

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності та шляхи її підвищення»

Виконала: студентка 2 року навчання,
групи 8.05.076.030.18.1 спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньої програми «Підприємництво»

Блудова Л.В.

Керівник: к.е.н., доцент Литвиненко А.О.

Рецензент: директор комерційний Осадчий Д.Г.

Харків – 2019 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Передумови, економічна сутність та зміст конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності	12
1.2. Теоретичне підґрунтя формування механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності	21
1.3. Концептуальні засади організації управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК»	
2.1. Стан розвитку та оцінка ефективності функціонування механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності	37
2.2. Аналіз особливостей та формування конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності	46
2.3. Інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності	56
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК»	
3.1. Розробка стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності	67
3.2. Соціальна складова організації управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності	77
3.3. Удосконалення інструментального забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності	86
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	98
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Чисельні дослідження конкурентоспроможності як економічної категорії кожного разу відкривають її нову грань, яка певною мірою впливає на ефективність діяльності суб'єкта підприємницької діяльності (далі – СПД). Саме тому дуже цінною характеристикою СПД вважається швидка та якісна адаптація до конкурентного середовища. В сучасному світі питання щодо підвищення рівня конкурентоспроможності загострюється з неймовірною швидкістю завдяки наступним факторам: постійні зміни попиту, впровадження новітніх технологій, розвиток стратегічного менеджменту і маркетингу та багато інших.

Внаслідок раціонального аналізу та контролю змін, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах, можливим є коригування управлінських рішень, які дозволять СПД виявити потенційні потреби споживачів та максимально використати виробничі потужності задля подальшого задоволення цих потреб.

При виборі системи управління конкурентоспроможністю СПД потрібно дотримуватися індивідуального, чітко обґрунтованого методологічного підходу. Проведення поглибленого економічного аналізу, прогнозування та проектування різноманітних моделей поведінки не тільки окремих підсистем, але і системи в цілому окреслить подальшу стратегію СПД.

Дослідженням теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю займалися такі закордонні вчені: М. Портер, Г. Азоев, Р. Фатхутдинов та вітчизняні – С. Близнюк, І. Должанський, А. Дулькін, І. Імшинецька, В. Котельников та ін. [1, 9, 25, 27, 34, 43, 62,80] – в їх роботах приділяється значна увага формуванню конкурентних переваг та конкурентоспроможності СПД.

Метою даної роботи є розвиток теоретико-методичного забезпечення формування механізму управління конкурентоспроможністю СПД.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні завдання:

розробити концептуальні засади організації управління конкурентоспроможністю СПД та уточнити сутність понять «конкурентоспроможність» та «розвиток рівня конкурентоспроможності СПД»;

провести аналіз проблеми управління потенціалом СПД в умовах глобалізації економіки й обґрунтувати технологію інтегральної оцінки можливості розвитку рівня конкурентоспроможності СПД;

розглянути підходи до оцінки ефективності стратегічних планів, обґрунтувати послідовність й визначити особливості формування стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД та розробити рекомендації щодо зміни структур управління й введення нових функцій, пов'язаних з її реалізацією;

розробити методичний підхід до формування мотиваційного механізму управління конкурентоспроможністю СПД та удосконалення окремих елементів такого механізму;

розробити рекомендації щодо впровадження та удосконалення окремих елементів механізму управління конкурентоспроможністю СПД.

Об'єктом даного дослідження є процес розвитку рівня конкурентоспроможності СПД. Предметом дослідження є теоретичні й науково-практичні аспекти формування механізму управління конкурентоспроможністю за допомогою аналізу показників діяльності СПД.

Теоретико-методологічну основу дипломної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів, методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і завданнями. Методологічними засадами дослідження є системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, базові положення сучасної економічної теорії та теорії менеджменту. Конкретні наукові результати одержано з використанням таких методів дослідження: спостереження, статистичного аналізу, графічний, порівняння, аналізу і синтезу, класифікації, економіко-математичного моделювання, матричні, експертних оцінок, імітаційного моделювання,

ПАТТЕРН та інші.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення та результати теоретичних розробок, які опубліковані у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Інтернет, а також нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України (за 2012-2019 рр.), а також внутрішня документація СПД (фінансова звітність за 2016-2018рр.).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретичних засад проектування розвитку рівня конкурентоспроможності СПД, який поділяється на етапи аналізу показників діяльності та оцінки заходів та розробці методичного забезпечення формування відповідного управлінського механізму і зводиться до такого:

концептуальні засади організації управління конкурентоспроможністю СПД вдосконалюються шляхом введення різних аспектів розгляду управлінського процесу та орієнтування його на покращення якості використання складових конкурентоспроможності, що, на відміну від відомих, орієнтуються на забезпечення обґрунтованого впровадження й структурування механізму управління конкурентоспроможністю СПД;

технологія інтегральної оцінки можливості відтворення конкурентних переваг, відмінність якої полягає у співвіднесенні рівня розвитку потенціалу й інноваційної сприйнятливості СПД, за допомогою розробленої системи показників та виробленні типових сценаріїв розвитку конкурентоспроможності дозволяє диференціювати управлінські рішення в сфері конкурентоспроможності бізнес-процесів СПД;

методичний підхід до розробки стратегії розвитку конкурентоспроможності СПД, що на відміну від існуючих, орієнтований на формалізацію типових стратегічних рішень методами портфельного аналізу, дозволяє подолати протиріччя між ступенем розкриття потенціалу складових конкурентоспроможності й забезпечити технологічне оновлення через трансферт

інноваційного знання;

інструментальне забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю СПД через впровадження підходу до вибору й удосконалення організаційних форм управління, створення контуру управління змінами в процесі такого розвитку, динамічне моделювання узгодженості бізнес-процесів СПД й розвитку конкурентоспроможності та визначення інтеграційного підґрунтя фінансування процесів розвитку сприяє підвищенню адекватності й достовірності вироблених управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій й можуть бути використані суб'єктами господарювання з метою забезпечення економічного зростання та досягнення високих економічних результатів діяльності, що підтверджується відповідною довідкою

Особистий внесок здобувача в роботах, полягає в такому: розкрито особливості реалізації процесів розвитку конкурентоспроможності СПД; запропоновано методичні рекомендації щодо оцінювання рівня розвитку потенціалу конкурентоспроможності СПД; обґрунтовано стан конкурентних переваг СПД як фактор підтримки бажаної економічної стабільності його бізнес-процесів.

Схема логіки і результатів подання дипломної роботи представлена в додатку А.

Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дипломній роботі, доповідалися і були схвалені на Всеукраїнській науково-практичній конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 2018 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в бізнес-освіті» (Київ, 2019 р.) та Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт «Економіка підприємства» (Київ, 2018/2019 н.р.). Публікації основних положень дипломної роботи представлені в тезах

«Сутність фінансової звітності та її аналіз в сучасних ринкових умовах» та студентській науковій роботі «Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за умов нестабільності зовнішнього середовища».

Кафедра ЕП та М

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Передумови, економічна сутність та зміст конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності

Функціонування та розвиток економіки в сучасних умовах ставить певні перепони у задоволенні потреб учасників ринкових відносин: підприємств, споживачів, найманих працівників, регіонів, держави.

Показник валового внутрішнього продукту (ВВП) надає можливість охарактеризувати стан економіки країни. Номінальний ВВП відображає загальний обсяг виробництва в поточних цінах, що, зазвичай, має тенденцію до зростання, але не свідчить про позитивний стан економіки країни. До змін динаміки номінального ВВП можуть призводити або зміни цін, або виробництва. Тому визначають показник реального ВВП – загальний обсяг виробництва в постійних цінах – який достовірно описує економічну діяльність країни.

Підтвердженням тому є аналіз рівня ВВП України у період з 2012 по 2018 роки. Незважаючи на поступове зростання обсягу номінального ВВП, різниця між показниками номінального та реального ВВП свідчить про нестабільний стан української економіки (див. рис. 1.1).

З 2012 до 2013 років показники реального ВВП зростав – на 4,39%, тобто відбувалося незначне економічне зростання. Починаючи з 2014 року спостерігається негативна динаміка економічного розвитку (зменшення рівня ВВП на 9,82%) і у 2015 році відзначається погіршення цінової стабільності, що призвело до пониження показника на 14,87%. Чинниками такого економічного падіння були: початок війни, скорочення економічних зв'язків з Росією, криза

фінансово-кредитної системи, масове безробіття та міграція робочої сили за кордон, катастрофічна поляризація суспільства та ін.

У 2016 році ситуація покращилась, оскільки промислове виробництво повертається до зростання – на 13,11%, а більшу частину 2017 року об'єм промислового виробництва знижувалося до 3,38%. За підсумками 2018 року зростання склало на 4,65% більше, ніж у попередньому році. Початок 2019 року за умов незначних коливань окремих показників економічної діяльності все-таки формує якісну основу для подальшого економічного зростання.

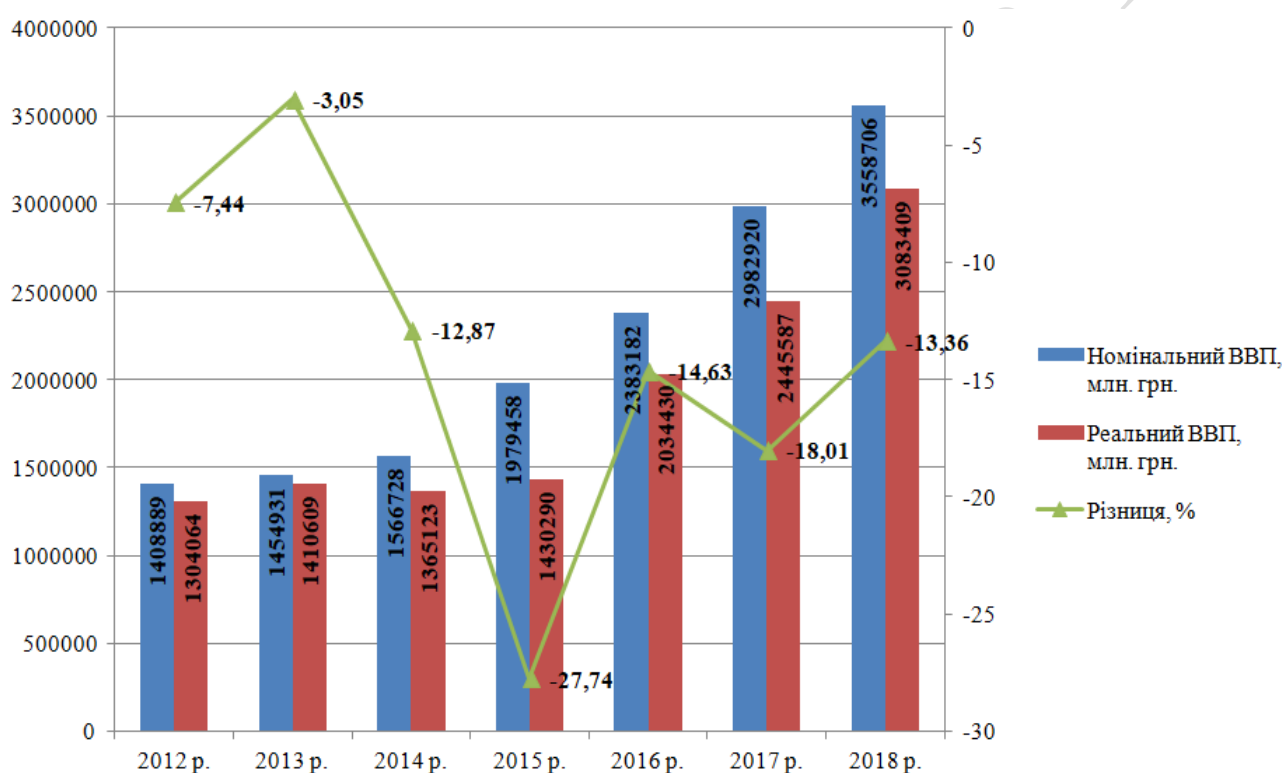


Рис. 1.1. Національний валовий внутрішній продукт [22]

За таких умов, протягом 2016-2018 років господарська діяльність більшості СПД України зазнала негативних змін, що відобразилось на експортно-імпортних операціях (див. рис. 1.2). Але завдяки зростанню цін на світових ринках на певну українську продукцію у 2019 році динаміка зовнішньої торгівлі загалом була позитивною. Експорт товарів та послуг у вартісному значенні (за даними Національного банку) збільшився на 9,4%.

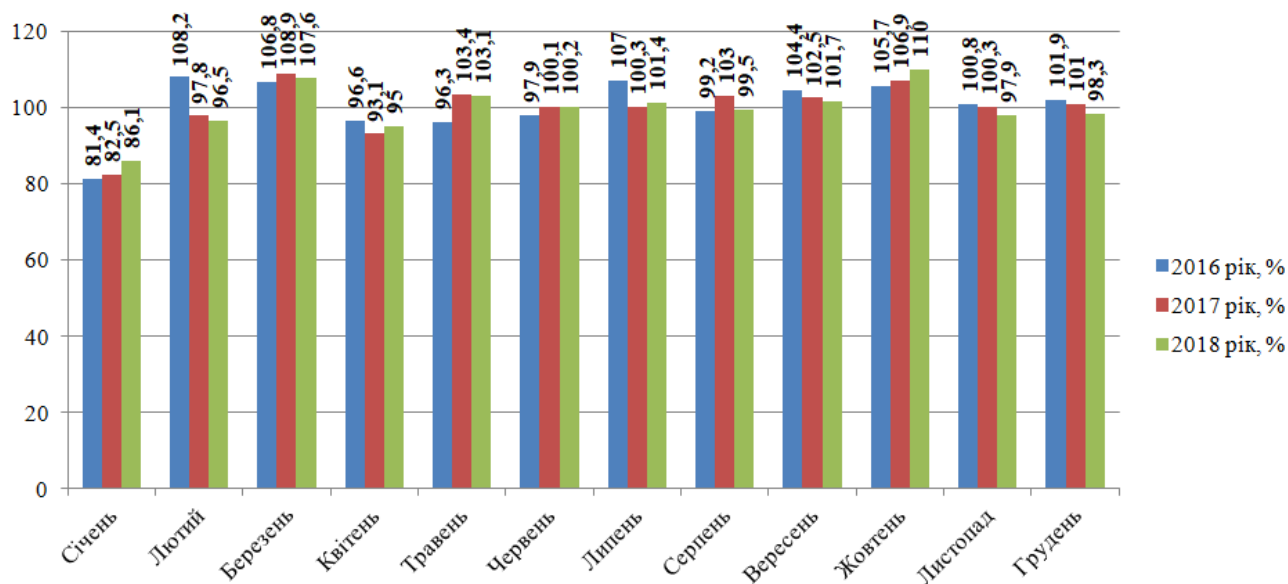


Рис. 1.2. Індеси промислової продукції (у % відносно попереднього місяця) [22]

Як видно з рис. 1.3, показник ВВП України у порівнянні з іншими країнами світу за даними Міжнародного валютного фонду 2018 року відстає, бо рівень ВВП країн СНГ та Європейського Союзу значно вище. Такий стан ВВП України пояснюється науковим відставанням від передових країн світу, через що відбувається розвиток тільки окремих галузей виробництва, таких як виробництво сировинної продукції, тоді як виготовлена продукція не має відповідності міжнародним стандартам. Вагомий вплив на стан ВВП країни також становить високий рівень корупції.

Отже, можна наголосити на необхідності утворення певного адаптаційного потенціалу (так званого «запасу міцності»), що дозволить як державі в цілому, так і СПД протистояти негативним викликам глобалізованого середовища. Відповідно, цілком слушним буде представлення у якості складової такого потенціалу конкурентоспроможності СПД. Дійсно, саме досягнення належного рівня розвитку СПД може розглядатися як певний компенсаторний механізм, що дозволить не лише мінімізувати негативний вплив світових кризових тенденцій, а й створити підґрунтя для реалізації достатніх можливостей для розвитку економіки України в цілому.

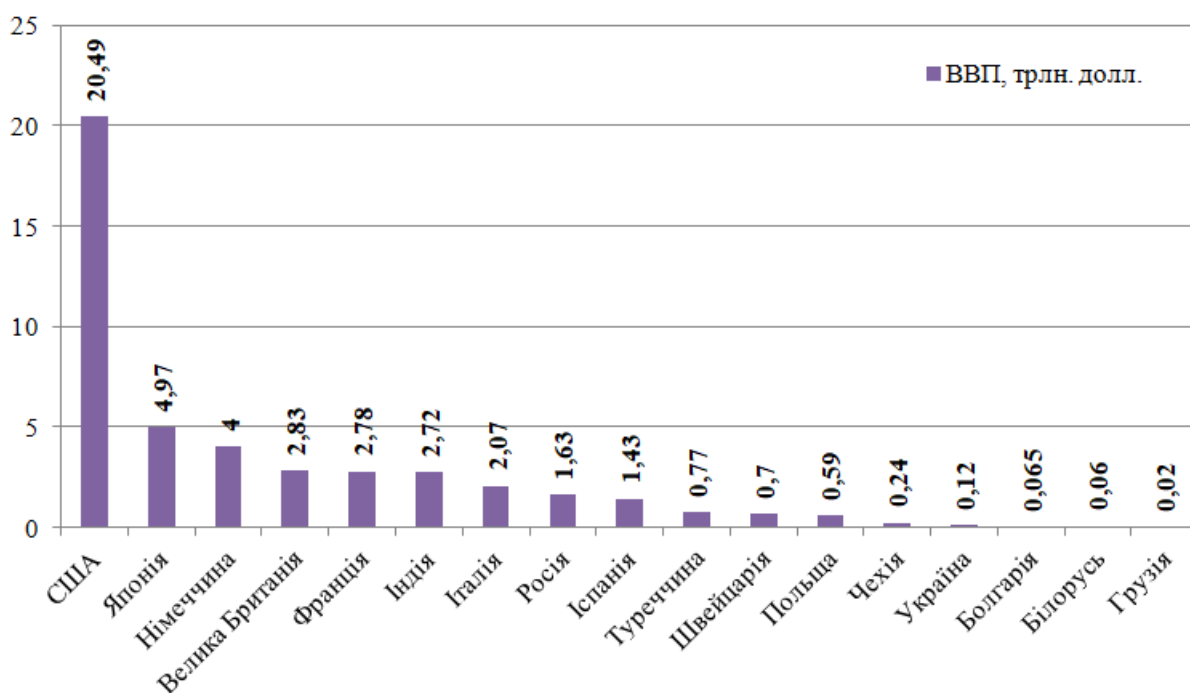


Рис. 1.3. Обсяги ВВП різних країн світу за 2018 рік [52]

Більш того, формування такого адаптаційного потенціалу й компенсаторних механізмів для подолання означених негативних тенденцій має створювати саме інноваційна активність національних СПД, орієнтована на розвиток їх конкурентоспроможності. Нажаль, як видно з табл. 1.1, кризові явища призвели до постійного зменшення питомої ваги підприємств, що займались інноваціями (до 16,4 % у 2018 р. проти 17,4% у 2012 р.). При цьому найбільшу частку витрат у інноваційній діяльності становило саме придбання машин обладнання та програмного забезпечення (68,1% у 2018 р.), хоча для створення підґрунтя розвитку рівня конкурентоспроможності СПД необхідно проводити дослідження і розробки, а також залучати зовнішні знання.

Аналізуючи доречність створення механізму управління конкурентоспроможністю СПД вельми цікавим стає дослідження методів та інструментів, за допомогою яких СПД здійснювали впровадження технологічних інновацій. На жаль, переважна більшість СПД орієнтується на незначні технологічні новації, що пов'язано з складністю отримання фінансування. Серед решти факторів, що перешкоджають впровадженню провідних виробничих

технологій, також виділяють: низько кваліфікований персонал, неспроможність керівництва оцінити нові технології, відсутність науково-технічної підтримки, організаційні та правові проблеми, інші.

Таблиця 1.1

Інноваційна активність національних суб'єктів господарювання [22]

Рік	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	Загальна сума витрат, млн. грн.	У тому числі за напрямками, млн. грн.			
			дослідження і розробки	придбання інших зовнішніх знань	придбання машин обладнання та програмного забезпечення	інші витрати
1	2	3	4	5	6	7
2012	17,4	11480,6	1196,3	47,0	8051,8	2185,5
2013	16,8	9562,6	1638,5	87,0	5546,3	2290,9
2014	16,1	7695,9	1754,6	47,2	5115,3	778,8
2015	17,3	13813,7	2039,5	84,9	11141,3	548,0
2016	18,9	23229,5	2457,8	64,2	19829,0	878,4
2017	16,2	9117,5	2169,76	21,83	5898,84	1027,11
2018	16,4	12180,1	3208,76	46,14	8291,28	633,9

В контексті представленої макроекономічної динаміки досить вагомим бачиться прагнення національних товаровиробників вийти на глобальні ринки чи захистити власні стратегічні зони господарювання, виділені на національному рівні (оскільки лише присутність СПД на ринку забезпечує йому отримання засобів до існування). Зрозумілим є й те, що будь-яка маркетингова діяльність СПД вимагає належної підтримки з боку виробничої підсистеми та з боку удосконалення виконуваних бізнес-процесів. Таким чином, саме розвиток рівня конкурентоспроможності СПД стає передумовою створення умов для його розвитку в цілому. У цьому аспекті актуалізуються питання ідентифікації основних понять, що складають предметну область дослідження, та встановлення відповідності між потребою розвитку рівня конкурентоспроможності СПД та сучасним станом розвитку національної економіки.

Одночасно констатується появлення певної кількості проблем теоретичного та емпіричного характеру. Так, відразу слід звернути увагу, що значна поширеність поняття «конкурентоспроможність» створює множинність

підходів до розуміння його змісту. Більш того, сучасне перетворення національної економіки у економіку знань вимагає досить іншого підходу до розкриття розуміння даного терміну.

Конкуренція – найважливіша умова для СПД, що провадять свою діяльність за сучасних умов ринку. Термін «конкуренція» з лат. *concurrentia* означає – змагання, суперництво.

Перші більш-менш цілісні теоретичні надбання про конкурентну боротьбу віднайшли тільки в середині XVIII століття. Внаслідок багаторічних досліджень представники класичної політичної економії виявили та сформулювали принципи досконалої конкуренції. Із класичної теорії вихідним положенням вважається принцип абсолютних переваг, сформульований А.Смітом [71]. Видатному економісту вперше вдалося довести той факт, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки.

Сьогодні існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам [80]. Тобто конкуренція як економічне явище є результатом об'єктивного управління процесами господарської діяльності до складу яких входять: зменшення витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Видимою її частиною виступають боротьба та суперництво, що, в свою чергу, є предметом для роздумів в економічних працях.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами

господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [32].

Аналіз праць науковців з проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції [1, 9, 33, 62]:

за територіальною ознакою: внутрішньогалузева та міжгалузева;

за видом конкурентної поведінки: конкуренція між продавцями та покупцями; між виробниками; між споживачами.

з точки зору конкурентної ситуації в галузі і на ринку: досконала (чиста) та недосконала (монополістична або олігополістична);

за критерієм результативності: ефективна та неефективна конкуренція;

з дотриманням норм законодавства: добросовісна та недобросовісна;

за методами конкурентної боротьби: цінова і нецінова.

Сучасна ринкова економіка – складний організм, елементами якого є різноманітні виробничі, комерційні, фінансові й інформаційні структури, що взаємодіють на фоні розгалуженої системи правових норм, і об'єднуються єдиним поняттям – ринок. За визначенням ринок – це організована структура, де «зустрічаються» виробники і споживачі, продавці і покупці, де в результаті взаємодії попиту споживачів і пропозиції виробників встановлюються і ціни товарів, і обсяги продаж[85].

Конкурентоспроможність проявляється лише за умов конкуренції і її формування обумовлюється переплетінням чинників (факторів). В свою чергу, фактори зароджуються в ході розвитку продуктивних сил та реалізації політики СПД, яка виражається у боротьбі за найвищу якість продукції, підкорення ринків збуту та отримання прибутку.

Конкурентоспроможність є поняттям багатоаспектним, тому її також активно використовують в теорії та практиці економічного аналізу. Для надання їй певної характеристики використовують поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін) [85], порівняння

конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер) [62], конкурентного статусу фірми (І. Ансофф) [4].

