

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Економічний факультет
КАФЕДРА Економіки та підприємництва

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«_____» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**«Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства (на
прикладі ТОВ «Ельбрук Плюс» м. Кропивницький)»**

**Determination of the company's competitiveness potential (on the example of
"Elbruk Plus" LLC, Kropyvnytskyi)**

Виконала здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ЕП-21м(1,4)

ОПП «Економіка підприємства»

Спеціальності 051 «Економіка»

_____ Дегрик І.С.

“_____” _____ 2022 р.

Керівник роботи: к.т.н., доцент

_____ Ольга ЧУМАЧЕНКО

“_____” _____ 2022 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Олексій ЗАЯРНЮК

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Завідувач кафедри економіки
та підприємництва**

(підпис)

д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 9 » вересня 2022 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Дегрика Ігоря Сергійовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ТОВ „Ельбрук Плюс” м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Чумаченко Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 6 грудня 2022

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослід-

ження теоретико-методологічних основ управління потенціалом конкурентоспроможності
підприємства, розробка практичних рекомендацій по підвищенню його рівня на основі

застосування сучасних методів оцінки його компонентів, оцінки економічних показників

його господарської діяльності. Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади оцінки і розвитку

конкурентного потенціалу ; розкрити сутність компонентів потенціалу конкурентоспроможності;

проаналізувати методичні підходи до оцінки наявного конкурентного потенціалу діяльності

підприємства з метою виявлення найбільш ефективних; розкрити сутність та складові систе-

ми та механізму удосконалення ефективності підприємства; провести аналіз діяльності

підприємства; визначити напрями подальшого розвитку досліджуваного підприємства;

обґрунтувати методи оцінки ефективності та здійснення оцінки економічної привабливості
та ефективності.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.22-20.09.22	
2.	Написання вступу та першого розділу «Потенціал конкурентоспр. підприємства та його складові»	21.09.22-10.10.22	
3.	Написання другого розділу «Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Ельбрук Плюс»	11.10.22-11.11.22	
4.	Написання третього розділу «Розробка заходів для зростання конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук Плюс»	12.11.22-21.11.22	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.22-25.11.22	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	25.11.22-1.12.22	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	1.12.22-06.12.22	

Дата видачі завдання
«9» вересня 2022 р.

Керівник роботи _____ *Чумаченко О.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«9» вересня 2022 р.

Здобувач _____ *Дегрик І.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи І. С. Дегрика

Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ТОВ «Ельбрук Плюс» м. Кропивницький)

Актуальність теми. Фактором успіху компанії в умовах ринкових відносин – це високий рівень конкурентоспроможності його продукції. Потенціал конкурентоспроможності підприємства відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки його можливостей, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів. При наявності у підприємства широкого набору компетенцій високої якості, то є всі передумови передумови для перемоги в конкурентній боротьбі.

Мета роботи є визначити величину потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук Плюс», дослідити його конкурентне середовище і розробити заходи для зростання конкурентного потенціалу підприємства.

Об'єктом роботи є конкурентоспроможність ТОВ «Ельбрук Плюс» в сучасних умовах.

Предмет дослідження є теоретичні і методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, напрями підвищення його конкурентного потенціалу.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентного потенціалу» та виділити основні її складові;
- виявити головні фактори, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Ельбрук Плюс» та розкрити особливості їх виникнення;
- визначити та проаналізувати основні принципи системи управління потенціалом конкурентоспроможності на підприємстві;
- оцінити потенціал конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук Плюс» на основі розглянутих методів дослідження;
- визначити основні проблеми та запропонувати заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

При дослідженні були використані такі методики: спостереження – за допомогою якого був здійснений моніторинг вітчизняних комунальних підприємств; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; економіко-математичні методи – для здійснення безпосередньої оцінки конкурентоспроможності результатів діяльності підприємств та для обчислення рівня платоспроможності, прибутковості та ліквідності підприємства; порівняння – для дослідження особливостей сучасної конкуренції в комунальній сфері; опитування – для одержання інформації про важливість реалізації соціальних проектів; аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій; узагальнення – за допомогою якого було зроблено загальні висновки.

Ключові слова: потенціал конкурентоспроможності підприємства, система управління конкурентним потенціалом, бруківка.

ANNOTATION

to the master's thesis of I. S. Dehryk

Determination of the company's competitiveness potential
(on the example of "Elbruk Plus" LLC, Kropyvnytskyi)

Actuality of theme. A factor of the company's success in terms of market relations is the high level of competitiveness of its products. The potential of the enterprise's competitiveness reflects the degree of superiority of the set of indicators for assessing its capabilities over the set of similar indicators of competing enterprises. If the enterprise has a wide range of high-quality competences, then all the prerequisites for victory in the competition are present.

The purpose of the work is to determine the value of the competitive potential of "Elbrook Plus" LLC, to investigate its competitive environment and to develop measures to increase the competitive potential of the enterprise.

The object of the work is the competitiveness of "Elbrook Plus" LLC in modern conditions.

The subject of the study is the theoretical and methodical basis of the formation of the competitiveness of the enterprise, directions for increasing its competitive potential.

To achieve the goal, the following tasks were set and solved:

- investigate the economic essence of the concept of "competitive potential" and identify its main components;
- identify the main factors affecting competitiveness
"Elbrook Plus" LLC and to reveal the peculiarities of their occurrence;
- to define and analyze the main principles of the management system of the potential of competitiveness at the enterprise;
- assess the potential of competitiveness of "Elbrook Plus" LLC
based on the considered research methods;
- identify the main problems and propose improvement measures
competitiveness of the enterprise in order to strengthen the competitive
positions on the market.

The following methods were used during the research: observation - with the help of which the monitoring of domestic utility enterprises was carried out; graphic and analytical method - for visual illustration of the studied phenomena and processes with the help of drawings and diagrams; economic-mathematical methods - for direct evaluation of the competitiveness of enterprise results and for calculating the level of solvency, profitability and liquidity of the enterprise; comparison - to study the features of modern competition in the utility sector; survey - to obtain information about the importance of implementing social projects; analysis and synthesis - to justify theoretical provisions and practical recommendations; generalization - with the help of which general conclusions were made.

Key words: enterprise competitiveness potential, competitive potential management system, paving.

З М І С Т

ВСТУП	3
1. ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВІ	6
1.1. Сутність поняття «потенціал підприємства»	6
1.2. Ключові елементи ПКП	9
1.3. Системне управління та формування структури конкурентного потенціалу підприємства	15
1.4. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства	26
1.5. Технологія забезпечення КП	30
2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ЕЛЬБРУК ПЛЮС”	35
2.1. Аналіз тенденцій розвитку в галузі діяльності підприємства	35
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ “Ельбрук Плюс”	38
2.3. Управління фінансово-економічною підсистемою ТОВ “Ельбрук Плюс”	43
2.4. Управління потенціалом конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук»	54
2.5. Оцінка конкурентного потенціалу ТОВ “Ельбрук Плюс”	67
3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “ЕЛЬБРУК ПЛЮС”	73
Формування системи управління потенціалом конкурентоспроможності ТОВ “Ельбрук Плюс”	73
Проект ділянки виробництва високоміцного легкого бетону у ТОВ “Ельбрук Плюс”	77
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Один з ключових факторів успіху підприємства в умовах ринкових відносин – це рівень конкурентоспроможності його продукції. Потенціал конкурентоспроможності підприємства є комплексним порівняльним показником, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей п-ва, що визначають його успіх на певному ринку за певний час, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів. Коли підприємство має широкий набір компетенцій високої якості, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу вищий.

Метою дипломної роботи є визначення рівня потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук Плюс», дослідження його конкурентного середовища і розробка заходів зростання конкурентного потенціалу підприємства.

Об'єктом роботи є конкурентоспроможність ТОВ «Ельбрук Плюс» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, напрями підвищення його конкурентного потенціалу.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити економічну сутність поняття «конкурентного потенціалу» та виділити основні її складові;
- виявити головні фактори, які впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Ельбрук Плюс» та розкрити особливості їх виникнення;
- визначити та проаналізувати основні принципи системи управління потенціалом конкурентоспроможності на підприємстві;
- оцінити потенціал конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук Плюс» на основі розглянутих методів дослідження;
- визначити основні проблеми та запропонувати заходи підвищення

конкурентоспроможності підприємства для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Під час проведення дослідження застосовувались такі методи: спостереження – за допомогою якого був здійснений моніторинг вітчизняних виробників тротуарної плитки; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ та процесів за допомогою рисунків та діаграм; економіко-математичні методи – для здійснення безпосередньої оцінки конкурентоспроможності результатів діяльності підприємств та для обчислення рівня платоспроможності, прибутковості та ліквідності підприємства; SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін; аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій; узагальнення – за допомогою якого було зроблено загальні висновки.

Наукова новизна: запропоновано комплексну систему оцінки та управління потенціалом конкурентоспроможності базового підприємства, проведено оптимізацію асортименту продукції для розширення частки ринку

Практична цінність: запропоновані інноваційні заходи оновлення технології, встановлення сучасного обладнання відповідно до нових вимог і норм, технічних умов та показників якості разом із використанням резервів технічної бази підприємства щодо запровадження виробництва сучасного будівельного матеріалу є обґрунтованими та значущими і можуть бути використані у практиці господарювання як на ТОВ «Ельбрук Плюс», так і на інших підприємствах даної галузі.

Ключові слова: потенціал конкурентоспроможності підприємства, система управління конкурентним потенціалом, бруківка.

1. ПОТЕНЦІАЛ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВІ

1.1. Сутність поняття «потенціал підприємства»

Поняття „*потенціал*” утворене від слова латинською „*potentia*”, що означає в перекладі „сила”, а також „потужність”. Досліджуючи визначення цього поняття, знаходимо ряд протиріч в тлумаченнях поняття: так, його розглядають як ступінь потужності, або— як сукупність можливостей, засобів в певній сфері, які спрямовані досягнути поставлену мету. Парадокс, що самі засоби можуть взагалі не мати ні потужності, ні сили. Отже, підходів до трактування сутності поняття „потенціал” в економіці, досить суперечливі.

Фахівці, зокрема, В.Я. Чевганова і Ю.В. Карпенко відзначають три точки зору економістів щодо тлумачення цієї категорії:

потенціал – як категорія соціально-економічна;

потенціал –результат ефективності використання продуктивних сил та рівня розвитку;

потенціал – це категорія узагальнююча.

Досліджуючи сучасні бачення сутності і природи потенціалу, О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, виділили наступні напрямки:

потенціал – це сукупність характеристик, необхідних для функціонування або розвитку системи ресурсів різних видів;

потенціал – це система трудових та матеріальних факторів (умов, складових), для забезпечення мети виробництва;

потенціал – це спроможність сукупності ресурсів економічної системи виконати завдання, поставлені перед нею.

Інші автори (І.П. Отенко та Л.М. Малярець) звертають увагу на наступні теоретичні напрямки при дослідженнях категорії „потенціалу підприємства”, які вони класифікують як різні *підходи*:

ресурсний – можливості або потенціал підприємства визначається саме ресурсами (факторами виробництва);

функціональний – потенціал підприємства визначається видами його

діяльності;

інституціональний – здібності та можливості персоналу, визначають потенціал підприємства, дають йому інтелектуальні і морально-етичні якості, накопичений досвід, знання, традиції.

Поняття «*потенціал підприємства*» є інтегральним відображенням (оцінкою) поточних і майбутніх можливостей економічної системи по трансформації вхідних ресурсів із використанням підприємницьких здібностей, притаманних її персоналу, в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб як корпоративні інтереси, так і суспільні.

Оцінити *конкурентоспроможність* можливо тільки за наявності *конкурентів* і визначається порівняльною продуктивністю використання наявних ресурсів.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства (ПКП) розглядають як його здатність більш ефективно за інших виробників продукції подібного призначення використовувати сукупність ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш повне задоволення потреб споживачів, скорочення витрат, оптимізацію власних економічних вигод.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства може визначатись як комплексна порівняльна характеристика потенціалу, що є відображенням ступеню переваги сукупності індикаторів якісного використання ресурсів та організації між ними взаємозв'язків. Останніми визначається ефективність потенціалу в певний проміжок часу, на певному ринку порівняно до сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

ПКП, на відміну від інших економічних категорій, має такі особливості:

- 1) ПКП може бути виявлений й оцінений тільки при обов'язковій наявності конкурентів (реальних або потенційних).
- 2) ПКП визначається продуктивністю використання ресурсів, залучених до процесу виробництва.
- 3) рівень ПКП визначається рівнем конкурентоспроможності його складових, та загальною конкурентоспроможністю галузі та країни.

Шляхом конкурентної боротьби ефективно координуються (у відповідні економічні процеси і явища) дії ринкових суб'єктів без втручання держави.

Здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища є важливою характеристикою ПКП. Успішну діяльність підприємства на ринку визначає швидка адаптація потенціалу, що, в свою чергу, забезпечується комплексом інтелектуальних, економічних, технічних, технологічних та організаційних характеристик. Відповідно, коли у підприємства в розпорядженні є широкий набір компетенцій досить високого якісного рівня, то передумови щоб перемогти в конкурентній боротьбі у нього кращі, оскільки рівень потенціалу конкурентоспроможності достатньо високий.

Процес управління ПКП тісно пов'язаний із визначенням місії та цілей присутності його на ринку. Власники (керівники) визначають цілі підприємства відповідно до суспільних процесів та характеру окремих складових потенціалу економічної системи.

Управління потенціалом, як невід'ємна частина системи управління підприємством взагалі, має, цілі, що виконують наступні важливі функції:

1) в них відображена філософія економічної системи, концепція її діяльності та розвитку (основою загальної управлінської структури є види діяльності, і ними визначаються її характерні особливості);

2) для суб'єкта господарювання у цілому і окремих працівників, зменшують невизначеність поточної діяльності, стаючи для них орієнтиром у навколишньому світі, допомагаючи адаптуватись до нього, концентруючись на досягненні потрібних результатів регулюванням власних вчинки та поведінки. Це сприяє збільшенню ефективності та швидкості реалізації задумів, збільшенню економічної вигоди;

3) цілі є основою критеріїв для ідентифікації проблем, прийняття рішень, моніторингу та оцінки результатів діяльності (що спрямована на їх реалізацію), а також матеріальному та моральному заохоченню персоналу;

4) виконавці гуртуються навколо цілі;

5) офіційне проголошення цілей виправдовує мету перебування на ринку

певного підприємства.

Саме соціально-економічним середовищем переважно визначаються цілі функціонування економічної системи, вибір напрямку її господарського розвитку. Тому, визначаючи цілі, дотримуються таких вимог.

Цільовою функцією підприємства є задоволення попиту споживачів на конкретний вид товару чи послуги постійною підтримкою їх виробництва (надання).

Значну кількість різних задач має практично кожне підприємство. Цілі господарюючих суб'єктів формуються внаслідок різноманітних напрямів діяльності. І всі подальші управлінські рішення мають відбиток певної мети, яка стала орієнтиром для підприємства. Тому по кожному виду діяльності підприємства визначають мету. А вихідним моментом діяльності менеджера в економічній теорії вважають цілепокладання.

Уяву для оточуючих про імідж та філософію економічної системи дає місія підприємства. Вона формує та створює певний мікроклімат на підприємстві, створюючи основу для формулювання конкретних цілей. А для їх досягнення розглядають моделі стратегічної поведінки компанії на ринку.

