

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»*

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент

Корнійчук І. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д. е. н., професор **Синчак В. П.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д. е. н., професор **Чмир О. С.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Підприємства в умовах реалізації політики багатовекторності перетворень стають однією з найважливіших ланок національної економіки України. За умов конкурентного економічного середовища максимальні можливості промислового підприємства визначаються не максимальними можливостями випуску продукції, а спроможностями підприємства передбачати потенціальні зміни у макро- і мікросередовищі, та його готовністю гнучко реагувати на такі зміни. З цією метою в літературі використовують поняття конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів і можливостей (спроможностей) для розробки та реалізації стратегії підприємства.

У науковій роботі досліджено основи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства, зокрема показано основні елементи управління такою конкурентоспроможністю та виявлено наукові підходи до оцінювання такого управління.

Також показано сучасний стан управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства, а саме дано характеристику управління конкурентоспроможністю та проведено діагностику стану такого управління.

Результатами роботи стали рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства. Запропоновано розробку комплексного підходу до управління такою конкурентоспроможністю та упровадження продуктивних інновацій як напрям підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу.

The work investigates the basics of managing the competitiveness of enterprise strategic potential, in particular, it shows the main elements of such management and identifies scientific approaches to its appraisal.

Also, it shows the current state of managing the competitiveness of studied enterprise strategic potential, namely it gives the characteristic of such management and carries out diagnostics of its condition.

The result of the work is a proposal to develop a comprehensive approach to managing the competitiveness of the studied enterprise strategic potential and to implement the product innovations as a way to increase such competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1.	Сутність та основні елементи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства	5
1.2.	Наукові підходи до оцінювання управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу	13
РОЗДІЛ 2.	СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1.	Характеристика управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства	23
2.2.	Діагностика стану управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу	30
РОЗДІЛ 3.	УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	37
3.1.	Розробка комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу	37
3.2.	Упровадження продуктивних інновацій як напрям підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства	54
ВИСНОВКИ		61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		64
ДОДАТКИ		71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економічних відносин актуалізуються питання управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Система управління конкурентоспроможністю на першому етапі передбачає дослідження конкурентного середовища та його ключових індикаторів, а також аналіз розвитку конкурентоспроможності стратегічного потенціалу. Враховуючи динаміку економічних трансформацій, цей процес має ґрунтуватися на інноваційних засадах. Крім того визначальними є такі детермінанти як фінансово-економічна стійкість, організаційно-управлінська та виробничо-операційна системи, маркетингові стратегії розвитку. Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу передбачає паралельне врахування процесів ресурсозбереження та енергозбереження. Все це є можливим за умови оптимальної збалансованої кадрової політики. Комплексна оптимізація вказаних складових сприяє підвищенню рівня розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності. Управління конкурентоспроможністю підприємств виступає предметом досліджень в роботах провідних вітчизняних та закордонних учених-економістів. Зокрема, фундаментальні дослідження конкуренції відображені в роботах І. Ансоффа, Ф. Котлера, П. Самуельсона, М. Портера, Й. Шумпетера та інших авторів-класиків. Серед вітчизняних авторів питання конкурентоспроможності досліджують Є. В. Швець, М. М. Михайленко, О. І. Ковтун та інші. Проте, динаміка розвитку ринково-економічних відносин вимагає постійного наукового пошуку у цій сфері. Додаткової наукової конкретизації потребують теоретико-методичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу вітчизняних підприємств. Майже відсутні дослідження щодо системності управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу в комплексному поєднанні з іншими складовими механізму конкурентоспроможності.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних засад і розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства. **Завданнями**

дослідження є:

- дослідити основи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства;
- проаналізувати сучасний стан управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства

Об'єктом дослідження є поняття конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як сукупності наявних у нього ресурсів і спроможностей для розробки та реалізації своєї стратегії.

Предметом дослідження є механізм управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження, які використовувалися у роботі: метод класифікації, бібліографічний метод, метод економічної теорії, метод економічного та управлінського аналізу, метод узагальнення тощо.

Практичне значення дослідження полягає в оцінці конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» через діагностику факторів його макросередовища та внутрішнього середовища, а також розробці рекомендації щодо запровадження комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу і запровадження продуктивних інновацій з метою підвищення такої конкурентоспроможності.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань та 11 додатків. Загальний обсяг роботи 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні елементи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

В українській економіці відбувається становлення конкурентного середовища, яке вимагає від вітчизняних підприємств пошуку нових форм і методів ведення конкурентної боротьби, реалізація яких у комплексі визначає високі вимоги до конкурентоспроможності, досягнення стійких конкурентних переваг підприємства. Важливою умовою вирішення складних проблем конкурентного суперництва є використання концепції стратегічного планування, що дозволяє формувати складні адаптивні механізми пристосування підприємства до нестабільного зовнішнього середовища.

Оскільки в літературі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності, не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів, то є нагальна необхідність проаналізувати поняття «конкурентоспроможність» з єдиних системних і методичних позицій і уявлень про її сутність, конкретизуючи і доповнюючи зміст цього поняття для кожного з можливих об'єктів дослідження.

Аналіз спеціальної літератури дозволяє виділити такі чотири підходи до визначення конкурентоспроможності: компаративний; ресурсний; сполучення компаративного й ресурсного; системний (табл. А.1).

Загальний підхід до трактування поняття «конкурентоспроможність» дає можливість визначити його як здатність досягти найкращих результатів у конкретній сфері діяльності в процесі суперництва. Найважливіше значення у цьому визначенні має аспект ринкового суперництва, бо саме він утворює засади поняття «конкурентоспроможність».

Під управлінням конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому, можна сказати, що конкурентоспроможність створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Це свідчить про те, що управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і втілення.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є частковою функцією його загального менеджменту. Також воно є відкритою системою, яка має виходи і входи, що складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними між собою. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують сам процес виробничої, комерційної, господарської та інших видів діяльності підприємства. Досягнення високих показників конкурентоспроможності є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Однак, управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих поставлених завдань, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи процес і функції управління [58].

Розглядаючи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства як організаційно-економічну категорію, необхідно відмітити, що, передусім це управління економічними процесами і такими що складаються при їх здійсненні специфічними ринковими конкурентними стосунками. Відповідно об'єктами управління конкурентоспроможністю являються конкурентні стосунки, а суб'єктами – різнорівневі органи управління і його менеджмент.

Аналіз визначення загального поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Визначення загального поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Балабанова Л. [9, с. 29]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Галелюк М. [21, с. 15]	конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів
Кузьмін О. [34, с. 131]	сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Мансуров Р. [38, с. 92]	діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань
Піддубний І., Піддубна А. [45, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Савельєва Н. [53, с. 82]	управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабостей

Примітка. Систематизовано автором

Підсумовуючи дані визначення, звернемо особливу увагу на те, що більшість авторів розглядають управління загальною конкурентоспроможністю підприємства як сукупність важелів, способів і дій, які здійснює суб'єкт управління на об'єкт з відповідною метою – підвищення рівня конкурентоспроможності.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства доцільно вважати рівень конкурентоспроможності підприємства,

необхідний і достатній для забезпечення можливості підприємства успішно конкурувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства є певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства у цілому. Результатом взаємодії суб'єкта й об'єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Складність процесу управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства зумовлює необхідність використання глибинних наукових підходів (табл. Б.1).

Тому застосування в теорії та практиці управління підприємствами системного підходу здійснюється з метою забезпечення більш ефективної діяльності підприємства. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства наведено на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Система управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Значимість системного підходу до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства полягає в тому, він дозволяє всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства, його систему управління як у цілому, так і на рівні конкретних конкурентних переваг, проаналізувати будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи, виявити характер проблем:

- 1) виходу (забезпечення матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та іншими видами ресурсів);
- 2) процесу (перетворення ресурсів у результат);
- 3) входу (продукція, послуги, інформація).

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємству необхідно забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, відібрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегія. Адже за будь-яких умов процесу перетворення «входу» на «вихід» системи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства параметри «виходу» будуть неконкурентними, якщо не забезпечити конкурентоспроможність «входу» системи.

Отже, у загальному вигляді поняття «система» характеризується:

- 1) наявністю ряду елементів;
- 2) наявністю зв'язків між ними;
- 3) цілісним характером даного явища або процесу.

Структурні складові системи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства наведено на рис. 1.2.

Рисунок 1.2 – Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства [40, с. 361]

Основними напрямками системи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства є [10]:

1) подолання (зниження) кількості деструктивних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;

2) нарощування конкурентних переваг підприємства;

3) забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до умов конкуренції на певному ринку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління:

1) цілевстановлення – обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

2) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

3) організація – забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців у реалізації прийнятих планів;

4) контроль – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства;

5) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства являє собою багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, що створюють певну цілісність. Структуру системи управління конкурентоспроможністю формують структурні елементи, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 – Система управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства може здійснюватися за допомогою використання методичного інструментарію, який ґрунтується на базових положеннях науки управління, таких як теорії конкуренції та ринку, концепціях стратегічного менеджменту та маркетингу, а також за допомогою використання основоположних принципів, які ґрунтуються на основі системного, ситуаційного та процесного підходах.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства означає реалізацію визначеної кількості функцій управління, таких як: функція цілепокладання, функція планування, функція організації, функція мотивації та функція контролю.

Процесний підхід визначає, що цикл управління конкурентоспроможністю формується за допомогою реалізації функцій управління.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їхньому взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю. Сутність ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до того, що у даний конкретний момент часу менеджер приймає рішення, виходячи із поточної ситуації. Перевагами застосування ситуаційного підходу є можливості знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях, що наділяє систему управління мобільністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, його можна використовувати, виходячи із того стану справ, який склався на ринку в даний період часу. Недоліками цього підходу можуть бути відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності. Менеджеру необхідна висока кваліфікація та розвинута інтуїція [34, с. 78].

Базові принципи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства представлено у таблиці В.1. До таких принципів слід віднести: принцип єдності теорії та практики управління; принцип системності управління; принцип наукової обґрунтованості управління; принцип ранжування об'єктів управління за їхньою важливістю; принцип багатоваріантності; принцип співставності управлінських рішень при аналізі їхніх варіантів; принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; принцип ринкової орієнтації; принцип цільової спрямованості.

Отже, сучасне поняття управління конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Наукові підходи до оцінювання управління конкурентоспроможності стратегічного потенціалу

Складність проведення оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства полягає у тому, що підприємство не є закритою системою, а здійснює активний обмін інформацією із зовнішнім середовищем: генерує і постачає власну інформацію як у внутрішнє, так і зовнішнє середовище, а також сприймає й реагує на зовнішню інформацію [58]. Отже, для здійснення адекватної оцінки стану конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства та, відповідно, розробки конкретних рекомендацій щодо його підвищення необхідно врахувати значний масив даних, які дуже часто вступають у протиріччя. В економічній літературі розглядається значні кількість підходів до методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, усі вони досить різні в силу багатоаспектності, складності та наукової дискусійності поняття конкурентоспроможності підприємства, тому єдиного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства не існує. Через те, спираючись на велику кількість вже існуючих класифікацій, можна виділити основні методи оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства (рис. 1.4).

Рисунок 1.4 – Методи оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства [63]

Характеристику методів, наведених на рисунку 1.4, представлено в таблиці 1.2.

Разом із тим, найбільш відомі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств галузі, що використовуються у світовій практиці, на нашу думку, необхідно конкретизувати у розрізі аналітичних і графічних методів (рис. Г.1).

Більш детальна характеристика кожного з представлених на рисунку Г.1 методів наведено у таблиці Д.1. А розширена характеристика методів представлена у таблиці Е.1.

Таблиця 1.2. Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства

Класифікаційна	Методи	Характеристика
----------------	--------	----------------

ознака		
За ступенем охоплення аспектів діяльності підприємства	Спеціальні методи	методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий тощо
	Комплексні методи	базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства
За формою вираження результату оцінки	Матричні методи	базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками і стовпцями елементів
	Графічні методи	базується на побудові «Багатокутника конкурентоспроможності» за рівнем досяжності переваг в до- і після продажному обслуговуванні, ціні, якості, рекламі зовнішній політиці, фінансах тощо
	Індексні методи	враховують велику кількість різноманітних факторів під час проведення оцінювання рівня конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства

Примітка. Систематизовано автором

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств потребують візуалізації:

1. Матриця Boston Consulting Group дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку.

Сектори бізнесу зображують на полях матриці колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку (рис. 1.5), а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку. Іноді на колі (секторі бізнесу) виділяють сегмент, що характеризує відносну частку підприємства на даному ринку.

Відображення конкурентної позиції на логарифмічній шкалі є принциповим питанням у побудові моделі BCG – головна ідея цієї моделі передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, яка на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія.

Т е м п и р о с т у р и н к у , %	20%	Важкі діти	Зірки	
	10%	Собаки	Дійні корови	
	0%			
		0,1	1,0	10
	Відносна частка фірми на ринку			

Рисунок 1.5 – Модель BCG (Зростання галузі/Частка ринку)

«Зірки» – сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства. Вони зосереджені у галузях, що динамічно і швидко розвиваються, і посідають чільне місце серед конкурентів. Відомо, що позиція лідера надає підприємству багато переваг і тому «зірки» мають найвищий пріоритет при внутрішньому перерозподілі ресурсів або фінансуванні ззовні.

За рахунок «дійних корів» відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі. «Дійні корови» перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм «заробляти» значні прибутки.

«Важкі діти» («знаки запитання», «дикі кішки» працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції. Порушення «балансу сил» у галузі, пов'язане з появою нових потужних конкурентів, може призвести до збитковості бізнесу «важких дітей».

Найгірше становище серед інших секторів бізнесу посідають «собаки». Їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції. Переважно «собаки» перетворюються на непотрібний «вантаж» для підприємства.

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу приведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі BCG

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
«Зірки»	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Важкі діти»	Або йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
«Дійні корови»	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
«Собаки»	Або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля організації

2. Матриця «Мак-Кінзі» «General Electric» (GE/McKinsey) є матрицею, що складається з 9 клітинок для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядати не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів тощо, але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо.

Параметри, за допомогою яких оцінюють позицію певного бізнесу за віссю Y, практично не можуть регулювати на підприємстві, їхні значення можна лише зафіксувати, але впливати на них практично неможливо. У той же час, позиціонування секторів бізнесу підприємства за віссю X контролює саме підприємство і за бажанням може його змінити.