Нині конкурентоспроможність СПД розглядається як широковживане та багатозначне поняття. Вчені-науковці при застосуванні різних підходів до тлумачення «конкурентоспроможності» звертаються до різних економічних наук, кожна з яких визначає конкурентоспроможність, методи її оцінки і шляхи підвищення по-різному, але одночасно відкриває нову характерну рису. Загальному аналізу поняття «конкурентоспроможність» було приділено значну увагу різними авторами, які наведені у табл. В.1.

У найбільш загальному розумінні під конкурентоспроможністю СПД розуміють його здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентоспроможності СПД, деякі з них представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні визначення конкурентоспроможності СПД

Автор	Трактування
1	2
Р. Фатхутдінов [80]	Конкурентоспроможність підприємств – це їх реальна і потенціальна можливість у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
В. Дікань [24]	Конкурентоспроможність підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Ю. Іванов [33]	Система, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг.
К. Щиборщ [88]	Конкурентоспроможність підприємства – поточний стан підприємства на ринку та тенденції його зміни.

1	2
Ю. Продіус [63]	Конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим показником, що об'єднує конкурентоспроможність продукції та виробництва, та характеризують відмінності у розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів
Х. Фасхієв [79]	Конкурентоспроможність підприємств – це їх реальна і потенційна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.

Кожне із цих визначень доповнюють одне одного, але в даній роботі буде застосовано визначення Р. Фатхутдінова. Загальному аналізу поняття «конкурентоспроможність» було приділено значну увагу різними авторами (див. табл. Б.1).

Створення й розвиток конкурентного середовища є невід'ємною складовою ринкової економіки і набуває вигляду сукупності зовнішніх факторів стосовно конкретного СПД.

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію[37]. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не тільки суб'єктами ринку, але й відносинами між ними.

Таким чином, саме циклічний характер процесів розвитку та параметрів виникнення криз обумовлює доцільність створення відповідного механізму управління конкурентоспроможністю СПД, спрямованого на досягнення відповідності поточного стану СПД вимогам внутрішнього і навколишнього середовищ та умовам конкурентної боротьби.

1.2. Теоретичне підґрунтя формування механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності

Як було доведено у першому підрозділі роботи особливості розвитку рівня конкурентоспроможності СПД визначають особливості сучасного стану національної економіки та запити поточного стану того технологічного укладу, до якого відноситься СПД. Зрозуміло, що означене положення є об'єктивно вірним й одночасно досить обмеженим у теоретико-методичному плані (з одного боку розвиток рівня конкурентоспроможності СПД має орієнтуватися на технологічний розвиток та створювати для його реалізації відповідне підґрунтя, з іншого – параметри технологічного розвитку визначають орієнтири для розвитку рівня конкурентоспроможності СПД).

Діагностування конкурентного середовища є невід'ємною частиною дослідження конкурентоспроможності, оскільки ця процедура впливає на системність роботи, якість обробки інформації щодо основних характеристик галузі в цілому й СПД окремо, визначення результативності конкуренції товарів інших виробників.

Найбільш відомим та ефективним інструментом виконання систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок; здійснення оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку є модель п'яти сил конкуренції М. Портера (рис. 1.4). Вона дозволяє визначити природу й інтенсивність конкуренції в галузі і є універсальною, оскільки побудована з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко застосовується в дослідженнях, найчастіше – саме для аналізу конкуренції. До матриці входять п'ять конкурентних сил:

- загроза появи нових конкурентів;
- загроза появи товарів чи послуг-замінників;
- здатність постачальників торгуватися (чи диктують вони свої умови);
- здатність покупців торгуватися (чи диктують вони свої умови);

суперництво уже наявних конкурентів між собою.

Оцінка загрози появи нових конкурентів дозволяє керуватися таким поняттям як «бар'єр входу до галузі». Його висоту необхідно враховувати СПД, що знаходяться всередині галузі (чим вище бар'єр, тим краще), і СПД, що планують увійти у нову галузь (чим він нижче, тим краще).

Тип ринку визначає силу позиції постачальників. Тобто аналізується: в якій галузі і з якою розмаїтістю та якістю продуктів діють постачальники і СПД, їх можливість швидкої і дешевої зміни постачальників, обсяги продукції, що закуповується, кількість постачальників та інтенсивність конкуренції серед них тощо.

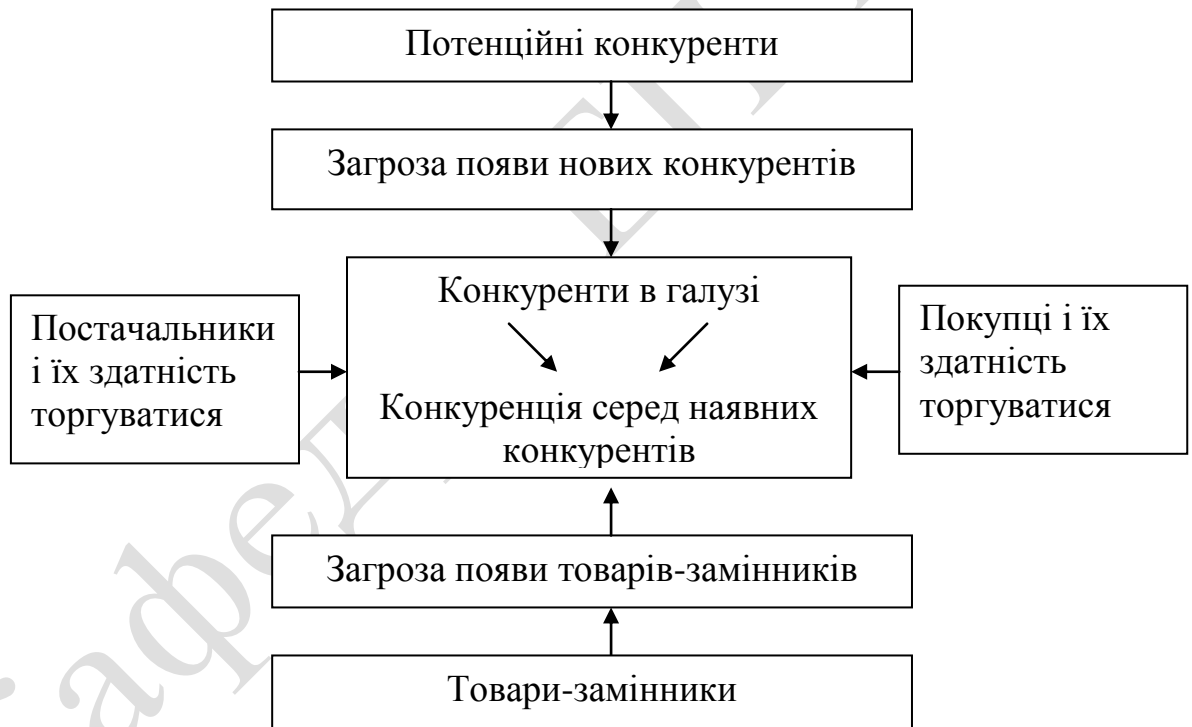


Рис. 1.4. Матриця п'яти сил М. Портера [62]

Сила позиції покупців також залежить від типу ринку та в цьому випадку можна проаналізувати можливість швидко і дешево переключитися на використання інших продуктів, важливість товару для покупців, наявність незадоволеного попиту, обсяг закупівлі продуктів і кількість покупців.

Всі ці чинники впливають на привабливість галузі і доцільність вести в ній бізнес.

Для проведення оцінки п'ятої сили – конкуренцію всередині галузі, – необхідно визначити динаміку обсягів продажу в галузі, ступінь диференціації продуктів, наявність надлишкових потужностей і відомих торгових марок у галузі. Конкуруючі СПД розвивають свої стратегії, спрямовані на створення конкурентних переваг, задля отримання прибутку, який їх мотивує. У разі успіху СПД виникає можливість контролювати напрямок дій ринкових сил чи конкурентних зусиль, а у разі невдачі – він втрачає ринкові позиції і навіть виходить із галузі.

Матриця п'яти сил дозволяє надати оцінку ситуації в галузі, найбільш раціонально відтворити в уявленні перспективи конкурентної боротьби, а також окреслити коло основних конкурентів, які можуть представити найбільшу загрозу для СПД.

Автором пропонується для управління розвитком конкурентоспроможністю СПД формувати відповідний механізм, який буде взаємодіяти з системою менеджменту СПД та створювати умови для розкриття наявних у СПД компетентностей та факторів, що надають успіху у конкурентній боротьбі. Можна наголосити, що дія такого механізму управління конкурентоспроможністю буде підпорядкована системі цілей СПД. Формуючи механізм управління конкурентоспроможністю перш за все слід визначити особливості його розвитку, а вже потім розробляти й впроваджувати відповідний контур управління. Означений підхід відповідає положенню про представлення будь-якого ресурсу (зрозуміло, що всі ресурси розглядатимуться як елементи механізму управління конкурентоспроможністю) як засобу досягнення стратегічної мети.

З оглядом на означений цільовий підхід наголосимо, що з метою організації управління конкурентоспроможністю СПД слід ввести характеристики якості для використання кожного елемента у поточних процесах функціонування.

Потребують додавання й методики кількісного розрахунку та визначення бажаного чи еталонного значення для кожного елементу.

Слід зазначити, що досить часто неможливо досягнути бажаних значень, оскільки виникають певні протиріччя між рівнями розвитку окремих елементів та між самим механізмом управління конкурентоспроможністю СПД і вимогами цільової підсистеми СПД. Наявність таких протиріч та потреба їх подолання вимагає організації у СПД управлінського контуру щодо керування й регулювання процесів розвитку його рівня конкурентоспроможності. Відразу слід звернути увагу на множинність підходів до розуміння змісту категорії розвиток, узагальнені на рис. 1.5.

Формуючи механізм управління конкурентоспроможністю СПД слід враховувати, що у процесі проектування такого розвитку принципово важливо розрізняти розвиток у формі самоорганізації та розвиток, що організується суб'єктом управління з певною метою. Організаційне проектування розвитку рівня конкурентоспроможності СПД ґрунтуватиметься на моделюванні структурної й функціональної (параметричної) одно- й багатокритеріальної оптимізації. Процедура організаційного проектування при цьому забезпечується послідовними ітераційними переходами від завдання на здійснення трансформаційних процесів до функціонування у сформованому стійкому становищі системи.

В основу проектування розвитку рівня конкурентоспроможності покладено концепцію стійкого розвитку СПД, яка передбачає формування певного стану, у якому СПД не перебуває поблизу границь адаптивності, а за мірою наближення показників СПД до прикордонної зони наростає погроза втрати стабільності функціонування. Окрім того за мірою наближення до границь адаптивності зростає невідповідність між вимогами середовища (життєвого простору функціонування СПД) та особливостями його внутрішньої структуризації в цілому. Зазначена невідповідність вимагає забезпечення перегляду параметрів функціонування та здійснення певних інноваційних змін, які і являтимуть собою розвиток рівня конкурентоспроможності СПД.

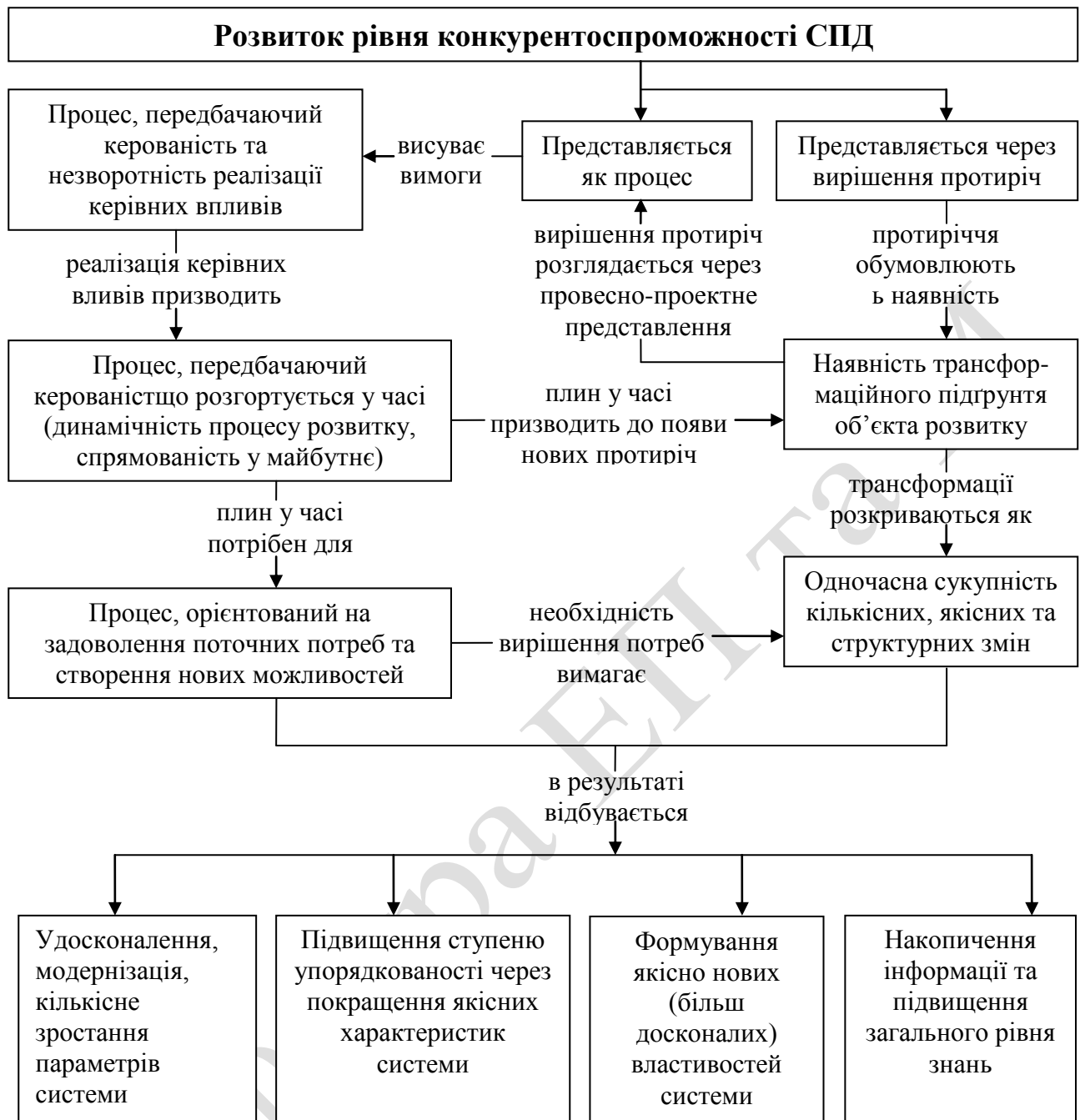


Рис. 1.5. Прийняте в роботі розуміння категорії «розвиток»

Також для розвитку рівня конкурентоспроможності пропонується реконструювати технічне обладнання. Дане твердження пов'язане з тим, що технічна реконструкція на відміну від екстенсивних способів розвитку дозволяє вирішувати завдання підготовки виробничих потужностей й організації випуску нової продукції на існуючих виробничих площах. Вона розглядається як

інноваційний процес зі створення, поширення й застосування нової продукції й технології, які мають науково-технічну новизну або задовольняють нові суспільні потреби.

Іншим важливим елементом розвитку рівня конкурентоспроможності СПД буде технічна підготовка до реконструкції виробництва та проведення відповідних трансформаційних змін в процесі розвитку. До основного переліку робіт можна включити наступні:

вдосконалення технологічної конструкції виробів та забезпечення надійного технологічного контролю

інноваційне перепроєктування технологічних процесів;

організаційна регламентація технологічних режимів, наукове визначення норм витрачання матеріалів та енергії для технологічних потреб;

монтаж і налагодження інноваційних елементів технологічного комплексу.

Також до комплексу робіт з розвитку рівня конкурентоспроможності СПД пропонується віднести організаційну підготовку процесів розвитку у відповідними комплексами робіт:

економічний аналіз і техніко-економічні обґрунтування проекту інноваційних змін;

організація фінансування розвитку рівня конкурентоспроможності СПД та розподіл релевантних ресурсів між процесами функціонування та розвитку;

професійна та соціально-психологічна підготовку колективу до інноваційних процесів;

навчання персоналу новим методам організації праці, виробництва й управління.

Таким чином, можна наголосити на декларуванні автором концептуальних основ створення системи управління конкурентоспроможністю СПД, яка орієнтована на циклічний ітераційний перегляд відповідності наявних у СПД засобів виробництва та реальних активів вимогам середовища функціонування та потребам контрагентів, з якими СПД приймає участь в

логістичних ланцюгах створення вартості. Разом з тим потребує більш детального представлення саме система концептуальних положень щодо організації управління конкурентоспроможністю СПД, орієнтованих на інноваційність, технологічне оновлення та ітераційність процесів розвитку.

Проблемні питання забезпечення гідного рівня конкурентоспроможності СПД, які розглядаються як окремий предмет дослідження, є тенденцією останнього часу. Однією із особливостей теорії конкурентоспроможності є її формування завдяки застосуванню прикладних розробок конкретної проблеми в сфері конкурентоспроможності, а не вивченню класичних праць. Помилковим можна вважати розгляд сутності конкурентоспроможності переважно при вивченні питань в сфері маркетингу і стратегічного управління, оскільки дослідження конкурентних переваг базується на вивченні ринку, що формує основне уявлення про перспективні стратегії розвитку СПД.

1.3. Концептуальні засади організації управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності

В сучасних трансформаційних умовах функціонування національної та світової економіки забезпечити високу ефективність діяльності СПД можна лише шляхом розвитку наявного у нього рівня конкурентоспроможності, що й актуалізує обрану мету дослідження. Отже у якості гіпотези для дослідження обрано твердження, що постійне здійснення інноваційно-інвестиційних процесів дозволяє підвищити ефективність використання потенціалу СПД і його рівня конкурентоспроможності, але разом з тим вимагає створення відповідного механізму управління та системи його організаційного регламентування.

З точки зору теоретичного обґрунтування обраної гіпотези наголосимо, що значні зміни в процесі розвитку рівня конкурентоспроможності СПД

викликають опір персоналу й вимагають корінної зміни протікання бізнесів-процесів. Крім того кардинальні зміни звичайно відбуваються через значний розрив між вимогами середовища функціонування й поточних можливостей СПД. У зв'язку із цим необхідно безперервне еволюційне управління конкурентоспроможністю СПД, що у свою чергу вимагає відповідної організаційної регламентації. Таким чином, означена гіпотеза є загальною й пояснюючою. Вона може бути використана при формулюванні стратегічних цілей розвитку СПД й обґрунтуванні об'єкту планування. Також її прийняття дозволяє змінити систему внутрішніх регламентів СПД і розширити його організаційну структуру.

Для розкриття та доведення доречності авторської гіпотези щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю СПД сформуємо систему концептуальних положень, сукупність яких пояснюватиме досягнення означених на рис. 1.6 результатів даного дослідження.

До основних положень віднесемо такі:

Положення 1. В основу розкриття даного положення покладено теоретичне обґрунтування структуризації елементів механізму управління конкурентоспроможністю СПД. Дійсно, з погляду організації управління конкурентоспроможністю до її складу варто віднести сукупність матеріально-речовинних елементів, засобів виробництва, технологій, енергетичне забезпечення, організацію роботи, технологічні способи об'єднання людини й техніки, які використовуються й можуть бути використані у виробничих процесах. При цьому для організації контуру управління функціонуванням (використанням) та розвитком (покращенням) рівня конкурентоспроможності СПД найбільш ефективним було б введення критеріїв якості та ефективності застосування її складових. Зрозуміло, що в процесі своєї життєдіяльності будь-який СПД прагнутиме покращити значення означених критеріїв.

Протягом певного періоду часу досягати такого покращення можна еволюційним шляхом (зміна кількісних параметрів системи), але такі зміни можуть спричинити невідповідність між елементами конкурентоспроможності СПД.

Етапи проведеного дослідження	Отримані результати
1. Визначення поняття «конкурентоспроможність СПД» та аналіз існуючих видів конкуренції	
2. Визначення розвитку рівня конкурентоспроможності СПД як сукупність кількісних, структурних та якісних змін складових елементів	Концептаульні засади організації управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД
3. Виділення контуру та організація управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД	
4. Структуризація та розробка послідовності впровадження механізму управління конкурентоспроможністю СПД	
5. Аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю вітчизняних СПД та доведення потреби орієнтуватися на інноваційне підґрунтя його розвитку	Технологія оцінки можливості розвитку конкурентоспроможності СПД
6. Оцінювання потенціалу СПД та його сприйнятливості до впровадження інновацій	
7. Обґрунтування методичного підходу до забезпечення конкурентних переваг СПД	
8. Відбиття соціального аспекту управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД	Методичний підхід до розробки стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД
9. Вибір організаційних форм управління конкурентоспроможністю СПД	

Рис. 1.6. Розкриття гіпотези проведеного дослідження

Вирішення таких протиріч можливо лише шляхом проведення певних якісних трансформацій. Отже саме наявність протиріч та потреба їх подолання вимагає реалізації процесів розвитку рівня конкурентоспроможності СПД.

Положення 2. Розвиток варто розуміти як сукупність кількісних, структурних і якісних змін у системі. Відповідно розвиток рівня конкурентоспроможності пропонується визначити як взаємозалежну трансформацію кількісних, якісних і структурних характеристик засобів виробництва й реальних активів СПД погоджену з його корпоративною

культурою й пристосовану до запитів інституціональних контрагентів і вимогам середовища функціонування.

Множинність елементів проблемної області управління конкурентоспроможністю та складність ідентифікації зв'язків між ними дозволяє говорити про багатоаспектність процесів його розвитку. Перелік таких аспектів та обґрунтування доречності їх виділення подані у табл. В.1. Деталізація процесів розвитку рівня конкурентоспроможності за окремими аспектами даного процесу передбачає, що в межах кожного аспекту кожним конкретним СПД мають визначатися конкретні задачі.

Звернемо увагу, що саме в розрізі розробки методики рішення означених у табл. В.1 задач, що й здійснено в даному дослідженні, міститимуться елементи наукової новизни та практичну цінність розробок автора.

Положення 3. Для забезпечення розвитку рівня конкурентоспроможності СПД необхідне впровадження певного контуру управління. Для цього виділяється відповідний об'єкт та суб'єкт управління, система зворотних зв'язків та інструментарій управлінського впливу.

Прийняття означеного контуру управління конкурентоспроможністю СПД вимагає більш докладного розкриття змісту та особливостей використання окремих складових даного контуру. Авторський варіант такої характеристики наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Розкриття логіки та особливостей організації управління конкурентоспроможністю СПД

Елемент	Характеристика складової контуру управління конкурентоспроможністю СПД
1	2
Визначення	Управління розкривається як цілеспрямований вплив з боку певного суб'єкта управління на параметри конкурентоспроможності СПД шляхом реалізації якісних, кількісних та структурних трансформації таких параметрів та переведення рівня конкурентоспроможності до нового більш досконалого стану
Ціль	Заснована на формуванні набору методів розробки управлінського впливу, оптимізація параметрів, структури та компліментарності використовуваних СПД засобів праці, предметів праці та технологій за для максимізації розкриття їх

Закінчення таблиці 1.3

1	2
	потенціалу, створення підґрунтя для досягнення цілей розвитку й реалізації наявних у СПД зон компетентності
Реалізація	Практичним відбиттям формованого контуру управління є механізм управління, орієнтовний на узгоджений випереджаючий розвиток складових конкурентоспроможності та регламентування її параметрів на певний момент часу з обов'язковим динамічним переглядом цих параметрів впродовж усього періоду існування СПД
Об'єкт	Процес кількісних, якісних й структурних трансформацій у сформованій сукупності засобів виробництва, які забезпечують розкриття зон компетентності СПД та реалізацію поставленої системи цілей
Предмет	Комплекс параметрів, характеристик, законів і проблем, що визначають плин процесу управління та формування механізму управління конкурентоспроможністю СПД
Суб'єкт	Топ-менеджери при можливій підтримці зовнішніх консультантів і фахівців керівних установ. Організація як процес поступового узгодження інтересів СПД й контрагентів в частині продукування виходу бізнес-процесів
Важелі механізму	Рівень розвитку потенціалу окремих складових конкурентоспроможності та ступень їх відповідності один одному та параметрам цільової підсистеми СПД, що проявляються у вигляді кількісної оцінки означених розривів та протиріч розвитку рівня конкурентоспроможності СПД
Інструментарій	Інструменти моделювання руху потоків, регламентації керуючого впливу й забезпечення виконання функцій, методи теорії організації, способи протидії організаційним змінам, елементи систем мотивації та управління витратами, бюджетування тощо
Забезпечення	Нормативно-правові акти, стратегічні настанови, регламенти систем моніторингу, інституціональні правила та рутини, закладені технологічним укладом, в межах якого функціонує СПД, правила та настанови
Критерій ефективності	Оцінка ідеальності системи, зміни та покращення системи індикаторів розвитку рівня конкурентоспроможності СПД

Реалізація управлінського впливу здійснюється через розкриття функцій управління конкурентоспроможністю СПД та зміну їх змісту по відношенню до нового представлення об'єкту управління. Функція управління у даному випадку розкриваються як види управлінської діяльності.