Діяльність менеджерів відрізняється багатоцільовим характером. Вони мають вирішувати поточні та оперативні завдання у великій кількості поряд зі стратегічними цілями. Їм доводиться вирішувати задачі економічного, соціального, організаційного, науково-технічного характеру. І проблем, пов'язаних із формуванням, накопиченням, збереженням та ефективним використанням потенціалу підприємства стає дедалі більше серед таких завдань.

ПКП визначається його ключовими чинниками: сформованим іміджем, унікальною комбінацією наявного потенціалу, нагромадженим досвідом господарювання, рівнем використання окремих елементів потенціалу.

1.2. Ключові елементи ПКП

Ресурсну складову потенціалу не можна вважати вичерпною його характеристикою, бо саме метою функціонування підприємства визначається

система ресурсів, які будуть спрямовані на її досягнення. Тому визначальними мають бути функціональний і ресурсний підходи.

Потенціал з одного боку – це потужність та здатність підприємства маневрувати за умов мінливих ситуацій на ринку, і водночас, він має позитивну кореляцію з ціною підприємства. Саме тому власник завжди зацікавлений у підвищенні потенціалу підприємства. Отже, потенціал підприємства – це інтегральний показник, який характеризується сукупністю ресурсів, властивостями та особливостями організації.

Потенціалу підприємства як інтегральному показнику притаманні певні узагальнення локальних потенціалів – потенціалів підсистем підприємства. Інтегральний показник при цьому, що важливо, не є простою сумою оцінки складових потенціалу. Це показник враховує крім рівня розвитку окремої частини збалансованість складових елементів та рівень їх взаємного впливу. Сильні сторони, які мають в інших складових потенціалу, будуть зводитись до нуля наявністю, “вузьких місць” потенціалу підприємства.

Оскільки міра залежності потенціалу від оптимального поєднання окремих видів ресурсів, залучених до виробничого процесу, значна, а також рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління підприємства, то підсумком викладеного є твердження, що потенціал має свій прояв у конкурентоспроможності,

Основу управління конкурентоспроможністю підприємства складають: визначення структури ПКП, діагностика та аналіз його елементів, чим і обумовлена необхідність детально визначати особливості усіх його елементів.

Узагальнивши вислови авторів про сутність поняття «потенціал конкурентоспроможності», робимо висновок, що він відображає стан внутрішнього середовища підприємства і одночасно виступає, як самостійна система, так і система вищого порядку (компанії), а тому має наступні властивості (табл. 1.1).

Аналізуючи визначення конкурентного потенціалу, бачимо, що головне завдання менеджменту конкурентоспроможності на підприємстві – це створити

власний конкурентний потенціал, чітко орієнтований на ринкову ситуацію з урахуванням конкурентного ризику (табл. 1.2).

Оцінити конкурентоспроможність можливо лише за наявності конкурентів і характеризується ефективністю використаних наявних ресурсів. Відзначимо, що рівень ПКП визначається рівнем конкурентоспроможності його компонентів.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства має такі складові:

- *виробництво; персонал;*
- *маркетинг; менеджмент; фінанси та ін.*

Фінансово-економічний стан впливає на ПКП через елементи його структури (рис. 1.1).

Показниками рентабельності характеризується чистий прибуток підприємства до таких величин, як обсяг доходів та активів, витрат, власного капіталу та його структурних складових.

Разом з підвищенням рівня рентабельності зростає обсяг чистого прибутку підприємства, який можна спрямувати на фінансування заходів маркетингу, програм соціального, інноваційного та інвестиційного розвитку.

При підвищенні прибутковості збільшується кредитна та інвестиційна привабливість компанії, що спрощує залучення позикових коштів для їх подальшого спрямування на поточні господарські фінансові потреби, для розвитку матеріально-технічної бази та логістики.

Майновий стан характеризується коефіцієнтом зносу основних фондів, мобільністю активів, часткою обігових виробничих активів. Ними характеризується стан, динаміка та ефективність того, як використовують матеріально-технічну базу і технології, застосовувані на підприємствах торгівлі. При зростанні цих показників зміцнюється матеріально-технічна та логістична складові конкурентоспроможності, розвивається складське господарство, логістика та доставка товарів.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок фінансово-економічного стану та ПКП

Найбільшими ризиками та загрозами не тільки рівню конкурентоспроможності, але й функціонуванню компанії взагалі в кризових умовах може стати затоварювання. Є загроза, що виросте кредиторська заборгованість, збільшиться витратомісткість бізнес-процесів. Це може знизити такі показники як фінансова стійкість (як співвідноситься власний та залучений капітал), ліквідність та платоспроможність (можливість вчасно розрахуватися по короткострокових зобов'язаннях), суттєво гальмує фінансування інвестиційної та поточної діяльності. Тому для керівництва підприємства важливо постійно моніторити зазначені параметри, які характеризують фінансово-економічний стан і запобігати зниженню їх рівня до критичного, оскільки зниження знизить рівень конкурентоспроможності потенціалу.

Таблиця 1.1

Властивості потенціалу

Властивість	Характеристика
1	2
цілісність	у результаті взаємодії елементів конкурентний потенціал набуває властивостей, які не притаманні окремо взятому його елементу
структурність	наявність внутрішньої узгодженості та ієрархічності елементів
керованість	забезпечення можливості моделювання
динамічність	функціонування приводить до змін потенціалу і розвитку підприємства
відкритість	відбувається постійний вплив факторів зовнішнього середовища та їх взаємодія
інерційність	зміни в структурі потенціалу починають відбуватися після початку впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та продовжуються деякий час після їх закінчення
еластичність	залежність швидкості зміни рівня потенціалу від рівня самого потенціалу
пропорційність	елементи потенціалу знаходяться у певному співвідношенні та пропорційності
стабільність	прагнення системи до стабілізації інтервалу змін свого потенціалу

інтегральність	об'єднує всі параметри локальних потенціалів в один
синергічність	оптимальна узгодженість та взаємодія елементів потенціалу сприяє досягненню ефекту, який перевищує суму всіх елементів потенціалу
самоорганізація і саморозвиток	здатність ефективно управляти процесами реалізації потенціалу
адаптивність	здатність цілеспрямовано змінювати свою структуру відповідно до змін зовнішнього середовища
гнучкість	здатність елементів потенціалу перегруповуватися без суттєвих змін у загальній структурі;

Продовження табл. 4.1

1	2
оптимальність	найбільш прийнятний стан потенціалу щодо функціонування та розвитку підприємства
монотонність	з покращенням параметрів локальних потенціалів повинен покращуватися загальний рівень потенціалу
достатність	здатність потенціалу та його складових досягати поставлених цілей з урахуванням можливого ризику
інноваційність	здатність зростання рівня потенціалу під впливом реалізації новачій
мобільність	здатність локальних потенціалів концентруватися в необхідних поєднаннях та раціонально функціонувати у конкретних умовах
обмеженість в просторі та часі	процеси щодо реалізації потенціалу визначають необхідність його розгляду в визначеній часовій перспективі
спрямованість	здатність управляти станом об'єкту в потрібному напрямку
складність	необмежений характер засобів системного представлення потенціалу як потенціалу системного об'єкта

Виробництвом називають процес, в якому при взаємодії праці, та засобів виробництва (капіталу) та з природних ресурсів і матеріалів створюються необхідні продукти та надаються послуги.

До факторів виробництва відносять підприємницькі здібності, виробничі послуги праці, капітал та землю.

Сукупність постійних працівників, які мають потрібний рівень професійної підготовки для ведення господарської діяльності є персоналом організації. До господарської діяльності можливе залучення інших працездатних осіб крім працівників, які залучені постійно.

Управлінську діяльність по спрямуванню потоків послуг і товару через систему збуту (у визначених умовах) від виробників до кінцевих споживачів називають маркетингом.

Менеджментом називають управління в умовах ринкових відносин, яким передбачено:

- зорієнтувати підприємство (організацію, фірму) на ринкові вимоги (попиту, запиту споживачів) та виробництво тих видів товару, на які є попит;

Таблиця 1.2

Визначення конкурентного потенціалу підприємства (ПКП)

Визначення	Джерело
Конкурентний потенціал – реальна і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентні вироби	Х.Фасхiev
Конкурентний потенціал – сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку	А. Воронкова
Конкурентний потенціал – комплекс можливостей і ресурсів підприємств, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей	В.Лисевич
Конкурентний потенціал – процес формування генерального перспективного напрямку розвитку на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, які забезпечують їх досягнення, оцінки перспективних можливостей щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності	Н. Педченко
Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати та нарощувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді	Забелін П.

- підвищувати виробничу ефективність і досягти оптимального результату при мінімумі витрат;

- свободи прийняття рішень та господарську самостійність осіб, які відповідають за кінцевий результат роботи підприємства та його підрозділів;

- залежно від стану і ринкових вимог постійно коригувати цілі і задачі;
- кінцевий результат роботи організації буде визначений в процесі обміну на ринку;
- використовувати сучасні інформаційні бази та обчислювальну техніку для оптимізації прийняття рішень та багатоваріантного розрахунку.

Сукупність грошових коштів підприємства, що використовуються для відтворення, називають фінансовими ресурсами (грошові фонди та частина грошових коштів, якими користується підприємство у нефондовій формі).

1.3. Системне управління та формування структури конкурентного потенціалу підприємства

Задачами конкурентоспроможності є: виявити, систематизувати та проаналізувати всі елементи системи конкурентного потенціалу; розробити методи розрахунку кількісної характеристики взаємодії цих елементів між собою та створення на такій основі бази методик керування конкурентоспроможністю.

В загальному завданні виокремлюють два:

- 1) короткострокове, коли на першому плані стоять проблеми поточної ефективності (перетворити існуючі ресурси в конкурентні переваги на ринку),
- 2) довгострокове, коли проблемою є пошук резервів, розвиток нових ресурсів.

Враховуючи характер системності та позицію основних управлінських функцій, в загальному вигляді управління конкурентним потенціалом на підприємстві може бути представлено як реалізація заходів (рис.1.2).

При управлінні конкурентним потенціалом основна мета – це максимізувати ефективність його використання, для чого необхідні умови стабільності в зовнішньому середовищі.

Постановка та розв’язок задачі розробки оптимальних рішень управління, спрямованих на ефективність застосування та розвитку ПКП, враховують ряд *принципів*:

- ✓ орієнтація на основну мету розвитку виробничої, господарської, економічної та соціальної систем на підприємстві;
- ✓ чітко та однозначно формувати показники оптимальних рішень; оптимальний рівень показників у кожного локального потенціалу, системи ПКП;
- ✓ враховувати динамічність чинників системи і обмеженість по ресурсах; саморегульованість, самостійний розвиток згідно умовам внутрішнього середовища; довгострокова реалізація послідовності оцінки ПКП;
- ✓ доцільно оцінювати конкурентний потенціал економіко-математичними методами.

Основними напрямками подолати складнощі прийняття рішень, по збереженню ПКП, вважають такі:

- ✓ узгодженість в моделях та методах оцінювання рівня конкурентного потенціалу при достовірності інформації, що використовується;
- ✓ поєднання економіко-математичних моделей та способів аналізу при вирішенні певних завдань оцінок.

Оптимальність існування і розвитку ПКП є функцією оптимальних керівних рішень та структури управління організацією, якій розробляють і реалізують рішення.

Діагностування конкурентного потенціалу в таких умовах стає важливою задачею, оскільки сприяє встановленню в системі пропорційності і визначеності шляхів розвитку ПКП в стані збалансованості; дозволяє уникати конфлікту і якісно планувати використання своїх ресурсів та можливостей.

Результат діагностики – розгорнутий опис стану підприємства на даний момент та в перспективі. Форми організації процесу діагностування відзначають наступні 3: експертну, імітаційну та аналітичну.

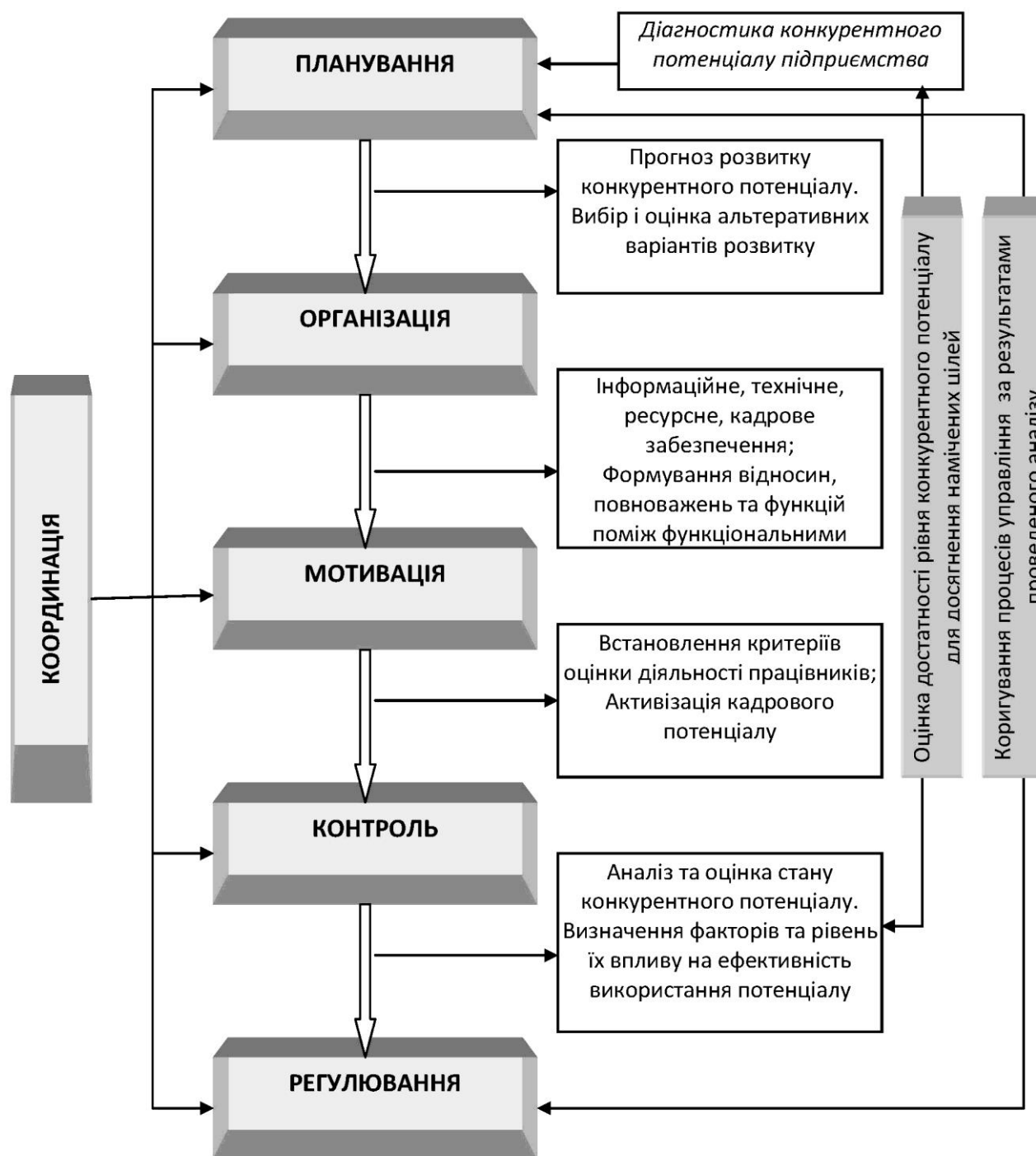


Рис. 1.2. Процес менеджменту конкурентного потенціалу

Методологічним підходам визначення конкурентоспроможності підприємства, які застосовують в сучасній економіці, притаманна неоднозначність, що зумовило велику різноманітність методик оцінювання.,

В загальному вигляді *діагностику конкурентного потенціалу* проводять за схемою, яка включає послідовність етапів:

1) сформувані методологію та інструментарій для виконання діагностування ПКП;

- 2) проаналізувати стан у зовнішньому середовищі та ПКП;
- 3) збирання початкової інформації про ПКП конкурентів;
- 4) оцінити елементи конкурентного потенціалу організації;
- 5) інтегроване оцінювання конкурентного потенціалу компанії;
- 6) визначити сильні та слабкі елементи структури в конкурентному потенціалі;
- 7) оцінити синергізм компонентів, з яких утворено конкурентний потенціал;
- 8) розробити стратегічні рішення по забезпеченню конкурентоспроможності організації;
- 9) розробити заходи по підтримці реалізації стратегії.