Перелік часткових показників, які використовуються для характеристики привабливості галузі та конкурентної позиції, приведено в таблиці 1.4.

Матриця GE/McKinsey (Привабливість галузі / Позиція в конкуренції) представлена на рисунку 1.6.

У матриці виділяють три зони стратегічних позицій (див. рис. 1.6):

- 1) зона «переможців»;
- 2) перехідна зона, в яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу та сумнівні види бізнесу;
- 3) зона «переможених».

Таблиця 1.4. Характеристика сильних сторін підприємства і привабливості ринку, що використовуються у моделі GE/McKinsey

Сильні сторони підприємства (вісь X)		Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	
1.	Відносна частка ринку	1.	Темпи зростання ринку
2.	Зростання частки ринку	2.	Диференціація продукції
3.	Дистриб'юторська мережа	3.	Особливості конкуренції
4.	Ефективність мережі дистрибуції	4.	Норма прибутку в галузі
5.	Кваліфікація персоналу	5.	Цінності споживачів
6.	Відданість споживачів продукції підприємства	6.	Відданість споживачів торговельній марці
7.	Технологічні переваги, патенти, ноу-хау		
8.	Маркетингові переваги		
9.	Гнучкість		

Відносна перевага на ринку

		Висока	Середня	Низька
П р и в а б л и в і с т н ь я р и н к у	В	«Переможець 1» Стратегія націлена на посилення або захист позицій з допомогою додаткових інвестицій	«Переможець 2» Інвестування з метою отримання вигоди зі сильних якостей та поліпшення слабких	Сумнівний бізнес Посилення переваг підприємства, інвестування у привабливу ринкову нішу або ліквідація бізнесу
	С	«Переможець 3» Контрольоване інвестування у найпривабливіші ринки, протидія конкурентам, збільшення прибутковості	Середній бізнес Обережна стратегічна лінія поведінки, вибіркоче інвестування у проекти з найбільшим прибутком і найменшим ризиком	«Переможений 1» Пошук шляхів підвищення прибутковості за рахунок сильних сторін, мінімізація ризику, ліквідація бізнесу
	Н	Генератор прибутку Короткострокові інвестиції у найпривабливіші сектори бізнесу	«Переможений 2» Мінімізація ризику, захист найприбутковіших ніш, продаж бізнесу	«Переможений 3» «Збирання врожаю», відмова від інвестицій, ліквідація, швидкий вихід

Рисунок 1.6 – Матриця GE/McKinsey (Привабливість галузі / Позиція в конкуренції)

3. Матриця SWOT-аналізу – основними елементами якої є:

– сильні сторони – це активи/фактори, які надають громаді або регіону конкурентні переваги й роблять цю зону привабливим місцем для життя або ведення бізнесу;

– слабкі сторони – представляють фактори або тенденції, котрі є перешкодами чи обмеженнями для економічного розвитку;

– можливості – це умови, які полегшують або уможливають розвиток конкурентних переваг;

– загрози – це несприятливі тенденції, які призводять до втрати або зниження конкурентоспроможності або темпів економічного розвитку взагалі.

SWOT-матриця призначена для того, щоб проаналізувати потенційний вплив SWOT-елементів один на одного, використовуючи базову інформацію для вибору найбільш придатної стратегії.

Кожному фактору одного SWOT-елемента ставиться у відповідність кожний фактор іншого SWOT-елемента, й оцінюється взаємний ефект (вплив один на одного). Складові елементи SWOT матриці наведено на рисунку 1.7.

Рисунок 1.7 – Елементи SWOT матриці

4. Матриця Портера. Загалом виділяють три типи конкурентних стратегій: мінімальних витрат, диференціації та фокусування. Але у більш пізніх працях М. Портер описує п'ять типів базових стратегій конкуренції (див. рис. 1.8):

1) стратегія лідерства за витратами доцільна тоді, коли продукція однорідна, вимоги покупців до продукції типові, більшість покупців чутлива до ціни, а можливості диференціації обмежені;

Рисунок 1.8 – П'ять базових стратегій конкуренції М. Портера

2) стратегія широкої диференціації ґрунтується на унікальних внутрішніх навиках, ключовій компетенції та ресурсах, які важко скопіювати і які підвищують споживчу цінність товару.

3) стратегія оптимальних витрат поєднує стратегії зниження витрат і диференціації (підвищення споживчої цінності за рахунок вищої якості за однакових з конкурентами цін або зниження витрат і цін при тому ж рівні якості);

4) сфокусована (нішова) стратегія на основі низьких витрат передбачає орієнтацію на вузький сегмент і витіснення конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва);

5) сфокусована (нішова) стратегія на основі диференціації (орієнтація на вузький сегмент і витіснення конкурентів за рахунок кращого задоволення потреб споживачів).

5. Багатокутник конкурентоспроможності – на ньому можна відобразити фактори та рівень конкурентоспроможності продукції підприємства та аналогічної продукції його головних конкурентів (рис. 1.8).

Фактори та їхня оцінка обираються експертами чи підприємством. Підприємство з найбільш конкурентоспроможною продукцією буде мати найбільшу площу багатокутника.

Рисунок 1.8 – Багатокутник конкурентоспроможності товару

Площа багатокутника вираховується за формулою:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360^\circ}{n} \times (a_{nj} \times a_{1j} + \sum_{i=1}^{n-1} a_{ij} \times a_{(i+1)j}), \quad (1.1)$$

де a_{ij} – значення i інтегрованого факторного показника по j підприємству;
 n – кількість факторів конкурентоспроможності, що аналізуються.

Індекс конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$I = \frac{S_j}{S}, \quad (1.2)$$

де S – загальна площа багатокутника з максимальними значеннями факторних показників.

Найбільш конкурентоспроможний товар має найбільший індекс конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У процесі аналізу літературних джерел та напрацювань провідних науковців у першому розділі магістерської роботи було виявлено, що на сьогодні не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності, та не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів. Тому було проаналізовано поняття «конкурентоспроможність» у цілому та «конкурентоспроможність стратегічного потенціалу» зокрема з єдиних системних і методичних позицій та уявлень про її сутність, і конкретизовано зміст цього поняття.

Поведений аналіз дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність стратегічного потенціалу є відображенням наявності у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості цього підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

У цілому управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства є частковою функцією його загального менеджменту. Також воно є відкритою системою, яка має виходи і входи, що складається з керівної та керованої систем, які тісно взаємодіють, та є органічно взаємопов'язаними між собою. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують сам процес виробничої, комерційної, господарської та інших видів діяльності підприємства. Досягнення високих показників конкурентоспроможності стратегічного потенціалу є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (ТДВ «Хмельницькзалізобетон») більше 60-ти років пропонує свої послуги на ринку будівництва. Основними напрямками діяльності підприємства є випуск залізобетонних виробів. На підприємстві діють два цехи будівельних матеріалів, які здатні забезпечити матеріалами будь-яке сучасне мале і велике будівництво; діє акредитована лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини і готової продукції. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці Ж.1.

Характеризуючи систему менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо аналіз операційного менеджменту товариства. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тримає курс на запровадження нових, прогресивних сучасних технологій, удосконалення управлінських та виробничих процесів. З 1997 року якість продукції підтверджено сертифікатами відповідності на продукцію в системі УкрСЕПРО. У 2007 році видано сертифікат на систему управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001. На підприємстві діє акредитована лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини та готової продукції. Великим досягненням ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало акредитування випробувальної лабораторії у відповідності з ДСТУ ISO/IEC 17025:2001. Значним досягненням ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2008 році стало впровадження на підприємстві екструдерної технології виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми ELEMATIC. З кінця 2011 року, підприємство приступило до випуску багатопустотних плит перекриття висотою 320 мм та

довжиною до 12580 мм. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовується екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми ELEMATIC.

Характеристику виробничих потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Характеристика виробничих потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Значення
Цех 1	
збірний залізобетон	88 тис. м ³
блоки СП	4,2 тис. м ³
борт, поребрик	1 тис. м ³
бруківка	3,7 тис. м ²
товарний бетон	90 тис. м ³
Цех 2	
збірний залізобетон	69 тис. м ³
блоки СП	12 тис. м ³
товарний розчин	55 тис. м ²
товарний бетон	33 тис. м ³
Цех 3	
столярні вироби	3 тис. м ²
пиломатеріали	4 тис. м ³
струганий погонаж	600 тис. м/п

Величина потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Величина потужностей ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Види	Од. виміру	Величина потужності	
			при однозмінній роботі	при двозмінній роботі
1	Залізобетонні конструкції	тис. м ³	65	130
2	Блоки СП	тис. м ³	9	18
3	Товарний бетон	тис. м ³	60	120
4	Розчини	тис. м ³	50	100
5	Вироби деревообробного виробництва	тис. м ²	5	—

Конструкція плит розроблена під розрахункове навантаження (без врахування власної ваги) 5,89 кПа (600 кг/м²), 7,85 кПа (800 кг/м²), 9,81 кПа (1000

кг/м²), 12,25 кПа (1250 кг/м²). Вогнестійкість плит складає не менше REI60 (ДБН В.1.1-7-2002). Плити перекриття виготовляються із важкого бетону класу В35, В45. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виготовляє плити перекриття залізобетонні багатопустотні попередньо напружені стендового безопалубкового формування (екструзивна технологія фірми «Elematic») армовані канатами класу К-7 і арматурним дротом класу Вр-II довжиною до 12580 мм, шириною 1200 мм, висотою 220 мм, 265 мм, 320 мм.

Структуру асортименту за групами виробів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 3.1.

Аналіз виконання виробничої програми товариством протягом 2017–2019 років наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Виконання виробничої програми у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2017–2019 років

Види продукції	Од. виміру	Обсяги виробництва			Темпи зміни, %	
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017	2019/2018
Елементи конструкцій збірні	тис. м ³	79,5	99,6	78,5	125,28	78,81
Блоки СП для будівництва з бетону	м. пог, шт.	7	4,8	8,5	68,57	177,08
Бетон для використання	тис. т	86,5	91,2	100,8	105,43	110,52
Розчин для використання	тис. т	86,1	84	105	97,56	125
Блоки віконні дерев'яні	м ²	186	96	123	51,61	128,12
Блоки дверні дерев'яні	м ²	3611	1380	1421	38,22	102,97
Пиломатеріали	тис. м ³	2,5	3,6	2,4	144	66,66

Аналізуючи показники по виконанню виробничої програми у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» видно, що обсяги виробництва продукції мають тенденцію суттєвої різниці, наприклад, у 2017 році збірних конструкцій виготовлено 79,5 тис. м³, у 2018 році випущено було 99,6 тис. м³, що на 20,1 тис. м³ більше, порівняно з попереднім роком, а у 2019 році кількість виготовлених конструкцій знизилась з 99,6 тис. м³ до 78,5 тис. м³. Але, виходячи з величини потужностей, можна зробити висновок, що виготовлення вказаного об'єму продукції можливе при двозмінній роботі цеху, що підтверджує

конкурентоздатність продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку. Така тенденція змін спостерігається майже за всіма видами продукції.

На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» маркетинговою діяльністю займається дочірнє підприємство «Маркет-збут», яке створено в 1999 році з метою зменшення податкового тиску на базі відділів збуту та маркетингу, і яке об'єднало в собі функції з пошуку ринків збуту та постачання продукції споживачам.

Частка ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в структурі аналогічних підприємств в Україні складає близько 3%. Територіальні межі ринку реалізації залізобетонних виробів і бетонних конструкцій – це Хмельницька, Тернопільська, Волинська, Рівненська, Одеська та Київська області. Підприємство поставляє 35-45% залізобетонних виробів на регіональні ринки. За статистичними даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає 10% міського ринку столярних виробів (20 найменувань).

Заходи маркетингово-збутової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включають розширення можливостей та умов входження у нові ніші на внутрішньому і регіональному ринках через:

- ефективну організацію мережі дилерів і дистриб'юторів у західних, центральних та східних регіонах;
- досягнення збільшення частки збуту за рахунок бартерних операцій;
- збільшення обсягів реалізації столярної продукції через торгівельні центри;
- закріплення позиції на ринку за рахунок: раціональної цінової політики, надання покупцям додаткових сервісних послуг, досягнення високої якості продукції.

Одним із пунктів збутової політики підприємства є вибір оптимального каналу збуту. Реалізація продукції в більшості випадків проводиться через посередників, кожний із яких формує відповідний канал розподілу. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має розгалужену по західному регіону мережу дилерів. Реклама відіграє велику роль в політиці просування товару. Адже саме реклама знайомить покупця з товаром чи послугою і примушує його купувати товар. У таблиці 2.4 наведено види реклами та вартість витрат на рекламування продукції.

Таблиця 2.4. Характеристика рекламування продукції (послуг)

Види реклами	Кількість рекламних повідомлень за роками (шт.)			Витрати на рекламу, тис. грн.
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	
В пресі	42	12	18	900
На телебаченні	24	36	20	1200
Буклети	1000 шт.	500 шт.	1000 шт.	500

З таблиці видно, що рекламна кампанія підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проводиться і ставить за мету збільшити обсяг збуту продукції. Сутність реклами полягає у тому, щоб показати, ознайомити споживача з продукцією даного підприємства, ознайомити його з якістю, асортиментом, ціною, а також іншими перевагами фірми над конкурентами. З цією метою у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вже у 2020 році були надруковані каталоги основної продукції. Сума витрат на рекламу у цей рік склала 18 тис. грн.

Динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017–2019 роки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017–2019 роки, осіб

Категорії персоналу	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темпи зміни, % до попереднього року	
Чисельність персоналу, всього осіб	391	413	468	105,6	113,3
в тому числі:					
- робітників	285	370	422	129,8	114,1
- керівників	66	23	26	88,46	113,0
- спеціалістів	40	20	21	50,0	105,0

Структуру кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019 році наведено на рис. 2.1.