Зрозуміло, для того щоб забезпечити появлення у СПД контуру управління його конкурентоспроможністю, в рамках якого відбудеться досягнення поставлених завдань та реалізація належних функцій управління, необхідно здійснення певних дій з організації впровадження даного контуру. Особливістю

авторських пропозицій є саме врахування багатоаспектності розвитку рівня конкурентоспроможності СПД.

Положення 4. Практичним відбиттям пропонованого контуру управління конкурентоспроможністю є адаптований до умов життєдіяльності конкретного СПД й прийнятого в дослідженні підходу до розуміння розвитку, механізм управління конкурентоспроможністю СПД.

Положення 5. Для оцінки необхідності здійснення розвитку рівня конкурентоспроможності необхідне введення узагальнюючого (інтегрального) кількісного чи якісного критерію, у якості якого пропонується використати потенціал конкурентоспроможності СПД. Відповідно критерієм ефективності такого розвитку пропонується обрати умову зростання потенціалу конкурентоспроможності після здійснення акту розвитку, тобто управління конкурентоспроможністю СПД повинно орієнтуватися на вимогу максимізації потенціалу.

Потенціал конкурентоспроможності визначаємо як узагальнюючу характеристику наявності у СПД ресурсів та можливостей їх використання.

При цьому необхідною стає розробка типових сценаріїв розвитку рівня конкурентоспроможності, базованих на аналізі середовища функціонування вітчизняних СПД та оцінки стану їх матеріально-технічної бази. Враховуючи ж поданий у підрозділі 1.1 аналіз підходів до виділення технологічних укладів, автором доводиться потреба реалізації інноваційної спрямованості такого розвитку.

Положення 6. Умовою успіху розвитку рівня конкурентоспроможності СПД є управління змінами і якісними трансформаціями, що повинне бути науково обґрунтованим і базуватися на теоретичних положеннях, що враховують як загальні теоретичні основи управління, так і наявні концепції менеджменту змін. Отже й оцінювання можливості розвитку СПД та розвитку його рівня конкурентоспроможності пропонується здійснювати на підґрунті визначення сприйнятливості підприємства до проведення змін й впровадження інновацій.

Реалізація процесу розвитку рівня конкурентоспроможності можлива лише за умови готовності СПД до певних трансформацій. При цьому, на думку автора, оскільки розвиток має приводити до покращення показників діяльності СПД та удосконалення й модернізації наявного рівня конкурентоспроможності, основу механізму управління конкурентоспроможністю має становити інноваційне підґрунтя. Для цього передбачається введення критеріїв стійкості та інноваційності для здійснюваного за всіма складовими конкурентоспроможності, тобто для всіх можливих варіантів трансформацій.

При цьому автор вважає доречним при реалізації кожного з варіантів трансформацій необхідно введення додаткових індикаторів, які розкриватимуть додержання вимог щодо стійкості, інноваційності, адаптивності та надійності розвитку рівня конкурентоспроможності.

Положення 7. Основу організації розвитку рівня конкурентоспроможності СПД має складати відповідна стратегія яка являє собою перелік прийнятих у СПД підходів та принципів переведення рівня конкурентоспроможності до бажаного у перспективі стану. При цьому дані стратегічні рішення підпорядковуються загальній стратегії розвитку СПД, яка визначає особливості перетворення зон стратегічної компетентності СПД. Автором прийнято підхід 5П (стратегія як план, ПАТТЕРН, позиція, перспектива та принцип поведінки) до стратегічного управління. Згідно до даного підходу вироблено перелік типових стратегічних рішень у сфері розвитку рівня конкурентоспроможності СПД.

Положення 8. Як складовий елемент стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності пропонується розглядати ресурсну стратегію підприємства. Пропонується врахувати інноваційну сприйнятливість СПД та покласти її в основу вибору шляху розвитку рівня конкурентоспроможності між ризикованим та стійким (такий вибір обумовлює можливість застосування СПД різних варіантів базових економічних стратегій, що призводять до різних кількісних або структурних змін, а в остаточному підсумку й до появи нових якісних станів).

Положення 9. Розгляд розвитку рівня конкурентоспроможності слід здійснювати лише у зв'язку з соціальною складовою управління та розвитку СПД. З одного боку саме дії персоналу призводять до трансформації параметрів конкурентоспроможності. З другого – прийняття рішень щодо розвитку рівня конкурентоспроможності здійснюється певним суб'єктом. Відповідно головною умовою такого розвитку стає формування певної системи мотивів (мотиваційного комплексу), яка зв'язуватиме задачі й функції управління з винагородою працівників та з досягненням бажаних цільових значень індикаторів якості розвитку.

Положення 10. Визначення суб'єкта управління конкурентоспроможністю розкривається через встановлення різних сценаріїв створення організаційних форм. Можливою формою організаційного представлення такого суб'єкту може бути: окремий спеціально утворений на тимчасовій основі цільовий відділ; виділений один з відділів з вже існуючих в організаційній структурі СПД; формування нового спеціального підрозділу з управління конкурентоспроможністю СПД. Можливим варіантом організаційної структуризації за умови процесного підходу до організації управління є призначення керівника окремого бізнес-процесу з наданням повної влади над всіма етапами й стадіями процесу управління розвитком або формування певної проектної структури.

Положення 11. Перегляд складових конкурентоспроможності у разі революційного шляху розвитку будується на реінжиніринговому підході.

Існує досить значна кількість підходів до розуміння сутності процесу реінжинірингу, яка повністю відходить від початкового його тлумачення як повної перебудови бізнес-процесів та практик господарювання. В контексті введення означених у п'ятому положенні даної концепції властивостей гнучкості, адаптивності та інноваційності розвитку рівня конкурентоспроможності пропонується реінжиніринг пов'язати з впровадженням інновацій, які тут розуміються як підґрунтя здійснення якісних змін елементів конкурентоспроможності. Безпосередньо зміни зводяться до послідовного

проходження класичних трьох етапів «розмороження – здійснення змін – закріплення результату», визначених згідно до методології реінжинірингу.

Положення 12. Оскільки провадження будь-яких, а особливо інноваційних змін, вимагають витрачання коштів пропонується в складі механізму управління конкурентоспроможністю СПД виділити субмеханізм фінансування процесів розвитку. В умовах прояву наслідків світової фінансово-економічної кризи важливого значення набуває визначення джерел фінансування такого розвитку. До таких джерел можна віднести: банківські позики; фінансовий лізинг; рекапіталізацію прибутку; просте розміщення (додаткова емісія) акцій; кооперування з іншими підприємствами в аспекті розвитку технології чи спільного оновлення засобів; відволікання засобів з процесів функціонування на процеси розвитку; споживче кредитування та інші різні види інвестування у діяльність СПД.

Положення 13. Розвиток рівня конкурентоспроможності СПД є динамічним нелінійним процесом, який досить складно описати за допомогою кореляційно-регресійного аналізу (через складність ідентифікації вимог як до зон компетентності, у які переходить СПД, так і через складність ідентифікації вимог до потрібної відповідності) чи чітких аналітичних залежностей. Отже, в розрізі пропонованого переліку типових стратегічних рішень для кожного рішення з управління конкурентоспроможністю пропонується узгоджене використання моделей системної та сценарного підходу для визначення варіантів розвитку подій та напрямків подолання невідповідностей між параметрами й орієнтирами розвитку.

Вироблення ж сценаріїв чи прогнозування реакцій ринку пропонується ґрунтувати на результатах імітаційного моделювання.

Висновки до розділу 1

Розгляд особливостей теоретичного підґрунтя дослідження, визначення передумов, економічної сутності та змісту процесів розвитку рівня конкурентоспроможності СПД дозволило обґрунтувати інноваційне підґрунтя зростання потенціалу розвитку рівня конкурентоспроможності СПД, сформулювати концептуальні засади організації організації впровадження такого механізму й отримати наступні висновки:

1. В умовах негативного впливу наслідків світової фінансово-економічної кризи важливим підґрунтям відтворення життєдіяльності та зростання ефективності діяльності національних товаровиробників є мобілізації усіх наявних резервів.

2. В роботі доведено, що саме технологічний розвиток (розвиток в аспекті обраної сукупності технологій й науково-виробничих потужностей) складатиме підґрунтя розвитку СПД в цілому.

3. Основу дослідження складає розроблена автором проблемна область управління конкурентоспроможністю СПД. В роботі здійснена диференціація задач через виділення технологічного, ресурсного, інноваційного, соціального й організаційного аспектів розгляду розвитку рівня конкурентоспроможності СПД. Для кожного з них в роботі було виділено сукупність задач та інструментів реалізації. Орієнтування на такі інструменти дозволило розробити структуру, визначити принципи й запропонувати етапи впровадження механізму управління розвитком конкурентоспроможністю СПД.

4. З метою наближення авторських пропозицій до реальної практики господарювання запропоновано послідовність формування та структура механізму управління конкурентоспроможністю СПД. Підґрунтям такого оцінювання постане аналіз стану й розкриття потенціалу вітчизняних СПД.

5. Доведена доречність представлення механізму управління конкурентоспроможністю СПД як послідовність дій, спрямованих на досягнення певної цілі (розширене відтворення наявного потенціалу).

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК

2.1. Стан розвитку та оцінка ефективності функціонування механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності

Обов'язковою умовою забезпечення стабільного економічного зростання в Україні на цей час є активізація інвестиційних процесів, докорінна модернізація технологічної бази промисловості, впровадження сучасних технологій та способів виробництва. При цьому слід врахувати, що на відміну від розвинутих країн, які до 85-90% приросту ВВП забезпечують через виробництво та експорт наукоємної продукції, Україна, посідаючи за кількістю науковців одне з перших місць у світі, поки що розвивається без суттєвого використання результатів наукових досліджень. Однією із причин такого становища є неспроможність держави проводити науково-технічну політику як і в розробці, так і у виконанні науково-технічних програм. Низький рівень технологічності спричиняє й низький міжнародний рейтинг України.

Рейтинг економічної свободи включає 12 свобод – від права власності до фінансової свободи. Україна належить до групи країн з переважно невільною економікою (у четвертій категорії в градації груп). Країни інших груп бувають: з вільною економікою, переважно вільною економікою, помірно вільною економікою і депресивною економікою. Незважаючи на те, що економіка України похитнулася в результаті подій останніх років, до яких відносять анексію Криму та збройний конфлікт на Донбасі, вона все ж таки досягла значного прогресу в реформуванні та стала більш демократичною та прозорою. Однак, існує необхідність у розвитку ринків капіталу і вдосконаленні законодавчої бази.

Згідно з рейтингом простоти підприємницької діяльності у різних країнах

світу, складений Світовим банком, найсприятливішими умовами ведення бізнесу в Україні є:

- швидкість і процедура відкриття бізнесу – 52-ге місце;
- реєстрація майна – 64-те місце;
- доступні кредити – 29-те місце;
- дозвіл на будівництво – 35-те місце;
- виконання контрактів – 82-ге місце;
- зовнішня торгівля – 119-те місце;
- сплата податків – 43-тє місце;
- процедура банкрутства – 149-те місце.

У рейтингу глобального індексу миру Україна посідає місце в останній десятці країн. Крім того, Україна є другою серед країн, ситуація з миром у яких протягом останнього року найбільше погіршилася. Щорічний показник індексу миру визначається за 23-ма критеріями, серед яких випадки насильницьких злочинів, рівень мілітаризації країни та імпорт зброї.

Показник індексу процвітання складається на основі розрахунку різнозважених індексів та свідчить про світове багатство і благополуччя країни. В рейтингу глобального індексу процвітання Україна піднялась на 111-ту позицію зі 149-ти країн, оскільки здобула кращих результатів в галузі освіти та особистої свободи. Натомість, найнижчим показником виявилась сфера охорони здоров'я – 137-ме місце.

Індекс глобальної конкурентоспроможності розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму (WEF), що базується на комбінації спеціальної обробки статистичних даних та результатів опитування керівників компаній. Це велике щорічне дослідження проводиться ВЕФ разом з організаціями-партнерами – провідні дослідницькі інститути і організації у країнах, проаналізованих у звіті.

Всього в рейтингу цього року аналізувалася ситуація 140-ка країн світу. Україна зайняла у 2018 році 83-тє місце у рейтингу глобального індексу конкурентоспроможності. Зокрема, до проаналізованих показників рейтингу увійшли: адаптація технологій (77-ме місце), розвиток державних інститутів

(110-те місце), макроекономічна стабільність (131-е місце), стан охорони здоров'я (94-е місце), інноваційні можливості (58-е місце), рівень освіти (46-е місце) і ринок праці (66-е місце).

Згідно з дослідженнями Українського інституту аналізу та менеджменту політики Україна використовує кожну можливість для розвитку економічного стану країни за умов політичної нестабільності (див. рис. 2.1).

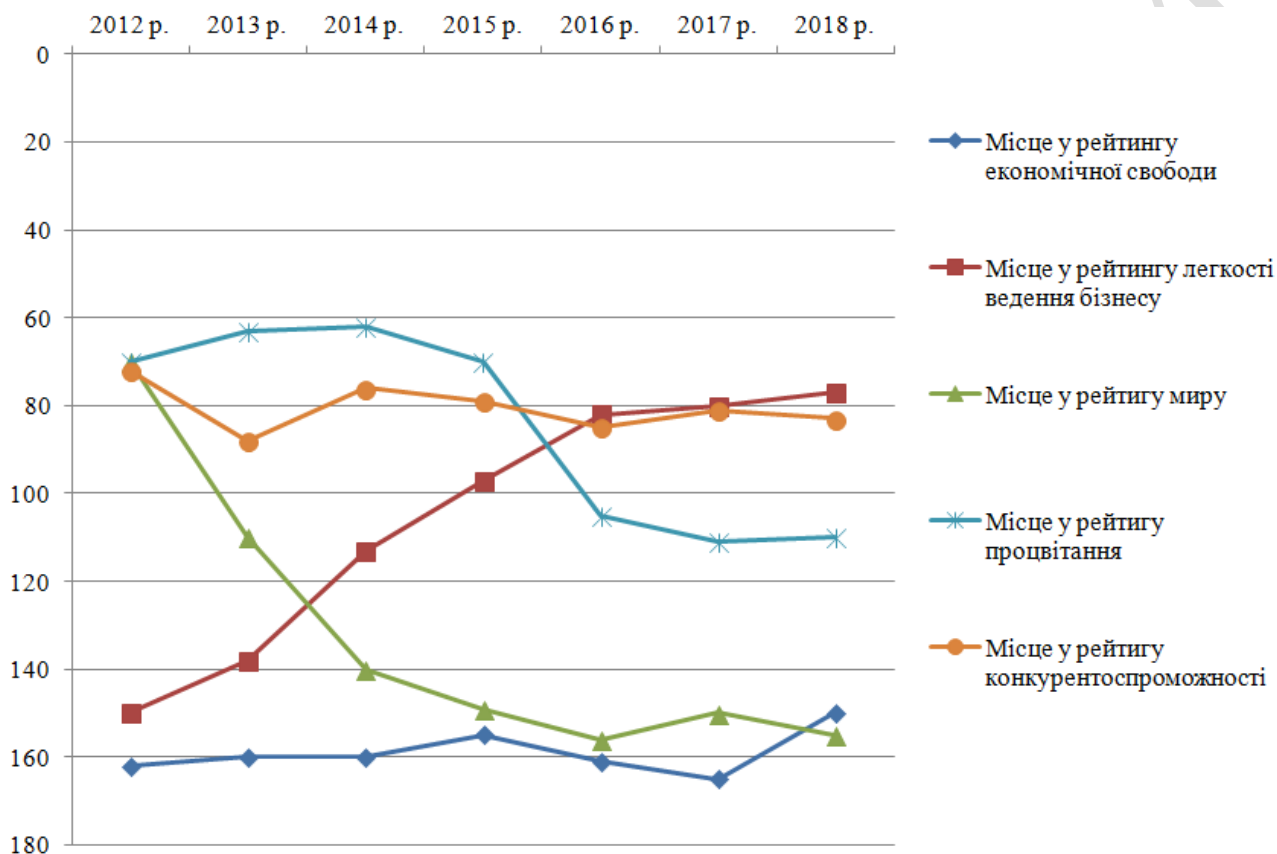


Рис. 2.1. Україна в міжнародних рейтингах [21]

В 2019 році з-поміж 141 країн Україна посіла 85-те місце у глобальному рейтингу конкурентоспроможності і розташувалася з 57-ма балами між Шрі-Ланкою та Молдовою. Серед 103-х проаналізованих показників рейтингу в Україні проблемною вважається ситуація з якістю інститутів і макроекономічною стабільністю.

Значною загрозою для розвитку конкурентоспроможності СПД є суттєве

зростання рівня використання в процесі виробництва імпортової продукції. Таке значне нарощування обсягів імпорту пов'язано як із відсутністю в країні деталей, необхідних для виробництва деяких видів продукції, так і специфікою виробництва у певній галузі. Разом з тим практично не відбувається імпортозаміщення продукції вітчизняними аналогами.

На критично низькому рівні залишаються показники наявності новітніх технологій, а також їх впровадження шляхом залучення іноземних інвестицій. При цьому є певні позбавлення в частині впровадження підприємствами нових технологічних процесів та розвитку ринку інформаційних технологій у сегменті широкосмугового доступу до швидкісного Інтернету.

Важливим є й врахування такої диспропорції національної промисловості як її занадто висока енергоємність та низька енергоефективність технологічної структури промислового виробництва, що тісно корелює з надмірною зношеністю засобів праці та застосуванням відсталих технологій. Така ситуація призводить до того, що діяльність СПД має відбуватися у напрямку скорочення енергоспоживання та зменшення рівня залежності від змін кон'юнктури на світових енергетичних ринках.

Вагомість врахування в процесі дії механізму управління конкурентоспроможністю СПД енергоефективності підтверджується зокрема й тим, що основними споживачами паливно-енергетичних ресурсів є саме промислові підприємства, а особливо підприємства переробної промисловості. При цьому більш ніж 50% коштів, що витрачаються на енергоресурси промисловими видами діяльності в Україні складають витрати на первинні енергоресурси (вугілля, торф, сира нафта, природний газ тощо), значна частина яких імпортується. На фоні зростання цін на імпортовані енергоресурси означене становище посилює ризик для економічної безпеки СПД та держави в цілому. Отже, саме прояв таких диспропорцій як сировинна орієнтованість та низька технологічність промисловості в Україні було сформовано виробництво, переважно орієнтоване на нижчі технологічні уклади.

Ще однією диспропорцією розвитку національної економіки, а отже й конкурентоспроможності СПД, є низькі темпи модернізації виробництва при високих темпах інвестування. Україна у глобальному масштабі має досить низьку оцінку інноваційної діяльності, що цілком корелює з інноваційною активністю національних товаровиробників. В контексті формування механізму управління конкурентоспроможністю СПД важливе значення має державна підтримка інноваційного розвитку. Позитивним моментом є покращення такої складової глобального індексу конкурентоспроможності, як «підтримка урядом розвитку передових технологій».

Щодо співпраці між наукою і виробничою сферою, то, як видно з рис. 2.2, у 2018 р. наукові дослідження і науково-технічні (експериментальні) розробки (далі – ДіР) в Україні здійснювали 950 організацій, більшість з яких, відносяться до державного (48,1 %) та підприємницького секторів діяльності (36,9 %).

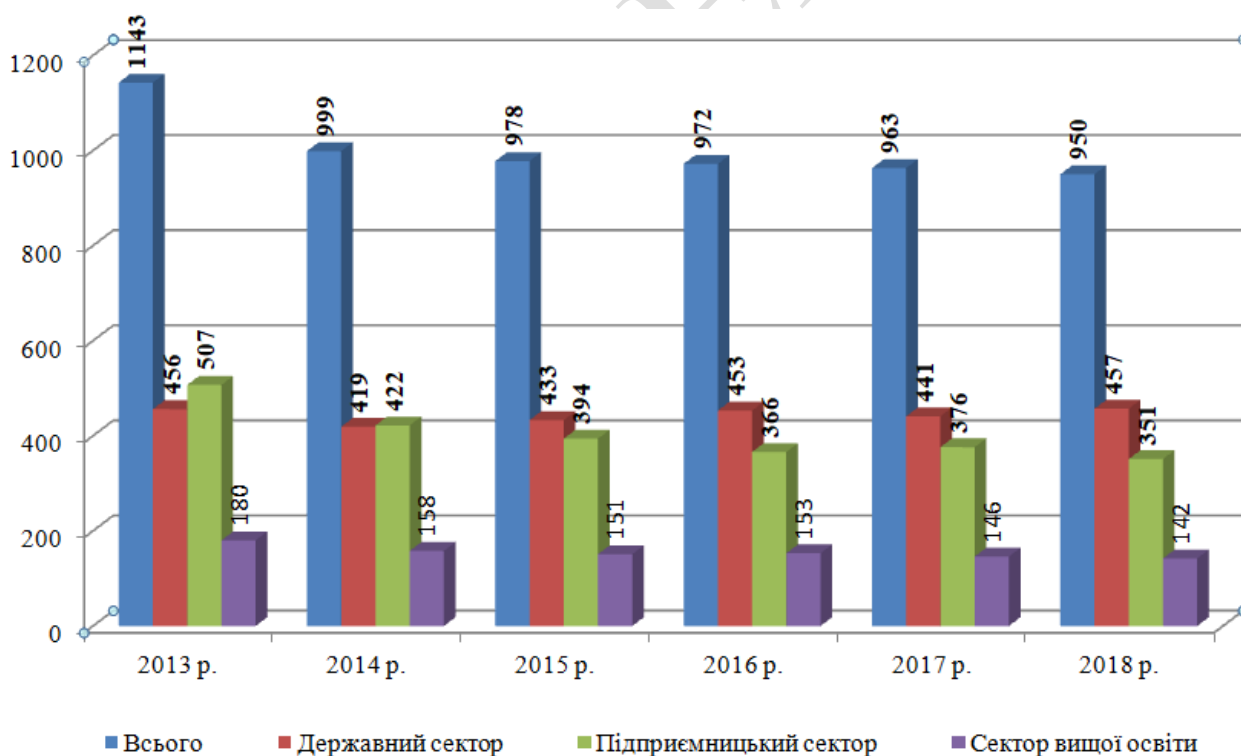


Рис. 2.2. Динаміка кількості організацій, які здійснювали ДіР, за секторами діяльності [51]

Негативна тенденція вищенаведеної динаміки пов'язана з особливостями політичного та соціально-економічного становища України. Саме тому з 2013 року відбулося зменшення обсягів наукових та науково-технічних робіт, що потребує розгляду питань фінансування таких робіт. При цьому, з точки зору розвитку рівня конкурентоспроможності СПД тут слід враховувати наслідки притаманної національній економіці у 90-х рр. кризи формування капіталу.

Дані Державної служби статистики України за 2017 р. стверджують, що частка обсягу витрат на ДіР у ВВП країн Європейського Союзу (далі – ЄС) у середньому становить 2,06 %.

В Україні обсяг витрат на виконання ДіР за рахунок усіх джерел станом на 2018 р. становить 16773,7 млн грн, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 6020,9 млн грн. (35,89 %). У структурі коштів вітчизняних замовників найбільшу частину становили кошти організацій підприємницького сектору (рис. 2.3). Більш того, оскільки головним джерелом є власні кошти СПД, то можна передбачити залежність можливостей подальшого стратегічного розвитку СПД в цілому від рівня його прибутковості.