Системний моніторинг чинників, які є індикаторами рівня ПКП для оцінки отриманої інформацію як достовірну, актуальну та цінну в цій роботі стоїть на важливому місці.

Методика виконання діагностування конкурентного потенціалу може бути представлена як наступна послідовність етапів:

- 1) розробити програму дослідів, в тому числі: визначити мету, сформулювати завдання; вибрати джерела та засоби дослідів;
- 2) вибрати для моніторингу чинників найвагоміший серед складових потенціалу, які мають вплив на формування загального стану ПКП;
- 3) зібрати первинну інформацію і регулярно спостерігати за виділеними характеристиками;
- 4) попередньо обробити отримані дані та виключити аномальні значення;
- 5) обробити, систематизувати та проаналізувати отримані дані для встановлення кількісного та якісного характеру залежності чинників, які досить надійно дають характеристику конкурентному потенціалу;
- 6) спрогнозувати показники в короткостроковому періоді з метою визначити тенденції їх наступної зміни за даних умов;
- 7) оцінити корисність одержаного результату: як висновок про стан

конкурентного потенціалу та оцінити перспективу його подальшого розвитку.

В системі відстежування передбачено розробку в компанії механізмів регулярно спостерігати за оцінюваними показниками його формування, встановлення величин відхилень реального результату від оптимального, виявити причину та оцінити наслідки відхилень.

Щоб вірно визначати невідповідність важливо встановити масштаби допустимих похибок. Фахівці з менеджменту стверджують:

„Визначити масштаби допустимої похибки – задача надважлива. Коли масштаб надвеликий, то майбутні проблеми, стануть загрозою. Коли обрано масштаби малі, то підприємство реагуватиме на дрібні подразники, що недоречно і забирає час. Масштаби відхилення розробляють підприємствами для умов його діяльності для вибору тільки важливих відхилень.

Важливий етап перевірки – провести аналіз причини різниці у факт. результатів від найкращих значень. Подразники, на які системі менеджменту слід відповідати, для досягнення своєї мети, буває виникають від зовнішніх, чи внутрішніх чинників. Визначивши причини позитивної зміни, можна приймати рішення про те, щоб максимально використати фактори сприяння. Вивчати причини несприятливих змін треба для ухвали рішення, для мінімізації та пошуку механізмів по залученню внутрішнього резерву і виходу на оптимальні показники, які підвищують конкурентоспроможність організації.

Отже, моніторингова система діагностики ПКП буде вирішувати такі задачі:

створити зрозумілу уяву про теперішній стан конкурентного потенціалу;
сприяти впровадженню алгоритмів по недопущенню негативного відхилення;
обґрунтувати базу прийняття оперативних рішень, призначених покращити стан конкурентоспроможності організації;

знижити ризик від недостовірної інформації.

Наступна допоміжна визначальна функція в процесі ухвали рішень щодо стабільній роботі системи ПКП, є контролінг. Принцип для побудови

контролінгових систем – оперативний менеджмент через порівняння значень показників основних план (оптимум) і факт.

Контролінг – підсистема в інформаційно-аналітичній системі менеджменту підприємства, яка регулярно обробляє інформацію для ухвали ефективних рішень, покликаних забезпечити стабільність роботи підприємства в нестабільних умовах. Місце контролінгу в менеджменті конкурентного потенціалу пов'язане з розробкою інструкцій по керуванню ним на базі опрацьованої інформації.

В літературі виділяють такі *завдання і функції контролінга*:

- ✓ створити систему збору і обробки даних, підбору, розробки і уніфікації методів обліку і критеріїв для оцінки роботи підприємств;
- ✓ підтримати процес підготовки планів (формулювати та розробляти комплекс системи планування; удосконалити методики планування; визначити необхідну для планів інформацію; джерела і шляхи її здобути; координувати процес та перевірку запропонованих планів та можливість реалізувати);
- ✓ контролювати реалізацію планів (розробку методів контролю; визначити місця проведення та обсягу);
- ✓ оцінити процеси, що відбуваються (консультації щодо вибору коригуючих заходів);
- ✓ забезпечити керівника аналітичними даними; виявити невідповідність, їх причини і виробити рекомендації для керівника по усуненню причин, що спричинили ці відхилення; провести спеціальні дослідження.

Контролінг, аналізуючи наведене, можна твердити, виступає постачальником даних для функціонування системи менеджменту на підприємстві. У межах контролінгу проходить обробка даних і виділення її релевантної частки, що забезпечує адекватність ухвалення управлінських рішень на всіх управлінських рівнях.

Побудувати систему контролінгу на підприємстві важливо для практичних міркувань: сприяє раціональному розподілу потоків даних; сприяє виробленню та ухваленню рішень в реальному часі, відповідно до

змінюваності ринкового середовища; дозволяє, крім фіксування стану підприємства, вчасно випереджати та робити прогноз його розвитку; надає умови, концентруючи при цьому зусилля всіх структур і підрозділів підприємства, для ухвали системних управлінських рішень.

При управлінні ставлять і досягають безліч цілей, кожна з яких має зміст, параметри значущість, просторові та часові рамки. У табл. 1.3 представлено основні підсистеми менеджменту, основні цілі керування кожною з них, наведено перелік показників, а також вказані основні методи і інструменти менеджменту.

Кожну підсистему управління характеризують свої фактори, параметри та показники, діючи на які за допомогою відповідних методів та інструментів управління можна досягти головну мету управління – підняти рівень конкурентоспроможності підприємства.

Визначимо *основні функції* покладені на *систему управління конкурентним потенціалом підприємства (КПП)*:

- сформувані систему чинників, факторів та критеріїв менеджменту конкурентного потенціалу;
- оцінити ступінь достатності конкурентного потенціалу для утримання конкурентоспроможності на рівні досягнутості; оцінити ступінь гнучкості конкурентного потенціалу; проаналізувати і оцінити реалізацію процесів розвитку конкурентного потенціалу для їх координування та контролю;
- шукати нові перспективні можливості для аналітичного супроводу ухвали стратегічних рішень, їх реалізації.

Основу менеджменту конкурентоспроможністю підприємства, що обумовлює необхідність детального визначення особливостей кожного його елемента, складає визначення структури конкурентного потенціалу, діагностувати та аналізувати його елементів. Щоб створити систему, спроможну вирішувати задачі підвищення рівня, використання наявних та створення нових резервів конкурентного потенціалу, при аналізі підходів науковців, була проведена декомпозиція системи локальних потенціалів та

визначено ті, що найбільше пливають на розвиток конкурентного потенціалу.

Огляд праць вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі управління конкурентоспроможністю, показує, що на даний момент нема єдиного підходу до визначення компонентів конкурентного потенціалу. Кожен з елементів конкурентного потенціалу має свої специфічні цілі використання та розвитку, знаходиться під впливом розмаїття факторів, виступаючи при цьому сильною або слабкою стороною підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства – це результат сукупної дії локальних потенціалів і є інтегральним показником. *Структурування конкурентного потенціалу* підприємства дає можливість:

оцінити розвиток кожного локального потенціалу та сконцентрувати зусилля менеджменту в найбільш пріоритетнім напрямку;

визначати пріоритети розвитку відповідно до визначених цілей та використати повний набір стратегічних можливостей;

відображати послідовність стратегічного планування і управління як в цілому на підприємстві, так і окремо в структурних підрозділах для ефективного функціонування на ринку.

Зазначимо, що не всі структурні елементи рівнозначні по впливу на рівень конкурентного потенціалу.

Нерівномірність обумовлена нерівнозначністю наслідків, які виникають у випадку володіння або не володіння підприємством певними можливостями. Нерівномірність впливу елементів конкурентного потенціалу обумовлена відмінами в забезпечення кожного з них відповідними ресурсами.

Але це не виключає можливості та необхідності структурування конкурентного потенціалу, а також визначення співвідношення між його складовими.

В основі формування системи показників конкурентного потенціалу покладено наступні *принципи*:

- використати комплексний підхід при оцінці;
- просту структуру показників при максимальнім використанні

вихідної інформації з урахуванням реальних можливостей розширення інформаційної бази у випадку такої потреби;

- „прозора” схема розрахунків показника;
- враховує порівнянність показників з іншими підприємствами.

Відповідно до цих принципів, оцінку конкурентного потенціалу проводять комплексно, використовуючи цілісну систему показників, що виявляє резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства.

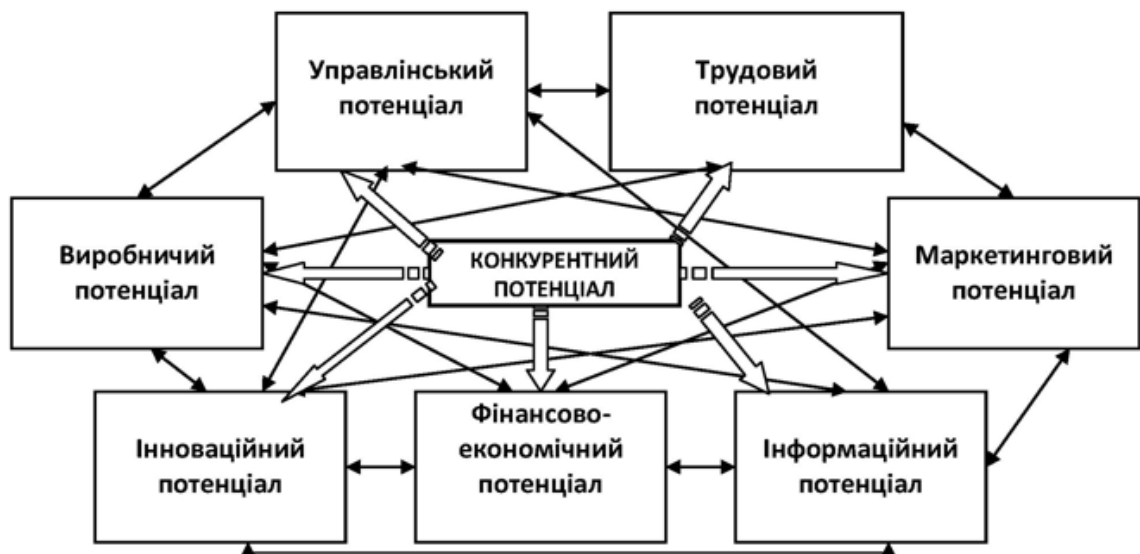


Рис. 1.3 - Структура конкурентного потенціалу

Таблиця 1.3

Підсистеми системного управління конкурентним потенціалом

Підсистема управління	Мета та функціональне призначення	Параметри управління	Методи та інструменти впливу на підсистему
1	2	3	4
Управлінський потенціал	Забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності	- рентабельність власного та позикового капіталу; - рентабельність інвестицій; - обіговість дебіторської та кредиторської заборгованості	- підходи та методи оцінювання вартості капіталу; - аналіз та моделювання інвестиційних проектів; - оцінка ефективності інвестиційних проектів
Виробничий потенціал	Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу	- виручка; - показники ефективності використання основних фондів; - показники ефективності використання матеріального та техніко-технологічного забезпечення	- методи розрахунку амортизації; - методи оптимізації виробничої діяльності; - методи оптимізації процесів техніко-технологічного забезпечення
Фінансовий потенціал	Покращення показників фінансово-господарської діяльності; забезпеченість фінансовими ресурсами для підтримки оптимальної структури капіталу	- прибуток; - маржинальний прибуток; - показники ділової активності; - реінвестований прибуток; - ціна власного капіталу; - ринкова дохідність	- методи оптимізації витрат; - методи ціноутворення; - фінансове планування та бюджетування; - методи функціонально-вартісного аналізу; - облікова політика
Трудовий потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці	- середньорічна чисельність персоналу; - поточність кадрів; - відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію; - професійно-кваліфікаційний склад працівників	- системи мотивації та заохочення працівників; - система підвищення кваліфікації кадрів

Таблиця 1.3

Інноваційний потенціал	Підвищення технологічного рівня виробництва продукції	- патентна захищеність та ліцензування; - дотримання екологічних стандартів; - відповідність НТП; - результативність НДР	- постійний моніторинг ринку технологій; - оцінка ефективності інвестицій в новітні технології та засоби виробництва; - аналіз та моделювання інноваційних проектів; - оцінка ефективності інноваційних проектів
Інформаційний потенціал	Забезпечення управлінського персоналу достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень	- якість (своєчасність, повнота, достовірність); - витрати на забезпечення інформаційної прозорості ; - якість управління; - достатність та повнота забезпеченості сучасними інформаційними програмами та системами	- використання сучасних інформаційно-управлінських систем; - використання сучасних інформаційних технологій; - орієнтація на CRM
Маркетинговий потенціал	Підвищення конкурентоспроможності продукції	- частка ринку; - відомість бренду (торгівельної марки); - дотримання нормативних, технічних, організаційно-економічних показників виготовлення продукції; - сервісна підтримка	- аналіз галузі та сегментування ринку; - брендінг; - засоби просування продукції; - політика ціноутворення; - збутова та комунікаційна політика

1.4. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства

При стратегічному аналізі ПКП виявляють позитивні і негативні фактори, що можуть впливають на формування та розвиток у конкурентному середовищі елементів потенціалу підприємства.

При стратегічному аналізі ПКП застосовують такі прикладні прийоми і методи: PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey; SPACE-аналіз; SWOT-аналіз; GAP-аналіз; STEP-аналіз; метод аналізу LOTS; вивчення профілю об'єкта; система 111-555. Застосувати ці методи доцільно при розробці програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявленні слабких та сильних позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод STEP-аналізу комплексно характеризує зовнішню економічну ситуацію, оцінюючи вплив факторів: економічних, політичних, суспільних, технологічних, правових. Аналіз здійснюють за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюють як матрицю, де на горизонтальній осі чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в рангах, балах або інших одиницях виміру. За результатами STEP-аналізу оцінюють зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Один із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі – метод SWOT-аналізу (назву утворено як аббревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats – SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»). Застосування SWOT-аналізу сприяє (табл. 1.3): 1) докладанню зусиль по перетворенню загроз на можливості, слабкостей на сили; 2) розвитку (відповідно до обмежених можливостей) сильних позицій. Метод SWOT-аналізу враховує зовнішні загрози та можливості, та дозволяє оцінити ефективність використання у конкурентному середовищі потенціалу підприємства.