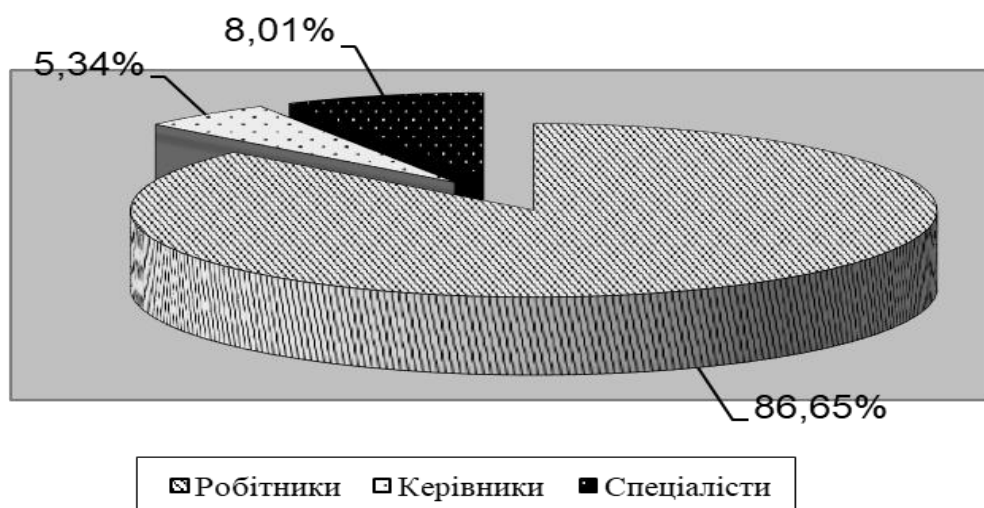


Рисунок 2.1 – Структура кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019 році, %

Дані рисунку 2.1 свідчать, що найбільшу питому вагу, а саме 86,65% у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становлять робітники, 8,01% – керівники та 5,34% спеціалісти.

Склад апарату управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017–2019 роки наведено в таблиці К.1. Дані таблиці К.1 свідчать, що апарат управління за останні три роки не зазнав істотних змін, а ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повністю забезпечене працівниками, і відповідно ці працівники мають належну кваліфікацію.

Управління обліковою та фінансовою діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є підсистемою загального управління господарсько-комерційною діяльністю підприємства, яка включає сукупність принципів, методів і форм організації управління усіма аспектами його фінансової діяльності і направлена на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Управління обліковою та фінансовою діяльністю охоплює систему принципів і методів, форм і заходів регулювання ринкового механізму у сфері фінансів з метою підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також зростання його ринкової вартості.

Проаналізуємо існуючий стан речей на фірмі у сфері управління обліковою та фінансовою діяльністю у сфері фінансового планування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Характеристика системи фінансового планування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Види планування	Зміст	Хто виконує
Прогнозування (3-5 років)	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства	Керівник, фінансовий директор, планово-економічний відділ
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за окремими питаннями фінансової діяльності	Фінансовий директор, планово-економічний відділ, бухгалтер
Оперативне планування	Розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів та інших оперативних планових завдань за всіма питаннями фінансової діяльності	

За даними таблиці 2.6 у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функції управління обліковою та фінансовою діяльністю виконують працівники планово-економічного відділу і бухгалтер.

Характеристику фінансового контролінгу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Характеристика фінансового контролінгу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Види фінансового контролінгу	Контрольний період	Основна сфера контролінгу	Хто виконує
Стратегічний	Квартал, рік	Контроль фінансової стратегії та її показників	Фінансовий директор, планово-економічний відділ, бухгалтер
Поточний	Місяць, квартал	Контроль поточних фінансових планів	
Оперативний	Декада, місяць	Контроль бюджетів	Планово-економічний відділ

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» інноваційна діяльність є частиною повсякденної кропіткої роботи з формування конкурентоспроможного підприємства. Однак витрати на інновації не надто значні, оскільки технологічний процес є доволі масштабним і для зміни технологій необхідні надзвичайно великі інвестиції, тому підприємство впроваджує інновації переважно власними силами і більше у внутрішніх процесах. Причому технологічні процеси удосконалюються без надмірних затрат, про що свідчать дані таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. Витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на інновації, тис. грн.

Вид інновацій	Дані за роками			Темпи змін, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Технологічні інновації	16,2	18,3	25,7	112,96	140,44
Інформатизація: в т. ч.					
Програмне забезпечення	5,2	6,1	6,5	117,31	106,56
На обчислювальну техніку	28,6	26,4	21,6	92,31	81,82
На оплату послуг сторонніх підприємств у сфері інформатизації	8,3	6	8	72,29	133,33
Інновації у сфері управління	11,1	8,3	2	74,77	24,10

Аналіз наведених у таблиці 2.8 даних дозволяє зробити висновки, що протягом 2017–2019 років у товаристві не було запроваджено глобальних технологічних інноваційних змін. Така ситуація здебільшого пов'язана зі значними затратами на їхнє запровадження, однак сума на технологічні інновації поступово зростає у 2018 році на 12,9 %, а у 2019 році – на 40,44 %. Тенденції нібито позитивні, хоча у порівнянні з обсягами реалізації такі витрати є надзвичайно малими.

2.2. Діагностика стану управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Одне із важливих завдань розвитку підприємства (і країни у цілому) нерозривно пов'язано із ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів і покращенням якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено діагностику факторів макросередовища та внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Проводячи діагностику вдається встановити лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами підприємства, загрозами і можливостями та встановити ланцюжки зв'язків між ними. На основі сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон», його потенційних можливостей і загроз, що виникають

ззовні, вибрати найбільш вигідну стратегію. Методологія проведення аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, в основному спрямована на дослідження основних можливостей та слабкостей компанії, а також на дослідження самого середовища, в якому вона функціонує. Отже, здійснимо аналіз макросередовища, вплив факторів і дії підприємства, та аналіз внутрішнього оточення. Для початку, проведемо оцінку факторів макросередовища ТДВ «Хмельницькзаліобетон» (дані зведено в табл. 2.9).

Таблиця 2.9. Оцінка факторів макросередовища ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактору*	Характер впливу фактору на діяльність товариства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактору на діяльність товариства, бали**
1	2	3	4	5
1. Політичні	1.Рівень політичної стабільності суспільства.	↓	+	5
	2.Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція.	↓	-	8
	3. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	=	+	5
	4.Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові в рішеннях ВР і Уряду	↑	-	3
2. Економічні	1.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення)	↓	-	4
	2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури	=	-	3
	3. Темп інфляції	↑	-	5
	4.Рівень безробіття	↑	-	4
	5.Рівень оподаткування	=	-	7
	6. Рівень доходів населення (середня зарплата)	↓	-	4
3. Правові	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства	=	-	3
4. Екологічні	1.Стан природних ресурсів країни	=	+	5
	2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства	=	+	2
5. Науково-технічні та технологічні	1.Інновації в технології	↑	+	5
	2.Інновації в менеджменті	↑	+	6
	3. Інновації в маркетингу	↑	+	5

1	2	3	4	5
6. Демографічні	1. Вікова структура населення	↓	–	2
	2. Чисельність працездатного населення країни (регіону)	↓	–	6
	3. Рівень народжуваності.	↓	–	2
7. Соціально-культурні	1. Освітній рівень	↑	+	5
	2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум)	=	+	2
	3. Криміналізація суспільства	=	–	3

* Оцінка тенденції до зміни: ↓ – зниження, ↑ – підвищення, = – без змін

** Для якісної оцінки рівня впливу факторів можна скористатись шкалою: вплив відсутній – 0, вплив слабкий – 0-2, вплив помірний – 2-4, вплив сильний – 6-8, вплив дуже сильний – 8-10

А в таблиці 2.10 наведемо фактори можливостей і загроз, а також запропонуємо систему заходів дій підприємства з реалізації можливостей і зниження загроз.

Таблиця 2.10. Вплив факторів і дії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактори	Вихідний рівень впливу, бали	Дії товариства по реалізації можливостей і зниженню загроз (заходи)
1	2	3
1. Можливості (позитивні)		
1.1. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	5	Використовуючи високий освітній рівень людей країни (регіону), сформувати раціональну кадрову структуру та розробити маркетингову політику. Завдяки впровадженню інновацій збільшити виробництво залізобетонних виробів, розширити асортимент продукції. Також розширити регіональну мережу збуту та намагатись виходити на міжнародний ринок.
1.2. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові у рішеннях ВР та Уряду.	3	
1.3. Стан природних ресурсів країни.	5	
1.4. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства.	2	
1.5. Інновації у технології.	5	
1.6. Інновації у менеджмент.	6	
1.7. Інновації у маркетинг.	5	
1.8. Освітній рівень.	5	
1.9. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум)	2	
Всього	38	

1	2	3
2. Загрози (негативні)		
2.1. Рівень політичної стабільності суспільства.	5	Здійснювати фінансові операції, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей. Стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни. Використовуючи цінові переваги, зменшувати витрати. Пропагувати і рекламувати товари, які виготовляються. Стимулювати надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредитів постачальників, здійснювати бартер. Шукати нові напрямки діяльності, стимулювати партнерів, страхувати поставки
2.2. Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція.	8	
2.3. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	4	
2.4. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.	3	
2.5. Темп інфляції.	5	
2.6. Рівень безробіття.	4	
2.7. Рівень оподаткування.	7	
2.8. Рівень доходів населення (середня зарплата).	4	
2.9. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	3	
2.10. Вікова структура населення.	2	
2.11. Чисельність працездатного населення країни (регіону).	6	
2.12. Рівень народжуваності.	2	
2.13. Криміналізація суспільства.	3	
Всього	56	

Примітка. Складено автором

Отже, зробивши оцінку факторів макросередовища на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ми бачимо, що переважають загрози (38-позитивних факторів, 56-негативних факторів). До такого незадовільного рівня справ на підприємстві привели: нестабільне політичне, економічне середовище, демографічні зміни. Тому, підприємство повинно використовуючи всі свої можливості, здійснити заходи щодо усунення негативних чинників.

Далі перейдемо до аналізу внутрішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.14). Й у таблиці 2.15 зробимо зведену оцінку сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.14. Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі (вразливі сторони)
1. Виробництво	1. Можливість збільшення обсягів	1. Нестача обігових коштів
	2. Ефективна система контролю якості	2. Присутність шкідливих виробництв та відходів
	3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	3. Занадто вузький асортимент товарів
	4. Високий рівень якості продукції	4. Високий рівень витрат на продукцію
2. Персонал	1. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система управління та стимулювання праці
	2. Висока продуктивність праці	2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу
3. Науково-дослідні розробки		3. Висока плинність кадрів
4. Маркетинг	1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
	2. Ефективна організація руху товарів і збуту	2. Низький рівень організації маркетингової діяльності
5. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	
6. Фінанси		1. Обмежені інвестиційні можливості
7. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства	1. Недосконале обладнання для офісів
	2. Висока кваліфікація управлінського персоналу	
	3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	

Отже, зробивши діагностику факторів макросередовища у ТДВ «Хмельницькзаліобетон» ми бачимо, що переважають загрози (38 – позитивних факторів, 56 – негативних факторів). А оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства показала кращий підсумок, сильні сторони мають 42 бали, а слабкі 33 бали. Тому ТДВ «Хмельницькзаліобетон» можна порекомендувати використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, а не на гонитву за зростанням обігу продукції, тобто переходити до позиційної оборони. Товариство може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі

ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на захист від наступу конкурентів і на підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Таблиця 2.15. Зведена оцінка сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення обсягів	+3	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Ефективна система контролю якості	+4	2. Присутність шкідливих виробництв та відходів	-1
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+3	3. Занадто вузький асортимент товарів	-2
4. Високий рівень якості продукції	+5	4. Високий рівень витрат на продукцію	-4
5. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	+4	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	-3
6. Висока продуктивність праці	+5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	-3
7. Наявність власних каналів розповсюдження продукції	+3	7. Висока плинність кадрів	-4
8. Ефективна організація руху товарів і збуту	+3	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4
9. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+3	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-2
10. Компетентність керівника підприємства	+4	10. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-4
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+3	11. Обмежені інвестиційні можливості	-3
12. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	+2	12. Недосконале обладнання для офісів	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+42	Загальна оцінка слабких сторін	-33

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно орієнтуватися на нові інноваційні технології та інноваційну діяльність, знайти можливості по впровадженню їх у виробництво.

Таким чином, проаналізувавши представлені альтернативи, враховуючи специфіку діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», умови, що склалися на ринку, стратегічну поведінку конкурентів, для досліджуваного товариства можна запропонувати комбінацію стратегій «обмеженого зростання», «диференціації» та «покращуй те, що вже робиш».

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз фінансового господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». На основі аналізу визначено, що фінансовий результат від операційної діяльності досліджуваного підприємства постійно зростає протягом 2017–2019 років, і становить: у 2017 році – 24403,0 тис. грн; у 2018 році – 47185,0 тис. грн; у 2019 році – 59537,0 тис. грн. Зростання фінансового результату від операційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 93,4% та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 26,2%.

Чистий прибуток досліджуваного підприємства зростає протягом 2017–2019 років, і становить: у 2017 році – 18755,0 тис. грн; у 2018 році – 38061,0 тис. грн; у 2019 році – 47695,0 тис. грн. Зростання чистого прибутку у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 102,9% та на 25,3% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком. Що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу

Успішне управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон», спрямоване на підвищення його конкурентоспроможності, повинно призводити до задоволення різних груп інтересів порівняно з конкурентами й, зокрема, до збільшення внутрішньої вартості підприємства як компромісної мети. Розглядаючи конкурентоспроможність як об'єкт управління на різних ієрархічних рівнях, можна говорити про те, що конкурентоспроможність впливає на внутрішню вартість на кожному рівні. За умови ефективного управління можна досягти приросту внутрішньої вартості підприємства на кожному рівні управління, що дозволяє говорити про ланцюг створення внутрішньої вартості підприємства на кожному рівні управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності у цілому та конкурентоспроможності стратегічного потенціалу зокрема. «Ланцюг створення вартості підприємства» (Value Enterprise Chain) не є новим поняттям. Він був запропонований М. Портером, який зазначав, що неможливо розуміти переваги підприємства у конкурентній боротьбі, якщо розглядати його взагалі [47; 48]. Саме тому М. Портер і запропонував аналізувати можливість створення конкурентних переваг підприємством і за рахунок цих переваг буде можливість підвищення своєї вартості через модель, яка становить «ланцюг створення вартості» [48]. Таким чином, можна уточнити ланцюг створення внутрішньої вартості підприємства шляхом визначення способів забезпечення результату кожної ланки ланцюга, створення внутрішньої вартості підприємства та її приросту на кожному рівні управління (рис. Л.1).

Так, на кожному рівні управління підприємством повинні бути чітко визначені свої цілі, при досягненні яких має відбуватися приріст його внутрішньої

вартості. Інструментом оперативного управління є грошові потоки (доходи, витрати), і тому для оцінки ефективності управління підприємством використовується показник внутрішньої вартості, обчислений за дохідним підходом.