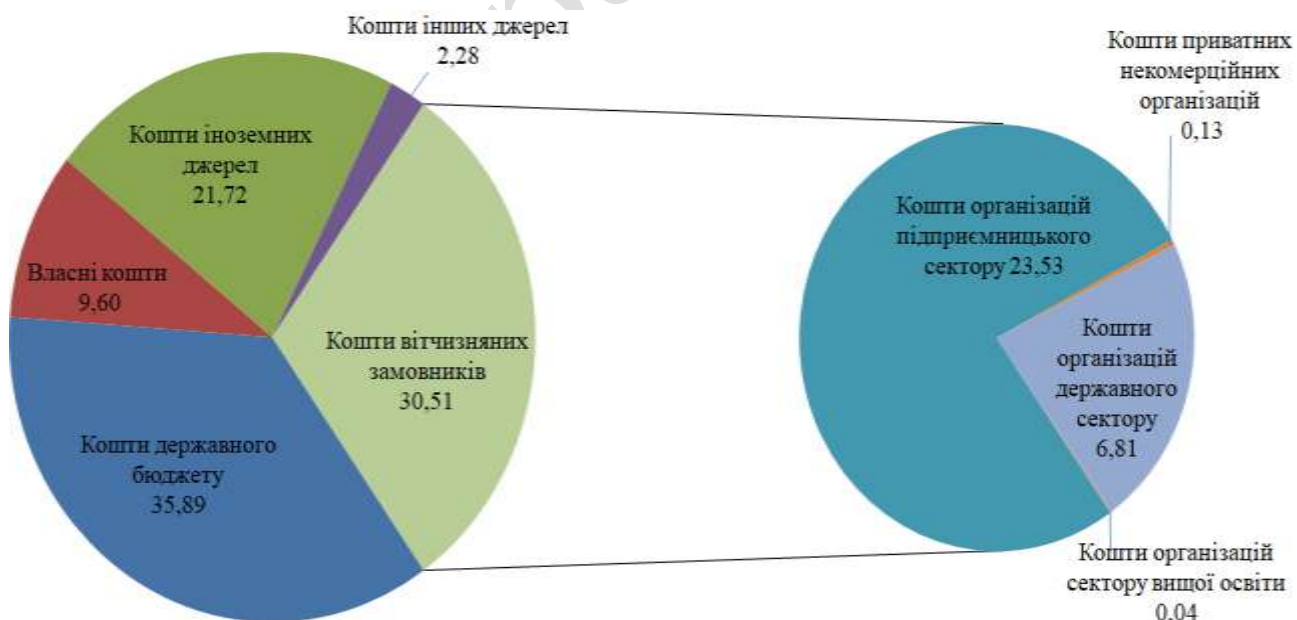


Рис. 2.3. Розподіл загального обсягу витрат на виконання ДіР у 2018 році за джерелами фінансування, % [51]

За таких умов вагомого значення набуває відображений на рис. 2.4 інвестиційний аспект розвитку економіки України. Залучення довгострокових іноземних інвестицій протягом багатьох років було одним із пріоритетних завдань української економічної політики.

Так, у I півріччі 2019 року було отримано 1,07 млрд. дол. США задля розвитку у першу чергу аграрного, промислового та ІТ секторів. В Україні діє проста інвестиційна стратегія, а серед сприятливих умов, які приваблюють потенційних іноземних інвесторів, виокремлюють угоду про асоціацію з ЄС, щорічне поліпшення бізнес-клімату, освічене та працююче населення.

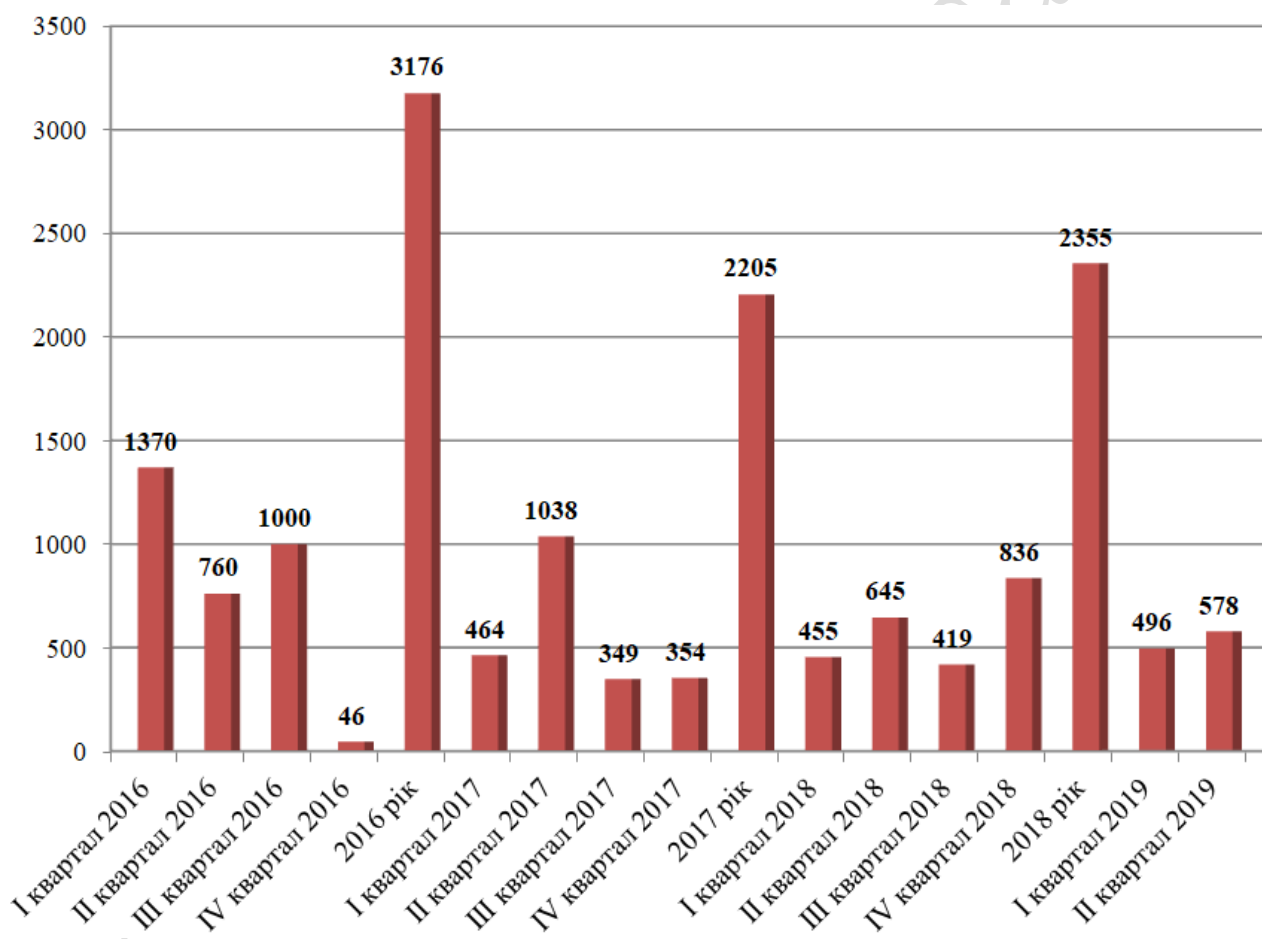


Рис. 2.4. Прямі іноземні інвестиції з 2016 по 2019рр., млн. дол. США [52]

На сьогодні в структурі акціонерного капіталу нерезидентів домінують вкладення в грошових внесках. Обсяги залучення інвестицій в основний капітал

підприємств України у 2018 році складають 1,8 млрд. грн., що становить 95,9% до попереднього періоду. Тобто можна відзначити про спад темпів зростання інвестицій в основний капітал, що свідчить про можливість виникнення ризиків щодо незавершеного виконання та недофінансування інвестиційних проектів у перспективі, збільшення обсягів зносу основних фондів та зниження конкурентоспроможності продукції.

Водночас, що також видно з рис. 2.5, промисловість залишається однією з основних сфер за обсягами інвестицій в основний капітал (199,9 млрд. грн.). Досліджуючи питання залучення СПД інвестицій на їх розвиток, необхідно врахувати їх диференціацію між технологічними укладами. Вирішення проблеми модернізації промисловості України та переходу її на інноваційний шлях розвитку можливо лише через поєднання ринкових інструментів та державних важелів підтримки розвитку галузей національної економіки

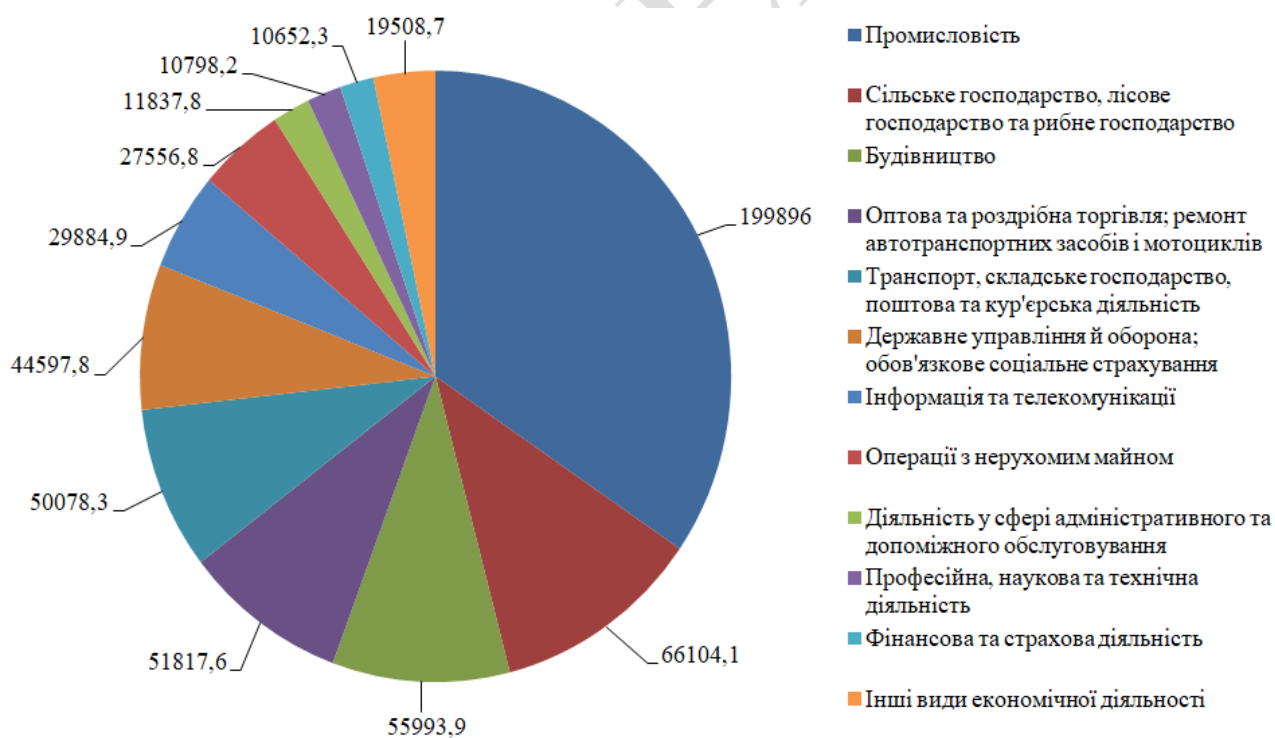


Рис. 2.5. Структура капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за 2018 рік, млн. грн. [22]

Сьогодні середній період оновлення технологій і техніки скоротився до 4-5 років, а в найбільш розвинутих галузях – до 2-3 років (при цьому необхідність оновлення диктується не стільки фізичним спрацюванням, скільки моральним старінням). А строки підготовки кваліфікованих працівників зросли до 12-14 і більше років. Відповідно головним джерелом науково-технічного прогресу та реалізації моделі інноваційного розвитку економіки є нагромадження. При цьому воно може здійснюватися в певних межах, на рівні 20-25 % ВВП. За нормами нагромадження, нижчої від 10 % ВВП, економічний розвиток практично відсутній. Для умов України інноваційна модель є реальною за норми нагромадження, не меншої від 25-30 % ВВП. Хоча деякі країни (наприклад, Китай) мають більш високу норму нагромадження, об'єктивно існує межа, за якою нагромадження може перетворитись у самоціль і підірвати трудову мотивацію населення внаслідок штучного обмеження поточного споживання. Таким чином, підставою для погравлення інвестиційної ситуації у країні є збільшення обсягів ВВП.

Глибину спаду вітчизняної промисловості зумовлює не тільки скорочення попиту внутрішнього та зовнішнього ринків, але й технологічна та технічна відсталість виробництва внаслідок чого вітчизняні виробники не можуть адаптувати пропозицію до змін у попиті. Отже, оскільки високі темпи залучення інвестицій в основний капітал не супроводжуються інноваційним розвитком, застарілі технології зумовлюють високу ресурсоемність і, насамперед, енергоемність виробництва, що, в свою чергу, призводить до технічної відсталості вітчизняних промислових СПД, швидкого старіння основних фондів (як морального, так і фізичного). Це в умовах зростаючих цін на енергетичні ресурси суттєво знижує конкурентоспроможність продукції українських товаровиробників і призводить до витіснення їх як з внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Отже, забезпечення довгострокової прибутковості на базі інноваційного перетворення виробничо-технологічних основ розвитку СПД, розробка і вивід на ринок нових товарів, зміна структури власності обов'язково мають супроводжуватися адекватними організаційно-економічними заходами. Разом з тим, розробка таких заходів вимагає проведення певного агрегування СПД у

групи, для кожної з яких будуть притаманні власні особливості управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД. Теоретико-емпіричним підґрунтям для цього пропонується обрати результати проведення оцінки ефективності заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, які будуть проаналізовані в методі ПАТТЕРН.

2.2. Аналіз особливостей та формування конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху СПД в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється факторам успіху, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам [92].

До ключових факторів успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності СПД і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів дотримуються тієї думки, що ключові фактори успіху:

мають виражений галузевий характер;

є спільними орієнтирами для всіх СПД певної галузі.

Узагальнюючи трактування різними авторами поняття стійкої конкурентної переваги, можна сформулювати наступне її визначення: конкурентна перевага – це результат дії довгострокової вигоди від використання унікальних, рідкісних і складно відтворюваних комбінацій ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей СПД у процесах створення вищої (нової, інноваційної) споживчої цінності продуктів (послуг).

Для досягнення конкурентних переваг СПД спочатку визначається з підходами, які будуть застосовуватися в подальшому. Дж. Дей та Р. Венслі досить ґрунтовно проаналізували наступні підходи: підхід, орієнтований на

споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів[94]. Аналіз підходів до забезпечення конкурентних переваг наведені в табл. Б.2.

Конкурентоспроможність СПД забезпечується завдяки певній послідовності дій керівництва: впровадження нових систем управління інформаційними, технологічними, фінансовими, трудовими, матеріальними ресурсами, що при певній взаємодії утворюють техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну, фінансово-інвестиційну складові для досягнення гідного рівня конкурентоспроможності СПД на ринку.

Саме через існуючі переваги того чи іншого підходу до забезпечення конкурентоспроможності виокремлюють різні характери цілей, методи і результати управління ними.

Конкурентні переваги СПД за джерелами їх виникнення поділяються на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні конкурентні переваги характеризують внутрішні аспекти діяльності СП (організацію процесів, рівень затрат, продуктивність праці, систему менеджменту та ін.), що мають вищий рівень за аналогічних характеристик пріоритетних конкурентів; зовнішні – спроможність СПД впливати на зацікавленість споживачів його продукції, а відповідно сприяти задоволенню їх потреб, оптимізації витрат чи підвищенню ефективності їх діяльності.

До видів внутрішніх конкурентних переваг відносяться: організаційні, управлінські, кваліфікаційні, спадкові, виробничі, технологічні, інноваційні, економічні та географічні; до зовнішніх: інформаційні, іміджеві, збутові, цінові, комунікаційні, поведінкові, конструктивні, якісні, сервісні та кон'юнктурні.

Також зовнішні конкурентні переваги орієнтують СПД на розвиток та використання його внутрішніх переваг та на цілеспрямоване задоволення потреб певної групи споживачів і тим самим забезпечують йому стійкі конкурентні позиції.

Серед підприємств в Харківському регіоні було обрано товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ) «ТЕРМОКОМ ВК», яке провадить свою діяльність у двох напрямках:

- проектування і виробництво холодильного устаткування;
- надання послуг з тепло- та гідроізоляції різних видів поверхні.

ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» було створено згідно зі статутом у місті Харкові в 2015 році і здійснює свою діяльність відповідно до Господарського, Цивільного та Податкового Кодексів України. Підприємство надає послуги в області проектування і оснащення будинків, приміщень, торгових об'єктів і виробничих підприємств системами холодопостачання, кондиціонування, вентиляції, опалення по всій території України і за кордоном. Комплекс послуг включає в себе розробку проектно-технічного рішення, підбір і постачання устаткування, розробку і виробництво холодильних та вентиляційних систем, монтаж, пусканалагоджувальні роботи, гарантійне і післягарантійне обслуговування.

Спеціалісти підприємства звертають увагу на побажання замовників і завжди пропонують інноваційні технічні рішення, які відповідають вимогам клієнтів. Проектування і виготовлення обладнання, максимально адаптованого до особливостей технологій виробництва замовників, викликають їхню довіру.

З кожним роком ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» намагається розширити асортимент обладнання та додаткових послуг, пропонованих клієнтам. У своїх розрахунках фахівці орієнтуються на багаторічний досвід проектування і виробництва подібних систем європейських компаній. Саме тому продукція підприємства має попит, оскільки його діяльність спрямована на індивідуальний підхід до кожного клієнта, що гарантує високу якість виробу та подальшу співпрацю з замовником. При цьому ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» пропонує доволі справедливі ціни на свою продукцію і гарантує якісне обслуговування купленого замовником обладнання в подальшому.

Продукція, що виробляється підприємством, зображена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Види систем холодопостачання

Чіллери – це пристрій, який охолоджує рідкий теплоносіє і подає його через систему трубопроводів до приймача. Спеціалізація спрямована на вироблення чіллерів для: пивної промисловості, охолодження обладнання, кондиціонування приміщень, кондитерської і хлібопекарної промисловості, молочної промисловості, алкогольних і безалкогольних напоїв.

Чіллери для кондиціонування в системі чіллер-фанкойл призначені для: кондиціонування офісних приміщень, охолодження виробничих приміщень і складів, кондиціонування супермаркетів і торгових центрів (ТРЦ), охолодження води і ін.

Драйкулер – апарат повітряного охолодження, який застосовується для виведення тепла з охолоджувальної рідини в атмосферу, минаючи прямий контакт рідини з повітрям.

Холодильні установки розробляються відповідно до потреб замовників:

- камери шокової заморозки для м'ясної та рибної промисловості;
- холодильна установка для птахофабрик з функціями повітряного охолодження, занурення в холодну воду та повітряно-крапельного охолодження;
- холодильна установка для заморозки, охолодження і зберігання молока, вершків, масла, сиру та інших молочних продуктів;
- холодильна установка для заморозки і зберігання напівфабрикатів;
- камери шокової заморозки і охолодження хлібобулочних та кондитерських виробів;
- тунельні скороморозильні апарати;
- холодильне обладнання для овочесховищ, фруктосховищ і яbedo-сховищ, що дозволяють зменшити втрати маси овочів, попередити їх обвітрювання і збільшити терміни зберігання;
- установки для льодяної води та генератор для льоду застосовуються в молочній, пивоварній, птахопереробній промисловості та інших галузях.

Всі агрегати і комплектуючі чиллерів виготовлені найвідомішими західноєвропейськими фірмами. При цьому ціна чиллера, виробленого в Україні ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК», є нижчою за імпорتنі аналоги.

Другий напрямок діяльності характеризується застосуванням сучасних теплоізоляційних матеріалів, що дозволяє значно скоротити витрати енергії на опалення будівель і споруд. Крім того, використання теплоізоляції в будівництві істотно знижує вагу конструкцій, зменшує витрати основних будівельних матеріалів, таких як цегла, деревина, бетон і ін.

ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» активно користується рекламою. Інформацію про свою продукцію і послуги підприємство розташовує на буклетах та офіційному сайті, де знаходяться його реквізити. Таким чином потенційний клієнт, подивившись на якість продукції, може зв'язатися з керівництвом підприємства для з'ясування ціни продукції, послуг та термінів виконання замовлення.

Структуру підприємства складають апарат управління і виробничий підрозділ.

Виробнича дільниця є сукупністю робочих місць, де виконуються операції з виготовлення однотипної продукції. Весь виробничий процес проходить безпосередньо в цеху.

Діяльність підприємства знаходиться під керівництвом директора, який одночасно є власником майна. Для забезпечення стратегічного, поточного й оперативного планування діяльності підприємства функціонує апарат управління, безпосередньо підлеглий директору і його заступнику, кожен з яких керує певною частиною роботи з управління підприємством. Апарат управління складається з таких основних відділів: економічної й фінансової діяльності, адміністративного управління, маркетингу, збуту, технічного розвитку тощо.

На підприємстві створені здорові і безпечні умови праці, забезпечено зниження негативного впливу шкідливих виробничих факторів на працездатність і здоров'я працівників, виробничий побут організований згідно з санітарно-гігієнічними нормами.

Використовується офісна техніка для пошуку, збирання, обробки, передачі, збереження великої кількості інформації. До апаратного забезпечення підприємства входить: набір комп'ютерів, вихідні пристрої (принтери) і комунікаційне обладнання (телефони). Оформлення документації підприємства здійснюється повністю комп'ютеризовано за допомогою спеціальних програм.

Підприємство має на меті дійти до нового рівня обслуговування клієнта, отримувати більше замовлень, а відповідно збільшити розмір прибутку, який можна буде інвестувати у розвиток діяльності підприємства або розподілити між його власниками у вигляді дивідендів.

Найвідомішими замовниками продукції ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» є приватне підприємство «ВИРОБНИЧО-ТОРГОВА КОМПАНІЯ «ЛУКАС», ТОВ «ПРОБКА-ХАРКІВ», «ХЛІБОКОМБІНАТ «КУЛИНИЧІ», «ХАРКІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» та інші.

Послуги з влаштування тепло- або гідроізоляції надаються не тільки власникам невеликих об'єктів, наприклад, житлових будинків, але й на державне замовлення, що передбачає проходження процедури публічної (тендерної) закупівлі.

Конкурентами підприємства в даній сфері виробництва можна вважати ТОВ «КОМПАНІЯ ХОЛОД», «ХОЛОДИЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ», «АЛЬФА ПРОЕКТ», «ВЕНТТЕПЛОХОЛОД» та інші.

Розвиток підприємства полягає не тільки у наполегливості, творчому підході і власному погляді, а й в обґрунтованому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища СПД, інакше стратегія такого розвитку виявиться нежиттєздатною. Окрему увагу слід приділити конкурентоспроможності підприємства.

Для розробки найбільш ефективної конкурентної стратегії СПД та визначення напрямків їх інвестування необхідно проаналізувати галузь. Мета такого аналізу полягає у визначенні характерних для неї можливостей і існуючих загроз, виявленні ключових чинників успіху галузі. Важливою частиною конкурентного аналізу є порівняння інформації стосовно конкурентів. Для цього можуть також використати SWOT-аналіз та графічне стратегічне групування. В табл. 2.1 наведений SWOT-аналіз ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК».

До планів ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» входить:

освоїти нові види продукції;

зняти з виробництва застарілі та неконкурентоспроможні види продукції;

удосконалити та впровадити у виробництво нові технології;

розширити виробництво;

удосконалити організацію та управління виробництвом;

підвищити кваліфікацію працівників та створити нові робочі місця.

SWOT-аналіз ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК»

<p>СИЛИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. База постійних клієнтів 2. Збільшення заказів через власний сайт в Інтернеті 3. Налагоджений зв'язок з вітчизняними і іноземними постачальниками 4. Вчасна та якісна доставка обладнання 5. Прозрачні технічні рішення за справедливою ціною 6. Технічний супровід протягом всього життєвого циклу обладнання 7. Можливість отримання більшої користі для клієнта за рахунок індивідуального підходу 	<p>СЛАБКОСТІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Штатна кількість працівників не дозволяє охопити більший об'єм робіт 2. Діяльність провадиться в орендованих приміщеннях 3. Трудомісткою є робота над проектуванням певних номенклатурних позицій продукції, оскільки пропонується широкий спектр обладнання та необхідною умовою залишається індивідуальний підхід до кожного клієнта 4. Повна компетентність у цій справі досягається шляхом постійного навчання у спеціалістів за кордоном.
<p>МОЖЛИВОСТІ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Діяльність в даній сфері не дуже розвинена в інших регіонах України 2. Широкий спектр пропонуємого обладнання та відповідне зростання попиту 3. Постійна робота з постачальниками надає можливість отримання вигідних умов закупівель та знижок 	<p>ЗАГРОЗИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільне ціноутворення 2. З поставкою закордонних матеріалів можуть виникнути проблеми 3. Зміна асортименту у постачальників 4. Ріст конкуренції в даній сфері

Не зважаючи на труднощі, які трапляються в ході діяльності підприємства, воно розвивається і зазнає певних змін. Тобто це свідчить про його вміння адаптуватися до умов навколишнього середовища.