Метод SPACE-аналізу – від SWOT-аналізу. Застосовують для оцінки

сильних та слабких сторін діяльності малих підприємств за групами критеріїв:

фінансову силу підприємства (ФС) (оцінюють за рентабельністю інвестицій, динамікою прибутку та рівнем фінансової стійкості);

Таблиця 1.4

Матриця SWOT-аналізу ПКП		
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегія використати переваги щоб реалізувати можливості	стратегія реалізувати можливості для подолання слабості
Загрози	стратегія використати переваги для нейтралізації загроз	стратегія, спрямована на мінімізація слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

конкурентоспроможність підприємства (КП) (оцінюють за часткою підприємства на ринку, рентабельністю реалізації продукції та конкурентоспроможністю продукції);

привабливість галузі (ПГ) (визначають по рівню прибутковості, стадії життєвого циклу, залежності від ринкової кон'юнктури);

стабільність галузі (СГ) (визначають за стабільністю прибутку, рівню розвитку інноваційної діяльності можливостями маркетингу та реклами).

Кожен показник, характеризує ключові критерії, оцінюють за 10-бальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та шляхом вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Вивчаючи ключових критерії у складі кожної групи, складають матрицю стратегії в системі координат SPACE та будують вектор позиції підприємства, що оцінюється (рис. 1.4). Положення вектора показує тип рекомендованої стратегії (конкурентна, консервативна, захисна, агресивна) для поліпшення ПКП.

Метод GAP-аналізу розроблено у Стенфордському дослідному інституті в Каліфорнії. Він передбачає спробу знайти методи розробки стратегії та способи управління, які дозволяють підприємству відповідати найбільш високому рівню вимог.

Подібний аналіз можна здійснювати як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльностями.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес стала розробка приблизно в 1980 р. методу аналізу LOTS (зі шведської – лоцман), метою якого є розроблення заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

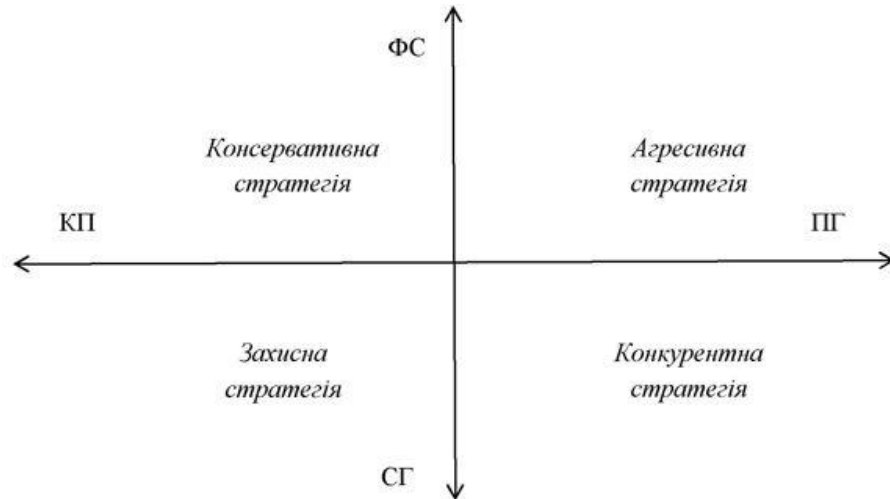


Рис. 1.4. Система координат SPACE-аналізу

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівнів впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки, – це метод, заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. Метод PIMS-аналізу був розроблений у середині 60-х р. у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній. Ціль проведення цього аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах.

Метод вивчення профілю об'єкта – ідентифікація та кількісна оцінка (за бальною або єдиною відносною шкалою) характеристик, які показують ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у цьому контексті є

сукупністю специфічних параметрів, що характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Одна з популярних моделей стратегічного аналізу ПКП – є модель SE/McKinsey (модель аналізу Мак-Кінсі 7S), розроблена спеціалістами «General Electric» із компанією «McKinsey & Co» на початку 1970-х. В основі методу такі основні оцінні показники: привабливість ринку, стратегічний стан підприємства.

Стратегічний стан підприємства рекомендують оцінювати за показниками: частка ринку, порівняна потужність підприємства, порівнювана рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, керівництво та персонал. Привабливість ринку рекомендують оцінювати за такими показниками: структура конкуренції, темпи зростання ринку, абсолютна ємність ринку, ціноутворення, галузева норма прибутку.

Експертним інститутом Торгово-промислової палати Росії в 1996 р. запропонована власна система аналізу конкурентоспроможності 111-555, що ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінки обрана від 0 до 5 балів, причому один бал = низький рівень чинника, на думку експерта, а 5 балів = високий рівень. Для цін продукції один бал = найкраща оцінка, а для якості та конкурентоспроможності – найгірша.

За результатами досліджень було отримано такі сполучення:

551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, низька ціна висока якість,). Це найкраще сполучення для забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне багатьом товарам японських і американських підприємств, та ряду європейських;

555 – європейське (все високе);

511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність, низька якість та низька ціна).

Використання стратегічного підходу при визначенні рівня сформованості та ефективності використання ПКП дозволяє структурно

виявити сукупність його напрямів та пріоритетів забезпечення і захисту стану конкурентного лідерства на ринку.

1.5. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Економічна оцінка та діагностування ПКП передбачають систему методичних підходів, де критеріальність, диференційованість, індикативність моделей з урахуванням специфічності конкурентного середовища визначають адекватність отримання результатів (табл. 1.4).

Для зазначених методів оцінки ПКП властиві недоліки:

- труднощі систематизувати бази даних дослідження;
- трудомісткість та складність розрахунку;
- необхідність залучати кваліфікованих працівників;
- неповне врахування різноспрямованості діяльності підприємства;
- неадекватність до швидких змін середовища ринку.
- модель GE/McKinsey пропонує стратегії, не забезпечені ресурсно, відносні переваги підприємства визначають на основі поточних результатів, не враховуючи перспектив розвитку, ознаки статичного характеру не дозволяють врахувати вплив всіх факторів та обґрунтувати ступінь їх впливу. Модель SHELL/DPM має умовний вибір показників стратегічного аналізу, відсутні критерії, згідно до яких можна визначити кількість показників аналізу, присвоювання частки змінним при формуванні шкал матриці та оцінці вагомості впливу змінних ускладнено.
- Модель PIMS не враховує низку якісних параметрів системи управління підприємства, екстраполює на майбутнє попередні тенденції зміни економічн. процесів мало ймовірна, потребує необхідного рівня професійної підготовки та виважене використання отриманих результатів.

- Таблиця 1.5

- Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційні ознаки	Класифікаційні групи	Різновиди методів
1	2	3
За напрямком формування інформаційної бази	<i>критеріальні</i> (за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
	<i>експертні</i> (прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінювання)	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	<i>графічні</i> (забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіки, діаграми))	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	<i>логістичні</i> (алгоритмізовані методи оцінювання які базуються на логічних припущеннях)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз
	<i>математичні (базуються на факторних моделях оцінки, що полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників)</i>	<i>аналіз</i> конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника

Продовження табл. 1.5

1	2	3
За можливістю розробки управлінських рішень	<i>одномоментні</i> (статичні методи, які оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу)	аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	<i>стратегічні</i> (уможливлюють не тільки оцінювання стану ПКП на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу)	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555

Продовження табл. 1.5

1	2	3
За способом оцінки	<i>індикаторні</i> (ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінювання ПКП і національної економіки загалом. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта)	STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; аналіз конкуренто-спроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
	<i>матричні (табличні)</i> (в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень ПКП не тільки свого, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку)	модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey

- серед методів оцінки ПКП при правильному інформаційному забезпеченні найточнішою є параметрична (індикаторна, критеріальна) група методичних прийомів.

Об'єктивну оцінку конкурентних позицій підприємств забезпечують методи, де кінцевим розрахунком є обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності. Ефективними є методи визначення конкурентної позиції

з точки зору стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяють загалом оцінити раціональність концепції стратегічного позиціонування суб'єкта економічної системи.

Основна властивість конкурентоспроможності підприємства – це динамічність, і рівень конкурентної позиції не можна розглядати як довгострокову характеристику конкурентного стану підприємства незалежно від ефективності господарсько-фінансової діяльності, доцільно використати для досліджень матричні (стратегічні) методи оцінки. Сутність матричних методів полягає в тому, що конкурентна позиція підприємств-аналогів відображена в матриці конкурентоспроможності за певними параметрами оцінки. Матриця конкурентоспроможності підприємства розглядається як графічна інтерпретація, коли кожна вісь характеризує один параметр конкурентоспроможності (одно- чи багатокритеріальна система) і в комбінації відображає позицію підприємства у конкурентному середовищі.

Оцінка ПКП передбачає застосування значної кількості методів, яким властиві як переваги, так і недоліки. Кожен із них показує конкурентну позицію підприємства, де враховано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, високого рівня об'єктивності, передбачає багатоальтернативність у стратегічному виборі. Прикладний характер – це головний принцип їх застосування у сучасній практиці визначення ПКП. На сьогодні об'єктивно не існує єдиного загальновизнаного методу та такого, що не містить недоліків. Розглянемо характеристику прикладних методів оцінки ПКП, які пропонують в літературі.

Індикаторний метод. Цим методом оцінку ПКП формують на підставі використання показників і стандартів (нормативів, еталонів), при досягненні яких підприємство стає конкуренто-спроможним. Стандарти ПКП поділяють на дві групи: економічні та соціальні.

Оцінку ПКП за економічними стандартами проводять за мінімальною кількістю – 5ма економічними стандартами, а саме за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, часу, економічного простору, технології, за рівнем доходів.

Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “ЕЛЬБРУК ПЛЮС”

2.1. Аналіз тенденцій розвитку в галузі діяльності підприємства

З давніх часів люди облаштовували вулиці міст та дороги вимошуванням бруківкою. Сучасний напрямок естетичного облаштування міських тротуарів і присадибних ділянок приватних помешкань тротуарною плиткою замість асфальтового покриття.

Це дуже зручно з огляду того, що періодично виникає потреба профілактики та ремонту мереж комунікацій, водопостачання та каналізації.

Творчий підхід дозволив створити величезну різноманітність форм і видів тротуарної плитки і на сьогодні цей будівельний матеріал користується на Україні значним попитом. Інтенсивно вдосконалюються технології виробництва бруківки, спрямовані на підвищення якості бетонних виробів: зміцнення, збільшення часу гарантованої придатності, морозостійкості. Тобто це галузь, де є необхідність постійно впроваджувати інновації щоб мати високу конкурентоспроможність і займати лідируючі позиції на ринку.

Україна має сильні сторони в питанні впровадження інновацій за результатами глобального індексу інновацій по ключових індикаторах, які входять до таких складових:

- 1) *людський капітал і дослідження*, (державне фінансування/ учні, середнє, % ВВП / кап; співвідношення вчителів і учнів, середнє; зарахування до вищих навч. закладів);
- 2) *розвиток бізнесу* (зайняті жінки/ мають вчений ступінь), %;
- 3) *розвиток технології та економіки знань*, а саме: корисні моделі за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС); витрати на програмне забезпечення, % ВВП; експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі;
- 4) *результати творчої діяльності*, а саме: торгові марки за походженням / млрд. дол. ВВП (ПКС); пром. зразки за походженням / млрд.

дол. ВВП (ПКС); створення мобільного додатка / млрд. дол. ВВП (ПКС).

В загальному числі промислових підприємств частка кількості інноваційно-активних підприємств впродовж 2007-2021 рр (рис. 2.1) залишалась незначною, і коливається від 12,8% у 2009 р. до 18,9% у 2016 р.. Частка кількості інноваційно-активних компаній 2021 р. зросла порівняно з 2020 роком на 1%, і становила у 2020 р. –15,8% та у 2021 р. – 16,8%. Зміни, що відбулися у 2021 р. є позитивними.

В табл. 2.1 наведено динаміку впроваджень новацій на промислових підприємствах впродовж 2010-2021 рр.

Таблиця 2.1

Впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2010-2021 рр

Роки	Частка кількості пром. підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), в загальній кількості пром. підприємств, %	Чисельність впроваджених за звітн. рік видів інновац. продукції (товарів, послуг), усього одиниць	З них		Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсягу реалізована. продукції (товарів, послуг) пром. підприємств, %
			нових для ринку	впроваджених машин, обладнання	
2010	11,5	2408	606	663	3,8
2011	12,8	3238	900	897	3,8
2012	13,6	3403	672	942	3,3
2013	13,6	3138	640	809	3,3
2014	12,1	3661	540	1314	2,5
2015	14,3	3136	548	966	1,4
2016	15,2	3136	548	966	1,4
2017	16,6	4139	978	1305	...
2019	14,3	2387	477	751	0,7
2020	15,6	3843	968	920	0,8
2021	14,9	4066	691	647	1,9

Кількість впроваджених за звітний рік видів інноваційної продукції (товарів, послуг) зросла у 2021 р. порівняно з 2020 р., і становила у 2020р. – 2148 одиниць (з них: нових для ринку – 418 од. та впроваджених машин, обладнання – 760 од.), 2021 р. – 4066 од. (з них: нових для ринку – 691 од. та впровадженого обладнання і машин – 647 од.).

Обсяг витрат на інновації визначає частку кількості інноваційно-активних підприємств та число впроваджених інновацій. Звичайно, чим вищий їх обсяг, тим більше інноваційно-активних підприємств.

На рис. 2.1 наведено обсяги витрат на інновації для промислових підприємств впродовж 2010-2021 рр.

2016 року сума витрат на інновації промислових підприємств спостерігалася найвища, і становила 23229,5 млн.грн. В тому числі витрати на наукові дослідження (НДР) – 2457,8 млн.грн., а на інші витрати на інновації (завиключенням НДР) – 20771,7млн.грн.