Систематична стійка діяльність підприємства повинна призводити до сталого отримання позитивних результатів, що, зазвичай, знаходить відображення в зростанні вартості активів підприємства, тобто відбувається збільшення вартості на тактичному рівні управління, що обчислюється за витратним підходом. Стійка конкурентоспроможність передбачає постійне оновлення основних фондів, збільшення вартості нематеріальних активів, підвищення оборотності оборотних активів. Тобто отримання доходу від постійно поновлюваної конкурентоспроможної продукції, яке відбувається на оперативному рівні, призводить до створення додаткової вартості підприємства. Стале отримання доходів і приріст вартості активів підприємства призводить до збільшення прибутковості його капіталу, який був інвестований власниками або набутий у процесі діяльності у конкурентній боротьбі. Це підвищує стратегічну ефективність підприємства, показники якої використовується для обчислення внутрішньої вартості підприємства за порівняльним підходом.

Отже, внутрішня вартість підприємства на стратегічному рівні управління має бути вищою за внутрішню вартість на тактичному і, відповідно, оперативному рівнях.

Таким чином, визначено пріоритетність кожного рівня управління в ланцюгу створення внутрішньої вартості підприємства і відповідність цілей та критеріїв збільшення вартості на стратегічному, тактичному й оперативному рівні управління.

Послідовність приросту внутрішньої вартості підприємства в ланцюгу її створення можна представити таким чином, як зображено на рисунку 3.1.

Таким чином, створення внутрішньої вартості підприємства здійснюється у результаті успішного управління на різних рівнях. Виходячи з цього, одним з

найважливіших завдань на сьогодні, яке вимагає вирішення, є організація управління, головна мета якого полягає у збільшенні внутрішньої вартості підприємства на основі підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу.

Завдання управління підприємством, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу, може бути структуровано за такими рівнями управління – оперативному, тактичному й стратегічному, кожен з яких підпорядкований єдиному критерію – внутрішній вартості підприємства. Крім того, методи оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства також будуть формувати деяку аналітичну підпорядкованість. На основі аналізу існуючих праць здійсимо впорядкування параметрів управління підприємством, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу на різних рівнях (табл. 3.1).

Стратегічне управління орієнтується на довгострокові (від трьох років і більше) перспективи розвитку підприємства й повинно бути спрямовано, по-перше, на пошук, визначення й формулювання основоположних цілей забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу (стратегічних цілей). В умовах конкуренції головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки й розвитку конкурентної переваги та, як наслідок, отримання великих економічних вигід.

Таблиця 3.1. Упорядкування параметрів управління підприємством, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу

Рівні управління	Мета	Параметри управління	Спосіб оцінки	Джерела збільшення вартості
Стратегічний	Внутрішня вартість підприємства	Показник внутрішньої вартості підприємства	Порівняльний, Витратний, Дохідний	Ринкове позиціонування (стратегічна ефективність)
Тактичний	Фінансовий стан	Показники фінансового стану	Комплексна оцінка фінансово-господарської	Поточна ефективність (економічна)

			діяльності підприємства	ефективність)
Оперативний	Конкурентоспроможність продукції	Показники конкурентоспроможності продукції	Експертний метод, кваліметричний метод, інтегральний метод тощо	Привабливість товару (технічна ефективність)

Отже, однією з цілей підприємства на стратегічному рівні управління є формування, підтримка й розвиток стратегічної конкурентної переваги. Конкурентна перевага підприємства може бути визнана стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою в часі, і привертає широку та постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства й з боку цільових груп інтересів. Можливість ефективного функціонування підприємства у цьому конкурентному середовищі визначається наявністю саме стратегічних конкурентних переваг.

Відповідно показником, що характеризує результат стратегічного управління, є показник стратегічного успіху або неуспіху діяльності підприємства на ринку (зростання або падіння його ринкової частки), що буде виражатися у зміні внутрішньої вартості підприємства. Для досягнення перспективних цілей конкурентоспроможності стратегічне управління повинне бути спрямовано на розробку й застосування відповідних інструментів – конкурентних стратегій, тобто визначеної системи дій, також спрямованих на широке та довгострокове визнання підприємства зовнішнім середовищем і на формування унікальних позитивних відмінностей цього підприємства, які були б недоступними для конкурентів у довгостроковій перспективі. При цьому внаслідок того, що конкурентні стратегії повинні мати ознаки обґрунтованості та тривалості, їм повинні бути властиві також ознаки наукової обґрунтованості та стійкості.

Тактичне управління підприємства спрямоване на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності – сукупності видів, прийомів і методів конкурентної боротьби, які обирає й практично застосовує підприємство проти своїх конкурентів і за допомогою яких воно реалізує свою конкурентну стратегію.

Таким чином, тактичне управління є практичним інструментом стратегічного управління, оскільки одна й та ж конкурентна стратегія може бути реалізована за допомогою різноманітних тактичних прийомів та їхніх поєднань. Показником тактичного управління буде сукупність результатів, що характеризують досягнутий рівень у формуванні, підтримці або розвитку стратегічної конкурентної переваги за тактичний конкурентний період. Тоді під тактичною конкурентною перевагою розуміється конкурентна перевага, що викликає хоч і обмежену, але зростаючу увагу з боку зовнішнього оточення підприємства, що здобуває стійкість у часі й відносно якого в конкурентів відсутні очевидні можливості його «нейтралізації». Саме з тактичної конкурентної переваги при здійсненні ефективного управління підприємством зростає стратегічна конкурентна перевага.

Відповідно формування, підтримка або розвиток тактичних конкурентних переваг виступає як тактична мета управління підприємством. Сукупність тактичних цілей виражає стратегічну мету управління, унаслідок чого тактичні цілі можуть розглядатися як локальні підцілі стратегічної мети управління підприємством і, в той же час, як стратегічні завдання, які необхідно вирішити за стратегічний конкурентний період. Тактичні цілі мають корелювати зі стратегічною метою підприємства – збільшення його внутрішньої вартості, і досягнення цих цілей має забезпечувати досягнення зазначеної мети. Поточне управління є об'єктом оперативного менеджменту, який безперервно здійснюється в процесі рішення поточних завдань забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Крім того, поточне (оперативне) управління повинно припускати проведення конкурентного маневрування, що становить комплекс заходів, які розробляються і втілюються для усунення не передбачених раніше диспропорцій. Тактичний та оперативний (поточний) рівні управління підприємством, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу, здійснюються всіма суб'єктами управління з основним ухилом на середню й нижню ланки управління. Акцент робиться на

середньострокові (період від одного року до трьох років) і короткострокові (до одного року) періоди.

Усі виділені рівні управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства повинні бути інтегровані між собою як у тимчасовому, так і у функціональному аспекті, оскільки завдання конкурентної тактики не тільки впливають з завдань конкурентної стратегії, але й істотно впливають на рішення завдань останньої. Оперативний, тактичний і стратегічний рівні формують три різні за природою джерела збільшення внутрішньої вартості підприємства: технічна ефективність, економічна ефективність і стратегічна ефективність (рис. 3.2).

Технічна ефективність є ефективністю окремих операцій підприємства й, отже, результатом досягнення конкурентоспроможності продукції на оперативному рівні управління підприємством. Вона сприятливо позначиться на збільшенні загальної внутрішньої вартості підприємства через збільшення прибутковості продукції, що виробляється підприємством.

Рисунок 3.2 – Концепція управління підприємством, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу

Економічна ефективність буде свідчити про покращення фінансового стану підприємства (мети тактичного рівня управління) і буде проявлятися у зміні показників фінансового стану. Стратегічна ефективність поєднує всі досягнуті результати підприємства і є джерелом збільшення його внутрішньої вартості на стратегічному рівні управління.

Підвищення стратегічної ефективності – результат стратегічного управління підприємством, важливим етапом якого є ринкове позиціонування підприємства з метою визначення його місця стосовно конкурентів. Ринкове позиціонування підприємства формується більшою мірою під впливом чинників зовнішнього конкурентного середовища й означає здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності або виконання схожої діяльності, але іншими шляхами. Сутність

ринкового позиціонування можна сформулювати як здійснення видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної споживчої вартості. Ринкове позиціонування полягає у створенні унікальної й вигідної позиції, заснованої на здійсненні поєднання видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів.

Стратегічна ефективність залежить від результатів поточної діяльності підприємства й базується на його технічній та економічній ефективності, досягнення яких означає виконання схожих видів діяльності краще, ніж це роблять конкуренти, і включає оцінку ефективності виконання тих або інших видів діяльності, а також низку інших заходів, що дозволяють підприємству інтенсифікувати використання наявних чинників виробництва. Можна стверджувати, що технічна ефективність забезпечує створення додаткової вартості у процесі отримання прибутку, економічна ефективність створює додаткову вартість у процесі сталої успішної діяльності підприємства, а ринкове позиціонування, створюючи, підтримуючи й розширюючи ринки збуту, забезпечує саму можливість створення внутрішньої вартості. Тому ринкове позиціонування, технічну й економічну ефективність можна назвати необхідною умовою забезпечення стратегічної ефективності підприємства в процесі його управління.

Конкурентоспроможність підприємства постійно змінюється: досягнувши певного рівня конкурентоспроможності, підприємство не може зберегти цей рівень без жодних зусиль. Іншими словами, процес підтримки й зростання рівня конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства є процесом, який вимагає систематичного управління, що зумовлює доцільність створення системи управління, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства, головною метою якої буде збільшення його внутрішньої вартості.

Розгляд системи управління підприємством як комплексної, складної, динамічної й вірогідної системи зумовлює необхідність структуризації досліджуваної системи управління на власне досліджувану систему й зовнішнє середовище.

З погляду системного підходу таке управління підприємством є системою дії суб'єкта управління (керівництва підприємства) на об'єкт управління – конкурентоспроможність стратегічного потенціалу – з метою переведення цього об'єкта у бажаний стан за допомогою розвитку параметрів процесу об'єкта. Системне управління полягає в реалізації управлінських дій, спрямованих на формування й підтримку чинників конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства, формування та розвиток його конкурентних переваг і досягнення цілей груп інтересів.

Конкурентоспроможність стратегічного потенціалу є категорією динамічною й цілеспрямованою. Це зумовлено динамікою зовнішніх і внутрішніх чинників, що спричиняється зміною конкурентного середовища внаслідок його нестабільності. Тому чинники конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства можуть розглядатися у своїй динаміці як керовані параметри, управління якими спрямовано на формування, підтримку й розвиток конкурентних переваг підприємства або досягнення головної мети підприємства, якою є збільшення прибутку. Отже, ресурси, які надходять до підприємства від зовнішнього середовища, знаходяться на вході системи управління, а на виході – зростання внутрішньої вартості підприємства, що є компромісною метою різних цільових груп інтересів.

Така система управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на виділенні проблемно орієнтованого контуру управління, який є частиною системи управління підприємства у цілому й дозволяє забезпечувати високий рівень адаптивності до динамічних умов конкурентного середовища. Компоненти й склад розробленої системи управління підприємством представлено в табл. 3.2.

Система управління підприємством, спрямована на підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу, відображає об'єднання розрізнених процесів управління, функцій управління й заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства в єдину систему цілеспрямованих управлінських дій, що реалізуються в

короткостроковій і довгостроковій перспективі, та спрямовані на збільшення внутрішньої вартості підприємства як компромісної мети, яка враховує прагнення та бажання всіх груп інтересів як його узагальнюючий показник, оскільки внутрішня вартість враховує всі досягнення підприємства й показує його відмінність від конкурентів.

Таблиця 3.2. Опис основних компонентів системи управління підприємством, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу

Компоненти	Склад
«Вхід у систему»	Чинники конкурентоспроможності, результати маркетингових досліджень, НДР, інформація про продукцію й діяльність конкурентів, діяльність постачальників, стратегічні плани й цілі діяльності підприємства у цілому
Зовнішнє середовище	Чинники макросередовища й мікросередовища підприємства, що впливають на конкурентоспроможність його стратегічного потенціалу
Цільова підсистема	Чітко сформульована система цілей при управлінні конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу, взаємопов'язана з метою, конкретні показники конкурентоспроможності стратегічного потенціалу й результатів діяльності, до виконання яких повинно прагнути підприємство
Керована підсистема (об'єкт управління)	Ресурси організації – виробничі, фінансові, персонал, організаційна структура
Керуюча підсистема	Організаційна структура управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу, персоналом, маркетингом, виробничим потенціалом, НДДКР; підготовка управлінських рішень; контроль витрат
Підсистема наукового супроводу	Методи оцінки й аналізу конкурентоспроможності стратегічного потенціалу; наукові підходи й принципи менеджменту різних об'єктів; обґрунтування вибору конкурентної стратегії; економіко-статистичні методи
Підсистема забезпечення	Інформаційне й ресурсне забезпечення діагностики конкурентоспроможності стратегічного потенціалу та виконання завдань з цільової підсистеми
«Вихід з системи»	Конкурентні переваги, певний рівень конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства, зростання внутрішньої вартості підприємства

Основні параметри процесу управління підприємством представлено у таблиці 3.3.

Для створення й утримання конкурентної переваги значну роль відіграє сфера діяльності підприємства, зовнішнє середовище системи управління

підприємством. Це пояснюється тим, що вона робить безпосередній вплив на склад і функціонування ланцюга створення вартості. У зв'язку з цим одним з найважливіших завдань системи управління підприємством стає виявлення чинників, що впливають на конкурентоспроможність товариства. Ці чинники частково є однаковими для всіх суб'єктів економічних відносин, а частково визначені специфікою роботи тієї або іншої галузі, сфери бізнесу.

