 28-32.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф, Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія / О.Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2011. - № 36. - С.23-26.
4. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: моногр. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. - С.294.
5. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: [монографія] / І.В. Балабанова. – Донецьк : Донецький національний університет, 2008. – 458 с.
6. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: моногр. / О.Ф. Балацкий. - Сумы: Университетская книга, 2006. - 972 с.
7. Березін О.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / О.В. Березін, Л.М. Березіна, Н.В. Бутенко. – К. : Знання, 2009.
8. Бондаренко В. М. Формування конкурентних переваг на основі оптимізації використання ресурсного потенціалу / В. М. Бондаренко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. - 2013. - Вип. 3. - С. 37-47.
9. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: моногр. / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко,

Е. А. Сущенко; Восточноукр. нац. ун-т им. В. Даля, Донбасский горно-металлургический ин-т. Алчевск, 2002. - 216 с.

10. Волосова В. О. Вплив конкурентоспроможності на формування потенціалу підприємства / В. О. Волосова, О. М. Петухова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2014. - Т. 20, № 6. - С. 86-92.

11. Восьмий місяць поспіль в "мінусі": Чому в Україні падає промисловість. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/02/27/657430/>

12. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ, 2000. – 310 с.

13. Галькевич М. Формалізація підходів до управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства / М. Галькевич // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. - 2015. - Вип. 34. - С. 259-268.

14. Гарафонова О. І. Формування конкурентного потенціалу підприємства на основі мотивації інноваційної діяльності та реалізації його конкурентних переваг / О. І. Гарафонова // Моделювання регіональної економіки. - 2013. - № 1. - С. 283-288.

15. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств: [монографія] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України. - К. : [б.в.], 2010. - 212 с.

16. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. - СПб.: Спецлитература, 1999.-589с.

17. Гриньов А. В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства / А. В. Гриньов // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2013. - № 6. - С. 54 – 57

18. Гриньов А. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства / А. В. Гриньов, В. В. Шульженко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_2_25
19. Державна служба статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Драган О. І. Оцінка інтелектуального потенціалу при формуванні конкурентних переваг підприємства / О. І. Драган, Ю. М. Гринюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2018. - Т. 24, № 3. - С. 79-87
21. Драч О. І. Підходи та фактори до формування конкурентного потенціалу підприємств машинобудування / О. І. Драч. // Ефективна економіка. - 2016. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_40
22. Другова О. С. Розробка методу оцінки конкурентного потенціалу / Другова О. С. // Наукові праці Національного університету харчових технологій. Серія економічні науки. Київ: НУХТ, - 2011. - № 40. - С. 132-134
23. Інвестиційно-інноваційні чинники формування, розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: монографія / Солоха Д. В. [та ін.] ; Європ. ун-т [та ін.]. - Донецьк : [Дмитренко Л. Р.], 2010. - 399 с.
24. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу : [монографія] / [Нижник В. М. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Нижника В. М. - Хмельницький : ХНУ, 2014. - 547 с.
25. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с
26. Кваско А. В. Формування конкурентоспроможного потенціалу

підприємства / А. В. Кваско // Інтелект ХХІ. - 2013. - № 1-2. - С. 114-121.

27. Кіндрацька Г. І. Ідентифікація конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства / Г. І. Кіндрацька, Л. В. Коваль, Ю. І. Кулиняк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 725: Проблеми економіки та управління. – С. 90–98.

28. Кирчата І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: моногр. / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. - Харків: ХНАДУ, 2009. - 160 с.

29. Кузнєцова К.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства на основі ресурсного потенціалу. Сутнісна характеристика ресурсного потенціалу та особливості його формування на підприємстві як базового елемента забезпечення конкурентоспроможності / К.О. Кузнєцова // Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств : [монографія] / [В. В. Дергачова, Н. О. Сімченко, К.О. Бояринова та ін.]. – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – С. 313–340.

30. Кузнєцова К.О. Теоретичні аспекти формування поняття «ресурсний потенціал» на підприємстві / К.О. Кузнєцова // Вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право». Спецвипуск. – 2012. – Т. 2. – С. 299–302.

31. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. - 2003. - № 1. - С. 31-56.

32. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. / Н. С. Краснокутська. - Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. - 247 с.

33. Левків Г. Я. Управління конкурентним потенціалом підприємств / Г. Я. Левків // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 9 (2). - С. 47-52.

34. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття "конкурентний потенціал підприємства" та підходи до його управління / А. І. Лужецький // Інноваційна

економіка. - 2013. - № 8. - С. 125-128.

35. Макаренко П. М. Інноваційна складова формування конкурентного потенціалу підприємства / П. М. Макаренко, В. І. Пілявський, Н. Ю. Процюк // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 50(1). - С. 75-79.