Основні показники господарської діяльності підприємства за 2016-2018 роки наведені у табл. 2.2 (відповідно до даних фінансової звітності, наведеної у додатку Д).

За вказаними даними можна стверджувати, що обсяг реалізації продукції з кожним роком набирає обертів: у 2017 році збільшився на 2757,1 тис. грн. (26,1%), а в 2018 році – на 15040,1 тис. грн. (113,1%). І не зважаючи на стрімку динаміку росту показника собівартості продукції, підприємство продовжує отримувати чистий прибуток, який також має тенденцію до зростання.

Основні показники господарської діяльності підприємства

ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК»

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016/2017	2017/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації, тис. грн.	10535,2	13292,3	28332,4	+2757,1	+15040,1	+26,1	+113,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9470,6	11093,6	24235,8	+1623	+13142,2	+17,1	+118,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	365,3	489,8	996,1	+124,5	+506,3	+34,1	+103,4
Чистий прибуток, тис. грн.	299,4	401,6	816,8	+102,2	+415,2	+34,1	+103,4
Рентабельність діяльності, %	3,16	3,62	3,37	+0,46	-0,25	+14,6	-6,91
Чисельність працівників, осіб	11	23	26	+12	+3	+109	+13,04
Фонд оплати праці, тис. грн.	18,2	24,4	50,3	+6,2	+25,9	+34,1	+106,1
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	1500	3200	3723	+1700	+523	+113	+16,34
Продуктивність праці, тис.грн./осіб.	957,75	577,93	1089,71	-379,82	+511,78	-39,7	+88,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	62,5	144,7	221,25	+82,2	+76,55	+31,5	+52,9
Фондовіддача, грн./грн.	168,56	91,86	128,06	-76,7	-36,2	-45,5	+39,4

Отримані дані стосовно рентабельності діяльності свідчать про ефективність використання підприємством наявних ресурсів, оскільки у 2017 році 3,62 копійок чистого прибутку припадає на кожен гривню витрат, але у 2018 році ситуація погіршується, що може бути пов'язано з відсутністю досвіду керівництва.

Найм нових працівників здійснюється доволі активно. Лише у 2017 році їх чисельність збільшилася у 2 рази, а це відповідно вплинуло не тільки на зміну фонду оплати праці, але й на показник продуктивності праці. Як виявилось, останні два показники є нестабільними, хоча вже у 2018 році вони набувають вищого значення. Отже, при підвищенні рівня заробітної плати покращується рівень продуктивності працівників. Підприємство має оптимізувати витрати на фонд оплати праці і віднайти інші заходи з нематеріальної мотивації персоналу (впровадження програм гуманізації праці).

На підприємстві ефективно використовують основні засоби, тому що показник фондівдачі у 2018 році становить 128,06 грн. реалізованої продукції, виробленої одиницею виробничого фонду.

Досить цікаво відстежити динаміку та дослідити структуру витрат операційної діяльності. Зазвичай виробничі підприємства залишаються досить ресурсо-, матеріало- та енергоємними, що знову ж таки підтверджує тезу про доречність формування механізму управління конкурентоспроможністю СПД в розрізі системи стратегічного менеджменту.

В рамках отриманої інформації щодо діяльності підприємства слід обирати й типові стратегічні рішення щодо ідентифікації напрямків розвитку рівня його конкурентоспроможності. При цьому не можна не врахувати положення, що реалізація стратегії такого розвитку потребує прискореного розвитку високотехнологічних виробництв, формування експортного потенціалу цих виробництв, підвищення технологічного рівня підприємств завдяки прогресивним вітчизняним і світовим науково-технічним досягненням.

2.3. Інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності

Приймаючи доведену у підрозділі 1.3 доречність підпорядкування розвитку конкурентоспроможності СПД інноваційному напрямку, автор наголошує на потребі врахувати те, що для більшості виробничих підприємств, майже неможливим здається визначення чітких стратегічних засад здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності. Для підтвердження даної гіпотези було дещо змінено підхід до формування показників для проведення аналізу конкурентоспроможності СПД. За гіпотезою автора, підприємства при формуванні конкурентних переваг прагнуть досягти відповідності між наявними ресурсами та зонами їх компетентності. Саме означена відповідність може трактуватися як крапка рівноваги. Підтримка даної відповідності без значних якісних перетворень у складі компетенцій та елементах конкурентоспроможності – як процес функціонування (а у разі проведення кількісних трансформацій – як шлях еволюційного розвитку).

Зрозуміло, що будь-який розвиток, як витікає з поданих у табл. Е.1 тлумачень даної категорії, передбачає наближення та віддалення від стану рівноваги. СПД, в свою чергу, не можуть постійно знаходитися в стані рівноваги, адже вони по різному реагують на зміну умов господарювання (особливо на прояв таких факторів-загроз, які оказували вплив під час світової фінансово-економічної кризи). При цьому різні суб'єкти господарювання по різному будуть реагувати на зміни умов життєдіяльності з оглядом на різну їх адаптаційну спроможність. У ході проведення аналізу конкурентоспроможності СПД слід враховувати й загальногалузеві тенденції.

Для механізму управління конкурентоспроможністю СПД досить важливим постає питання залучення до своєї роботи інноваційної складової та забезпечення здійснення якісних. За таких вимог, подальше викладення матеріалу дослідження представимо в контексті шостого положення поданої у

підрозділі 1.3 концепції щодо орієнтування механізму управління конкурентоспроможністю СПД на інноваційне підґрунтя та використання методу ПАТТЕРН до визначення напрямків та можливостей розвитку конкурентоспроможності СПД.

Дійсно, в сучасних умовах прискорення змін й вимог середовища актуалізується потреба забезпечення прогресивного випереджаючого зростання національних товаровиробників, що можливе лише шляхом провадження новації, які торкатимуться різних сфер їх життєдіяльності. При цьому слід враховувати, що реалізація інновацій вимагає проведення взаємоузгоджених організаційно-технічних, соціально-економічних й управлінських змін. Оскільки ж різні СПД мають різний потенціал здійснення трансформаційних процесів, можна наголосити на актуальності вироблення інструментарію оцінювання інноваційної спроможності (спроможності до провадження інновацій) підприємств. Залежність же даної спроможності від значної кількості факторів ускладнює можливість введення кількісних формалізованих критеріїв й потребує орієнтації на динамічну зміну параметрів провадження інноваційних перетворень залежно від стадії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД.

В наявній літературі існують різні підходи до трактування поняття інноваційна сприйнятливість підприємства (далі – ІСП). Ці підходи диференціюють дане поняття від готовності сприймати й адаптувати нові технології [90] (де присутнє звуження розуміння новації через відкидання її інституціонального значення) до ступеню готовності СПД розробляти й реалізувати інноваційні проекти [91] (де нівелюється врахування спроможності підприємства до здійснення трансформаційних перетворень). В.П. Баранчєєв [6] взагалі зводить ІСП до можливості задоволення потреб споживачів через пропонування ним певних інноваційних властивостей продукту. Орієнтуючись на означене тлумачення інноваційного потенціалу ІСП можна звести до готовності підприємства генерувати та впроваджувати нові (радикальні й модифіковані) ідеї для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Найбільш повне визначення ІСП подане у його розумінні як «ступеню готовності, зацікавленості та можливості підприємства постійно оновлювати фактори внутрішнього середовища шляхом виявлення інновацій» [47]. Проте, нажаль, дане тлумачення не визначає спрямованість й цілі провадження нововведень у практику господарювання. Означене різноманіття акцентів визначення ІСП вимагає вироблення належного теоретичного обґрунтування сутності й вироблення інструментарію оцінювання рівня сприйнятливості до інновацій первинних ланок економіки – СПД.

Отже, в основу досягнення мети обґрунтування теоретико-методичних рекомендацій до ідентифікації та оцінювання ступеню інноваційної сприйнятливості виробничих підприємств, пропонується покласти тлумачення поняття «інноваційної сприйнятливості підприємства» як спроможність СПД здійснювати трансформації перетворення через провадження інноваційних змін у параметри власної життєдіяльності. Параметри життєдіяльності визначатимуться як факторами внутрішнього середовища, так і особливостями взаємодії СПД з оточенням. Критично важливим є проведення розрахунків інноваційної спроможності підприємства в напрямках удосконалення використання його ключових компетенцій (відмітних особливостей), що надають переваги у конкурентній боротьбі. Оскільки ж провадження інновацій потребує наявності певних важелів (показників) впливу можна наголосити на потребі формування цілісної системи показників, що відбиватиме різні напрямки оцінки ІСП.

В процесі розробки системи показників оцінювання ІСП автором використовувалися розробки Ю.П. Аніскіна, щодо рівня розвитку потенціалу Інноваційно-технологічних центрів [3, с. 133-142] та Д. Хомутського щодо виділення характеристик інноваційного розвитку суб'єктів господарювання [82]. Разом з тим, пропозиції даних авторів було розширено виділенням рівнів оцінювання ІСП та введенням якісних характеристик інноваційної сприйнятливості підприємства. При цьому, у якості робочої гіпотези, пропонується розглядати рівень ефективності використання інноваційного

потенціалу (далі – ВІІ). Цей рівень визначається на підставі означених у табл. 2.3 показників, які виступають як опосередкована характеристика рівня ІСП.

Таблиця 2.3.

Система показників оцінювання ефективності використання інновацій

Група показників	Склад групи та особливості розрахунку	Характеристика
1	2	3
ВІІ1j – загальна оцінка наявності та ефективності використання інноваційного потенціалу	ВІІ11 – питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації; ВІІ12 – додатковий дохід від реалізації нового продукту; ВІІ13 – додаткова цінність надана споживачу через нововведення; ВІІ14 – зменшення виробничих витрат від провадження інновацій; ВІІ15 – додатковий прибуток від захоплення нових сегментів ринку інноваційним продуктом	Параметри інновації, як ключового ресурсу, що забезпечує додаткові конкурентні переваги й дозволяє займати лідируючі позиції на ринку
ВІІ2j – ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін технологічного характеру	ВІІ21 – питома вага параметрів технологічної системи та ВІІ22 – логістичного ланцюга, охоплених інноваціями; ВІІ23 – показники стану використання основних засобів (коефіцієнт зносу та оновлення); ВІІ24 – віддача від капіталовкладень; ВІІ25 – обсяги інтелектуальної власності	Наявні та приховані можливості щодо залучення й продукування ідей у сфері технологічного відновлення й розвитку
ВІІ3j – ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін організаційного характеру	ВІІ31 – співвідношення доходів та витрат на створення умов сприйняття інновацій; ВІІ32 – ступінь задоволення потреб науково-технічних фахівців у необхідній інформації; ВІІ33 – ступінь відповідності наявних інформаційних фондів інноваційним завданням підприємства	Спроможність організаційно-структурної перебудови за для максимізації ефекту від провадження новацій
ВІІ4j – ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін соціального характеру	ВІІ41 – віддача від витрат на соціальний розвиток; ВІІ42 – продуктивність праці; ВІІ43 – кількість інноваційних ідей, висунутих співробітниками; ВІІ44 – фондоозброєність праці; ВІІ45 – питома вага реалізованих інноваційних ідей; ВІІ46 – віддача від витрат на мотивацію	Параметри інституційного розвитку. Ефективність норм та правил комерціалізації нових знань
ВІІ5j – ефективність використання потенціалу в аспекті реалізації змін економічного характеру	ВІІ51 – фінансовий результат від реалізації інновації; ВІІ52 – рентабельності інновацій (innovation investment return) та ВІІ53 – дисконтована вартість (NPV) за реалізованими та запланованими проектами перетворень; ВІІ54 – динаміка чистого грошового потоку; ВІІ55 – коефіцієнт самофінансування інвестицій	Сукупність ресурсів, які можуть бути залучені та використані для розширеного відтворення факторів виробництва

інноваційний потенціал як спроможність використання наявних можливостей та ресурсів для проведення різних змін технологічного, економічного, соціального або організаційного характеру (що представлено у табл. 2.3), також можна визначити його співвіднесення з параметрами ІСП. Приклад показників, за допомогою яких можна співвіднести ВІП та ІСП подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок інноваційної сприйнятливості підприємства

Група	Склад показників та особливості розрахунку	Характеристика
1	2	3
ІСП1j – достатність фінансового забезпечення інноваційної діяльності	ІСП11 – ступінь забезпеченості інноваційного розвитку СПД фінансовими ресурсами; ІСП12 – розмір річного бюджету на нові розробки; ІСП13 – питома вага бюджету витрат на нові розробки у операційному бюджеті СПД; ІСП14 – зміна відносного росту ринкової вартості СПД в порівнянні з відносним ростом ринку у обраній зоні господарювання; ІСП15 – питома вага контрагентів, що вважають СПД інноваційним; ІСП16 – рівень використання притягнутих і власних ресурсів для виконання інноваційних завдань; ІСП17 – частина інноваційних витрат у загальному обсязі витрат	Проведення інновацій вимагає відволікання коштів з поточного циклу функціонування. Відповідно лише наявність умовно-вільних коштів свідчить про спроможність до змін
ІСП2j – загально-системна сприйнятливість	ІСП21 – диверсифікованість виробництва; ІСП22 – тип реакції на зміни зовнішнього середовища; ІСП23 – залучення нових джерел фінансових ресурсів на виконання інноваційних завдань; ІСП24 – рівень соціального розвитку; ІСП25 – технічна політика й культура СПД; ІСП26 – орієнтованість стратегії на постійне провадження удосконалень; ІСП27 – рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках; ІСП28 – стійкість функціонування	Параметри, що відбивають якісні характеристики сприйняття інноваційних набутків. Визначаються обраними стратегічними імперативами розвитку
ІСП3j – сприйнятливість технологічної системи	ІСП31 – час з моменту ініціювання новації до запуску інноваційного проекту; ІСП32 – частина щорічного відновлення продукції; ІСП33 – частина нової експортної продукції в загальному обсязі товарної продукції (ТП); ІСП34 – частина продукції, удосконаленої протягом 3-х останніх років у загальному обсязі ТП; ІСП35 – рівень оснащеності СПД технологічним устаткуванням; ІСП36 – коефіцієнт щорічного відновлення техніки; ІСП37 – наукоємність продукції; ІСП38 – мінливість технології в життєвому циклі попиту; ІСП39 – науково-технічний рівень системи	Відбивають технологічний рівень розвитку підприємства та спроможність підприємства до зміни фази технологічного укладу. Розподіл техноструктури за продукцією укладів

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3
ІСП4j – сприйнятливність персоналу до здійснення змін	ІСП41 – параметри системи мотивації персоналу; ІСП42 – мотивація інженерної творчості; ІСП43 – частина інженерно-технічних працівників і дослідників у загальній обліковій чисельності працівників підприємства; ІСП44 – частина працівників з науковим ступенем; середній вік інженерно-технічних працівників і дослідників; ІСП45 – плинність працівників інноваційної сфери; ІСП46 – рівень підвищення кваліфікації працівників інноваційної сфери; ІСП47 – інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей	Орієнтованість персоналу на технологічні нововведення та готовність до інноваційного процесу (готовність переборювати труднощі освоєння нововведень)
ІСП5j – структурна сприйнятливність до трансформацій	ІСП51 – ймовірна оцінка еволюційних переходів; ІСП52 – соціальна захищеність працівників; ІСП53 – рівень опору співробітників СПД планованим змінам; ІСП54 – рівень відповідності прямих керуючих впливів планованим змінам; ІСП55 – комплексність механізму управління; ІСП56 – Рівень єдності уявлень про потрібність інновацій; ІСП57 – надмірність ланок у організаційній структурі; ІСП58 – ступінь дублювання управлінських функцій	Відкритість оргструктури до інноваційної перебудови (значна відкритість не вимагає істотної модифікації інших ділянок системи)
ІСП6j – розвиток творчого потенціалу (інноваційна спроможність)	ІСП61 – кількість отриманих патентів; ІСП62 – кількість рацпропозицій (інноваційних ідей), що надійшли від співробітників; ІСП63 – питома вага впроваджених ідей; ІСП64 – час від генерації ідеї до її реалізації; ІСП65 – рівень кваліфікації і досвід працівників, притягнутих до інноваційного процесу; ІСП66 – річний приріст кількості наукових публікацій на одного працівника; ІСП67 – частина об'єктів промислової й інтелектуальної власності, що мають правовий захист, у загальній їхній чисельності; ІСП68 – частина проданих іншим СПД прав на патенти	Відбивають параметри забезпечення максимальних темпів відновлення інноваційної продукції й технологій за рахунок навичок, знань та вмінь персоналу підприємства
ІСП7j – інформаційна сприйнятливність СПД	ІСП71 – готовність персоналу регулярно накопичувати, вивчати й застосовувати отримані відомості; ІСП72 – залученість СПД до науково-дослідних інтеграційних об'єднань; ІСП73 – обсяги інноваційного співробітництва; ІСП74 – готовність до залучення досвіду конкурентів; ІСП75 – частина придбаних (отриманих) в інших СПД прав на патенти; ІСП76 – наявність ситуаційної бази знань й правил фіксування досвіду; ІСП77 – питома вага витрат на залучення досліджень сторонніх організацій; ІСП78 – витрати на здійснення конкурентної розвідки й проведення бенчмаркінгу; ІСП79 – відкритість інформаційного обміну з субпідрядниками	Сприйнятливність до інновацій залежить від спроможності отримувати, залучати й обробляти значні обсяги інформації про тенденції розвитку науково-технічного прогресу й конкурентів

Таким чином, в табл. 2.4 опрацьовано методику розрахунку спроможності СПД здійснювати трансформаційні процеси задля провадження інновацій у обрані сфери життєдіяльності. Використання даної методики дозволяє ввести кількісні параметри в систему управління стратегічним розвитком управління конкурентоспроможністю СПД й орієнтувати її на застосування принципу постійного удосконалення. Разом з тим потребує проведення подальших досліджень процедура нормування якісних показників оцінювання інноваційної сприйнятливості та технологія визначення базових та граничних значень наведених показників.

Інновації можуть бути застосовані в якості нових способів забезпечення СПД високим рівнем конкурентоспроможності: дизайн продукту, його процес виробництва, підхід до провадження маркетингової діяльності чи спеціальна методика підвищення кваліфікації працівників. У своїй більшості інновації – це не обов'язково великий технологічний прорив; достатньо простих і невеликих покращень або досягнень. Деякі інновації породжують принципово нові сприятливі умови на ринку і завдяки повільній реакції конкурентів СПД набуває нових конкурентних переваг.

На сучасному етапі все більше дослідників [27, 43] пропонують для зменшення впливу внутрішніх та зовнішніх чинників впроваджувати креативність у підприємницьку діяльність, а, в свою чергу, СПД здатні вживати будь-яких нестандартних заходів.

Креативність проявляється у творчості, яка набуває різних форм, наприклад, прагнення віднайти принципово нові нетрадиційні ідеї. Місце творчості у підприємницькій діяльності є достатньо цікавим питанням. Так, В.О. Котельников вбачає у творчості вид діяльності, спрямований на нестандартне рішення, для якого необхідні об'єктивні (соціальні і матеріальні) та суб'єктивні особистісні умови (уміння, знання, здібності) [43].

Для впровадженням креативності у підприємницьку діяльність деякі науковці пропонують визначати певні рівні її реалізації на підприємстві: реальна, потенційна і необхідна креативність.

Реальна креативність – той рівень здатності до творчості, інновацій, розробки і впровадження корисних творчих рішень, який на даний момент проявляє СПД; потенційна креативність – при найбільш сприятливих умовах внутрішнього і зовнішнього середовища; необхідна креативність – внаслідок постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [27].

Креативність передбачає реалізацію креативних рішень. І. Імшинецька виокремлює такі види креативних рішень: принципово нові рішення (не мають аналогів на сьогоднішній момент), відомі рішення (застосовуються в нових умовах, обставинах, новій галузі діяльності і т. п.), нестандартні, творчі, конструктивні рішення (дозволяють найкращим чином досягати цілей і вирішувати проблеми) [34].

У табл. 2.5 запропонована комплексна оцінка креативності, яка під впливом певних факторів, розкриває інформацію щодо ефективності її впровадження і застосування.

Таблиця 2.5

Складові комплексної оцінки креативності у забезпеченні конкурентоспроможності СПД

Складові креативної оцінки	Фактори оцінки
1	2
Кількісна оцінка полягає у визначенні кількості креативу та його властивостей в певний період часу	Інноваційна політика СПД
Якісна оцінка відображає рівень доречності застосування креативного підходу в процесі діяльності	Кваліфікований персонал, система управління якістю
Ефективність застосування креативного підходу – це відносний показник, який одержується внаслідок співвідношення прибутку від застосування креативного підходу та витрат, пов'язаних із впровадженням такого підходу	Технології вдосконалення продукту
Питома вага креативного підходу, застосовуваного СПД, в загальному обсязі креативного підходу інших СПД на ринку. Визначає сучасний стан креативу СПД відносно його суперників	Стратегії управління конкурентоспроможністю СПД

Тобто підприємництво і креативність – дві рівноцінні категорії, що суттєво перетинаються у бізнес-просторі та глибоко пов'язані між собою. Для підвищення рівня конкурентоспроможності потрібно чітко виокремити

проблемну ситуацію та обрати оптимальну методику її вирішення. Впровадження креативного підходу в більшій кількості, управління якістю та контроль масштабів його впливу – це не тільки потенціальні шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності, але й діяльності СПД загалом.

Висновки до розділу 2

Проведений у даному розділі аналіз конкурентних переваг СПД (який передбачав аналіз стану організації та результативності функціонування наявного механізму управління конкурентоспроможністю) та здійснене обґрунтування необхідності активізації інноваційної діяльності СПД (що базувалось на висвітленні організаційно-економічних аспектів управління інноваційною діяльністю СПД) дозволили зробити наступні висновки:

1. Проведений в роботі аналіз ефективності використання наявного потенціалу конкурентоспроможності СПД виявив значні резерви її розвитку через низький рівень розкриття ресурсного потенціалу, переважне спрямування прибутку на рішення поточних завдань функціонування замість створення опціонів розвитку та відсутність досвіду керівництва у провадженні господарської діяльності.

2. Розробку методики оцінювання інноваційної сприйнятливості СПД ідентифіковано як ступень готовності, зацікавленості та можливості СПД постійно оновлювати конкурентні переваги шляхом виявлення інновацій та як спроможність СПД здійснювати трансформації перетворення через провадження інноваційних змін у параметри власної життєдіяльності. Для розрахунку рівня конкурентоспроможності СПД пропонується введення системи показників та їх розподіл за такими групами: достатності фінансового забезпечення інноваційної діяльності, загальносистемної сприйнятливості, сприйнятливості технологічної системи; сприйнятливості персоналу до здійснення змін, структурної сприйнятливості до трансформацій, розвитку творчого потенціалу та інформаційної сприйнятливості СПД.

3. Методом логічних узагальнень доведено доречність розгляду рівня ефективності використання інноваційного потенціалу як опосередкованої характеристики рівня інноваційної сприйнятливості СПД. За таких умов функціонування механізму управління конкурентоспроможністю СПД підпорядковано дії позитивних (таких що підсилюють один одне) кіл зворотних зв'язків (кіл зростання інноваційної спроможності). Процедура ж оцінювання ІСП зведена до формування переліку темпових змінних, які дозволяють ідентифікувати зростання сприйнятливості до нововведень та представити її у якості цільового орієнтиру для механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД.