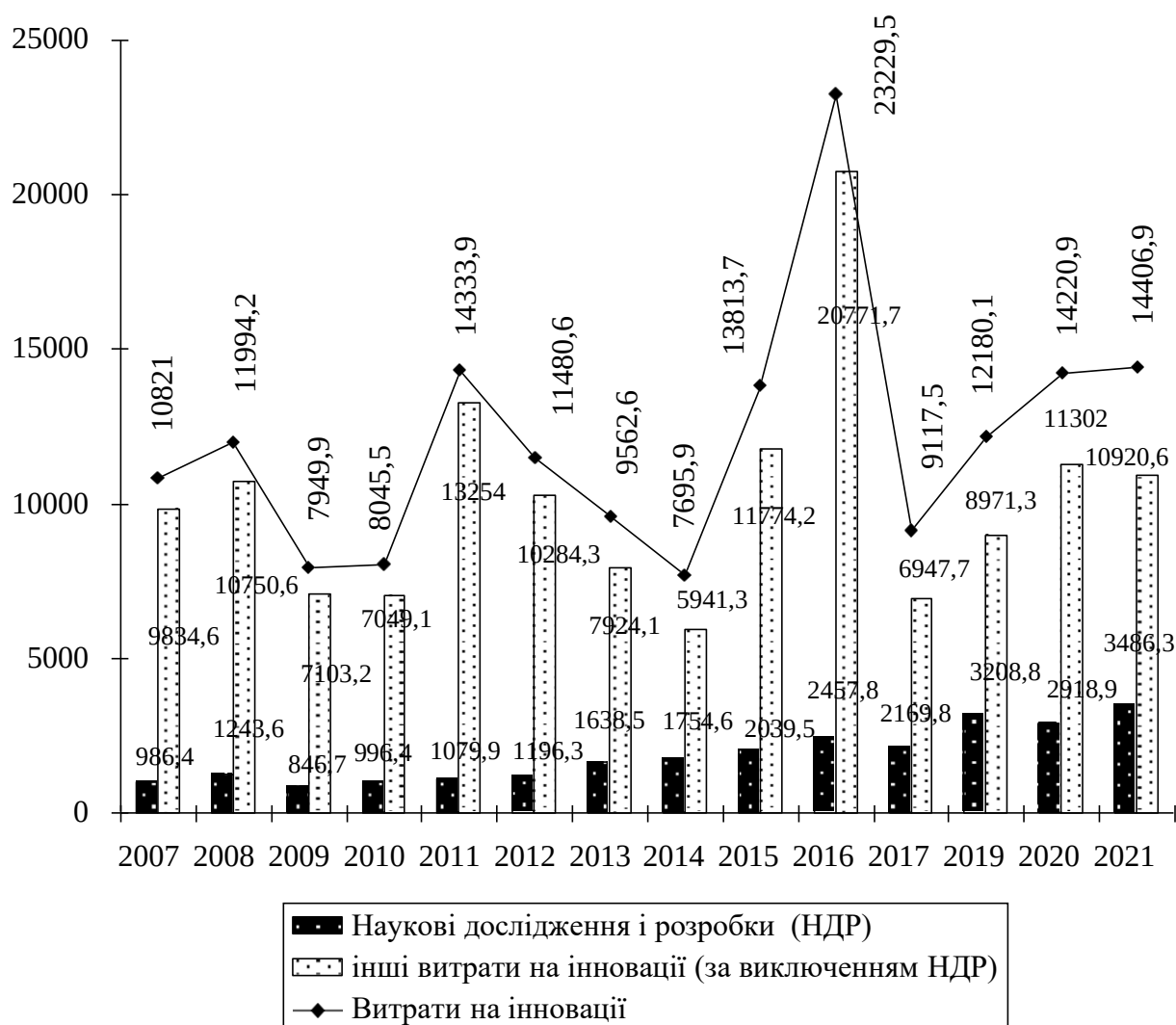


Рис. 2.1. Витрати на інновації для промислових підприємств впродовж 2007-2021 рр, млн.грн*

Порівняно з 2020 роком у 2021 р. витрати на інновації промислових підприємств скоротилися: у 2020 р. становили 14220,9 млн.грн. (з них: витрати на наукові дослідження (НДР) – 2918,9 млн.грн., інші витрати на інновації (за виключенням НДР) – 11302,0 млн.грн.), а 2021 р. – 3486,3 млн.грн., інші витрати на інновації (за виключенням НДР) – 10920,6 млн.грн.). Зазначимо, що частка витрат на наукові дослідження і розробки (НДР) зовсім незначна.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ “Ельбрук Плюс”

ТОВ “Ельбрук Плюс” розміщено за адресою м. Кривий Ріг, вул. Мурманська, 49. ТОВ “Ельбрук Плюс” було засновано

Розмір статутного капіталу складає 190000,00 грн..

Основна продукція ТОВ “Ельбрук Плюс” – це залізобетонні вироби, бруківка, шлакоблоки, бетонні розчини для будівництва. У табл. 2.2 наведено характеристику виробничих потужностей ТОВ “Ельбрук Плюс”.

Таблиця 2.2.

Характеристика виробничої потужності підрозділів ТОВ “Ельбрук Плюс”

Показники	Значення
Цех 1	
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	
блоки СП	12 тис.м ³
борт, поребрик	55 тис.м ²
бруківка	33 тис.м ³
Цех 3	
блоки СП	3 тис.м ²
борт, поребрик	4 тис.м ³
бруківка	600 тис.м/п

Таблиця 2.3

Обсяги потужності виробництва ТОВ “Ельбрук Плюс”

№ п/п	Види	Од. виміру	Величина потужності	
			при 1-о змінній роботі	при 2-о змінній роботі
1	Бруківка сіра	тис. м ³	5,5	11
2	Блоки СП	тис. м ³	4	8
3	Бруківка кольорова	тис. м ³	5,7	11,4

Таблиця 2.4

Техніко-економічні показники ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	514001,0	638863,0	581386,0	124,3	91,0
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	413723,0	499150,0	447561,0	120,6	89,7
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	100278,0	139713,0	133825,0	139,3	95,8
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	14167,0	29600,0	33277,0	208,9	112,4
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	22741,0	25769,0	26863,0	113,3	104,2
6. Витрати на збут	тис. грн.	23981,0	35939,0	33561,0	149,9	93,4
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	18443,0	34302,0	38633,0	186,0	112,6
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	49280,0	73303,0	68045,0	148,7	92,8
9. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038,0	71781,0	66829,0	179,3	93,1
10. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	468	465	453	99,4	97,4
у т.ч. робітників		422	422	416	100,0	98,6
11. Фонд оплати праці	тис. грн.	84171,0	100480,0	99343,0	119,4	98,9
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	14987,7	18007,2	18275,0	120,1	101,5
13. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	1098,3	1373,9	1283,4	125,1	93,4

одного робітника		1218,0	1513,9	1397,6	124,3	92,3
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	128643,0	127106,0	134640,0	98,8	105,9
15. Фондовіддача	грн.	4,0	5,0	4,3	125,8	85,9
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	24,2	28,0	29,9	–	–

Обсяг чистого доходу від реалізації продукції ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр зростає, і становить: у 2019 р. – 514001,0 тис. грн., у 2020 р. – 638863,0 тис.грн. (зростання на 24,3%), у 2021 р. – 581386,0 тис.грн. (зменшення на 9,0%) (рис. 2.4).

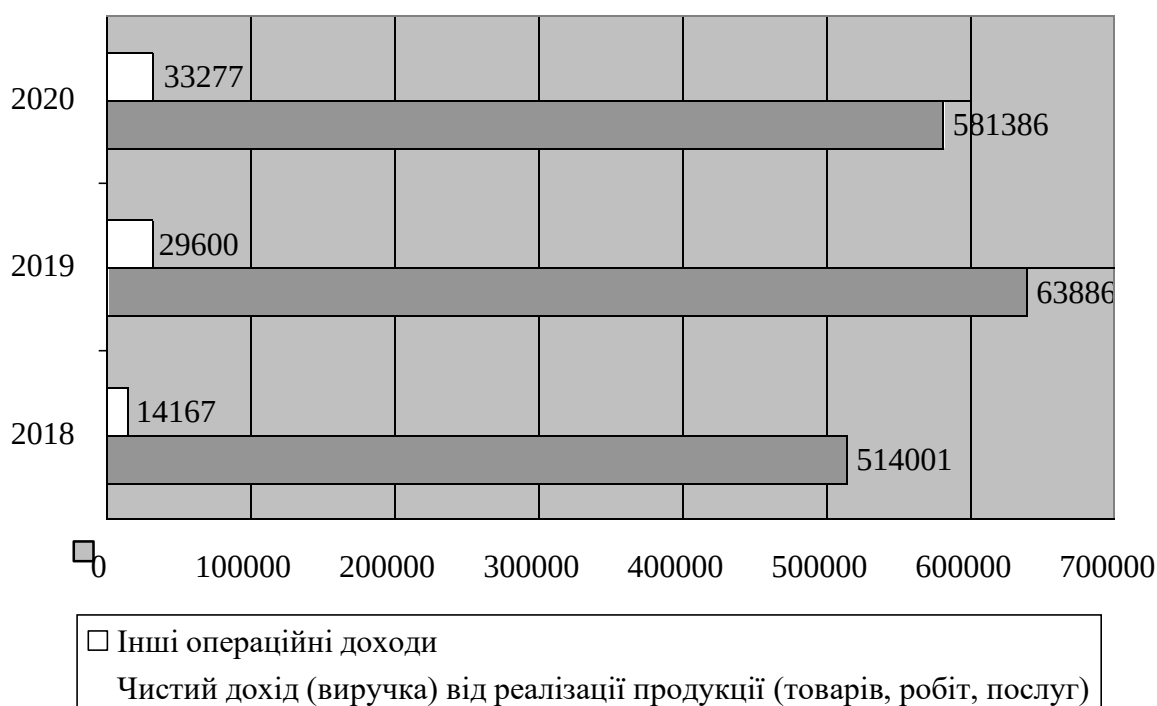


Рис. 2.2. Чистий дохід від реалізації продукції

ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр, тис.грн.

Фінансовий результат від основної операційної діяльності товариства за аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2019 р. – 49280,0 тис. грн., у 2020 р. – 73303,0 тис.грн. (зростання на 48,7%) (рис. 2.4), у 2021 р. – 68045,0 тис.грн. (зменшення на 7,2%) (рис. 2.2).

За аналізований час чистий прибуток ТОВ “Ельбрук Плюс” спочатку зростає, а потім знижується, і становить по роках: у 2019 р. –40038,0 тис. грн., у 2020 р. – 71781,0 тис.грн. (зростання на 79,3%) у 2021 р. – 66829,0 тис.грн. (зменшення на 6,9%) (рис. 2.4).

В аналізованому періоді собівартість реалізованої продукції ТОВ “Ельбрук Плюс” спершу зростала, а потім зменшилася, і становила: у 2019 – 413723,0 тис. грн., у 2020 р. – 499150,0 тис.грн. (збільшення на 20,6%), у 2021 р. – 447561,0 тис.грн. (зниження на 10,7%) (рис. 2.3).

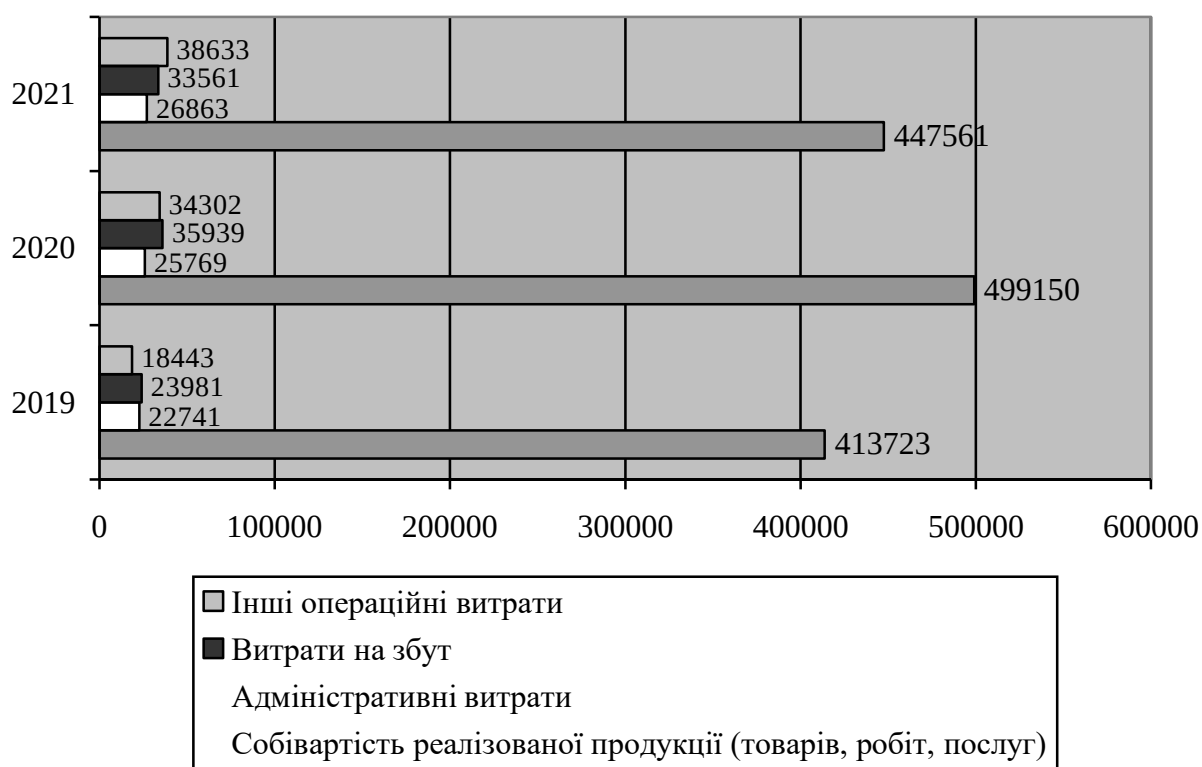


Рис. 2.3. Собівартість продукції ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр, тис.грн.

Середньооблік. чисельн. персоналу становила у 2019 р. – 47 чол., у 2020 р. – 46 чол. (зменшення на 0,7%), у 2021 р. – 44 чол.(зменшення на 2,6%) (рис. 2.6). Середньооблікова чисельність працюючих була у 2019 р. – 42 чол., у 2020 р. – 42чол. (чисельність не змінилась), у 2021 р. – 41 чол. (зменшення на 1,2%) (рис. 2.6).

Фонд оплати праці ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр спочатку зростав, а потім зменшився: у 2020 р. порівняно з 2019 роком зростає на 194%, у 2021 р. в порівнянні з 2020 роком зменшується на 1,1% (рис. 2.6).

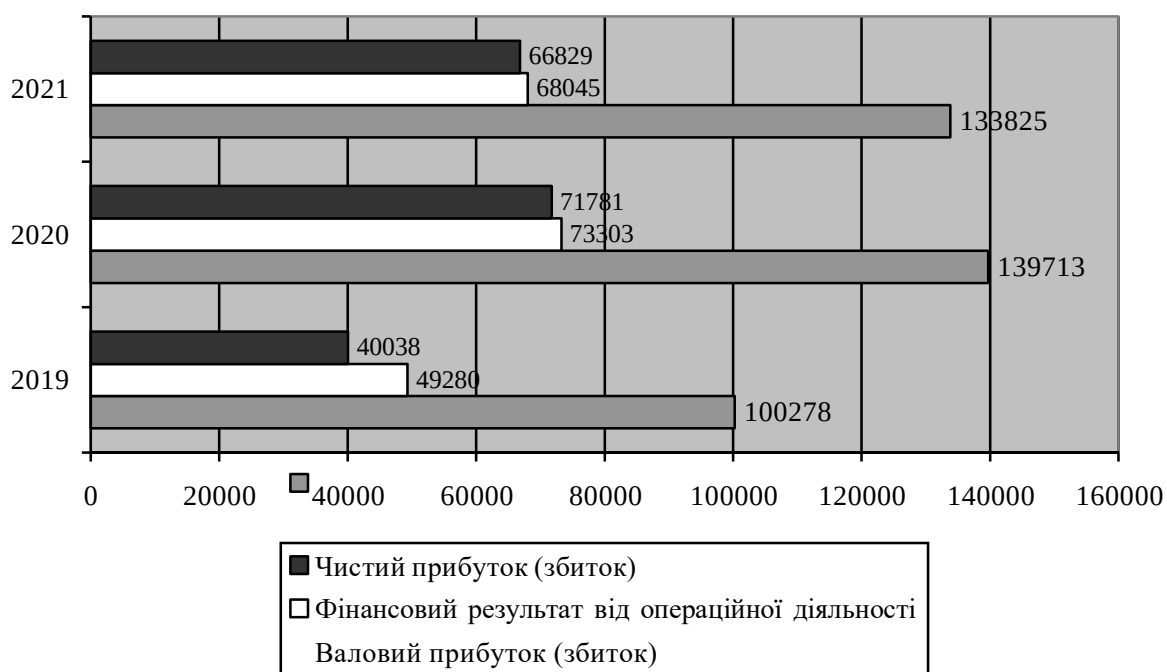


Рис. 2.4. Фінансові результати ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр, тис.грн