Таблиця 3.3. Основні параметри процесу управління підприємством

№	Параметр	Вид процесу на підприємстві
		Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства
1	Рівень управління (ступінь охоплення процесу управління)	Стратегічний Тактичний Оперативний
2	Мета процесу (необхідний результат)	Ефективність функціонування підприємства на ринках товарів, капіталу й праці. Збільшення вартості підприємства
3	Об'єкти управління	Продукція Поточний грошовий потік Фінансові результати Технологія Активи Джерела фінансування Інформація
4	Критерій ефективності	Утримання конкурентних позицій, підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства на ринку капіталів, праці, товарів. Лідерство Вартість
5	Ставлення до ризику	Готовність іти на ризик
6	Інформація	Внутрішня інформація про результати, можливості й потенціал. Зовнішня інформація про нові можливості

Головний принцип управління – гнучке та своєчасне реагування на дії зовнішнього й внутрішнього середовища, сприяння формуванню та підтримці конкурентних переваг підприємства на тривалу перспективу з метою досягнення мети, що враховує інтереси різних груп. Дії носять випадковий характер і виводять систему з рівноважного стану, порушуючи її стійкість. Ефективне управління в таких умовах полягає в установленні відповідних параметрів стійкості й способів реакції системи на дії, визначення ефективності й швидкості реакції на проблемні та кризові ситуації, а також у розробці рекомендацій щодо

збільшення (поліпшення) стійкості системи. Підприємство також повинно вміти цілеспрямовано змінюватися відповідно до умов, що змінилися, пристосовуючись до них.

Управління підприємством вимагає постійного вдосконалення методичного інструментарію, який дозволяє проводити моніторинг здатності підприємства до конкурентної боротьби в умовах ринкової економіки (рис. 3.4). Цей інструментарій має враховувати різні рівні управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства й показники, які їх характеризують.

Рисунок 3.4 – Методичний інструментарій управління підприємством, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу

Модель реалізації комплексного підходу до управління підприємством є взаємопов'язаним процесом, який включає низку ключових моментів (рис. 3.5).

Рисунок 3.5 – Модель реалізації комплексного підходу до організації управління підприємством

Перша складова моделі – це моніторинг конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Такий моніторинг має містити організоване спостереження за показниками конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та його конкурентів з метою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами й установлення ступеня досягнення конкретної мети деякої групи інтересів.

Застосування моніторингу в управлінні конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства сприяє отриманню розширених знань про конкурентів, сильні й слабкі сторони підприємства та конкурентів, визначення своєї ринкової ніші для розробки й упровадження бізнес-стратегій у ринкових

умовах. Запропонована програма моніторингу може бути стратегічним аспектом управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства, оскільки включає певні елементи.

Перший етап програми моніторингу – моніторинг зовнішнього середовища. Його мета – виявити різноманіття політико-правових, міжнародних, економічних, науково-технічних й низку інших чинників, що роблять вплив на динаміку розвитку підприємства й тенденції зміни його вартості. Цей вид моніторингу умовно можна розділити на моніторинг формування конкурентоспроможності зовнішнього макросередовища й моніторинг формування конкурентоспроможності зовнішнього мікросередовища підприємства.

Моніторинг зовнішнього мікросередовища формування конкурентоспроможності підприємства засновано на проведенні таких етапів:

1. Виділення чинників мікросередовища й ранжування їх за ступенем важливості щодо конкурентоспроможності галузі й досліджуваного товариства.
2. Проведення діагностики основного кола проблем у кожному виявленому компоненті.
3. За результатами досліджень побудова прогнозу розвитку мікросередовища товариства з урахуванням можливих змін.

Моніторинг формування конкурентоспроможності зовнішнього макросередовища досліджує чинники, що впливають на підприємство тією або іншою мірою. Можливості підприємства не завжди дозволяють урахувати все різноманіття чинників зовнішнього макросередовища, тому рекомендується серед них визначити ті, що впливають на конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємства відповідно до його цілей і завдань. На цьому етапі необхідно простежити динаміку розвитку цих факторів і за результатами досліджень скласти прогноз змін у довгостроковому періоді.

Моніторинг привабливості галузі проводиться з метою оцінки конкурентоспроможності аналогових виробників. Він побудований таким чином: проводиться оцінка поточного стану галузі й виявлення динаміки цього стану. Далі варто зробити аналіз конкурентної структури галузі, аналіз детермінантів

конкурентних переваг. Потім іде виявлення рушійних сил розвитку галузі й визначення стратегічних груп фірм за конкурентоспроможністю. Заключний етап моніторингу привабливості галузі – складання прогнозу можливих змін у галузі.

Наступний елемент – моніторинг внутрішнього середовища формування конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Він ґрунтується на зборі даних по зрізах внутрішнього середовища підприємства, включає збір інформації за всіма аспектами внутрішньофірмового управління. Результати дослідження сприятимуть розкриттю сильних і слабких сторін підприємства, виявленню інформації про його технічну ефективність і ухваленню оперативних управлінських рішень.

Також одним з елементів пропонованої моделі є аналіз конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. На цьому етапі передбачається проведення конкурентного аналізу, включаючи аналіз сильних і слабких сторін підприємства та конкурентів, виділення стратегічних груп конкурентів на галузевому ринку; проведення оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства; визначення конкурентних слабостей і переваг за найважливішими чинниками, що потрапили в оцінку конкурентоспроможності й виявлення рівня конкурентного відриву або відставання, вивчення динаміки рівня конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства. Систематизація одержаної в ході моніторингу інформації із застосуванням стратегічного контролю дозволить дані моніторингових досліджень надалі використовувати в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства, спрямованому на збільшення його вартості.

Наступна складова концептуальної моделі управління товариством – це формування комплексу довгострокових конкурентних переваг товариства. Тут використовуються дані аналізу конкурентоспроможності за допомогою їх розподілу на галузеві переваги й переваги у сфері конкуренції, характерні тільки для цього товариства. Конкурентна перевага у найбільш загальному розумінні – це чинники, які визначають перевагу підприємства над конкурентами й вимірюються

за допомогою економічних показників. Найбільш узагальнюючим економічним показником є внутрішня вартість підприємства, оскільки вона враховує не лише його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію, а й реалізовувати її протягом довгострокового періоду, отримувати сталий прибуток, мати узгоджену організаційну структуру.

Побудова дерева довгострокових цілей управління підприємством є наступним етапом управління. Це є вирішальним моментом у виборі стратегії забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства, оскільки стабільність розвитку об'єкта управління досягається тільки при обґрунтованому складанні дерева цілей. Цілі у різних групах інтересів при різних горизонтах планування відрізнятимуться й навіть можуть конфліктувати.

Наступний етап – аналіз і вибір стратегії – передбачає визначення засобів досягнення цілей. Процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства включає розробку стратегії росту, портфельної стратегії, ділової конкурентної стратегії, функціональної стратегії й міжнародної стратегії. При розробці корпоративної стратегії описується загальний напрям зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона покликана визначати, насамперед, шляхи збільшення внутрішньої вартості підприємства на основі підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу. Формування функціональної стратегії ґрунтується на розробці: логістичної стратегії, стратегії маркетингу тощо. Вона необхідна для раціонального розподілу ресурсів, пошуку ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Процес розробки стратегії включає численні переговори між рівнями управлінської ієрархії за погодженням і систематизацією різних стратегій у єдину стратегію підприємства. Паралельно йде процес здійснення таких заходів, як визначення комплексу напрямів забезпечення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства; формування комплексу реальних і потенційних конкурентних переваг, визначення нормативів конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний контроль процесу реалізації

стратегії забезпечення конкурентоспроможності проводиться з метою оцінки в часі обраної стратегії й використання переваг підприємства в довгостроковому періоді, а також виявлення мети управління підвищенням конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства, що полягає в збільшенні його внутрішньої вартості.

Таким чином, запропоновано розглядати ланцюг створення внутрішньої вартості на основі підвищення конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства, який полягає у створенні додаткової внутрішньої вартості на кожному ієрархічному рівні управління за рахунок досягнення цілей відповідного рівня. На основі визначення цілей кожного рівня управління й етапів створення внутрішньої вартості окреслено співвідношення елементів ланцюга створення внутрішньої вартості підприємства з рівнями управління й встановлено послідовність процесу управління підприємством. Упорядкування параметрів управління та визначення основних компонентів системи управління визначило роль його стратегічного рівня як такого, що окреслює головну мету, якій мають бути підпорядковані цілі інших рівнів. Це зумовлює необхідність дослідження пріоритетності стратегічного рівня управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, яке спрямовано на збільшення його внутрішньої вартості.

3.2. Упровадження продуктивних інновацій як напрям підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства

Розширення періоду будівельних робіт при монолітному будівництві, включаючи зимовий, робить можливим скорочення часу будівництва, ефективно використання опалубки і техніки. Разом з тим, у зимових умовах зведення монолітних конструкцій стримується через недостатню швидкість набору міцності, виникнення незворотних структурних деформацій і руйнування цементного каменю та бетону в умовах понижених та від'ємних температур.

Основною вимогою забезпечення тверднення в'язучих композицій при понижених та від'ємних температурах є попередження замерзання рідкої фази, що забезпечує їх гідратацію до досягнення бетоном необхідної міцності. Тому виникає необхідність прискорити процеси раннього структуроутворення портландцементу, зменшити його водопотребу та збільшити кількість рідкої фази в цементі, що твердне на морозі, що в значною мірою досягається використанням наномодифікованих портландцементних композицій.

Відповідно по мірі тверднення портландцементу склад рідкої фази змінюється, тобто змінюється і температура її замерзання. Найбільше руйнування структури спостерігалось у зразках, заморожених відразу після приготування або в період до початку тужавіння.

Міцність матеріалу безпосередньо пов'язана з його структурою та є її функцією. Крім того, характер пористості визначає основні властивості експлуатаційні властивості матеріалу – водонепроникність, стійкість до зовнішніх впливів та довговічність матеріалів.

Морозостійкість та водонепроникність бетонних і залізобетонних конструкцій є мірою їхньої довговічності. Необхідна довговічність бетону забезпечується проектуванням оптимальної структури, складу та технології виготовлення. За результатами визначення морозостійкості за прискореною методикою згідно з ДСТУ Б В.2.7-49-96 встановлено, що розроблені багаторівневі наномодифіковані бетони витримують 300 циклів поперемінного заморожування-відтавання при втраті міцності 3,8-4,1 % та маси до 3%. Використання наномодифікованих портландцементних композицій призводить до зменшення середнього діаметра пор, покращення їхньої однорідності, зменшення водопоглинання і, відповідно, зростання водонепроникності бетонів. Випробування на водонепроникність показали, що наномодифіковані швидкотверднучі бетони характеризуються маркою W18-W20. Зростання морозостійкості та водонепроникності швидкотверднучих високоміцних бетонів пояснюється суттєвим водоредукуючим ефектом ($V/C=0,31$) та створенням дрібнопористої мікроструктури. Пори рівномірно розподіляються у всьому об'ємі,

їх діаметр зменшується, а співвідношення між кількістю закритих і відкритих пор більше ніж у бетоні на основі портландцементу без добавок. Таке своєрідне «подрібнення» структури цементного каменю в бетоні забезпечує підвищення не лише його морозостійкості та водонепроникності, але і атмосферо-, висоло- та корозійної стійкості.

Саме тому, у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується запровадження продуктової інновації, а саме: виробництво бетону, класу C25/30 на основі наномодифікованих портландцементних композицій з ультра- та нанодисперсними мінеральними та хімічними добавками полікарбосилатного типу.

Як дрібний заповнювач пропонується використовувати пісок, як крупний – гранітний щебінь (фракції 5-20 мм). Витрата цементу на 1 м³ бетону C25/30 складала 245 кг. Для забезпечення досягнення заданого комплексу властивостей бетонних сумішей (легкоукладальність, водо- та розчиновідділення), а також отримання бетонів з високими ранньою та марочними міцностями на їхній основі у складі наномодифікованої композиції використовували хімічну добавку полікарбосилатного типу BaSF Glenium Ace 430 (рекомендована витрата даної добавки складає 1,5 мас.%), лужний активатор та ультрадисперсні мінеральні добавки на основі метакаоліну, мікрокремнезему та золи-винесення.

Технологічна схема виготовлення бетонної суміші на основі наномодифікованої портландцементної композиції представлена у Додатку М. Портландцемент, ультрадисперсні активні мінеральні добавки та заповнювачі з витратних бункерів в кількості, необхідній для цього класу бетону, подавали через вагові дозатори в бетонозмішувач. При виробництві суміші хімічну добавку вводили замішуванням з водою.

При виконанні бетонних робіт із кожної партії бетонної суміші відбирали проби, перевіряли її рухливість і виготовляли зразки-куби бетону розміром 10×10×10 см. Зразки бетону тверднули в нормальних умовах. Результати випробувань бетонів на основі наномодифікованих портландцементних

композицій з ультра- та нанодисперсними мінеральними добавками, суперпластифікатором на полікарбоксилатній основі, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Результати випробувань бетонів

Вид бетону	В/Ц	ОК, см	Границя міцності при стиску, МПа, у віці, діб			
			1	2	7	28
Пластифікований бетон	0,55	17	2,1	10,5	20,3	38,8
Наномодифікований бетон	0,46	18	8,1	24,8	32,1	46,3

Проведеними випробуваннями встановлено, що використання наномодифікованих портландцементних композицій забезпечує одержання бетонних сумішей марки за легковкладальністю Р4 із нормованими показниками розчино- та водовідділення при В/Ц на 14-16 % нижчому, ніж контрольного складу, а також бетонів на їхній основі з швидким наростанням міцності в нормальних умовах тверднення.

Отже, швидкий набір ранньої міцності модифікованих бетонів дозволяє скоротити терміни витримування бетону в опалубці, що збільшує її оборотність та пришвидшує темпи будівництва, а також зменшити витрати портландцементу до 21 % при досягненні заданого класу за міцністю.

Розрахунок економічної ефективності промислового впровадження швидкотверднучих наномодифікованих бетонів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проводили із застосуванням типової методики визначення економічної ефективності капітальних вкладень з допомогою програмного комплексу АВК-5.

Як показали результати випробувань, використання наномодифікованих портландцементних композицій з ультра- та нанодисперсними мінеральними добавками та полікарбоксилатним суперпластифікатором забезпечує інтенсивну кінетику набору міцності бетонів в нормальних умовах тверднення. Як базовий варіант прийнята діюча на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» технологія виготовлення пластифікованого товарного бетону.

Аналіз процесу виготовлення і вкладання пластифікованого та наномодифікованого бетонів показує економію за рахунок скорочення термінів

дозрівання бетону і як результат, швидкої розпалубки і підвищення оборотності опалубки.

Оцінка економічної ефективності використання модифікованих бетонів при виготовленні і вкладанні для високорухливих бетонних сумішей, що подаються бетононасосом, проводилась з урахуванням зниження трудомісткості, матеріаломісткості.