4. Для збереження конкурентних переваг потрібно наважитись на зміни, які полягають у вдосконаленні та нововведеннях. Тобто постійна модернізація різних сфер діяльності підприємства відіграють визначальну роль в забезпеченні найвищого конкурентоспроможного рівня. До найбільш розповсюджених новацій відносять: новітні технології або такі, що змінюються; запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання тощо.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК»

3.1. Розробка стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності

Проведений у другому підрозділ роботи аналіз показав доволі неефективне становище СПД. Така неефективність проявляється у порівняно низькій результативності роботи, яка дозволяє підтримувати обраний режим функціонування, але при цьому не надає певного «запасу міцності» для реалізації інноваційних перетворень чи трансформації обраної практики господарювання. Цілком зрозуміло, що здійснення таких трансформацій можливо лише на точно вивіреному стратегічному підґрунті. В свою чергу, ефективно діючі СПД також мають виконувати певні стратегічні дії, оскільки в інакшому випадку вони втратять наявні у них конкурентні переваги та перейдуть у менш привабливі сегменти ринку.

Таким чином, процес розвитку конкурентоспроможності СПД має орієнтуватися на стратегічне підґрунтя, що дозволяє говорити про доречність утворення стратегії такого розвитку та про її включення як складовий елемент чи зовнішню настанову до означеного механізму управління конкурентоспроможністю СПД. Нажаль у реалізації даного твердження виникає ряд проблем теоретичного та емпіричного характеру. Проблеми теоретичного характеру містяться в розрізі досить великої кількості тлумачень категорії «стратегія». Хоча всі вони сходяться на тому, що стратегія відображає вимоги до руху СПД як соціально-економічної системи в часі, наявні відмінності між розумінням стратегії досить по різному представляють особливості роботи формованого механізму управління

конкурентоспроможністю СПД.

Отже, при організації стратегічного управління розвитком конкурентоспроможності СПД слід враховувати наступні особливості обґрунтування та встановлення стратегічних цілей:

стратегічна спрямованість розвитку конкурентоспроможності СПД визначається сукупністю певних значень релевантних параметрів, які в загальному виді описують бажаний у майбутньому стан;

оцінка стратегічних перспектив розвитку конкурентоспроможності СПД та пріоритетних напрямків її трансформацій різними учасниками носить суб'єктивний характер і вирішальною мірою залежить від природи взаємовідносин між елементами конкурентоспроможності СПД та відповідним суб'єктом управління;

формалізація різних прагнень та очікувань від діяльності СПД здійснюється шляхом формування на основі компромісу між його учасниками цілісної несуперечливої системи стратегічних цілей та імовірних способів досягнення зазначених цілей. Ігнорування інтересів будь-якої групи учасників при визначенні стратегічних цілей розвитку конкурентоспроможності СПД буде приводити к суттєвому зменшенню мотивації участі цієї групи в діяльності СПД, тобто до скорочення його потенціалу загалом;

стратегічні цілі, які приймаються СПД, мають відповідати наступним вимогам: бути конкретними та здатними до визначення, орієнтованими у часі, спроможними до досягнення, несуперечливими;

складність системи стратегічних цілей має повністю відповідати різноманіттю існуючих прагнень та очікувань учасників СПД. Структура системи в більшості випадків буде мати ієрархічний характер, повністю відповідний можливостям тієї чи іншої групи учасників, які є носіями певних стратегічних очікувань, надавати цілеспрямований вплив на управління СПД;

характер та складність зв'язків, які існують між носіями стратегічних очікувань, буде прямо відбиватися на процедурах встановлення цілей та принципах формування стратегічної ієрархії. Ігнорування складного характеру взаємовідносин між учасниками СПД щодо використання елементів його

конкурентоспроможності неминуче буде приводити до виникнення конфліктів.

Визначення форм і способів досягнення обраних стратегічних цілей здійснюється шляхом розробки та реалізації комплексу стратегій СПД.

Серед безлічі існуючих теоретичних поглядів на визначення сутності та змісту поняття «стратегії» можна виділити два основні методологічні підходи – процесний та формальний. З точки зору процесного підходу, стратегія є послідовністю формування стратегічних планів і програм, а також генерації відповідних управлінських рішень, які є необхідними для практичної реалізації означених планових документів. За процесним підходом, до складу стратегії обов'язково буде входити функція цілеполагання. Формальний підхід, навпаки, базується на уявленні про стратегію як плановий документ, що визначає пріоритетні напрямки, форми та методи досягнення стратегічних цілей СПД та має певний ступінь формалізації. Таким чином, з точки зору формального підходу стратегія відносно встановлення стратегічних цілей носить підпорядкований характер, в той час, як процесний підхід поєднує ці поняття в межах однієї послідовності.

Процесний підхід загалом базується на ствердженні А. Чендлера [84, с.16] про те, що стратегія – це визначення головних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.

Е. Кемпбел [36, с.11] наполягає на доцільності саме процесного підходу до визначення сутності стратегії, оскільки стратегія не є стабільним явищем («раз і назавжди заданим»), а знаходиться в процесі постійних змін відповідно трансформації середовища господарювання. Такі перетворення обумовлюють нагальну потребу у постійному перегляді стратегічних цілей, які в такому випадку ніяк не можуть виводитися за межі стратегії. Крім того, Е. Кемпбел, вважає, що процесного характеру стратегії також надає чітко виражена послідовність її розробки та здійснення, яка складається з трьох етапів: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та менеджмент.

М.І. Бухалков [14,с.78] зазначає, що формування стратегії розвитку

підприємства як планового документу відбувається в результаті вивчення зовнішнього оточення та можливих перспектив його діяльності з урахуванням впливу непередбачуваних ринкових факторів. З точки зору автора, наявність різних підходів до визначення сутності поняття «стратегія підприємства» обумовлена складністю зв'язків та співвідносин між стратегією та стратегічними цілями.

Так, В.М. Самочкін [67, с.183] зазначає, що для генерації стратегічних рішень можуть використовуватися як стратегії, так і орієнтири (стратегічні цілі), що неминуче буде приводити до змішування цих понять. Проте, з його точки зору, орієнтир являє собою мету, яку прагне досягнути СПД, а стратегія є лише засобом для досягнення цієї мети. Тому орієнтири слід вважати більш високим рівнем прийняття стратегічних рішень, оскільки стратегія, яку сформовано при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири СПД зміняться. Додаткові труднощі при розмежуванні стратегічних цілей та стратегій їх досягнення виникають також через наявність строгої ієрархії стратегічного планування. В такій ієрархії деякі параметри на одному рівні будуть служити орієнтирами, проте на іншому – стануть носити родові ознаки стратегії. Крім того, в типовій ієрархії елементи певного рівня будуть для вищих рівнів управління стратегіями, а для нижчих – стратегічними цілями (орієнтирами).

Наявність складної ієрархії «стратегічні цілі – стратегічні рішення – стратегії» також суттєво утруднює визначення ієрархічної структури системи планів СПД. В економічній літературі існує безліч поглядів на природу, кількість, сутність та зміст, взаємозв'язок та взаємозалежність між стратегіями підприємства. Та досить часто при вивченні системи стратегічного планування дослідники загалом не звертають належної уваги на структуру та взаємну залежність стратегій СПД. Така точка зору, здається, ґрунтується на припущенні про підлеглий характер стратегій відносно до стратегічних цілей СПД, тобто велика кількість та різноманіття можливих пріоритетів та цільових настанов мають призводити до необхідності суто ситуаційного формування стратегічного портфелю СПД (цілісного набору стратегій, що пропонуються до

реалізації). Великою мірою зазначене твердження базується також на чималій кількості та різноманітті самих стратегій та навіть ознак їх класифікації.

Проте відсутність відповідної логіки та системного підходу при формуванні системи стратегій загалом суперечить самій сутності та принципам планування. Слушною при цьому стає думка Ю.О. Загрової [30], щодо введення двох основних ієрархічних блоків стратегії: нормативного (верхній рівень стратегії) та варіативного (нижній рівень стратегії). Розподіл наявних підходів до виділення стратегії за цими рівнями представлено у табл. Е.2.

З оглядом на наведене теоретичне узагальнення принципівими стають наступні моменти. Стратегія розвитку конкурентоспроможності СПД відноситься до варіативного рівня стратегій, оскільки вона підпорядковується вимозі трансформування зон компетентності підприємства (дана вимога задається та формалізується в рамках декількох ознак стратегій нормативного рівня, розробка яких є обов'язковою для будь-якого суб'єкта господарювання). Більш того, стратегія такого розвитку являє собою не визначену у часі послідовність дій, а узагальнене представлення підходів та принципів, на основі яких досягається відповідність елементів конкурентоспроможності зонам компетентності СПД.

Означене співвіднесення нормативних та варіативних стратегій по іншому представляє й співвіднесення розуміння понять «розвиток СПД» та «розвиток рівня конкурентоспроможності СПД». Так, розвиток СПД відноситься до нормативної частини табл. Е.2 та представляється як перехід до нових зон компетентності. Розвиток же рівня конкурентоспроможності СПД може розглядатися у двох аспектах (обидва з яких відносяться до варіативної частини табл. Е.2):

як адаптування конкурентоспроможності СПД до умов переходу у нову зону компетентності (екстенсивна або реактивна складова розвитку; по відношенню до бізнес-процесів може розумітися як «тягнуча» система, коли бізнес-процеси та їх забезпечення адаптуються до нових вимог конкурентного ринку);

як створення умови для переходу у нову зону компетентності (інтенсивна або випереджальна стратегія; по відношенню до процесів розуміється як «штовхаюча» система).

При цьому, в ході розробки стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД слід орієнтуватися на шосте положення пропонуваної у підрозділі 1.3 концепції щодо введення критеріїв стійкості, інноваційності, адаптивності та надійності процесів розвитку. Дане положення дещо по іншому можна розуміти як наділення в результаті дії механізму управління конкурентоспроможністю СПД процесів її розвитку властивостями стійкості та адаптивності. При цьому, наявність даних властивостей має проявлятися в рамках властивості нелінійності процесів розвитку, яка являє собою множинність станів.

Розкриваючи властивість інноваційності розвитку рівня конкурентоспроможності СПД також необхідно зробити декілька теоретичних пояснень. На думку автора, серед існуючих концепції виникнення та комерціалізації інновацій найбільш дієвою є ринкова (конкурентна) концепція. Вона базується на пріоритетності ролі інновацій у забезпеченні реалізації ринкових можливостей СПД та у досягненні конкурентних переваг. С.М. Ілляшенко [35, с.18] зазначає, що інновація являє собою кінцевий результат діяльності по створенню і використанню нововведень, втілених у виді удосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування СПД, які їх використовують. Головною метою впровадження інновацій, за думкою С.М. Ілляшенка [35, с.56], є реалізація певних ринкових можливостей, тобто напрямків діяльності СПД, що відкриваються залежно від зовнішніх умов та специфіки його господарської діяльності. Н.В. Поповенко, Е.А. Забарна [61, с.59] також наполягають, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що в результаті призводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів й устаткування. З точки зору О. Зайцевої

[31, с.395], навіть природа сучасної конкурентної боротьби передбачає насамперед змагання за спроможність до втілення нововведень (на відміну від прагнення оволодіти матеріальними цінностями та ресурсами, яке було притаманне доіндустріальним та первинним індустріальним стадіям розвитку виробництва).

За думкою автора, в умовах сучасних ринкових відносин вплив конкурентних факторів на інноваційні процеси безумовно поширюється та буде неухильно поширюватися надалі. Проте слід зазначити, що ринкова концепція переважною мірою відбиває бажані результати інноваційної діяльності, досягнення яких обмежується техніко-технологічними можливостями (динамікою НТП). Крім того, прийняття рішення щодо вибору інновацій для реалізації ринкових можливостей майже неможливо відділити від носія цих інтересів (новатора, який не є фахівцем-науковцем) та його суб'єктивних уявлень щодо корисності нововведень.

Таким чином, можна дійти до висновку, що інноваційний розвиток СПД являє собою безперервний процес створення, свідомого пошуку, відбору та впровадження низки нововведень (інновацій) в сферах технології, економіки або організації виробництва і реалізації продукції, що ґрунтуються на використанні новітніх досягнень науково-технічного прогресу та здатні призвести до якісного підвищення ефективності господарської діяльності СПД, покращення ринкових позицій або збільшення суспільного ефекту. Специфічний зміст інновації СПД полягає у забезпеченні (сприянні здійсненню) якісних змін його діяльності. Неоднозначна природа походження та різноманіття нововведень, які складають основу інноваційної діяльності, обумовлює формування складної класифікаційної системи інновацій (табл. Е.3).

Таким чином, процес формування та реалізації стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД можна подати в розрізі системи типових стратегічних рішень щодо параметрів трансформації його елементів в напрямку забезпечення більш дієвої реалізації потенціалу наявних у СПД зон компетентності. Тут автором пропонується використовувати алгоритм формування профілю стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД в

розрізі типових стратегічних рішень, який представлено на рис. 3.1.

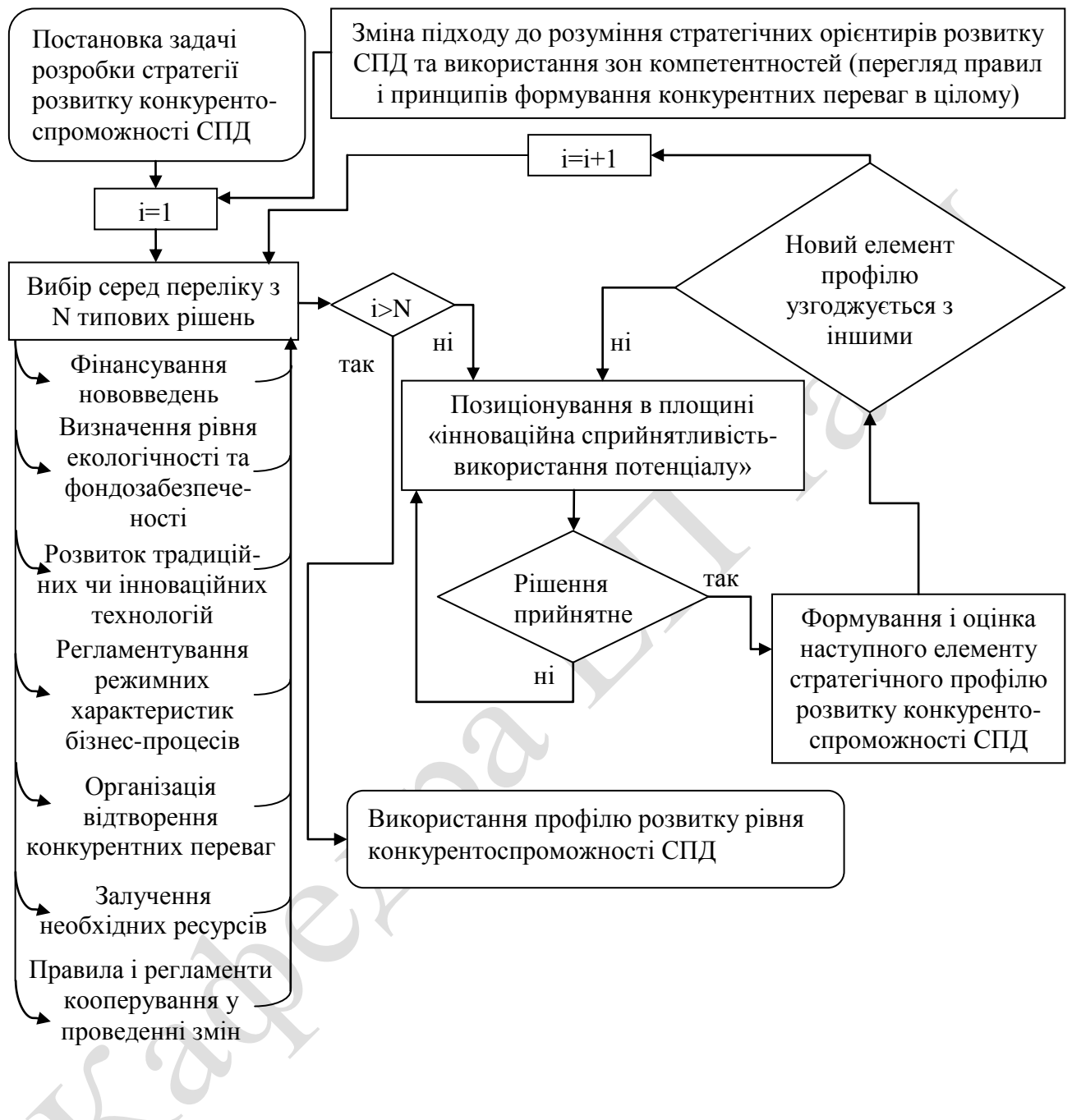


Рис. 3.1. Схема процесу формування профілю стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД в розрізі типових стратегічних рішень

Означений на рис. 3.1 підхід до вироблення стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД передбачає формування відповідного стратегічного профілю. Принциповим тут є те, що кожен елемент профілю відповідає означеному на рис. 3.1 переліку типових стратегічних рішень.

Відповідне представлення профілю стратегії розвитку рівня конкурентоспроможності СПД подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Профіль стратегії розвитку МТБП

Елемент профілю (типове стратегічне рішення з рис. 3.1)	Варіанти розкриття стратегічних рішень			
	<i>ІСП – низька ВПП – низьке</i>	<i>ІСП – висока ВПП – низьке</i>	<i>ІСП – низька ВПП – високе</i>	<i>ІСП – висока ВПП – високе</i>
1	2	3	4	5
Фінансування нововведень	Залучення аналогів на рівні підтримуючих компетенцій	Залучення коштів для більш радикальних інновацій	Не радикальна модернізація поточного технічного забезпечення	Орієнтація на нововведення власного розроблення
Визначення рівня екологічності та фондозабезпеченості	Кардинальні зміни у напрямку нарощення обсягів виробництва	Трансформація параметрів обладнання й технологій	Не радикальна модернізація поточного технічного забезпечення	Підтримка поточного рівня екологічності й рівня фондів
Розвиток традиційних чи інноваційних технологій	Робота в напрямку переходу до будь-якого іншого сегменту	Розвиток традиційних технологій для розширення потенціалу	Продовження роботи з впровадження підтримуючих новацій	Переважне орієнтування на поширення інновацій
Регламентування режимних характеристик бізнес-процесів	Кардинальні трансформації параметрів життєдіяльності	Реінжинірінг та аутсорсинг бізнес-процесів	Робота з нарощення адаптаційних спроможностей	Підтримка поточного режиму життєдіяльності
Організація відтворення конкурентних переваг	Орієнтування на переважне кількісне зростання	Нарощення потенціалу для проведення змін	Нарощення ступеню сприйнятливості інновацій	Відтворення через власні інноваційні розробки
Залучення необхідних ресурсів	Орієнтування на переважне кількісне зростання	Орієнтування на трансформацію параметрів технології	Ресурси забезпечують базові переваги на ринку	Досягнення лідерства на ринку через складність копіювання

З точки зору надання характеристики окремим елементам означеного у табл. 3.1 профілю звернемо увагу, що як вироблення, так і результат дії механізму управління конкурентоспроможністю СПД передбачає у своєму підсумку організацію належно функціонуючої системи матеріально-технічного

забезпечення підприємства. Отже, й вибір елементів профілю в табл. 3.1 зроблено таким чином, що вони описують окремі функціональні стратегії підприємства, такі як:

ресурсна стратегія підприємства, яка розуміється як частина стратегії розвитку конкурентоспроможності СПД та роботи в нових отриманих умовах;

стратегію техніко-технологічного оновлення, що визначає параметри нових організаційно-технологічних умов;

трансформаційну стратегію, яка обґрунтовує принципи й підходи до трансформації параметрів як конкурентоспроможності СПД, так і відповідних до цих параметрів стратегій.

Результати проведеного аналізу та оцінювання динаміки показників з множин ІСП та ВІП повинні підкріплюватися системою цілей розвитку конкурентоспроможності СПД, розподілених за кожним з виділених акцентів його розгляду. Така система цілей може реалізуватися у помірній, консервативній й агресивній стратегіях змін у створенні й накопиченні потенціалу наявних й потенційних конкурентних переваг СПД. Саме вибір між ризикованим і стійким розвитком обумовлює можливість застосування СПД різних варіантів базових економічних стратегій, що призводять до різних кількісних або структурних змін, а в остаточному підсумку й до появи нових якісних станів. Такі стратегії можуть бути спрямовані на ріст, поліпшення конкурентних позицій, підвищення ефективності, завоювання нових сегментів ринку, удосконалювання процесів адаптації до обурювань навколишнього середовища.

Ієрархічний порядок формування системи стратегій СПД обумовлює наявність тісного зв'язку між прийняттям стратегічних рішень економічного та виробничо-технологічного характеру (насамперед у сфері маркетингу, інноваційного і науково-технічного розвитку виробництва, інтенсивності використання ресурсів) та ресурсним забезпеченням господарської діяльності. Походження ж факторів формування ресурсної стратегії СПД може мати внутрішній або зовнішній характер.

3.2. Соціальна складова організації управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності

Враховуючи означене на рис. 1.6 структурування механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД наголосимо на важливості дослідження соціального аспекту даного процесу. Таке положення базується на тому, що досить вагому складову являє суб'єкт управління розвитком (далі – СУР) та множинність підходів як до його ідентифікації, так і забезпечення його взаємодії з системою менеджменту СПД в цілому. Разом з тим слід звернути увагу на необхідність виділення ще більш вузького аспекту в управлінні розвитком рівня конкурентоспроможності – соціального. Дійсно, СПД являє собою відкриту соціально-економічну систему. Саме соціальна сфера, прийнята корпоративна культура й організаційна структуризація можуть або сприяти, або перешкоджати впровадженню змін у характеристики наявних конкурентних переваг СПД.

Відразу слід наголосити, що прийнятий інноваційний характер діяльності механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД ще більше актуалізує питання вивчення соціальної складової процесів управління таким розвитком та вводить додаткові вимоги до структурування СУР.

Сутністю авторської пропозиції є певне розширення загальноприйнятого підходу, коли результат проведеної роботи залежить лише від рівня відповідальності працівника за виконання певної частини робіт чи його замученість до виконання таких робіт. Не відкидаючи загальноприйнятий підхід вважаємо за доцільне отриманий результат пов'язати з елементами системи мотивації, які пропонується тлумачити як елемент мотиваційного комплексу СПД щодо сприяння розвитку рівня конкурентоспроможності СПД. Складові мотиваційного комплексу СПД забезпечуватимуть сприяння переходу до нової конфігурації зон компетентності СПД. Супутню ж трансформацію параметрів конкурентоспроможності та настанов механізму управління нею

забезпечуватиме означена вище відповідна складова мотиваційного комплексу СПД, яка входить своїми елементами в загальну систему управління мотивацією СПД.

Більш того, головним завданням організації управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД є зв'язання системи мотивів з додержанням властивостей такого розвитку та досягненням бажаних цільових значень індикаторів якості розвитку. Дійсно, підвищення ефективності використання елементів конкурентоспроможності СПД може бути досягнуто за рахунок здійснення їх раціонального розміщення, покращення контролю за дотриманням певних правил та технічного обслуговування процесу виробництва, удосконалення добору та підготовки кадрів, впровадження систем матеріального стимулювання персоналу тощо.

Враховуючи властивість інноваційності наголосимо на певній складності для реалізації даного завдання. Дійсно, впровадження інновацій є досить дорогим та ризикованим процесом, тому прийняття рішень щодо вибору інновацій прямо залежить від складного відповідного мотиваційного комплексу (далі – МК) власників інвестиційного капіталу, які приймають на себе більшість ризиків. МК поділяється на два основних елементи: комплекс мотивів портфельних інвесторів (зовнішнє кредитування інноваційного процесу) та комплекс мотивів підприємців (внутрішнє самофінансування розвитку).

В першому випадку прийняття рішення про доцільність фінансування (тобто впровадження) інновацій приймається згідно до суб'єктивного уявлення потенційного інвестора про порівняну прибутковість інвестицій, оцінка якої здійснюється з урахуванням альтернативної доходності, ризику вкладень, рівня конкуренції на фінансовому ринку, суб'єктивних очікувань інвесторів. В кінцевому рахунку, інтегральним чинником, що відбиває стан цього фактору стає так званий «тиск» вільного інвестиційного капіталу, який є в наявності на фінансовому ринку та має бути розміщений для забезпечення прийняттого рівня доходу його власників. Прийняття інноваційних рішень підприємцем великою мірою ґрунтується на особистих якостях персони підприємця-новатора

(сила характеру, здатність до сприйняття ризику, інтуїція, рішучість та ін.), індивідуальні риси якої часто зумовлюють вибір конкретних варіантів інноваційного розвитку. Неабияке значення для інтенсифікації інноваційних процесів має також здатність підприємця забезпечити сприятливість внутрішнього середовища підприємства до сприйняття нововведень, а також «захопити» власним прикладом інших, менш кваліфікованих підприємців, підштовхнути їх до поширення певних інновацій.