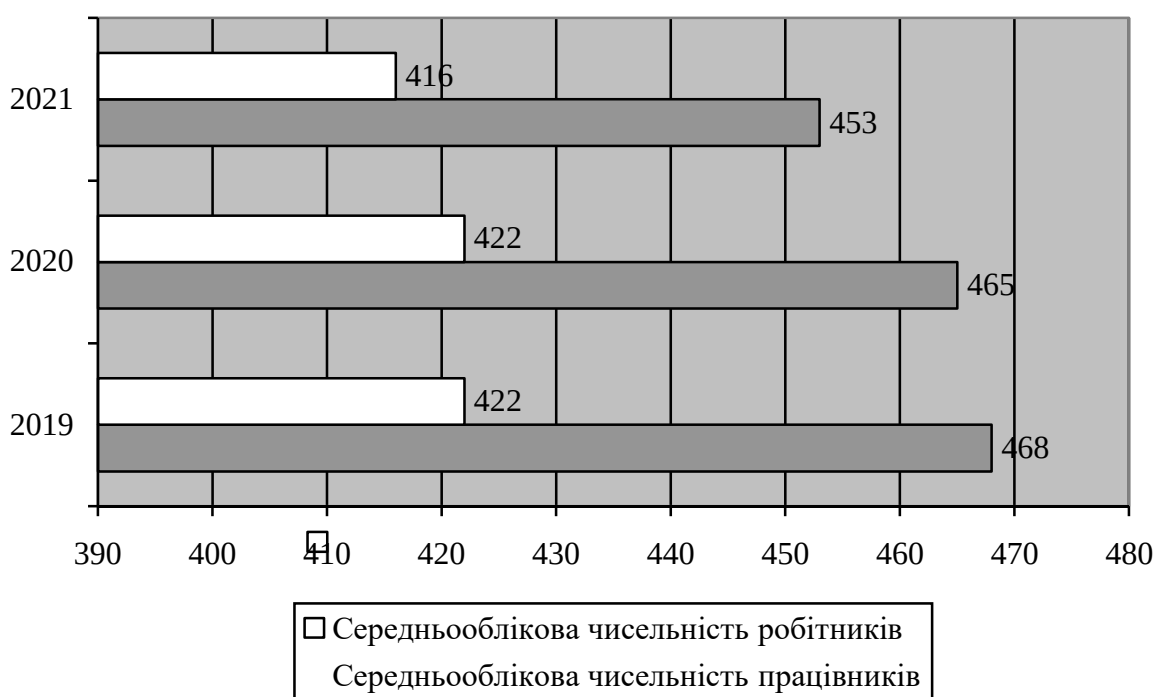


Рис. 2.5. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр, чол.

Відбулось збільшення середньомісячної зп робітників ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2020 р. порівняно з 2019 р. на 20,1%, а 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 1,5%.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів ТОВ “Ельбрук Плюс” спочатку зменшується, а потім зростає за аналізованого періоду і становить: у 2019 р. – 128643,0 тис. грн., у 2020 р. – 127106,0 тис. грн. (зменшення на 1,2%), у 2021 р. – 134640,0 тис. грн. (зростання на 5,9%).

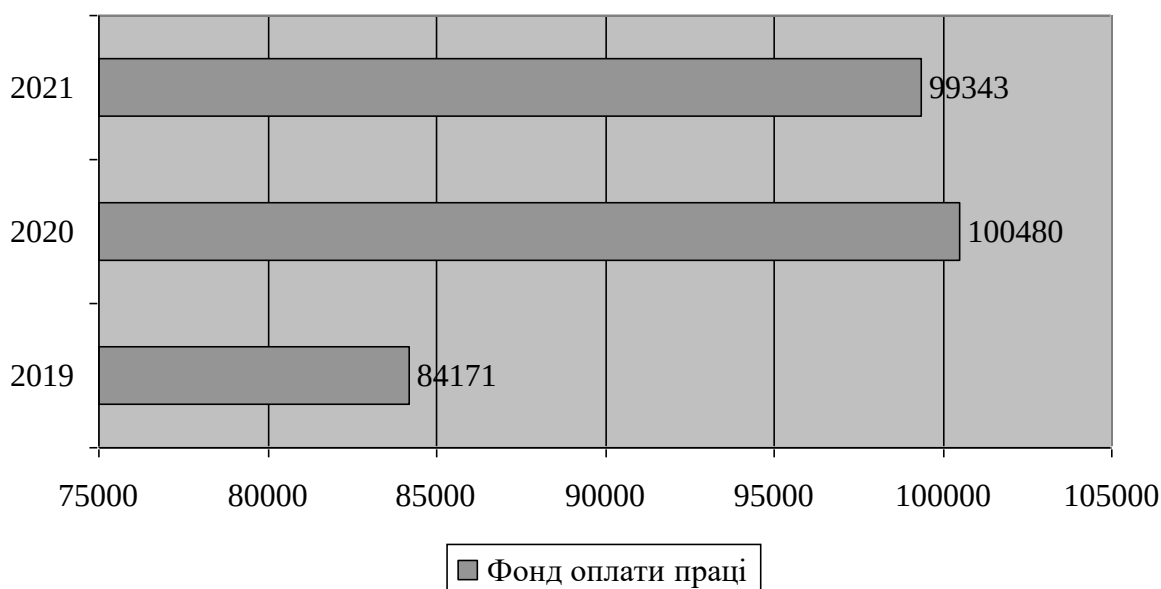


Рис. 2.6. Фонд оплати праці у ТОВ “Ельбрук Плюс”
за 2020-2021 рр, тис.грн.

За весь аналізований період рентабельність реалізованої продукції була додатна, що вказує на прибутковість ТОВ “Ельбрук Плюс”, і має тенденцію до збільшення. Це позитивний фактор: 2019 р. становила 24,2%, 2020 р. – 28,0% (ріст на 3,8%), у 2021 р. – 29,9% (ріст на 1,9%).

2.3. Управління фінансово-економічною підсистемою ТОВ “Ельбрук Плюс”

В табл. 2.5 показано початкові дані балансу та горизонтальний аналіз балансу ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.5

Початкові дані балансу і горизонтальн. аналіз балансу ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр

Показник	Рік						
	2019	2020	2021	Зміна			
				Абсолютна 2020 до 2019, грн.	Відносна, % 2020 до 2019	Абсолютна 2021 до 2020, грн.	Відносна, % 2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
Нематеріальні активи	4,1	2,6	1,5	-52,0	83,4	55,0	121,0
Незавершені капітальні інвестиції	7,07	7729	12355	7022,0	1093,2	4626,0	159,9
Основні засоби	128643	127106	134640	-1537,0	98,8	7534,0	105,9
Довгострокові фінансові інвестиції	25	2525	8525	2500,0	10100,0	6000,0	337,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	1985	463	276	-1522,0	23,3	-187,0	59,6
Запаси	77774	75217	80791	-2557,0	96,7	5574,0	107,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18412	37094	40377	18682,0	201,5	3283,0	108,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками	14614	14744	42743	130,0	100,9	27999,0	289,9
Дебіторська заборгованість з бюджетом	255	0	0	-255,0	—	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	13822	52769	54561	38947,0	381,8	1792,0	103,4
Гроші та їх еквіваленти	24736	13893	16745	-10843,0	56,2	2852,0	120,5
Витрати майбутніх періодів	72	135	111	63,0	187,5	-24,0	82,2
Інші оборотні активи	4981	2482	3322	-2499,0	49,8	840,0	133,8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	255	38	38	-217,0	14,9	0,0	100,0
Баланс	286595	334457	394801	47862,0	116,7	60344,0	118,0
Пасив							
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	190	190	190	0	100,0	0	100,0
Капітал у дооцінках	5659	5659	5659	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	36	32	27	-4,0	88,9	-5,0	84,4
Резервний капітал	190	190	190	0,0	100,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	230431	286051	336537	55620,0	124,1	50486,0	117,6
Вилучений капітал	2	0	0	-2,0	—	—	—
Довгострокові забезпечення	4991	5595	6167	604,0	112,1	572,0	—
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2627	5685	6624	3369,0	171,4	-404,0	95,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	4719	8088	7684	97,0	109,5	180,0	116,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1026	1123	1303	325,0	108,0	676,0	115,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4049	4374	5050	-15291,0	47,9	4044,0	128,7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	29369	14078	18122	24,0	101,8	240,0	117,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1345	1369	1609	58,0	103,0	3616,0	278,7
Інші поточні зобов'язання	1965	2023	5639	47862,0	116,7	60344,0	118,0
Баланс	286595	334457	394801				

Нарис. 2.7 та 2.8 представлена динаміка активів та пасивів балансу за 2019-2021 рр.

Спостерігається зростання активу балансу 2020 р.: незавершених капітальних інвестицій на 993,2%; довгострокові фінансові інвестиції зросли на 10000,0%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зростала на 101,5%; дебіторської заборгованості за розрахунками збільшилась на 0,9%; зростання іншої поточної дебіторської заборгованості – на 281,8%; витрати майбутніх періодів збільшились на 87,5%. В 2021 р. актив балансу незавершених капітальних інвестицій збільшився на 59,9%; основних засобів – на 5,9%; довгострокові фінансові інвестиції – на 237,6%; запаси – на 7,4%; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 8,9%; дебіторської заборгованості за розрахунками на 189,9%; грошей та їх еквівалентів на 20,5%; інша поточна дебіторська заборгованість – на 3,7%; інших оборотних активів на 33,8. У 2020 р зменшення активу балансу мало місце за наступними статтями: нематеріальні активи – на 16,6%; основні засоби – на 1,2%; запаси – на 3,3%; гроші та їх еквіваленти – на 43,8%; довгострокова дебіторська заборгованість на 76,7%; інших оборотних активів – на 50,2%; необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття – на 85,1%.

Порівняно з попереднім роком, 2020 р. зростання пасиву балансу відбулося за такими статтями: нерозподілений прибуток – на 24,1%; довгострокові забезпечення – 12,1%; поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи послуги – 116,4%; поточна кредиторська заборгованості по розрахунках по бюджету – 71,4%; поточної кредиторської заборгованості по розрахунках зі страхування – 9,5%; поточна кредиторська заборгованість по розрахунках з оплати праці – 8,0%; поточна кредиторська заборгованість по розрахунках з учасниками – 1,8%; інші поточні зобов'язання – 3,0%.

Пасив балансу зменшився у 2020 р. за рахунок додаткового капіталу на 11,1%; поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами на 52,1. Пасив балансу зменшився 2021 р. за рахунок додаткового капіталу на 15,6% та поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 5,0%.

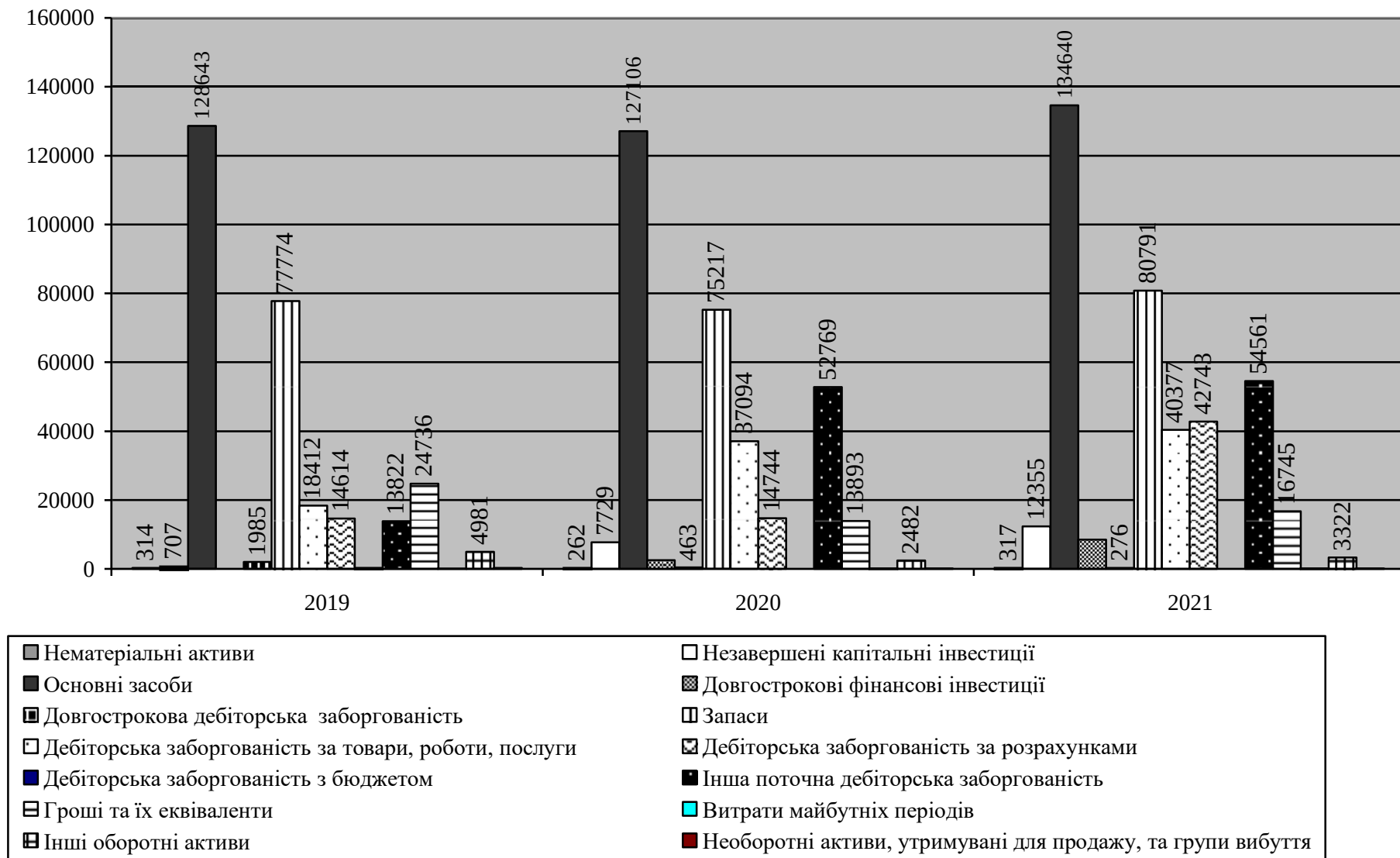


Рис. 2.7. Динаміка активів та пасивів балансу ТОВ "Ельбрук Плюс" за 2019-2021 рр, тис.грн.