Оцінка економічної ефективності виготовлення і вкладання пластифікованого та наномодифікованого бетонів здійснюється за формулою:

$$E = (C_1 - C_2) - A \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект від впровадження нової технології;

C_1 – собівартість одиниці продукції виготовленої за базовою технологією;

C_2 – собівартість одиниці продукції виготовленої за новою технологією;

A – осяг випуску продукції, що планується виготовляти за новою технологією в розрахунковий період, м³.

Розрахунок економічної ефективності від впровадження у виробництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» бетону, класу С25/30 на основі наномодифікованих портландцементних композицій з ультра- та нанодисперсними мінеральними та хімічними добавками полікарбоксилатного типу представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Розрахунок економічної ефективності від впровадження у виробництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» бетону, класу С25/30 на основі наномодифікованих портландцементних композицій з ультра- та нанодисперсними мінеральними та хімічними добавками полікарбоксилатного типу

№	Найменування показника	Базова вартість			Модифікована вартість		
		на 1 м ³ бетону	на 1 поверх		на 1 м ³ бетону	на 1 поверх	
			обсяг, м ³	вартість, грн.		обсяг, м ³	вартість, грн.
1	Приготування та доставка кожного класу бетону С25/30	1254	47,8	59941	1359	47,8	64960
2	Роботи по вкладанню	87,2	35	3051	87,2	35	30,51

	бетону монолітного безбалкового перекриття товщиною 140 мм						
	Оренда обладнання для монолітної плити (опалубка, електропідігрів, утеплені мати)	5,5 грн/м ² за добу	250 м ² 12 діб	16500	5,5 грн/м ² за добу	250 м ² 4 доби	5500
	Роботи по вкладанню бетону вертикальних монолітних конструкцій (стіни, колони, шахти)	172	12	2065	172	12	2065
3	Оренда обладнання для монолітної плити (опалубка, електропідігрів, утеплені мати)	25 грн/м ² за добу	40 м ² 12 діб	12000	25 грн/м ² за добу	40 м ² 4 доби	4000
4	Сумарна кошторисна вартість будівельних робіт	1957,3	47,8	93557	1664,8	47,8	79576
Економічний ефект на 1 м ³ бетону $E_1=1957,3 - 1664,8 = 292,5$ грн.							

Таким чином, економічний ефект від використання швидкотверднучих бетонів на основі наномодифікованих портландцементних композицій для технологій монолітного будівництва забезпечує необхідну рухливість бетонної суміші та дозволяє вкладати її бетононасосом, що забезпечує економічний ефект від впровадження розробки на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 292,5 грн. на 1 м³ важкого бетону.

Розроблені у магістерській роботі рекомендації наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо запровадження комплексного підходу до управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу	Формування моделі реалізації комплексного підходу до організації управління підприємством	Удосконалення загальної системи управління підприємством з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей і максимізацію ринкової вартості досліджуваного підприємства
2	Запровадження	Виробництво	Економічний ефект від

	<p>продуктових інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»</p>	<p>швидкотверднучих бетонів на основі наномодифікованих портландцементних композицій та використання його для технологій монолітного будівництва</p>	<p>використання швидкотверднучих бетонів на основі наномодифікованих портландцементних композицій для технологій монолітного будівництва забезпечує необхідну рухливість бетонної суміші та дозволяє вкладати її бетононасосом, що забезпечує економічний ефект від впровадження розробки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 292,5 грн. на 1 м³ важкого бетону.</p>
--	---	--	---

Наведені рекомендації дозволяють удосконалити процес управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства і забезпечать певний економічний ефект від їхнього впровадження у практику діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Висновки до розділу 3

На основі проведеного у магістерській роботі аналізу теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», у третьому розділі роботи було сформовано рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. До таких рекомендацій належать:

рекомендації щодо запровадження комплексного підходу до управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою підвищення конкурентоспроможності його стратегічного потенціалу;

запровадження продуктових інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Представлені рекомендації певним чином дозволять підвищити конкурентоспроможність стратегічного потенціалу підприємства у короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження конкурентоспроможності є однією з «вічних» тем у наукових роботах як вітчизняних, так і іноземних економістів. Аналіз літературних джерел дозволив виділити такі чотири підходи до визначення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємства: компаративний; ресурсний; сполучення компаративного й ресурсного; системний.

Аналіз численних визначень категорії «конкурентоспроможність» дозволив виділити класифікацію даного поняття за наведеними у магістерській роботі ознаками. Відповідно, поняття «конкурентоспроможності» застосовується до різних об'єктів і з урахуванням їхніх особливостей.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку. Аналіз економічної літератури свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках.

Розглядаючи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства як організаційно-економічну категорію, необхідно відмітити, що, передусім, це управління економічними процесами і специфічними ринковими конкурентними стосунками, що складаються при їхньому здійсненні. Відповідно об'єктами управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу є конкурентні стосунки, а суб'єктами – різнорівневі органи управління та його менеджмент.

Стосовно управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу на досліджуваному підприємстві, необхідно відмітити стабільне положення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку. Про що свідчать техніко-економічні показники його діяльності за 2017–2019 роки.

Зазначимо, що чистий прибуток досліджуваного підприємства зростає протягом 2017–2019 років, і становить: у 2017 році – 18755,0 тис. грн; у 2018 році – 38061,0 тис. грн; у 2019 році – 47695,0 тис. грн. Зростання чистого прибутку у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить: у 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 102,9% та на 25,3% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком.

Собівартість реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві також зростає протягом 2017–2019 років, і становить: у 2017 році – 138919,0 тис. грн; у 2018 році – 232706,0 тис. грн; у 2019 році – 293395,0 тис. грн. Зростання собівартості у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком на 67,5%, а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 26,13%.

Для оцінки конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у роботі було проведено діагностику факторів макросередовища та внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. У роботі також було зроблено зведену оцінку сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Отже, зробивши діагностику факторів макросередовища у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ми бачимо, що переважають загрози (38 – позитивних факторів, 56 – негативних факторів). А оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства показала кращий підсумок, сильні сторони мають 42 бали, а слабкі 33 бали. Тому, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна порекомендувати використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, а не на гонитву за зростанням обігу продукції, тобто, переходити до позиційної оборони. Товариство може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на захист від наступу конкурентів. Тому у третьому розділі магістерської роботи було розроблено рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме:

– рекомендації щодо запровадження комплексного підходу до управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою підвищення конкурентоспроможності

його стратегічного потенціалу з формуванням моделі реалізації комплексного підходу до організації управління товариством;

– запровадження продуктивних інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності стратегічного потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що дозволяє отримати економічний ефект від використання швидкотверднучих бетонів на основі наномодифікованих портландцементних композицій для технологій монолітного будівництва і забезпечує економічний ефект від впровадження розробки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 292,5 грн. на 1 м³ важкого бетону.

Отже, розроблені рекомендації позитивно вплинуть на управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Економічна діагностика : практикум / О. О. Адлер. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : монографія / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : Новости, 2000. – 251 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика : монографія / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2006. – № 1. – С. 81-88.
5. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 276 с.
6. Бабич Л. М. Макроекономічний аналіз глобальних індексів рейтингової оцінки конкурентоспроможності національної економіки // Л. М. Бабич, Л. С. Любохинець / Вісник Хмельницького Національного університету – 2010. – №3. Т. 3 – С. 154-159.
7. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. – СПб.: Питер, 2001. – с. 416.
8. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: монографія/ Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна – Донецьк: ДонДУЕ, 2007. – 263 с.
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : «Професіонал», 2006. – 448 с.
10. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : монографія. / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
11. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І. В. Балабанова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.

12. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Баумгартен Л.В. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4(48). – С.72-85.
13. Білорус О. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі / О. Білорус, Ю. Мацейко // Економічний часопис ХХІ. – 2002. – № 9. – С. 12-15.
14. Белецкая И. И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в свете эволюции их теории / И. И. Белецкая // Прометей. – 2005. – № 1. – С. 167-172.
15. Блюмська К. В. Теоретичні підходи до характеристик інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій / К. В. Блюмська // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. – Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. – Суми, 2011. – Вип.6/1(48). – С. 93-97.
16. Вальтер Ж. Конкурентоспособность: общий поход / Ж. Вальтер // Проект Российско-Европейского центра Экономической политики (РКЦЭП). – М., 2005. – 52 с.
17. Верхоглядова Н.І. Напрями ефективного управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства наукоємного профілю / Н. І. Верхоглядова, Р. М. Журило // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2009. – Т. 6. – С. 34-40.
18. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
19. Воронкова А.Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова, В.П. Пономарев, Г.И. Дибнис. – К.: Техника, 2000. – 152 с.
20. Гальвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерении / М. Гальвановский, В. Жукова, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – №3 – С. 67 –76.
21. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства / М.М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 14-27.

22. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. / В.М. Горбатов. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.
23. Диксон П. Р. Управление маркетингом./ П.Р. Диксон. – М.: ЗАО «Изд-во БИНОМ», 1998. – 432 с.
24. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства / О. Дейнека // Вісник Терноп. акад. народного господарства – 2002. – Вип. 7/3. – С. 119 –122.
25. Економічна теорія: Навч. посібник / За ред. В.О. Білика, П.Т. Саблука. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: ННЦ ІАЕ, 2004. – 508 с.
26. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.
27. Зулькарнаев И.°У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / Зулькарнаев И.°У., Ильясова Л.°Р. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №4(24). – С. 24-32.
28. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.
29. Карлоф Б. Деловая стратегия. / Б. Карлоф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
30. Кара А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на рынке / А. Кара, Е. Ерохина // АИМ-Пресс. – 2003. – №12. – С. 10-19.
31. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. / М. И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.
32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. –470 с.
33. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : ЦУЛ, 2013. – 456 с.

34. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
35. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. / А.Н. Люкшинова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
36. Макконелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т. / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю; пер. с англ. под ред. И.В. Морозова. – Таллин: АО «Реферто», 1995. – 400 с.
37. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: ННЦІАЕ, 2007. – 270 с.
38. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р.Е. Мансуров. // Маркетинг в России и за рубежом. –2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.
39. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. / К. Маркс; под. ред. Ф. Энгельса. – М.: Политиздат, 1970. – т. III. – кн. III – 1084 с.
40. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): терміни, поняття, персоналії. / Укладачі: В.С.Іфтемчук, В.А.Григорєв, М.І.Малінич, Г. Д.Шутак / За наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемчука. – 2-ге видання, виправлене і доповнене. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 688 с.
41. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2001. – 560 с.
42. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : наук. вид. / І. П. Отенко. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 212 с.
43. Павлов В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення.: монографія. / В.А. Павлов. – Д.: ДУЕП, 2006. – 276 с.

44. Пилипенко В.В. Диагностика конкурентоспособности хлебопекарных предприятий / Пилипенко В.В., Обидина Я.И. // Бізнесінформ. – №10. – 2009. – с. 88-92
45. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна. –Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
46. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. / В.С.Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим – Х.: видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
47. Портер М. Е. Конкуренція : учеб. пособ. / М. Е. Портер; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
48. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. –390 с.
49. Пуцентейло П. Р. Підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва: напрями, пріоритети, стратегія / П. Р. Пуцентейло // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2013. – №. 12. – С. 3-9.
50. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення [Електронний ресурс]. / Рибаківа О.В. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
51. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора / Ю. Рубин // Общество и экономика. – 2005. – №2. – С. 65-83.
52. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-еизд., перераб. и доп. / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 1999. – 688 с.
53. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 382 с.
54. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Савченко С.М. // Ефективна економіка. – 2014. – №6. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3144>

55. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монография / С. И. Савчук. – Мариуполь: Рената, 2007. – 520 с.
56. Синько В.И. Повышение конкурентоспособности продукции / В.И. Синько, Б.С. Вольдер // Машиностроитель.– 1998. – № 3. – С. 32–37.
57. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посібник. / І.В. Сівченко. – Київ:ЦУЛ, 2003. – 186 с.
58. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Вид-во «Наук. думка», 2009. – 496с.
59. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Vuks/Econom/smit/smit_1.pdf
60. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества / В.А. Таран. // Машиностроитель.– 1998. – № 2. – С. 6-12.
61. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия. / А. Н. Тищенко, О. С. Головкин – Харьков: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
62. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А. В. Вакуленко.– К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
63. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА, 2000. – 312 с.
64. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. — СПб. : Пневма, 1999. – 288 с.
65. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: уч. пособие. / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
66. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

67. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
68. Экономический словарь бизнесмена. Под общей ред. М. И. Молдованова. – К. : Техника. 1993. – 856 с.
69. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособ. / А.Ю. Юданов. – М.: Ассоциация авт и изд. «Тандем»: изд-во ГНОМ-ПРЕСС», 1999. – 416 с.
70. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя / А. Яновский // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5. – С. 21-23.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємств»

Автор, джерело	Визначення терміну «конкурентоспроможність»	Особливості визначення
1	2	3
Компаративний підхід		
Білорус О., Мацейко Ю. [13, с.12]	динамічний процес, де кожний, власне, конкурує з кожним	визначення більшою мірою стосується конкуренції, а не конкурентоспроможності
Горбатов В. [22, с. 46]	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку	у визначенні ставиться акцент на обмеженість споживчого попиту та доступність сегментів ринка
Градов А. [69, с.82]	порівняльна перевага підприємства відносно інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами	ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентною перевагою уявляється не цілком коректним
Карлофф Б. [29, с.58]	здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючим підприємством	наведене визначення більшою мірою стосується конкурентоспроможності товару, ніж підприємства
Люкшинов А. [35, с. 10]	здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг	конкурентоспроможність обмежується тільки конкурентною боротьбою з конкуруючими підприємствами
Немцов В., Довгань Л. [41, с.220] Фатхутдінов Р. [63, с. 23]	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку; конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку	більшою мірою це визначення пов'язане з товаром і не враховує ефективність функціонування підприємства в конкурентному середовищі
Таран В. [60, с. 6]	це реальна та потенціальна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах товари, які користуються більш пріоритетним попитом у споживачів за комплексом цінових та нецінових характеристик, ніж товари конкурентів	визначення містить конкретні сфери діяльності, що є об'єктом порівняння з конкурентами, але основний аспект в ньому робиться на конкурентоспроможності товару
Шевченко Л. [65, с.83]	здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку	термін пов'язується з цілями, визначення мають занадто загальний характер