Загальні засади організації впровадження мотиваційних комплексів у практику використання механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД було означено у дев'ятому положенні концепції, запропонованої у підрозділі 1.3. З метою розвитку наявної теоретико-методичної бази організації управління конкурентоспроможністю СПД через виділення соціального аспекту в даній проблемі та формування відповідного мотиваційного механізму, пропонуємо прийняти наступний набір концептуальних положень, які розширятимуть та доповнятимуть дану концепцію (з прийняття відповідної нумерації):

Положення 9.1. Теоретико-методичною основою організації управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД повинне стати одночасне прийняття системного, комплексного, процесного й ситуаційного підходів до структуризації суб'єкта й об'єкта напрямку управлінського впливу. Відповідно для кожного з можливих підходів слід розробити свій підхід до формування та використання мотиваційних комплексів.

СПД в цілому виступає як відкрита соціально-економічна система, піддана впливу значної кількості факторів середовища. Організувати управління такою системою можна тільки на основі виділення комплексу підсистем і модельного представлення його архітектури. Крім того, функціонування СПД можна представити як систему реакцій на потік ситуацій і обставин, частина з яких можна заздалегідь формалізувати.

Положення 9.2. Представлення конкурентоспроможності СПД вимагає цільової орієнтації системи мотивації, коли використання його елементів

можливо лише в рамках вектору цілей СПД. Виконання будь-яких завдань, навіть тих, що приносять прибуток, поза вектору цілей не повинно охоплюватися системою мотивації, оскільки у такому разі досить висока ймовірність нераціонального споживання ресурсів.

Положення 9.3. Оскільки розвиток рівня конкурентоспроможності СПД зводиться до взаємозалежної трансформації кількісних, якісних і структурних характеристик сукупності конкурентних переваг у взаємозв'язку з корпоративною культурою й інституціональними запитами середовища господарювання, то й система мотиваційних комплексів має формуватися в розрізі сценаріїв чи проектів реалізації трансформацій.

Положення 9.4. Критерієм ефективності розвитку рівня конкурентоспроможності є максимізація потенціалу СПД.

Ресурсний підхід до визначення потенціалу СПД дозволяє його розглядати як здатність задоволення потреб наявними ресурсами. Прийнятий же комплексний підхід орієнтує на виділення ряду складових у потенціалі СПД, однієї з яких є трудовий потенціал. При цьому саме розмір накопиченого потенціалу (в рамках реалізації вектора цілей) й визначатиме розмір мотивації.

Положення 9.5. У розкритті потенціалу СПД важлива роль приділяється використанню соціальної складової, як рушійної сили розвитку його рівня конкурентоспроможності.

Процес розвитку припускає проведення певних змін, що забезпечують перехід з одного стану використання конкурентних переваг в інший, що характеризуються більшим розкриттям потенціалу СПД. При цьому до складу конкурентоспроможності повинні вноситися нові, відносно стабільні елементи, які можуть бути чисто матеріальними або соціальними. Відповідно, процес розвитку рівня конкурентоспроможності СПД включає організаційно-економічні й соціокультурні умови проведення переходу між її станами.

Положення 9.6. Розкриття соціальної складової процесу розвитку рівня конкурентоспроможності СПД і управління даним процесом слід базувати на

виділенні в складі механізму управління СПД відповідного мотиваційного механізму.

Процес функціонування механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД базується на виконанні наступних функцій: планування, організація, мотивація, контроль, комунікація, ухвалення управлінського рішення. Особливістю визначення взаємодії таких функцій є більша спрямованість на функцію мотивації, оскільки саме вона найбільше суттєво впливає на результати діяльності СПД (на розкриття потенціалу його конкурентоспроможності). Сутність даної функції можна звести до формування комплексу матеріальних і моральних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості як окремого індивідуума, так і колективу в цілому в кінцевих результатах роботи.

Положення 9.7. Реалізацію функції мотивації пропонується засновувати на впровадженні відповідного мотиваційного механізму розвитку рівня конкурентоспроможності СПД, обумовленого як сукупність інструментів і важелів впливу, заданих через упорядковану сукупність мотивів, на свідомість і поведінку працівників, що функціонують у певному інституціональному полі, спрямованих на досягнення заданих програмою цільових орієнтирів.

Авторський підхід до структурування мотиваційного механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД представлений на рис. 3.2. Він ґрунтується на представленні такого механізму як системи динамічних економічних і соціальних відносин між діючими особами підприємства [29], та як комплексної системи важелів, інструментів впливу, ціннісних орієнтирів і умов функціонування об'єкта управління розвитком, які формуються з урахуванням особливостей соціально-економічних потреб працівників і інтересів підприємства [73].

Положення 9.8. Динамічні непередбачені умови середовища функціонування СПД обумовлюють потребу застосування принципу постійного вдосконалення під час роботи створеного мотиваційного механізму.



Рис. 3.2. Структура мотиваційного механізму і його зв'язок з механізмом управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД

Принцип постійного вдосконалення повинен застосовуватися стосовно таких складених елементів мотиваційного механізму як: орієнтири дій механізму (перегляд потреби персоналу в певних елементах конкурентоспроможності, необхідних для одержання певного результату роботи), мотивація до вибору напрямку діяльності (до одержання віддачі від використання елементів конкурентоспроможності), мотивації до підвищення ефективності використання потенціалу СПД тощо.

Положення 9.9. Дія мотиваційного механізму тісно пов'язана з виявленням причин виникнення й форм прояву опору організаційним змінам, проведенням аналізу основних форм, причин і властивостей опору, а також з

розробкою методичних рекомендацій щодо коригування робочих взаємин для підвищення ефективності їх організації.

Темпи розвитку рівня конкурентоспроможності залежать від того, наскільки СПД готовий сприймати ту або іншу зміну (реалізується як представлений на рис. 3.2 перехід між станами використання конкурентних переваг). Сприйняття може мати форму визнання нововведення, коли система зацікавлена й підготовлена до його впровадження, або заперечення нововведення, коли воно суперечить інтересам СПД або коли значна частина системи не готова до його впровадження. Ступінь визнання й заперечення змін може бути різною, що залежить від впливу певної системи факторів, які обумовлюють рівень визнання-невизнання. Чим вище ступінь визнання зміни, тем продуктивніше темпи його поширення. Відповідно вибір системи мотивів повинен забезпечувати ріст ступеня визнання необхідності такого розвитку і сприяти залученню персоналу в процес змін.

Положення 9.10. Необхідно забезпечити відповідність складу й структури мотивів формованого механізму як цілям розвитку рівня конкурентоспроможності СПД, так і потребі подолання опору персоналу змінам.

Систему мотивів слід зв'язати із представленим на рис. 3.2 процесом переходу під час розвитку. Для цього кожної з поставлених цілей розвитку рівня конкурентоспроможності слід поставити у відповідність певний мотиваційний комплекс, який буде спонукати персонал СПД до певних дій. При цьому слід забезпечити відповідність як цілей такого розвитку, так і сформованої системи мотивів (досягтися синергії мотиваційних комплексів). Для досягнення такої відповідності необхідно реалізувати представлений на рис. 3.3 контур оцінки адекватності сформованої системи мотивів.

Вибір мотиваційних комплексів повинен зіставлятися з множиною ситуацій розвитку подій, тобто підкорятися варіанту траєкторії розвитку рівня конкурентоспроможності після зміни позиціонування СПД на ринку через перегляд зон його компетентності.

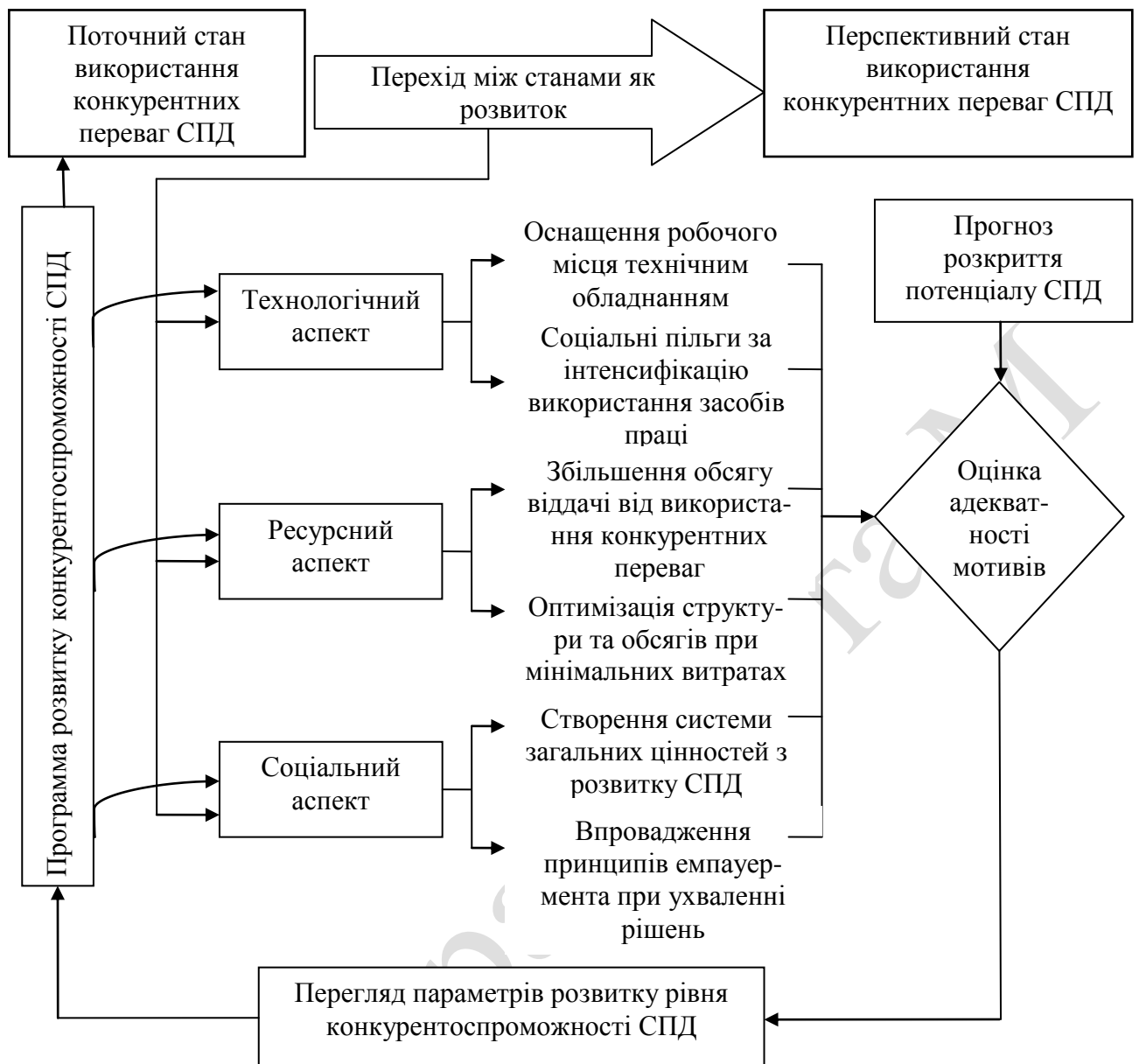


Рис. 3.3. Зв'язок мотиваційних комплексів з розвитком рівня конкурентоспроможності СПД

Таким чином, нами доведена важливість врахування соціальних факторів у процесі забезпечення розвитку рівня конкурентоспроможності СПД. Соціальним новаціям при переході між станами використання конкурентних переваг властиві більш тісний зв'язок з корпоративною культурою СПД, більш розширена сфера застосування (любі технічні нововведення вимагають відповідної соціальної підтримки; соціальні ж зміни можуть бути самодостатніми), менша очевидність у

необхідності їх реалізації (складніше довести необхідність соціальної інновації й спрогнозувати ефект від її застосування, у порівнянні з технічної).

Сильна залежність соціальних змін від особливостей групових і особистісних якостей персоналу обумовили розробку мотиваційного механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД. Разом з тим потрібні додаткові дослідження в аспекті сутнісного наповнення елементів запропонованого механізму, орієнтованого на умови господарювання конкретного СПД.

Отже, з метою забезпечення фізичного втілення в організаційній структурі СПД механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності необхідно здійснити розподіл функцій між складовими суб'єкта управління, поставивши у відповідність за якість реалізації певної функції окремий елемент мотиваційного комплексу. Зрозуміло, що з оглядом на обсяги діяльності СПД відбуватиметься певна диференціація задач розвитку рівня конкурентоспроможності та їх розподіл за сегментами. При цьому можна наголосити на доречності використання різних підходів до визначення місця механізму управління таким розвитком у структурі СПД, узагальнене представлення яких подано табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Узагальнення підходів до організаційно-структурної побудови механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД

Форма	Характеристика
1	2
Цільовий відділ, що координує горизонтальні зв'язки входження конкурентних переваг поруч зі звичайними структурними підрозділами СПД, які виконують спеціалізовані операції менеджменту	Складність виконання інтегруючої функції, оскільки досить важко знайти достатню кількість компетентних професіоналів, здатних вирішувати складні багатоаспектні завдання з управління трансформаціями у механізмі управління розвитком
Виділення одного головного відділу з існуючих в організаційній структурі СПД, надання йому повноважень і відповідальності за рішення комплексного завдання	Недоліком й обмеженням даної форми є те, що з виділеного відділу не всі виконавці знімають відповідальність за виконання спеціалізованих операцій (відділ може бути компетентним, наприклад, в питаннях розвитку конкурентних переваг й невірно інтерпретувати сучасні ринкові умови)

Закінчення таблиці 3.2

1	2
Виділення спеціального підрозділу управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД	Централізація виконуваних операцій дозволяє полегшити подолання конфліктів при реалізації переходу до нового стану
Призначення керівника окремого бізнес-процесу з наданням повної влади над всіма етапами	Таку форму доцільно використати при розробці й впровадженні складних інноваційних бізнес-процесів
Проектна структура або цільова команда, що займається реалізацією функцій управління розвитком в момент здійснення трансформаційних змін	У таку команду поєднуються кваліфіковані працівники різних професій, фахівці для контролю функціонування певного бізнес-процесу або декількох родинних бізнес-процесів

Аналізуючи наведені у табл. 3.2 підходи до організаційно-структурної розбудови механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД наголосимо, що визначення суб'єкта управління таким розвитком розкривається через встановлення різних сценаріїв створення організаційних форм. При цьому пропонується розглянути організаційні форми в рамках виділення бізнес-процесів. Відповідно й перехід між станами здійснюватиметься через еволюційне удосконалення організації в рамках обраної форми або через революційний перехід на нову форму. Відповідно в залежності від прийняття того чи іншого підходу до здійснення процесу розвитку відбуватиметься й диференціація використовуваного інструментарію механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД.

3.3. Удосконалення інструментального забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності

Сучасні економічні процеси у світі, особливо в Україні, перебувають у нестабільному стані та прагнуть пошуків нових парадигм розвитку виробництва, економічних відносин і суспільства в цілому. Виробництво

набуває інтелектуальної форми, життєві цикли продукції і технологій скорочуються, виникають нові форми конкурентної боротьби, кооперації, з'являються нові альтернативи використання фінансових ресурсів, більшість джерел природних ресурсів виснажуються і супроводжується погіршенням екологічної обстановки. Всі вищенаведені проблеми розвитку СПД є комплексними, тому вони потребують ефективну методологію комплексного оцінювання, оскільки без неї СПД не буде спроможним до здійснення вибору стратегічних напрямів подальшого розвитку.

Прийняте в дипломному дослідженні розуміння механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД через співвіднесення важелів та інструментів реалізації управлінського впливу вимагає спрямування уваги саме на удосконалення тих інструментів, за допомогою яких й відбуватиметься подальший розвиток (тобто визначення тих методів, способів й прийомів, які адаптуватимуть параметри конкурентоспроможності до змінених у разі реалізації переходу до нових зон компетентності СПД).

Розглядаючи інтеграцію як засіб покращення зон компетентності СПД з відповідним розвитком рівня конкурентоспроможності, наголосимо, що посилення ринкової конкуренції, ускладнення вимог споживачів до якості товарів та послуг вітчизняного виробництва, необхідність оперативного реагування на зміни ринкової ситуації, значно ускладнюють задачу підвищення рівня конкурентоспроможності національних СПД, що є основою досягнення стійких конкурентних позицій економіки України. Комплексне вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності СПД має особливе значення у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності діяльності вітчизняних виробників не тільки на внутрішньому, але й на міжнародних ринках. Саме тому виникає необхідність формування науково-методичного забезпечення узгодженого розвитку рівня конкурентоспроможності.

Дійсно, результат такого розвитку впливає на результати господарської діяльності СПД. Відповідно й до формованого механізму управління слід включати динамічні моделі узгодження параметрів конкурентоспроможності з

параметрами життєдіяльності СПД.

Також доречним буде одночасне використання трьох сучасних концепцій конкурентних переваг: ринкової (орієнтація на ефективну галузеву й ринкову позицію суб'єкта, обрану з урахуванням його специфіки), ресурсної (концентрація на комбінації унікальних й важких для копіювання специфічних видів ресурсів) та інституціональної (створення полів взаємодії й системи коопераційних зв'язків). Лише взаємне доповнення означених концепцій дозволить забезпечити відбиття динамічних трансформацій всіх основних джерел формування конкурентних переваг у сучасній економіці. Отже в контексті відображення динаміки можна говорити про конкуренцію як про багатомірну, координаційну модель, у якій до основних джерел конкурентних переваг відносять: у рамках ринкового аспекту – ефективне позиціонування на основі сполучення специфічних можливостей з потребами покупців у рамках обраної ніші; у рамках ресурсного аспекту – інноваційну мобільність, засновану на швидкості відтворення й комбінування інновацій, співвіднесену з консолідацією розподілу релевантних ресурсів; у рамках інституціонального аспекту – підтримку необхідної позитивної репутації й формування ланцюжка партнерських відносин.

Завданням програми підвищення рівня конкурентоспроможності є проведення певного комплексу робіт, спрямованих на вдосконалення продукції та/або діяльності СПД, виконання якого буде сприяти підвищенню рівня їх конкурентоспроможності. Але для того, щоб така діяльність розглядалася у вигляді програми необхідно відповідати наступним вимогам:

об'єктивна наявність комплексного характеру та проведення аналізу структури всього комплексу робіт (операцій, процедур і т.д.);

послідовно-паралельне виконання усіх елементів діяльності для досягнення цілей цієї діяльності;

обмеження за часом, трудовими і матеріальними ресурсами та бюджетом;

тривалість та вартість діяльності прямо залежить від організації виконання усього комплексу робіт.

До основних сфер підвищення рівня конкурентоспроможності відносять:
управління технологіями та інноваціями;
управління процесом виробництва;
раціональне використання інформації;
управління людським капіталом;
управління змінами тощо.

Серед основних способів підвищення рівня конкурентоспроможності можна виділити:

грунтовний аналіз конкурентів та вивчення запитів споживачів;
креативна та доцільна маркетингова політика;
розробка нової продукції;
покращення якості продукції;
модернізація обладнання;
всебічна оптимізація витрат;
вдосконалення системи обслуговування споживачів в процесі купівлі та після продажу продукції тощо.

Підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, обумовлений агресивним зовнішнім середовищем та бажанням СПД досягти лідируючих позицій на ринку. Зміни потрібно постійно мотивувати, стимулювати і генерувати.

Для впровадження програми підвищення рівня конкурентоспроможності доцільно створити спеціальну команду людей, які мають бути звільнені від усіх або більшості своїх звичайних обов'язків, а також мати нестандартне, креативне мислення. І якщо цілі СПД (організаційні) цілком не збігаються з людськими, то такий метод управління не є ефективним, бо він передбачає ігнорування людських цінностей на користь організаційних.

Потреба в розробці та впровадженні програми підвищення рівня конкурентоспроможності СПД виникає у разі:

загострення та зростання інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, через що СПД втрачає вже надбані позиції;

поступове уповільнення, перенасичення або ж затухання росту попиту на продукцію СПД;

розвиток науково-технічного прогресу;

неможливість зайняти місце в ніші на нових географічних ринках;

зниження рівня конкурентоспроможності продукції СПД;

збиткова діяльність СПД або її низька прибутковість, високий ризик банкрутства тощо.

Для обрання найбільш ефективного заходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» використовуємо метод ПАТТЕРН (PATTERN — Planning Assistance Through Technical Evolution from Relevant Number — допомога плануванню за допомогою відносних показників технічної оцінки), в якому побудова дерева цілей і оцінки внеску окремих робіт у досягнення головної мети здійснюються в ході нормативного й пошукового прогнозування науки і техніки. Дерево цілей наведена на рис. 3.4.

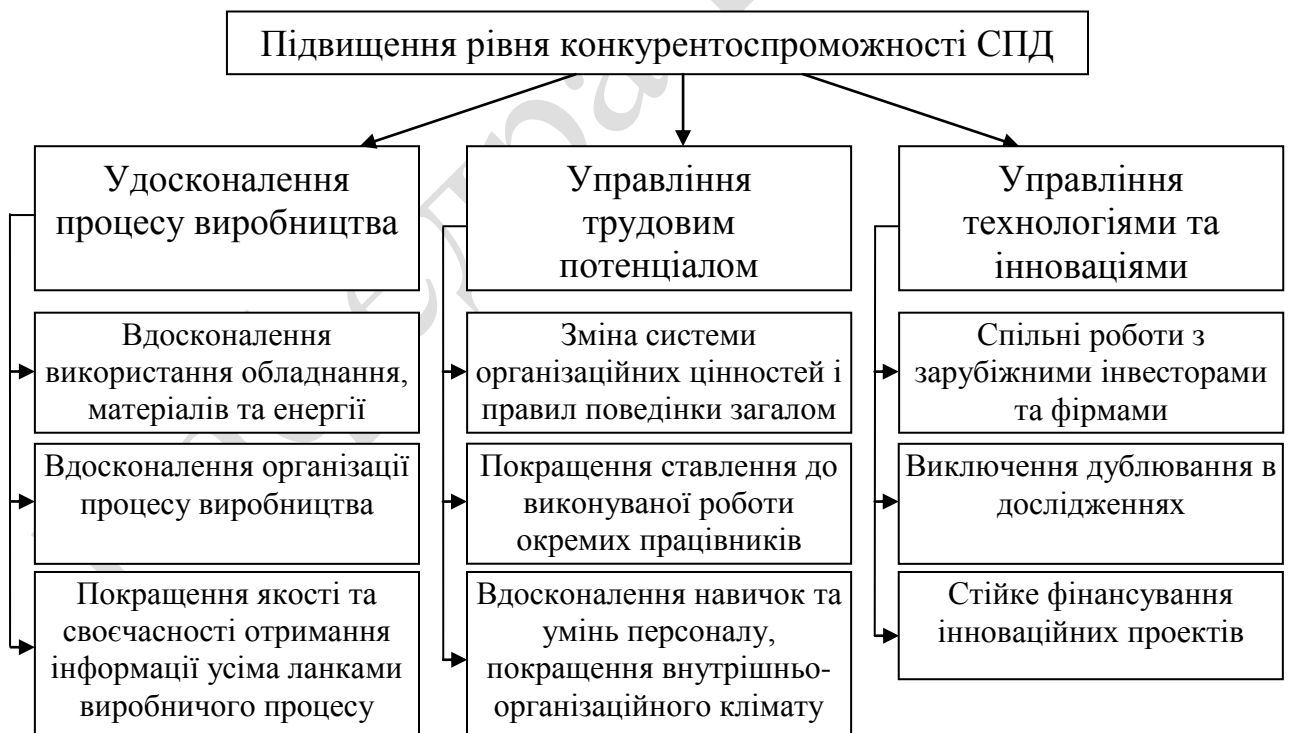


Рис. 3.4. Дерево цілей з підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК»

За допомогою методу ранжування експертних оцінок було визначено експертні оцінки «W» про вагу критерію та показник «V», який характеризує внесок конкретного завдання в забезпечення критерію (табл. 3.3 та 3.4).