36. Маркова С. В. Формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства - виробника продукції промислового призначення на внутрішньому та зовнішніх ринках / С. В. Маркова, В. В. Жиденко, О. М. Олійник // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 1. - С. 190-196.

37. Михальченко О. А. Концептуальні основи формування поняття "конкурентний потенціал авіабудівного підприємства" / О. А. Михальченко // Економічний часопис-XXI. - 2015. - № 9-10. - С. 48-51.

38. Могилевская О. Ю. Роль маркетингу в формуванні конкурентоспроможного потенціалу підприємства / О. Ю. Могилевская, А. І. Гладун, Т. С. Дмитриченко // Сучасні питання економіки і права. - 2018. - Вип. 2. - С. 22-31.

39. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / І.В. Нижник / За наук. ред. дра екон. наук М.П. Войнаренка. — Хмельницький: ХНУ, 2012. — 219 с.

40. Нижник О. В. Структурні елементи системи управління конкурентним потенціалом підприємства в ризик-середовищі функціонування / О.В. Нижник // Бізнес-навігатор. - 2017. - Вип. 3. - С. 80-84.

41. Нижник О. В. Вплив інтеграційних процесів на проблеми формування конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2(1). - С. 35-37.

42. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом

підприємства на засадах стратегічного та системного підходів / О. О. Олейникова, М. О. Панченко, А. С. Чернишова // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 5(3). - С. 16-19.

43. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. Економіка і суспільство. 2018. №15. С. 444—449.

44. Пілявський В. І. Формування конкурентного потенціалу на підґрунті стратегічного управління агропромислових підприємств / В. І. Пілявський // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 4. - С. 149-160.

45. Пожуєва Т. О. Антикризове управління — головна складова інноваційної діяльності та формування конкурентного потенціалу підприємства / Т. О. Пожуєва // Вісник економічної науки України. - 2015. - № 1. - С. 121-125.

46. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Портер. – К.: Основи, 1997. – 451 с.

47. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посіб.] / [О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк]. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с

48. Прохорова В. В. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія / В. В. Прохорова, В. І. Чобіток ; Укр. інж.-пед. акад. - Х. : НТМТ, 2012. - 247 с.

49. Райзенберг Б. А., Фатхудинов Р.А. Управление экономикой. Учебник — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. —784 с.

50. Рябенко В. В. Формування конкурентного потенціалу промислових підприємств / В. В. Рябенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 3(1). - С. 15-20.

51. Сабадирьова А.Л. Основні методологічні аспекти становлення теорії потенціалу підприємства / А.Л. Сабадирьова // Вісник соціально економічних досліджень. - 2009. - № 37. - С. 274-280.

52. Савіцький А. В. Особливості формування моніторингу якості

продукції у системі активізації конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Савіцький // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 4(1). - С. 23-26.

53. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. . к.е.н.: 08.06.01 / Савченко Марина Василівна - Харків, 2004. - 190 с.

54. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття "конкурентний потенціал" та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / В. С. Сімонова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 6. - С. 194-197.

55. Стахова М. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства / Стахова М. В., Малик О. В. // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського. - 2017. - Вип. - № 16. - С. 468-473.

56. Таранич А. В. Особливості формування промислових кластерів і моделювання процесів ефективного використання їх конкурентного потенціалу / А. В. Таранич // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2015. - Вип. 2(2). - С. 96-103.

57. Ушкаренко Ю. В., Шульга М. О. Конкурентний потенціал підприємств харчової промисловості: методологічні підходи / Ушкаренко Ю. В., Шульга М.О. // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. - Херсон: ХНТУ, -2015. - № 17(6). - С. 151-154.

58. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.

59. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О. І. Олексюк; Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет. Київ : КНЕУ, 2005. - 261 с.

60. Формування структури механізмів ефективного управління

конкурентним потенціалом промислових підприємств: / [Нижник В. М. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Нижника В. М., канд. екон. наук, доц. Ніколайчука М. В. - Хмельницький : ХНУ, 2012. - 263 с.

61. Халімон Т. М. Формування та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Халімон // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 5(2). - С. 35-39

62. Харчук Т. В. Формування конкурентного потенціалу підприємств машинобудування у системі економічного управління / Т. В. Харчук // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 35(2). - С. 70-76.

63. Черкас В. В. Основи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства та методи її забезпечення / В. В. Черкас // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 9(2). - С. 71-74.

64. Шульга М. О. Особливості структури управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості / М. О. Шульга // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 3. - С. 342-348.

65. Якименко-Терещенко Н. В. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи / Якименко-Терещенко Н. В., Ніколаєш Я. Р. // Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал. Київ. - 2018/1. - № 2. - С. 32-35.