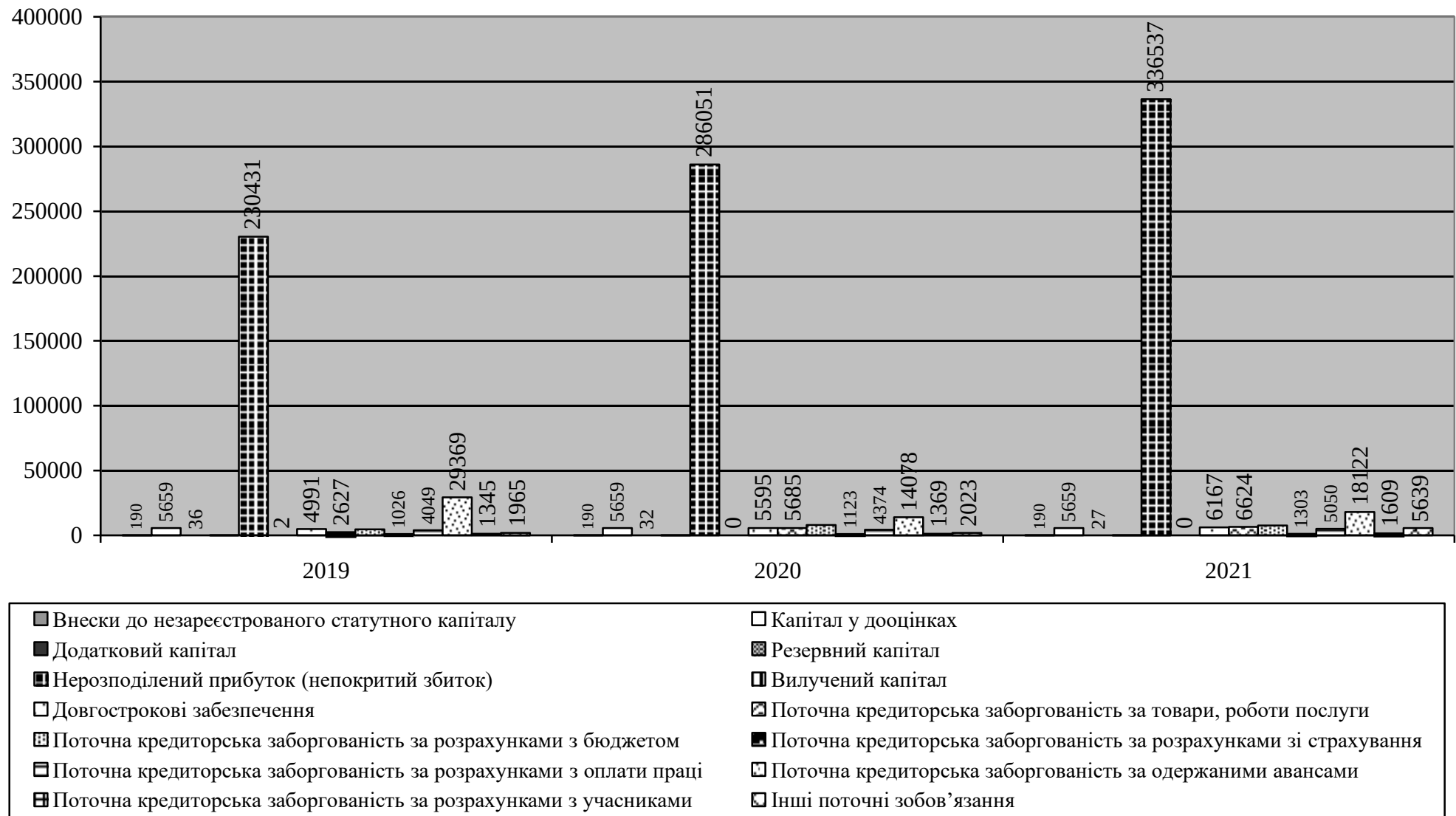


Рис. 2.8. Динаміка пасивів балансу ТОВ "Ельбрук Плюс" за 2019-2021 рр, тис.грн.

Порівнянні з попереднім роком у 2021 році відбулося зростання пасиву балансу по таких статтях: нерозподілений прибуток – на 17,6%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги – на 16,5%; поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування – 16,0%; по поточній кредиторській заборгованості за розрахунками по оплаті праці – 15,5%; поточної кредиторської заборгованості по одержаним авансам – 28,7%; поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками – 17,5%; інші поточні зобов'язання – 178,7%.

Наступний крок аналізу фінансового стану – вертикальний аналіз балансу ТОВ “Ельбрук Плюс”, що показує питому частку статей балансу у його підсумку.

В табл. 2.6 представлено вертикальний аналіз балансу ТОВ “Ельбрук Плюс”.

Таблиця 2.6

Вертикальний аналіз ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019–2021 рр

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2019	2020	2021	2020 – 2019	2021 – 2020
1	2	3	4	5	6
Актив					
Нематеріальні активи	0,11	0,08	0,08	-0,03	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	0,25	2,31	3,13	2,06	0,82
Основні засоби	44,89	38,0	34,1	-6,88	-3,90
Довгострокові фінансові інвестиції	0,01	0,75	2,16	0,75	1,40
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,69	0,14	0,07	-0,55	-0,07
Запаси	27,14	22,49	20,46	-4,65	-2,03
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6,42	11,09	10,23	4,67	-0,86
Дебіторська заборгованість за розрахунками	5,10	4,41	10,83	-0,69	6,42
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,09	0	0	-0,09	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,82	15,78	13,82	10,95	-1,96
Гроші та їх еквіваленти	8,63	4,15	4,24	-4,48	0,09
Витрати майбутніх періодів	0,03	0,04	0,03	0,02	-0,01
Інші оборотні активи	1,74	0,74	0,84	-1,00	0,10

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,41	1,31	1,28	-0,11	-0,03
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	10,25	4,21	4,59	-6,04	0,38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,47	0,41	0,41	-0,06	0,00
Інші поточні зобов'язання	0,69	0,60	1,43	-0,08	0,82
Баланс	100,0	100,0	100,0	—	—
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,1	0,01	0,01	-0,08	0,00
Баланс	100,0	100,0	100,0	—	—
Пасив					
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,01
Капітал у дооцінках	1,97	1,69	1,43	-0,28	-0,26
Додатковий капітал	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Резервний капітал	0,07	0,06	0,05	-0,01	-0,01
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	80,4	85,53	85,24	5,12	-0,28
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банку	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1,74	1,67	1,56	-0,07	-0,11
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	0,92	1,70	1,68	0,78	-0,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,65	2,42	1,95	0,77	-0,47
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,36	0,34	0,33	-0,02	-0,01

Висновок за розрахунками табл. 2.6: найбільшу питому вагу в активі балансу ТОВ “Ельбрук Плюс” за розглянутий період склали основні засоби, а саме: у 2019 р. – 44,89%, у 2020 р. – 38,0%, у 2021 р. – 34,1%. Також, значна питома вага запасів: у 2019 р. – 27,14%, у 2020 р. – 22,49%, у 2021 р. – 20,46%.

Найбільша питома вага в пасиві балансу ТОВ “Ельбрук Плюс” – це нерозподілений прибуток: у 2019 р. – 80,4%, у 2020 р. – 85,53%, у 2021 р. – 85,24%. Значна питома вага в пасиві балансу за період аналізу належить поточній кредиторській заборгованості за одержаними авансами:

2021 р. –4,59%; 2020 р. – 4,21%; 2019 р. – 10,25%.

При оцінці фінансового стану ТОВ “Ельбрук Плюс” крім аналізу балансу, проведено розрахунок фінансових коефіцієнтів. В табл. 2.7 наведено результати.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ “Ельбрук Плюс” за 2019-2021 рр

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт незалежності	<u>Власний капітал</u> Всього господарських засобів	0,83	0,87	0,87
Коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів	<u>Власні обігові кошти</u> Власний капітал	0,63	0,66	0,69
Показники ліквідності				
Обсяг власних обігових коштів	Поточні активи – Поточні пасиви	95999,0	106863,0	138096,0
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	<u>Поточні активи</u> Поточні зобов'язання	3,44	5,34	5,19
Частка обігових коштів в активах	<u>Поточні активи</u> Всього господарських засобів	0,54	0,59	0,6
Частка виробничих запасів у поточних активах	<u>Запаси і затрати</u> Поточні активи	0,22	0,21	0,19
Показники ділової активності				
Коефіцієнт трансформації	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній підсумок активу балансу	1,79	1,91	1,47
Коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середня дебіторська заборгованість	10,47	6,08	4,21
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середня кредиторська заборгованість	9,83	14,86	11,45
Коефіцієнт обігу матеріально – виробничих запасів	<u>Витрати на виробництво продукції</u> Середні виробничі запаси	5,32	6,64	5,54
Коефіцієнт обігу власного капіталу	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середній обсяг власного капіталу	2,17	2,19	1,70

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обігу основних коштів	<u>Чистий виторг від реалізації</u> Середньорічна вартість основних фондів	4,0	5,03	4,32
Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	<u>Чистий прибуток</u> Середньорічна вартість активів підприємства	0,14	0,21	0,17
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Середній обсяг власного капіталу	0,17	0,25	0,20
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	Фінансового результату від основної операційної <u>діяльності</u> Повна собівартість реалізованої продукції	0,24	0,28	0,30

Показниками фінансової стійкості є: 1) *коефіцієнт незалежності*, який показує здатність організації виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Цей показник свідчить про незалежність від позикових джерел. У ТОВ “Ельбрук Плюс” значення показника відповідає нормативному, зросло, що характеризує позитивну динаміку: 2021 р. – 0,69; 2020 р. – 0,66, 2019 р. – 0,63; 2) коефіцієнт здатності до маневрування власних засобів показує частку власних оборотних активів у власному капіталі. Значення показника товариства перебуває в межах норми: 2021 р. – 0,69, 2020 р. – 0,66, 2019 р. – 0,63.

До показників ліквідності товариства належать: 1) обсяг власних обігових коштів товариства збільшився (позитивна тенденція), і становив: у 2019 р. – 95999,0 тис.грн., а у 2020 р. – 106863,0 тис.грн., у 2021 р. – 138096,0 тис.грн.; 2) величина коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) показує, скільки на одиницю поточних зобов'язань 2016 р. припадало одиниць поточних активів (3,44), у 2020 р. – 5,34 од. поточних активів, у 2021 р. – 5,19 од. поточних активів. Позитивною тенденцією є перевищення поточних активів ТОВ над його поточними зобов'язаннями і цей коефіцієнт становить більше 1. Отже, за

коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ “Ельбрук Плюс” у 2019-2021 рр перевищував норму, і становив у 2019 р. – 3,44, у 2020 р. – 5,34 та у 2021 р. – 5,19; 3) за аналізований період частка обігових коштів в активах мало відрізнялася, і становила у 2019 р. – 0,54, у 2020 р. – 0,59, у 2021 р. – 0,6; 4) частка виробничих запасів у поточних активах ТОВ становила у 2019 р. – 0,22, у 2020 р. – 0,21 та у 2021 р. – 0,19.

Показники ділової активності ТОВ за аналізований період: 1) коефіцієнт трансформації був у 2019 р. – 1,79, у 2020 р. – 1,91, у 2021 р. – 1,47 од. реалізованої продукції, він відображає швидкість обороту сукупного капіталу; 2) коефіцієнт обігу дебіторської заборгованості означає скільки разів дебіторська заборгованість була перетворена у готівку, і становить у 2019 р. 10,47 разів, у 2020 р. – 6,08 раз, у 2021 р. – 4,21 раз; 3) коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості показує скільки потрібно зробити оборотів для сплати розрахунків, і становить у 2019 р. – 9,83 обертів, у 2020 – 14,86 об., у 2021 р. – 11,45 об.; 4) коефіцієнт обігу матеріально-виробничих запасів показує, що у 2020 р. реалізацію запасів здійснювали в найкоротші терміни; 5) коефіцієнт обігу власного капіталу свідчить, що обсяг реалізованої продукції на одиницю власного капіталу, який авансовано у виробництво, і він становить у 2019 р. – 2,17 одиниць, у 2020 – 2,19 одиниць, у 2021 р. – 1,7 одиниць; 6) коефіцієнт обігу основних коштів свідчить, що найефективніше основні кошти використовували у 2020 р..

Розраховані показники рентабельності ТОВ “Ельбрук Плюс”:

1) коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства показує, що на 1-цю коштів, вкладених у товариство у 2019 р. було отримано 0,14 грн. прибутку, а у 2020 р. цей показник зріс до 0,21 грн., у 2021 р. знизився до 0,17 грн.; 2) коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції становив 2019 р. – 0,24, у 2020 р. – 0,28 та у 2021 р. – 0,30; 3) значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу було у 2019 р. – 0,17, у 2020 р. –

2.4. Управління потенціалом конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук»

З метою підвищення ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Ельбрук Плюс» його система має:

- а) забезпечувати міцні позиції підприємства на ринку задоволення споживчого попиту та запроваджувати перспективні інновації;
- б) створювати умови для задоволення потреб споживачів продукції підприємства;
- в) узгоджувати взаємодію елементів системи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства;
- г) постійно моніторити цілеспрямованість та раціональність використання інноваційних ресурсів підприємства.

На рис. 2.9 наведено процес управління інноваційним потенціалом підприємства.

На перших етапах на рис. 2.9 є постановка цілей діяльності підприємства та задач системи управління підприємством, і, зокрема, потенціалом конкурентоспроможності (доцільно провести діагностику ПКП). Оцінку ПКП доцільно проводити шляхом розрахунку і порівняння отриманих значень коефіцієнтів із встановленими нормативними значеннями.

Базовими, порівняльними величинами реалізації аналізу можуть бути показники минулого періоду, середньогалузеві значення чи відповідні показники конкурентів.

Критеріями визначення граничних значень коефіцієнтів звичайно бувають дані статистичного дослідження інноваційної діяльності лідируючих підприємств аналогічної галузі, а також досвід закордонних компаній [51].



Рис. 2.9 – Система управління ПКП

Імідж підприємства та організаційна культура. Підприємство ТОВ “Ельбрук Плюс” є виробником широкого асортименту тротуарної плитки та виробів з бетону, шлакоблоків, який забезпечує попит у Кіровоградській області на зазначену продукцію понад 50% і відповідно, є лідером ринку. Продукція має високу якість і популярна серед споживачів. Підприємство створило навколо собі високий імідж.

Підприємство працює на визначену мету облаштування якісних доріг. Що, на думку державних діячів: “Одним із основних кроків в Європу є необхідність проведення і хороший стан доріг відомчого та загального користування” і цим гаслом підтримує репутацію підприємства, яке виготовляє будівельний матеріал для доріг. Працівники ТОВ “Ельбрук Плюс” намагаються виконувати всі поставлені завдання, що до них ставляться і поки що серйозних проблем, конфліктних ситуацій не виникало. Імідж підприємства ТОВ “Ельбрук Плюс” опитаними фахівцями оцінено як високий, ступінь розвиненості організаційної культури оцінюю як середній.

Визначення сильних і слабких сторін підприємства. На даному етапі аналізу оцінимо профіль діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Профіль діяльності ТОВ “Ельбрук Плюс”

№	Показники	Завод тротуарної плитки S.V			ТОВ “Ельбрук Плюс”		
		1	2	3	1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+			+	
2.	Рівень ризику (Z-фактор)	+			+		
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		+		+		
4.	Рівень комунікаційних зв'язків в організації		+				+
5.	Стиль управління			+			+
6.	Рівень прибутку		+			+	
7.	Доля ринку	+					+
8.	Система контролю якості товару		+				+
9.	Широта асортименту		+				+
10.	Гнучкість цінової політики	+				+	
11.	Доцільність договірної політики			+		+	
12.	Система організації збуту		+			+	
13.	Рівень сервісу		+		+		
14.	Система стимулювання покупців	+					
15.	Ступінь маркетингової активності		+		+		
16.	Дослідження і розробки (НДДКР)	+			+		
17.	Стан матеріально-технічної бази			+			+
18.	Кваліфікаційний склад кадрів		+				+
19.	Рух кадрів		+				+
20.	Ступінь мотивації кадрів		+			+	
21.	Фінансові можливості підприємства		+		+		
22.	Організаційна культура		+			+	
23.	Рейтингова оцінка підприємства		+				+

За результатами факторів внутрішнього середовища підприємства, щомістяться в таблиці, і типового переліку сильних і слабких сторін ТОВ.