1	2	3
Ресурсний підхід		
Синько В., Вольдер Б. [56, с. 32]	здатність підприємства запропонувати товар, що задовольняє вимоги покупців, в потрібній ринку кількості	визначення не враховує порівняльного характеру конкурентоспроможності та зв'язане з ресурсами опосередковано
Юданов А. [69, с. 343]	здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію; конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності та визначається досконалістю використання ресурсів підприємства	не враховується відносність поняття конкурентоспроможність
Сполучення компаративного та ресурсного підходів		
Воронкова Г., Пономарев В., Дебніс Г. [19, с. 23]	властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності	в цьому визначенні отримання прибутку є інтегрованим проявом використання ресурсів, певним недоліком даного визначення є відсутність порівняння суб'єктів, однак в ньому присутній динамічний характер категорії
Діксон П. [23, с.131]	показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма відносно конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень. Продуктивність зв'язана з якістю виробів, що випускаються, утримуваною часткою ринка й доходністю; ефективність – зі швидкістю зворотної реакції та економією витрат. І ефективність, і продуктивність, в остаточному підсумку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її змагального духу та вміння приймати рішення	сфера прояву конкурентоспроможності обмежена конкурентами, посередниками та обслуговуванням замовлень (споживачі), при цьому прямо не враховані інші сили конкуренції
Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. [46, с. 102]	оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства стосовно конкурентів	дискусійним уявляється ототожнення конкурентоспроможності з оцінкою
Шершньова З. [66, с. 117]	рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, – це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	визначення стосується виробничого потенціалу підприємства та не враховує в явному вигляді вплив на конкурентоспроможність оточуючого середовища

1	2	3
Системний підхід		
Андреева Л., Миргородська О. [4, с. 83]	активний стан економічної системи, при якому формуються її конкурентні переваги	акцентується на прямому зв'язку з конкурентними перевагами
Багієв Г., Моїсєєва Н. [7, с.205]	характеризує можливості й динаміку пристосування виробника до умов конкуренції на ринку, що змінюються	враховується динамічний характер конкурентоспроможності, але визначення не є деталізованим
Іванов Ю. [28, с. 24; 63, с.14]	здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію розвитку або намічений режим функціонування в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг. Під конкурентоспроможністю слід розуміти не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються	у наведеному визначенні підкреслено системний характер категорії, її динамічність, але відсутнє пряме посилання на відносність категорії (порівняння з конкурентами)
Тищенко О., Головко О. [61, с.51]	здатність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених в процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг	наявність синергічного ефекту, властива системам, не є виключною характеристикою конкурентоспроможності

Примітка. Систематизовано автором

Таблиця Б.1. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Науковий підхід	Характеристика наукового підходу
Класичні підходи	
Системний	Методологія дослідження об'єктів проводиться через призму систем. Система за даним підходом складається з двох складових: 1) первинно-зовнішнє середовище (вхід і вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок; 2) вторинно-внутрішня структура (сукупність взаємозалежних компонентів, які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід та досягнення цілей системи).
Процесний	Підхід розглядає загальні функції управління як взаємозалежні. Процес управління є ланцюгом безперервних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації та регулювання
Ситуаційний	Ґрунтується на альтернативних досягненнях однієї і тієї самої цілі під час прийняття або реалізації управлінського рішення, обліку невизначених обставин. Даний підхід концентрується на тому, що використання тих чи інших параметрів та методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці і в конкретний час.
Специфічні підходи	
Логічний	Основним засобом є принципи діалектної та формальної логіки. Методологічні принципи діалектичної логіки: принцип об'єктивності розгляду об'єкта; принцип багатостороннього розгляду об'єкта; принцип історизму. Методологічні принципи формальної логіки: принцип тотожності; принцип непротиріччя; принцип виключеного третього; принцип достатнього обґрунтування
Маркетинговий	Орієнтація управлінської системи на споживача при рішенні будь-яких задач
Інноваційний	Орієнтація розвитку підприємства на активізацію інноваційної діяльності
Комплексний	Обов'язковим є врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю та їхні взаємозв'язки
Глобальний	Забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів повинна бути глобальною системою, а не на рівні місцезнаходження об'єкта, що аналізується
Інтеграційний	Передбачає посилення співпраці суб'єктів управління, їхнє об'єднання, поглиблення взаємозв'язку та взаємодії між компонентами системи управління
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконати для задоволення потреби. Ланцюг розвитку об'єкта: потреби-функції-показники майбутнього об'єкта-зміни структури системи. Головним інструментом, який використовується, є функціонально-вартісний аналіз
Структурний	Визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів у їхній сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтування розподілу ресурсів на основі ранжування
Нормативний	Встановлення нормативів конкурентоспроможності
Логістичний	Оптимізація та раціоналізація економічних потоків підприємства

Таблиця В.1. Базові принципи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства

Принцип	Характеристика
Принцип єдності теорії та практики управління	передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам і методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань
Принцип системності управління	передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей
Принцип наукової обґрунтованості управління	цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління
Принцип ранжування об'єктів управління за їхньою важливістю	цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності
Принцип багатоваріантності	цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій
Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їхніх варіантів	цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства
Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства	цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами
Принцип ринкової орієнтації	цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку
Принцип цільової спрямованості	цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії

Рисунок Г.1 – Класифікація основних методів оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств
Примітка. Систематизовано автором

Додаток Д

Таблиця Д.1. Характеристика основних методів оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Методи	Характеристика методу
1	2
Аналітичні методи	
Оцінювання на основі споживчої вартості	ґрунтується на визначенні обсягу потреб потенційних споживачів та їх співставленні із реальними властивостями певного товару. Інакше кажучи, «формула споживчої вартості – це співвідношення між сумою властивостей товару та сферою потреб у цих властивостях товару. Оцінка конкурентоспроможності за цією моделлю передбачає детальну сегментацію ринків за певними ознаками й розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності підприємства
Рейтингове оцінювання (фінансово-економічний метод)	здійснюється за такою схемою: 1) визначається система показників оцінки результатів економічної діяльності підприємства; 2) проводиться їх стандартизація (приведення до порівняльної шкали та надання ваги окремим показникам); 3) здійснюється розрахунок єдиного інтегрального показника – рейтингової оцінки стану діяльності підприємства; 4) проводиться ранжирування підприємства за величиною рейтингу й визначення його місця (статусу) у межах певної сфери діяльності або відповідного ринку
Оцінювання на основі ефективної конкуренції	здійснюється оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності: матеріальних, фінансових, інтелектуальних й управлінських ресурсів підприємства, які розділені на певні групи з відповідними показниками й коефіцієнтами вагомості. Групові критерії конкурентоспроможності поділяють за такими показниками спрямованості: показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності: витрати на одиницю продукції, фондвіддача, рентабельність товару, продуктивність праці; показники, які характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів; показники, які характеризують ефективність збуту й просування товару на ринок за допомогою реклами і стимулювання: рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності комунікацій; показники конкурентоспроможності товару, які характеризують спроможність товару задовольняти потреби споживачів відносно його призначення за ціною і якістю.
Оцінювання на основі частки ринку	передбачає встановлення характеру переваги підприємства в порівнянні із конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку. Відправною точкою даного методу є визначення частки ринку підприємства. Далі визначають ринкову нішу, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, порівнюючи

	<p>потенціал ринку з обсягом продажу товарів. Для цього застосовують показник концентрації, що характеризує загальну частку перших (найбільших) підприємств на певному ринку. Оцінка конкурентоспроможності за показником ринкової частки підприємства супроводжується виділенням певних стандартних положень й віднесенням підприємства до класу аутсайдерів, середняків, лідерів, або так званих «пацієнтів», «сірих мишей», «слонів» та «бегемотів»</p>
--	--

1	2
Факторний метод	у якості факторів, що характеризують конкурентоспроможність підприємства та виступають аргументами рівняння регресії, є наступні показники фінансового стану: коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт співвідношення власних й залучених коштів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, а також рентабельність власного капіталу. Цей метод дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності підприємства із достатнім ступенем імовірності, застосовуючи розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності
Якісний метод	сутність цього методу полягає у дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, яка впливає на його загальну конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі одиничних, групових та інтегральних показників. Завершується процес оцінювання розрахунком коефіцієнту конкурентоспроможності продукції. Даний метод передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції як інтегрального результату дії широкого спектру чинників, а саме: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень потенціалу управлінських структур, персоналу тощо
Бенчмаркінговий метод	на основі дослідження виявити переваги та недоліки лідируючих підприємств й використати їх у власній діяльності. Бенчмаркінговий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства включає такі етапи: аналіз власних бізнес-процесів; аналіз бізнес-процесів різних підприємств; порівняльний аналіз результатів; виявлення кращих результатів й їх причин; впровадження необхідних кроків для досягнення кращого рівня. Даний підхід поєднує у собі галузевий аналіз, аналіз конкурентів й полягає у створенні постійно діючого механізму копіювання та адаптації досягнень інших на власному підприємстві
Графічні методи	
Матриця Boston Consulting Group	в основу матриці «зростання / частка», розробленої консалтинговою компанією Boston Consulting Group, покладено аналіз конкурентоспроможності із врахуванням життєвого циклу товару. Сутність оцінки полягає у аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат в лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продажів, по вертикалі – відносна частка ринку товару, що пропонується підприємством на ринок. Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння. За матрицею БКГ найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, які оволоділи значною частиною зростаючого ринку

1	2
Матриця «Мак-Кінзі» «General Electric»	матриця «Мак-Кінзі» відрізняється від двофакторної матриці БКГ тим, що вона є багатофакторною матрицею. Матриця «привабливість галузі / позиція в конкуренції» створена консультативною компанією «McKinsey» і компанією «General Electric» у США. У даній матриці такий фактор як «Відносна частка ринку» перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» і відображається на горизонтальній осі й має назву «Стратегічне становище підприємства». Фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Після усіх перетворень матриця «Мак-Кінзі» складається із дев'яти квадрантів. Матриця «Мак-Кінзі» характеризує привабливість ринку конкурентну позицію СОБ (стратегічної одиниці бізнесу), саме тому її називають «привабливість-конкурентоспроможність».
Матриця SWOT-аналізу	є похідною від скорочення перших літер англійських слів Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats. SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно підприємства) й їх аналіз із позиції визначення позитивного або негативного впливу на діяльність підприємства. Результатом проведення SWOT-аналізу є побудова матриці SWOT, сутність якої полягає у тому, що за її допомогою є можливість формування такої маркетингової стратегії підприємства, яка б відповідала умовам, що склались на ринку
Матриця Портера	передбачається, що існує п'ять основних сил, які формують структуру галузі: інтенсивність суперництва серед конкурентів, що є всередині галузі; загроза зі сторони потенційно-можливих конкурентів, що є поза галуззю, але збираються туди ввійти; загроза зі сторони товарів замінників; сильна позиція покупців; сильна позиція постачальників. На основі факторів, що є найбільш значимими для конкурентної позиції підприємства М. Портер побудував так звану матрицю конкуренції.
Картування стратегічних груп	стратегічну групу формують із підприємств-конкурентів, схожих між собою за методами ведення конкурентної боротьби, та які займають приблизно однакові позиції на ринку. Проведення аналізу стратегічних груп дає можливість глибше зрозуміти природу конкуренції на даному ринку. Якщо, наприклад, відбувається зміна умов діяльності у галузі, то це може мати позитивний вплив на одні підприємства і негативний на інші, що змусить їх переходити із однієї стратегічної групи до іншої
Багатокутник конкурентоспроможності	суть даного методу оцінювання конкурентоспроможності полягає у експертній оцінці факторів конкурентоспроможності підприємства. Результати експертного оцінювання наносяться на n-вимірні вісі та з'єднуються прямими. Потім відбувається аналіз багатокутників шляхом накладання їх один на одного, розрахунок їх площі для ідентифікації сильних і слабких сторін

Примітка. Систематизовано автором

Додаток Е

Таблиця Е.1. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Характеристика			Переваги	Недо
показники оцінки	змінні, що використовуються	принцип побудови		
2	3	4	5	6
Темп зростання ринку; відносна ринкова частка	Обсяг продажів, питомі витрати	Матриця 2×2	Простота використання, можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналітичних факторів, не робить аналіз надто складним, побудова матриці з чітким визначенням показників змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства
Структура й динаміка діючих конкурентів, потенційні конкуренти, тиск товарів-замінників, положення постачальників у галузі, положення споживачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовуються показники: рентабельність виробництва, ринкова частка	Різноманіття змінних для здійснення аналізу	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Необхідні для проведення аналізу кваліфіковані кадри з підготовкою. Можливі труднощі з підготовкою даних
Привабливість ринку, конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку, 9 змінних відносно переваги ринку фірми	Оцінки експертів, матриця 3×3	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз. Дає можливість визначити стратегічне положення фірми. Пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Високі вимоги до компетенції експертів	Розбивка осей матриці. Втрачається значення факторів при підсумуванні декількох оцінок; варто перешикувати бізнес-портфель підприємства. Пропоновані стратегії можуть бути поверхневими
Конкурентна позиція фірми; привабливість галузі перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентоздатність фірми; 13 змінних, що характеризують привабливість галузі	Оцінки експертів, матриця 3×3	Ефективна в рамках капіталомістких галузей промисловості. Поєднує якісні й кількісні показники в єдину параметричну систему. Велика кількість змінних, дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Важко вибирати з великої кількості змінних найбільш значимі. Присвоювання питомих значень змінним при конструюванні матриці дуже утруднене. Оцінити, які зі змінних найбільш значимі. Проведення аналізу потребує багато часу й високої компетенції експертів