Таблиця 3.3

Експертні оцінки на першому рівні ієрархії

Критерії	Експертні оцінки			
	W _i	V _j		
		Управління технологіями та інноваціями	Удосконалення процесу виробництва	Управління трудовим потенціалом
1	2	3	4	5
Швидкість покращення рівня конкурентоспроможності	0,3	0,27	0,40	0,33
Ефективність конкурентних переваг	0,7	0,20	0,30	0,50
Коефіцієнт зв'язку завдання (Г _{ij})		0,22	0,33	0,45

Таблиця 3.4

Експертні оцінки на другому рівні ієрархії

Критерії	Експертні оцінки									
	W _i	V _j								
		Виключення дублювання	Співпраця з зарубіжними інвесторами	Стійке фінансування інноваційних проєктів	Вдосконалення використання обладнання, матеріалів	Вдосконалення процесу виробництва	Покращення процесу отримання інформації	Зміна системи організаційних цінностей	Покращення ставлення до роботи	Вдосконалення навичок та умінь персоналу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Швидкість	0,5	0,23	0,43	0,34	0,23	0,50	0,27	0,40	0,20	0,40
Міні витрати	0,2	0,30	0,40	0,30	0,26	0,50	0,24	0,30	0,30	0,40
Ефективність	0,3	0,23	0,37	0,40	0,33	0,34	0,33	0,47	0,23	0,30
Коефіцієнт зв'язку завдання (Г _{ij})		0,244	0,406	0,350	0,266	0,452	0,282	0,401	0,229	0,370

Коефіцієнти зв'язку визначаємо за формулою (3.1):

$$r_{ij} = \sum W_i * V_j, \quad (3.1)$$

де r_{ij} – коефіцієнт зв'язку завдання;

W_i – вагомість і-го критерію;

V_j – вагомість j-го критерію.

У ході розрахунку вищенаведеного показника на першому рівні ієрархії отримали наступні результати:

$$r_1 = 0,3*0,27+0,7*0,20 = 0,22$$

$$r_2 = 0,3*0,40+0,7*0,30 = 0,33$$

$$r_3 = 0,3*0,33+0,7*0,50 = 0,45$$

Та коефіцієнти зв'язку на другому рівні ієрархії мають наступні значення:

$$r_{11} = 0,5*0,23+0,2*0,30+0,3*0,23 = 0,244$$

$$r_{12} = 0,5*0,43+0,2*0,40+0,3*0,37 = 0,406$$

$$r_{13} = 0,5*0,34+0,2*0,30+0,3*0,40 = 0,350$$

$$r_{21} = 0,5*0,23+0,2*0,26+0,3*0,33 = 0,266$$

$$r_{22} = 0,5*0,50+0,2*0,50+0,3*0,34 = 0,452$$

$$r_{23} = 0,5*0,27+0,2*0,24+0,3*0,33 = 0,282$$

$$r_{31} = 0,5*0,40+0,2*0,30+0,3*0,47 = 0,401$$

$$r_{32} = 0,5*0,20+0,2*0,30+0,3*0,23 = 0,229$$

$$r_{33} = 0,5*0,40+0,2*0,40+0,3*0,30 = 0,370$$

У результаті розрахунків одержимо дерево цілей з наступними оцінками коефіцієнтів зв'язку завдань (рис. 3.5)

Розрахуємо узагальнені коефіцієнти зв'язку завдань:

$$R_{11} = 0,22*0,244 = 0,054$$

$$R_{12} = 0,22*0,406 = 0,089$$

$$R_{13} = 0,22*0,350 = 0,077$$

$$R_{21} = 0,33*0,266 = 0,088$$

$$R_{22} = 0,33*0,452 = 0,149$$

$$R_{23} = 0,33 * 0,282 = 0,093$$

$$R_{31} = 0,45 * 0,401 = 0,180$$

$$R_{32} = 0,45 * 0,229 = 0,103$$

$$R_{33} = 0,45 * 0,370 = 0,167$$

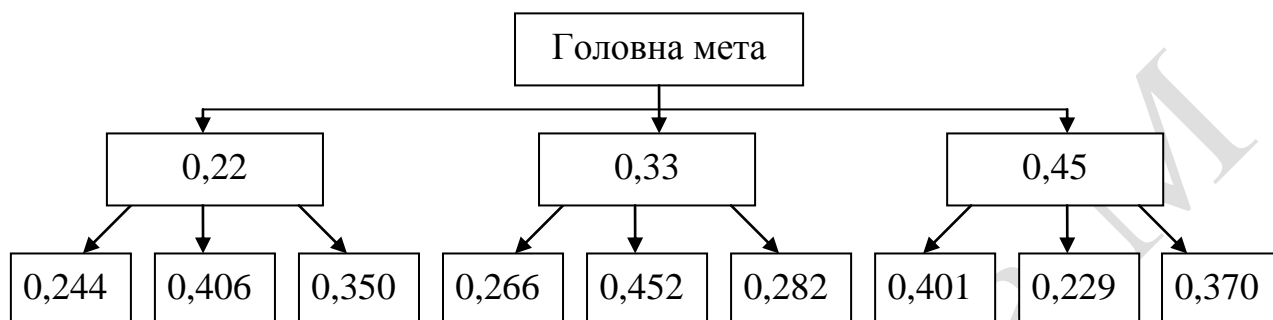


Рис. 3.5. Дерево цілей із вказівкою коефіцієнтів зв'язку завдань

Виходячи з розрахунків, видно, що кращим варіантом удосконалення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» є спільна робота з іноземними інвесторами та фірмами, тому що узагальнений коефіцієнт зв'язку є максимальним ($R_{31} = 0,180$).

Наступним кроком буде розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності СПД. Одним із комплексних методів оцінки є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції, а основним інструментом аналізу конкурентоспроможності – співставлення та порівняння показників діяльності СПД з показниками його конкурентів та з середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними можна вважати ті суб'єкти господарювання, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. В ході застосування методу проводиться оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Всі дані для розрахунків знаходяться в звітності ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК» (див. додаток Д).

Нижче наведена поетапна послідовність розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності СПД.

Перший етап полягає в розрахунку одиничних показників конкурентоспроможності СПД та їх переведення у відносні величини (бали), наведені в таблиці 3.5.

Щоб перевести вищенаведені показники у відносні величини необхідно здійснити порівняння планових показників з базовими. В цьому випадку використовується 15-бальна шкала значення «5 балів» надається показнику, гіршому, ніж базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – кращий, ніж базовий.

Таблиця 3.5

Показники конкурентоспроможності ТОВ «ТЕРМОКОМ ВК»

Показники конкурентоспроможності	Базовий період	Плановий період	Бали
1	2	3	4
1. Показники ефективності виробничої діяльності СПД (ЕВ)			
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	0,96	0,98	5
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	91,86	128,06	15
1.3. Рентабельність товару, %	3,6	3,37	5
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	577,93	1089,71	15
2. Фінансовий стан СПД (ФП)			
2.1. Коефіцієнт автономії	0,15	0,28	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	1,14	1,3	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,09	15
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,47	5,42	15
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (ЕЗ)			
3.1. Рентабельність продажу, %	3,02	2,88	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,007	0	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	2,3	2,1	15
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,58	0,58	10
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)			
4.1. Якість товарів	3,0	3,5	15

Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності СПД здійснюється на другому етапі, а безпосередній розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності СПД – на третьому.

Коефіцієнт конкурентоспроможності розраховується за формулою (3.2):

$$K_K = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\Pi} + 0,23E_3 + 0,33KT \quad (3.2)$$

де K_K – коефіцієнт конкурентоспроможності СПД;

E_B – ефективність виробничої діяльності СПД;

Φ_{Π} – фінансовий стан СПД;

E_3 – ефективність організації збуту і просування товару на ринку;

KT – конкурентоспроможність товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості показників.

За нижченаведеною формулою відбувається розрахунок критерію ефективності виробничої діяльності (3.3):

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4R_{\Pi} + 0,1\Pi \quad (3.3)$$

де E_B – ефективність виробничої діяльності СПД;

B – виробничі витрати на одиницю продукції;

Φ – фондвіддача;

R_{Π} – рентабельність продукції;

Π – продуктивність праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності СПД розраховується за формулою (3.4):

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,2K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob} \quad (3.4)$$

де Φ_{Π} – фінансовий стан діяльності СПД;

K_A – коефіцієнт автономії СПД;

K_{Π} – коефіцієнт платоспроможності;

K_L – коефіцієнт ліквідності;

$K_{Об}$ – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Ефективність організації збуту і просування товару на ринку визначається за формулою (3.5):

$$E_3 = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_{ЗГП} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P \quad (3.5)$$

де E_3 – ефективність організації збуту і просування товару на ринку;

R_{Π} – рентабельність продажів;

$K_{ЗГП}$ – затовареність готовою продукцією;

$K_{ЗВП}$ – завантаження виробничих потужностей;

K_P – ефективність реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_T) дорівнює в нашому випадку 15.

В ході попередніх розрахунків отримуємо наступний результат:

$$E_B = 0,31 * 5 + 0,19 * 15 + 0,4 * 5 + 0,1 * 15 = 7,9$$

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 * 15 + 0,2 * 15 + 0,36 * 15 + 0,15 * 15 = 15$$

$$E_3 = 0,37 * 5 + 0,29 * 15 + 0,21 * 15 + 0,14 * 10 = 10,75$$

$$K_k = 0,15 * 7,9 + 0,29 * 15 + 0,23 * 10,75 + 0,33 * 15 = 12,96$$

Тобто, при реалізації запропонованого заходу рівень конкурентоспроможності СПД досягає високого значення (найвище значення складає 15). Разом з тим, впровадження моделі в практику господарювання потребує проведення більш повних аналітичних розрахунків та введення елементів персональної поведінки СПД. Також потрібно передбачити балансування наявних попиту й пропозиції, задля визначення рівноваги ціни.

Висновки до розділу 3

Дослідження у даному розділі особливостей функціонування механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД дозволило визначити основні напрямки його удосконалення, розробити відповідні до цих напрямків пропозиції та звести їх у наступну систему висновків:

1. Визначено послідовність розробки стратегії розвитку конкурентоспроможності СПД. Доведено, що результати аналізу інноваційної сприйнятливості СПД повинні підкріплюватися системою цілей розвитку рівня його конкурентоспроможності. Стратегії можуть бути спрямовані на ріст, поліпшення конкурентних позицій, підвищення ефективності, завоювання нових сегментів ринку, удосконалювання процесів адаптації до оббурювань навколишнього середовища.

2. Оскільки будь-який механізм можна представити як сукупність субмеханізмів, доведено доречність включення до складу механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД елементів мотивації робітників. Відповідний мотиваційний механізм, формується через визначення так званих мотиваційних комплексів. Пропонована структура мотиваційного механізму базується на доведеній у роботі важливості використання соціальної складової й соціокультурних параметрів середовища. Оскільки ж функціонування такого механізму базується на виконанні функцій планування, організації, мотивації, контролю тощо, то й особливістю їх взаємодії може бути більша спрямованість на функцію мотивації.

3. Результат розвитку рівня конкурентоспроможності впливає на результати господарської діяльності СПД. Відповідно доведено необхідність включення до формованого механізму динамічних моделей узгодження параметрів конкурентоспроможності з параметрами життєдіяльності СПД. В роботі для ілюстрації прикладу такої динамічної моделі представлено модель узгодженості бізнес-процесів та розвитку рівня конкурентоспроможності СПД.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження отримано нові наукові результати, орієнтовані на вирішення важливого науково-практичного завдання з розширення теоретико-методичних підходів щодо організації управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД і практичних рекомендацій щодо впровадження відповідного механізму. Основні висновки та рекомендації полягають у такому.

1. Потреба визначення напрямків розвитку рівня конкурентоспроможності СПД та впровадження для цього відповідного управлінського механізму доведена через обґрунтування необхідності активізації інноваційної діяльності національних товаровиробників. Саме переважне орієнтування української промисловості на продукцію нижчих технологічних укладів спричиняє вади у суспільно-економічному розвитку держави.

2. Функціонування СПД в умовах наслідків світової фінансово-економічної кризи ускладнює пошук можливостей для розвитку й покращення стану використання їх конкурентних переваг. За для цього розроблено технологію інтегральної оцінки можливості розвитку рівня конкурентоспроможності СПД та визначення рівня сприйнятливості СПД до впровадження інноваційних змін. Застосування авторської системи показників оцінювання інноваційної сприйнятливості СПД дозволить обґрунтувати напрямки вдосконалення техніко-технологічного забезпечення його бізнес-процесів.

3. Проведений в роботі аналіз місця стратегічних планів в системі використання компетенцій СПД дозволив обґрунтувати методичний підхід до розробки стратегії розвитку його рівня конкурентоспроможності.

4. Складність теоретичного обґрунтування параметрів потенціалу СПД та ідентифікації елементів системи стратегічного управління розвитком рівня його конкурентоспроможності обумовили представлення удосконаленого базису обраної проблемної області дослідження, в межах якого уточнено сутність

понять «конкурентоспроможність», «розвиток рівня конкурентоспроможності СПД», й введено концепт потенціалу розвитку рівня конкурентоспроможності СПД; розроблено систему положень з орієнтації управлінських процесів на трансформацію інституціональних параметрів розвитку рівня конкурентоспроможності СПД.

5. Трансформаційна природа розвитку СПД та соціальна орієнтованість даного процесу призвели до виділення у складі формованого управлінського механізму мотиваційної складової та удосконалення окремих елементів мотиваційного механізму розвитку рівня конкурентоспроможності СПД. Дія системи мотивації переорієнтовується на залучення працівників до реалізації переходу на новий технологічний стан та спонукання їх до більш ефективного використання конкурентних переваг СПД. Через доведення даної гіпотези в роботі визначено принцип, елементи, функції, важелі впливу й інструментарій залучення персоналу СПД в процеси безперервного вдосконалювання й розвитку рівня конкурентоспроможності СПД.

6. Важливість соціальної складової механізму управління розвитком рівня конкурентоспроможності СПД підтверджена розробкою рекомендацій щодо зміни структур управління всіх служб й введення нових функцій, пов'язаних з формуванням і реалізацією стратегії розвитку рівня його конкурентоспроможності. В рамках цих рекомендацій обґрунтовано методичний підхід до вибору організаційних форм управління відтворення конкурентних переваг на основі визначення пріоритетів залучення інновацій та формування продуктово-інноваційної політики.

Основні положення дипломної роботи, розглянуті в ході дослідження, опубліковані у наукових виданнях (див. додаток Ж).

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. С кем и как вы конкурируете. С кем и как делать бизнес / Г. Л. Азоев. – М. : Гиперокс, 2000. – 400 с.
2. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
3. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием / под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184с.
6. Баранчев В.П. Измерение инновационной активности компании как её конкурентной силы / В.П. Баранчев // Менеджмент сегодня. – 2004. – № 4. – с. 12–17.
7. Беленов О.Н., Довгих В.В. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ // Экономика и управление фирмой. Сер. Экономика и управление. – 2005 – № 1 – С. 66–70.
8. Бернар И. Толковый экономический и финансовый словарь / И. Бернар, Ж. Колли. – М.: Международные отношения, 1997. – Т.2. – 784 с.
9. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – №7. – с. 41-42.
10. Бойко В.О. Діагностика бізнес-середовища та стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Миколаїв, Миколаївський національний аграрний університет – М., 2014 – 22 с.

11. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕП НАН України, 1999. – 276с.
12. Бубнов консалтинг [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.bubnov.ru>.
13. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку: автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.04/ Одеса, Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова – О., 2008 – 21 с.
14. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
15. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Вернерфельт Б. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – 2006. – Вып. 1. – С. 103-118.
16. Гавриш О.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства: дис. на здобуття ступеня к-та економ. наук: спец. 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами / О.М. Гавриш. – Харків, 2005. – 198 с.
17. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
18. Гвишиани Д.М. Избранные труды по философии, социологии и системному анализу. – М.: Канон, 2007. – 672 с.
19. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 1995. – 266 с.
20. Дем'яненко І. В. Фінансова стабілізація підприємств і механізми її забезпечення. – К.: Інститут аграрної економіки, 2001. – 72 с.
21. Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (SFII) [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.sfii.gov.ua/>.
22. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
23. Дикань О. В. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту:

автореф. дис. док. економ. наук: спец. 08.00.04/ Харків, Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України – Х., 2016 – 44 с.

24. Дікань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дікань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – с. 100-105.

25. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства /І.З. Должанський, Т.О. Загорна/. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.

26. Драган О. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О. І. Драган // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1. – с. 55–59.

27. Дулькін А. В. Креативність фірми як фактор підвищення ефективності організації підприємства / А. В. Дулькін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studok.net/book/html>.

28. Дуцька А.С. Розвиток конкурентних відносин у національній економіці: автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.01/ Київ, Київський національний торговельно–економічний університет – К., 2016 – 25 с.

29. Єгоркіна Т.О. Роль функції мотивації в управлінні витратами підприємства // Економіка будівництва і міського господарства. – Макіївка: ДонНАБА. – 2006. – №3, т.2. – с. 159-165.

30. Загрива Ю.О. Формування корпоративної стратегії соціального та економічного розвитку акціонерного товариства дис. на здобуття ступеня к-та економ. наук: спец. 08.09.01 – демографія, економіка праці та соціальна політика / Ю.О. Загрива, 2008. – 224 с.

31. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М.: Центр, 1998. – 432 с.

32. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 року із змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

33. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях

формування ринкових відносин/Іванов Ю. Б. – Х.: ХАРГ, 2007. – 246 с.

34. Имшинецкая И. Креатив в рекламе / И. Имшинецкая. – М. : РИП-холдинг, 2003. – 173 с.

35. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.

36. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416с.

37. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – 2-е вид., стереотип. – К.: КНЕУ, 2012. – 527 с.

38. Ковалев С.Н., Гижя А.В. Феномен времени и его интерпретация. – Харьков: Коллегиум, 2004. – 208 с.

39. Коваленко С.М. Управління факторами конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.04/Одеса, Одеський національний економічний університет – О., 2013 – 23 с.

40. Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань компаній на конкурентоспроможність економіки України: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.03/ Харків, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України – Х., 2018 – 27 с.

41. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Экономика, 1987. – 384 с.

42. Котелевць Д.О. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю переробних підприємств: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Запоріжжя, Запорізький національний університет Міністерства освіти і науки України – З., 2018 – 23 с.

43. Котельников В. О. Творческий маркетинг / В. О. Котельников, А. С. Бибилова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/marketing_creative.html/.

44. Кузнецов О.Л., Большаков Б.Е. Устойчивое развитие: научные

основы проектирования в системе природа – общество – человек. – М.: Гуманистика, 2002.

45. Кухарук А. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Київ, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» – К., 2014 – 23 с.

46. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. – М.: Экономика, 1990. – 157 с.

47. Лепейко Т.І. Вплив середовища підприємства на його інноваційну діяльність / Т.І. Лепейко, Т.П. Близнюк // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2007. – Випуск 224. – Том III. – С. 677–692.

48. Луценко Е. В. Автоматизированный системно-когнитивный анализ в управлении активными объектами (системная теория информации и ее применение в исследовании экономических, социально-психологических, технологических и организационно-технических систем): Монография (научное издание). – Краснодар: КубГАУ. 2002. – 605 с.

49. Мезенцева О.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств України: автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.04/ Київ, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» – К., 2014 – 21 с.

50. Минаев Э. С. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика / Э. С. Минаев, А. Р. Винес. – М.: Изд-во МАИ, 1991. – 204 с.

51. Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://mon.gov.ua/>.

52. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://minfin.com.ua/>.

53. Мошак С. М. Системний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю регіональної економіки: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.05/ Ужгород, Ужгородський національний університет –У., 2015 – 22 с.

54. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільсько-господарського підприємства: теорія, методологія, практика: автореф. дис. док. економ. наук: 08.00.04/ Житомир, Житомирський національний агроекологічний університет Міністерства освіти і науки України – Ж., 2017 – 39 с.
55. Новікова К. В. Економічний механізм забезпечення конкурентоздатності транспортних підприємств України: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Маріуполь, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» МОН України – К., 2018 – 21 с.
56. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики. – М.: ИНФРА-М, 2001. –240 с.
57. Оболенцева Л. В. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів: автореф. дис. док. економ. наук: спец. 08.00.05/ Харків, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України – Х., 2019 – 42 с.
58. Основи стійкого розвитку / За заг. ред. М.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.
59. Піддубна Л. І. Теоретико-методологічне забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. док. економ. наук: 08.00.04/ Харків, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця – Х., 2010 – 30 с.
60. Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств: монографія / В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева ; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 404 с.
61. Поповенко Н.В., Забарная Э.А. Оценка инновационного потенциала хозяйственной системы. // Бизнес-информ. – 1998. - №3. – с. 51.
62. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер – К.: Основи, 1997. – 390 с.
63. Продіус Ю. І. Формування системи забезпечення конкуренто-

спроможності промисловості : [монографія] / Ю. І. Продіус. — О. : Астропринт, 1999. — 72 с.

64. Прокопець Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Тернопіль, Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України – Т., 2015 – 23 с.

65. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

66. Рапопорт В.С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. – М.: Экономика, 1979. – 232с.

67. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. – М.: Дело, 1999. – 336 с.

68. Селиванов С.Г., Иванова М.В. Теоретические основы реконструкции машиностроительного производства. – Уфа: Гилем, 2001. – 312 с.

69. Семенчук А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами (за матеріалами швейних підприємств Київського регіону): автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Київ, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» – К., 2010 – 20 с.

70. Скорина Т.М. Прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Рівне, Національний університет водного господарства та природокористування – Р., 2017 – 21 с.

71. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів // Антологія економічної класики. – Т. 1. М.: економ-Ключ, – 1993. С. 338.

72. Тенденции развития предприятия: Социально-экономический аспект / Под ред. О. В. Козловой. – М.: Экономика, 1987. – 270 с.

73. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Випуск 203: В 4 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. – Том 3. – С.

872 – 877.

74. Том Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml.

75. Том'юк О.Я. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Львів, Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України – Л., 2016 – 25 с.

76. Українська радянська енциклопедія. – К.: Головна редакція української радянської енциклопедії, 1983. – Т.9. – 326 с.

77. Универсальный экономический словарь. Менеджмент, маркетинг, реструктуризация. – К.: Поисково-издательское агентство «Книга памяти Украины», 1999. – 392 с.

78. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / [Д.Б. Берг, Б.Е. Большаков, С.Л. Гольдштейн, В.В. Попков, О.С. Сухарев, С.Б. Тараненко, П.М. Титов]; под. ред. В.В. Попкова. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 295 с.

79. Фасхиев Х. Оценка конкурентоспособности новой техники / Х. Фасхиев // Маркетинг. – 1998. – № 6. – С.25-35.

80. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

81. Хакен Г. Синергетика: Пер. с англ. – М.: Мир, 1980. – 406 с.

82. Хомутский Д. Как измерить инновации / Д. Хомутский // Управление компанией. – 2006. – №2. – С. 23-27.

83. Чулак О. В. Стратегічне управління інноваціями у формуванні конкурентних переваг підприємств на фармацевтичному ринку: автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.04/ Харків, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця – Х., 2014 – 23 с.

84. Чэндлер А. Стратегия и структура. – М.: Мир, 1988. – 464 с.

85. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність,

проблеми, механізми реалізації/ О.С. Шнипко. – К.: Наук.думка, 2003. – 334 с.

86. Шульга М.О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Херсон, Херсонський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України – К., 2015 – 24 с.

87. Шульга М.О. Управління конкурентоспроможним потенціалом підприємств харчової промисловості: автореф. дис. канд. економ. наук: спец. 08.00.04/ Херсон, Херсонський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України – К., 2015 – 24 с.

88. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и региона / К. В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – с. 92-111.

89. Энциклопедический социологический словарь/ Общ. ред. акад. Г. В. Осипова. – М.: Российская академия наук, Институт социально-политических исследований, 1995. – 940 с.

90. Янковский К. Организация инвестиционной и инновационной деятельности // К. Янковский, И. Мухарь. – Спб.: Питер, 2001. – 448 с.

91. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.

92. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства / О.Ф Яременко // Вісник Хмельницького нац. університету. – 2011. – № 5 . – Т. 1. – С. 35 – 37.

93. Barney J. Strategie Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. Barney // Management Science. – 1986. – V. 32. – N 10. – P. 1231 – 1241.

94. Hamei G., Prahalad K. Competing for Future. Boston. MA Harvard Business School Press 1994.