Продовження табл. Е.1

2	3	4	5	6
Існуюче положення фірми. Стратегії діяльності. Довгострокові цілі. Короткострокові цілі. Кадровий потенціал. Плани розвитку. Організація менеджменту	Індивідуально обираються змінні по кожному фактору	Тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збирання проведення аналізу діяльність підприємства основними елементами
П'ять груп факторів: привабливі при ринкових умов; чинність конкурентних позицій; ефективність використання інвестицій; використання бюджету; поточні зміни в положенні на ринку	37 стратегічних (ринкова сітка, якість продукту, вертикальна інтеграція тощо) ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу)	Рівняння множинної регресії, що пов'язують змінні з величиною прибутковості й здатністю фірми генерувати готівку	Дозволяють визначити, які стратегії варто застосовувати в конкурентних ринкових умовах; можливість одержання прогнозних оцінок щодо того, що відбудеться в довгостроковій і короткостроковій перспективах при проведенні певних стратегічних змін	Результати мають певний характер; складність його недоступним кола користувачів. Необхідна велика кількість одержання яких є важливими
Внутрішнє середовище: маркетинг, фінанси, виробництво, організація й кадри	По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості – загрози, сильні – слабкі сторони. Таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити погрози й можливості ринку із сильними та слабкими сторонами підприємства. Допускає вироблення стратегії діяльності	Недостатньо враховано зовнішнього середовища аналізу навколишнього середовища. Необхідне складання профільної таблиці значного часу й висококваліфікованого потенціалу
Продукт, ціна, канали збуту, просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються змінні	Проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні, підсумовуються оцінки, порівнюють по результатам	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Піддаються оцінці маркетингу. Відсутність стратегічних рішень. Не враховується конкурентів на ринку й галузева структура
Стадії розвитку ринку (ЖЦ). Ефективність щодо конкурентів	15 сильних сторін підприємства: 6 змінних, що характеризують стадії ЖЦ	Матриця 5×3	Дає можливість визначити бізнес-стратегію	Пристосована в особливостях корпоративного бізнесу або взаємозалежності

Продовження табл. Е.1

2	3	4	5	6
Виділяються різні групи показників: ліквідність підприємства, управління активами, управління заборгованістю, рентабельність підприємства	Вибираються коефіцієнти по кожній групі показників	Розрахунок коефіцієнтів по підприємствах-конкурентах, порівняльний аналіз і аналіз в динаміці	Дається об'єктивна і повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Складання ринкового рейтингу. Простота й доступність у використанні.	Не враховуються елементи комплексу маркетингу. Залишається без уваги підприємства
Вибираються на розсуд дослідника	Ціна/якість, Розмах діяльності, Міра вертикальної інтеграції, Ширина товарної номенклатури тощо	Вісь координат	Пророкує конкурентні позиції підприємства (сприятлива, нейтральна, згубна)	В одержуваних результатах частка імовірнісної частки. Громіздкість дослідження
Виділяють показники, що характеризують ціну та якість продукції (послуг)	Обирають показники за кожним з напрямів	Коефіцієнт конкурентоспроможності товару (послуги)	Дозволяє урахувати найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару	Дозволяє отримати уявлення про переваги в роботі підприємства, приймає вид лише зачіпає інші аспекти
Виділяють показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування товару, конкурентоспроможність товару	Обирають показники за кожним з напрямів	Коефіцієнт КС підприємства	Дозволяє позиціонувати підприємство у конкурентній групі	Не враховуються фактори зовнішнього середовища
Визначають власний вектор з найбільшими власними значеннями характеристик	Шляхом парних порівнянь упорядковують оцінювання характеристики	Значення вектору	Дозволяє здійснити об'єктивну оцінку	Кількісна оцінка елементів

Продовження табл. Е.1

2	3	4	5	6
Визначають багатокутник за визначеними напрямками:	Формують показники за такими аспектами конкурентоспроможності виробу, фінансовий стан підприємства, ефективність маркетингової діяльності, рентабельність продажів, імідж (марочний капітал) підприємства, ефективність менеджменту	Значення показника на вісі багатокутника	Дозволяє виділити «вузькі місця» підприємств на визначений момент часу	Узагальнюючий вибір підприємства утру...
Виділяють показники, що характеризують ринкову вартість бізнесу	Згідно обраного підходу (доходного, порівняльного, витратного, на підставі опціонів) використовують показники, що необхідні для використання відповідного методу	Показник вартості бізнесу	Дозволяє позиціонувати підприємство у конкурентній групі	Дозволяє отримати уявлення про перебіг в роботі підприємства базується лише на концепції сприйня...
Визначають піраміду за визначеними напрямками:	Формують показники за такими аспектами конкурентоспроможності виробу, фінансовий стан підприємства, ефективність маркетингової діяльності, рентабельність продажів, імідж (марочний капітал) підприємства, ефективність менеджменту, доля ринку, темп росту галузі	Значення обсягу піраміди	Дозволяє визначити рівень ринкової рівноваги, визначити положення господарюючого суб'єкта, обґрунтувати стратегічні перспективи його функціонування	Складний. Потребує висококваліфікованого потенціалу

Продовження табл. Е.1

2	3	4	5	6
Розраховують показник конкурентного статусу фірми	Використовуються такі показники: рівень стратегічних капітальних вкладень фірми; критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходиться на межі прибутків та збитків та показує, що обсяг капітальних вкладень, нижче цієї точки не призводить до отримання доходу; точка оптимального обсягу капітальних вкладень, після якої збільшення капітальних витрат призводить до зниження доходу; відповідно діюча та «оптимальна» стратегія фірми; відповідно наявні та оптимальні можливості фірми	Значення показника конкурентного статусу фірми	Дозволяє визначити позиції фірми у конкурентному середовищі	Існує проблема оцінки розвитку стратегічної фірми

Примітка. Систематизовано автором

Таблиця Ж.1. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017–2019 роки

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	179382	301808	382951	168,2	126,9
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	138919	232706	293395	167,5	126,1
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	40463	69102	89556	170,8	129,6
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	1738	7351	6867	423,0	93,4
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	9228	13480	13600	146,1	100,9
6. Витрати на збут	тис. грн.	5651	8231	10846	145,7	131,8
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	2919	7557	12440	258,9	164,6
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	24403	47185	59537	193,4	126,2
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	18755	38061	47695	202,9	125,3
10. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	391	413	468	105,6	113,3
у т. ч. робітників		285	370	422	129,8	114,1
11. Фонд оплати праці	тис. грн.	25725	39422	50145	153,2	127,2
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5482,7	7954,4	8929,0	145,1	112,3
13. Середньорічний виробіток:	тис. грн.	458,8	730,8	818,3	159,3	112,0
- одного працівника						
- одного робітника		629,4	815,7	907,5	129,6	111,3
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	61583	69594	89038	113,0	127,9
15. Фондовіддача	грн.	2,9	4,3	4,3	148,9	99,2
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	29,13	29,69	30,52	–	–

Примітка. Складено автором

Таблиця 3.1. Структура асортименту за групами виробів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва	Характеристика
Залізобетонні вироби	
Панелі перекриття багатопустотні	Призначені для застосування у житлових, громадських та промислових будівлях I ступеня вогнестійкості у неагресивному та слабоагресивному середовищі з несучими стінами з каменя або крупних блоків, а також каркасних будівлях
Стояки залізобетонні попередньо напружені	Стояки залізобетонні вібровані попередньо напружені використовуються для повітряних ліній електропередачі напругою 0,38-10 кВт.
Плити залізобетонні стрічкових фундаментів	Плити залізобетонні стрічкових фундаментів
Сходинокві марші	Сходинокві марші виготовляються із важкого бетону та призначені для влаштування двохмаршевих сходінок у житлових будівлях
Палі забивні залізобетонні	Палі забивні залізобетонні суцільного квадратного перерізу виготовляються із важкого бетону і призначені для пальних фундаментів будівель та споруд
Блоки бетонні для стін підвалів	Блоки бетонні для стін підвалів виготовляються із важкого бетону і призначені для стін підвалів і технічних поверхів будівель
Перемички залізобетонні	Перемички залізобетонні виготовляються із важкого бетону і призначені для перекриття проїомів в стінах із цегли житлових будівель
Прогони залізобетонні прямокутного перерізу (ПРГ)	Прогонизалізобетонні з односторонньою полицкою призначені для перекриття проїомів в зовнішніх, внутрішніх цегляних стін будівель та споруд
Прогони залізобетонні з односторонньою полицкою	Прогонизалізобетонні з односторонньою полицкою призначені для перекриття проїомів в зовнішніх, внутрішніх цегляних стін будівель та споруд
Кільця стінові	Кільця стінові приміняються в системах водопостачання та каналізації
Сходинокві залізобетонні	Сходинокві залізобетонні виготовляються із важкого бетону та призначені для влаштування сходових маршів у житлових будівлях
Сходинокві площадки	Сходинокві площадки виготовляються із важкого бетону та призначені для влаштування сходиноквих кліток у житлових будівлях
Панелі перекриття залізобетонні багатопустотні	Призначені для перекриття приміщень з неагресивним середовищем будівель та споруд зі стінами із цегли та блоків
Панель огорожі (П) та фундамент забору (ФЗ)	Призначені для тимчасового та постійного огороження площадок та ділянок
Плити/балки лоджій та балконів	Призначені до використання в крупноблочних та цегляних житлових будівлях
Кришки колодязів	Призначені для перекриття оглядових колодязів водопровідних та каналізаційних мереж

Плити дорожні	Призначені для влаштування покриття тимчасових та постійних автомобільних доріг
Лотки	Лотки виготовляються із важкого бетону та призначені для влаштування підземних тепломереж
Плоскі плити	Плоскі плити використовуються для перекриття каналів під трубопроводи різного призначення
Бетони і розчини	
Будівництво та нерухомість	
Будівництво	108-ми квартирний житловий будинок з вбудованими магазинами та офісами
Столярні вироби	
Вироби	Погонажні вироби (лиштва, пороги, плінтус, вагонка);- дошка підлоги та блок-хауз;- сходинок, підсходинок за розмірами замовника (по шаблонах)
Послуги	Розпиловка хв. на н/о; розпиловка хв. на обрізну; розпиловка т/лист. На н/о; сушка хвойних пиломатеріалів; сушка т/лист. Пиломатеріалів; фуговка і острожка дошки

Примітка. Складено автором

Таблиця К.1. Склад апарату управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017–2019 роки

Ланки управління	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		
Склад централізованого апарату управління					
1. Директор та його заступники	4	3	3	-1	0
2. Головні спеціалісти (гол. Конструктор, гол. Механік і т.д.)	14	3	4	-11	+1
3. Будівельно-конструкторський відділ	4	2	2	-2	0
4. Планово-економічний відділ	3	2	2	-1	0
5. Відділ управління виробничо-збутовою діяльністю	9	2	2	-7	0
6. Бухгалтерія	4	2	2	-2	0
7. Відділ кадрів	3	1	1	-2	0
8. Відділ охорони праці	5	1	1	-4	0
9. Відділ економіки, заробітної плати та організації праці	3	1	1	-2	0
10. Відділ технічного контролю	5	1	2	-4	+1
11. Відділ головного енергетика	3	1	1	-2	0
12. Відділ головного механіка	3	1	1	-2	0
13. Помічник генерального директора	1	–	–	-1	0
14. Спеціаліст з розміщення цінних паперів	1	–	–	-1	0
15. Провідний інженер із стандартизації, сертифікації та якості	1	1	1	0	0
16. Провідний інженер-адміністратор комп'ютерних систем	1	–	1	-1	+1
17. Юрисконсульт	1	1	1	0	0
18. Референт-секретар	1	1	1	0	0
Всього	66	23	26	-43	+3
Склад апарату управління цехів та дільниць					
1. Начальник цеху та дільниці	10	5	5	-5	0
2. Технолог	3	2	2	-1	0
3. Механік	3	2	2	-1	0
4. Майстер	5	2	2	-3	0
5. Енергетик	3	–	1	-3	+1
6. Випробувальна лабораторія	6	3	3	-3	0
7. Завідувач складу	6	2	2	-4	0
8. Охорона	4	4	4	0	0
Всього	40	20	21	-20	+1
Разом (I+II)	107	107	106	-63	+4

Примітка. Складено автором

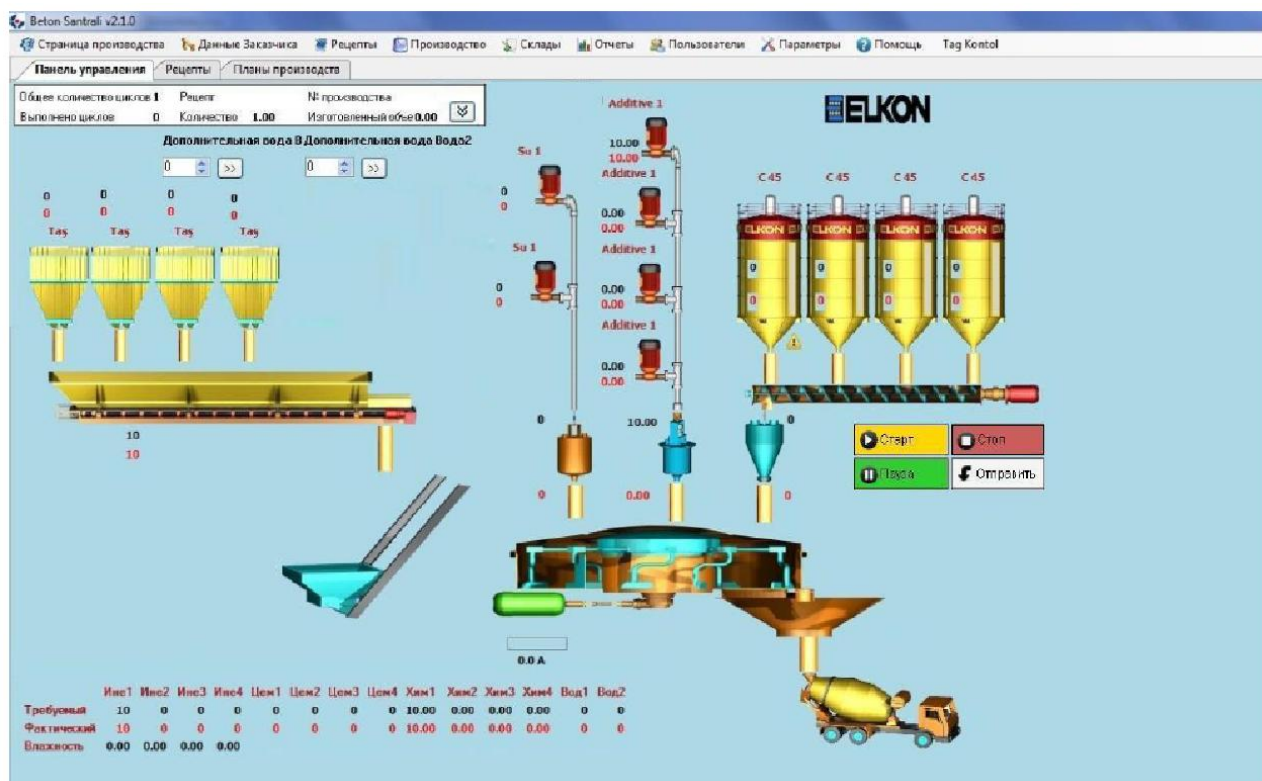


Рисунок М.1 – Схема бетонного узла