			Можливості			Загрози		
		Бали	Зростання доходів населення	Можливість використання новітніх технологій і обладнання	Сприятливі природні фактори	Несприятлива політика уряду	Зростання податкового тиску	Поява нових конкурентів
Сильні	Позиція лідера на ринку	3	+5%	+9%	+8%	-7%	-6%	-3%
	Передова технологія	2	+6%	+9%	+6%	+5%	+4%	+3%
	Висока продуктивність праці	1	+7%	+10%	+6%	+6%	+5%	+4%
Слабкі сторони	Високі витрати виробництва	3	-6%	+8%	+4%	-6%	-6%	-3%
	Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства	2	-7%	+8%	+6%	-5%	-5%	-6%
	Низька рентабельність підприємства	1	5%	+8%	+7%	-6%	-5%	-6%

Рис. 2.6. Матриця SWOT ТОВ “Ельбрук Плюс”

Аналітичну оцінку діяльності підприємства проведено через оцінку його конкурентного потенціалу, а саме сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства і здатності до використання цих ресурсів з метою виробництва та реалізації товарів і послуг, одержання максимального доходу.

Підприємство ТОВ “Ельбрук Плюс”, яке нами досліджується, має високий інтегральний показник конкурентоспроможності. Однак, як

зазначалось,, він мало відрізняється від аналогічних показників конкурентів. Незважаючи на високий потенціал, на безліч сильних сторін, підприємство має також і слабкі сторони.

Високий рівень якості послуг при достатньо високій якості продукції, відсутність проблем із логістикою в межах області та дотриманням строків постачання є важливими для клієнтів. При обслуговуванні клієнтів ~~важливим~~ є норми поведінки обслуговуючого персоналу, тобто менеджерів з продажу, консультантів тощо. Підготовка персоналу по даному аспекті залишається важливою. Зазначені питання актуальні і для інших підприємств.

Для клієнтів є важливими саме ці критерії при виборі підприємства-постачальника. Тому керівництву підприємства потрібно приділяти значну увагу підготовка персоналу по даному питанню. В задачі керівників входять підбір і підготовка таких робітників, які б мали не тільки гарну професійну підготовку, але й мали відмінні комунікаційні особисті якості, як комунікабельність, товариськість, вихованість, привітність та уважність.

Оцінку підприємства проведено за факторами також макросередовища та внутрішнього середовища ТОВ “Ельбрук Плюс”. Такий аналіз широко визнаний, що дозволяє інтегровано провести вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Проведення такої діагностики дозволяє встановити зв'язки між слабкими і сильними сторонами ТОВ, можливостями і загрозами та встановлювати ланцюжки зв'язків між ними. Для діагностики застосовано SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це встановлення зв'язків між найбільш характерними для ТОВ “Ельбрук Плюс” можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями. В подальшому ці результати можливо бути використати для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT-аналіз застосовують в якості своєрідного інструменту, який не дає остаточну інформацію для прийняття управлінських рішень, але дозволяє впорядкувати процес обмірковування всього спектру наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз допомагає формувати загальний перелік стратегій ТОВ “Ельбрук Плюс” з урахуванням їх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.

При проведенні SWOT-аналізу для ТОВ визначимо сферу його застосування, відмінності між його елементами, бути об'єктивно використаємо різнобічну вхідну

інформацію, уникаючи двозначності. SWOT-аналіз проведено на підставі опитування кваліфікованих спеціалістів (в реальності має проводитись за участю всіх найважливіших членів даного ТОВ). Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині ТОВ “Ельбрук Плюс” мають бути добре відомі.

Залучивши до його проведення осіб, які не відносяться до ТОВ “Ельбрук Плюс”, якість аналізу можливо підвищити. Такі фахівці можуть виступити неупереджено в якості арбітрів, яким легше оцінити пропозиції, а також, ставити особливі питання, спонукаючи ТОВ “Ельбрук Плюс” до переосмислення своєї стратегії дій.

Методикою проведення SWOT-аналізу передбачено виконання послідовності етапів, представлених нижче.

Визначення власних слабких і сильних сторін

Перелік параметрів, що визначають сильні і слабкі сторони ТОВ “Ельбрук Плюс”, показано в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Чинники, що визначають сильні і слабкі сторони ТОВ “Ельбрук Плюс”

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі (вразливі сторони)
1. Розробка	1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	1. Нестача обігових коштів
	2. Ефективна система якості рішення	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів
	3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень
	4. Висока якість технологій рішень	4. Високі витрати на рішення та додатковий персонал
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. Маркетинг	1. Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	3. Висока плинність кадрів
	2. Ефективна організація збуту	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
		2. Низький рівень організації маркетингової діяльності

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
4. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	
5. Фінанси		1. Обмежені інвестиційні можливості
7. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника компанії	1. Недосконале обладнання для офісів
	2. Висока кваліфікація управлінського персоналу	
	3. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	

Отже, виконавши аналіз факторів макросередовища на ТОВ “Ельбрук Плюс” ми бачимо, що переважають можливості (42-позитивних факторів, 29-негативних факторів).

Водночас за оцінкою факторів внутрішнього середовища компанії виявився результат кращий, сильні сторони мають 49 балів, а слабкі 27 балів.

Тому, для запобігання зовнішніх загроз можна порекомендувати ТОВ “Ельбрук Плюс” використовувати свої сильні сторони, а не за зростанням обігу продукції, тобто, переходити до позиційної оборони. Підприємство може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на захист від конкурентів і на підготовку до активних дій у майбутньому, коли існуватиме вірогідність загроз загрози.

Таблиця 2.10

Визначення власних сильних і слабких сторін ТОВ “Ельбрук Плюс”

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	+4	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Ефективна система якості рівень	+4	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	-1
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+4	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень	-1

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
4. Високий рівень якості ІТ рішень	+5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	-3
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	-2
7. Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	+4	7. Висока плинність кадрів	-3
8. Ефективна організація збуту	+3	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4
9. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+4	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-3
10. Компетентність керівника підприємства	+5	10. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-3
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+4	11. Обмежені інвестиційні можливості	-3
12. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	+4	12. Недосконале обладнання для офісів	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+50	Загальна оцінка слабких сторін	-33

Оскільки це – оцінка ринку, то даний етап сприяє оцінці ситуації поза підприємством і розумінню, наявних можливостей, а також, від яких загроз потрібно готувати плани дій на випадок їх настання.

Розглянемо фактори загроз та можливостей, а також можливу систему заходів та дій підприємства по реалізації можливостей та зниженню загроз (табл. 2.11).

Проаналізувавши результати оцінки факторів макросередовища на ТОВ “Ельбрук Плюс” робимо висновок, що переважає сукупність позитивних характеристик (44-позитивних факторів, 32-негативних факторів).

Таблиця 2.11

Оцінка факторів макросередовища ТОВ “Ельбрук Плюс”

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактора*	Характер впливу фактора на діяльність підприємства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактора на діяльність підприємства, бали**
1	2	3	4	5
1. Політичні	1.Рівень політичної стабільності суспільства.	↓	-	7
	2. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	=	+	5
2. Економічні	1.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	↓	-	6
	2. Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	=	+	5
	3. Темп інфляції.	↑	-	5
	4.Рівень безробіття.	↑	-	4
	5.Рівень оподаткування.	=	-	7
	6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	↓	-	3
3. Правові	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	=	-	4
4. Науково-технічні та технологічні	1.Інновації в технології.	↑	+	8
	2.Інновації в менеджменті.	↑	+	6
	3. Інновації в маркетингу.	↑	+	6
5.Демографічні	1.Вікова структура населення.	↓	-	2
	2.Чисельність працездатного населення країни (регіону).	↓	-	4
6.Соціально-культурні	1. Освітній рівень.	↑	+	6
	2.Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум).	=	+	2

*Оцінка тенденції до зміни: ↓ 1) знижен 2) підвищення, = - без змін
ня, ↑

**Для якісної оцінки рівня впливу факторів скористаємось шкалою:
відсутній вплив— 0, слабкий вплив – 0-2, помірно впливає— 2-4, сильно впливає—
5-8, дуже сильно впливає – 8-10

Нестабільне політичне та економічне середовище, зміни демографічної ситуації приводять підприємства до такого незадовільного рівня. Тому, підприємству потрібно використовувати всі можливості, здійснюючи заходи по усуненню негативних чинників. В табл. 2.12 представлено аналіз вплив у факторів і дії ТОВ “Ельбрук Плюс”.

Таблиця 2.12

Вплив факторів і дії ТОВ “Ельбрук Плюс”

Фактори	Вихідний рівень впливу, бали	Дії підприємства по реалізації можливостей і зниженню загроз (заходи)
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.
1.2. Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	5	Завдяки впровадженню інновацій розширити асортимент продукції. Також розширити мережу збуту та намагатись тримати позицію на міжнародному ринку .
1.3. Інновації в технології.	8	
1.4. Інновації в менеджменті.	6	
1.5. Інновації в маркетингу.	6	
1.6. Освітній рівень.	6	
1.7. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум)	5	
Всього	41	
2. Загрози (негативні)		
2.1.Рівень політичної стабільності суспільства.	7	Здійснювати фінансові операції, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей.
2.2.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	6	Стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни.
2.3. Темп інфляції.	5	Використовуючи цінові переваги, зменшувати витрати. Рекламувати товари, які розробляються.
2.4. Рівень безробіття.	4	Стимулювати надання послуг за допомогою партнерів, здійснювати бартер. Шукати нові напрямки діяльності.
2.5. Рівень оподаткування.	7	
2.6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	3	
2.7. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	4	
2.8.Вікова структура населення.	2	
2.9.Чисельність працездатного населення країни (регіону)	4	
.		
Всього	42	

Виходячи з досвіду різних фірм по розробці стратегії, вони рідко зупиняються на одному якомусь варіанті стратегії. Загальна стратегія, частіше за все, включає ряд із зазначених стратегій.

Етап формулювання стратегії полягає в тому, щоб довести загальну стратегію до рівня поєднання її з цілями розвитку організації. Способи доведення бувають різні. Можливе використання цілей і задач розвитку, всіх видів стратегічної інформації.

Завершенням вибору стратегії розвитку стає аналіз і оцінка варіантів - альтернатив. Задачею проведення оцінки є вибір стратегії, яка забезпечить максимально ефективну роботу і віддачу організації в майбутньому. Основою для стратегічного вибору має бути визначена чітка концепція розвитку організації, а саме формулювання однозначної і ясної, оскільки вибрана стратегія на тривалий час обмежує свободу дій керівництва і визначально впливає на всі рішення, які приймаються. Тому вибрану альтернативу ретельно досліджують і оцінюють. При цьому беруть до уваги численні чинники: ризики, попередній досвід застосування минулих стратегій, чинник часу та інші важливі фактори.

Таким чином, враховуючи специфіку підприємства, ті умови, що склалися на ринку, стратегічну поведінку конкурентів, проаналізувавши зазначені альтернативи, для досліджуваного ТОВ можна запропонувати ряд стратегій «обмеженого зростання», «диференціації» та «покращуй те, що вже робиш».

Відзначимо: коли в результаті проведення заходів продукція підприємства продовжує користуватись попитом, і споживач приймає встановлену ціну на товар, то продукцію можна вважати дійсно якісною і здатною до конкуренції на ринку. Що й визначить конкурентоспроможність підприємства. Визначені заходи рекомендують спрямовувати зусилля на певні види діяльності, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Зупинимось на декількох з них, що є слабкими місцями для досліджуваного підприємства.

2.5. Оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ “Ельбрук Плюс”

Систему показників оцінки ПКП наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Система показників оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства [3]

Складові інноваційного потенціалу, де k- вага впливу складової на інноваційний потенціал в цілому (fi)	Показники складових інноваційного потенціалу підприємства	Вага впливу показника на відповідну складову інноваційного потенціалу (hi)	Нормативне значення показника (для досліджуваного підприємства) (ni)
Фінансова – F1	Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	H1	N1
	Коефіцієнт поточної ліквідності	H2	N2
	Коефіцієнт автономії власних коштів (незалежність)	H3	N3
Виробнича – F2	Частка основних засобів у загальних активах	H4	N4
	Частка виробничих запасів у поточних активах	H5	N5
	Коефіцієнт вибуття основних засобів	H6	N6
Ділова – F3	Коефіцієнт оборотності основних засобів	H7	N7
	Рентабельність власного капіталу	H8	N8
	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	H9	N9
Управлінська – F4	Частка зайнятих в інноваційній діяльності у загальній чисельності персоналу	H10	N10
	Частка кваліфікованих працівників у загальній чисельності персоналу	H11	N11
	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальної власністю	H12	N12

Матеріально-технічна складова – F5	Частка витрат на технологічні, організаційні, маркетингові інновації у загальних витратах виробництва	H13	N13
	Коефіцієнт освоєння нової техніки	H14	N1

На основі системи показників усіх складових інноваційного потенціалу запропоновано наступну комплексну оцінку потенціалу інноваційного розвитку підприємства [3]:

$$Fin = \sum_{i=1}^n FiYi \quad (2.1)$$

де: n – кількість складових інноваційного потенціалу, включених до комплексної оцінки;

Fi – коефіцієнти значимості впливу i -ї складової ПКП

$$: \sum_{i=1}^n FiYi = 1$$

Yi – відносні показники, що характеризують кожну i -у складову ПКП. В свою чергу [3]:

$$Y1 = h1x1 + h2x2 + h3x3,$$

$$Y2 = h4x4 + h5x5 + h6x6,$$

$$Y3 = h7x7 + h8x8 + h9x9,$$

$$Y4 = h10x10 + h11x11,$$

$$Y5 = h12x12 + h13x13 + h14x14$$

де $h1..h14$ – коефіцієнти, що враховують значущість впливу показників на відповідні складові ПКП;

$x1...x14$ – індекси, якими характеризується ступінь відповідності значень показників фінансової, виробничої, ділової, управлінської та матеріально-технічної складових ПКП нормативним значенням цих показників.

Усередині кожної групи складових ПКП сумарне значення ваги коефіцієнтів всіх показників дорівнює одиниці, тобто [3]:

$$h_1+h_2+h_3=1, h_4+h_5+h_6=1, h_7+h_8+h_9=1, h_{10}+h_{11}=1, \\ h_{12}+h_{13}+h_{14}=1.$$

Відповідно, комплексний показник ПКП можна представити у розгорнутому вигляді [3]:

$$Kin = k_1(h_1x_1+h_2x_2+h_3x_3)+k_2(h_4x_4+h_5x_5+h_6x_6)+ \\ +k_3(h_7x_7+h_8x_8+h_9x_9)+k_4(h_{10}x_{10}+h_{11}x_{11})+ \\ +k_5(h_{12}x_{12}+h_{13}x_{13}+h_{14}x_{14}) \quad (2.2)$$

За результатами аналізу даних фінансової звітності підприємства та розрахунку комплексного показника ПКП згідно з ф. (2.2) можливо робити висновки про рівень ПКП, що сформувався на підприємстві на момент проведення аналізу [36].

В залежності від розрахункових значень Fin виділяють такі рівні ПКП (табл. 2.14):

- 1) високий ПКП;
- 2) середній ПКП;
- 3) низький ПКП за наступною оцінкою шкали.

Таблиця 2.15

Рівні інноваційного потенціалу підприємства [3]

Рівень інноваційного потенціалу підприємства		Значення коефіцієнта інноваційного потенціалу
1	Високий інноваційний потенціал	$Kin \geq 2$
2	Середній інноваційний потенціал	$2 > Kin \geq 1,5$
3	Низький інноваційний потенціал	$Kin < 1,5$

Від теперішнього рівня ПКП, що сформувався, керівник може приймати рішення, як про спрямування та вибір кращої стратегії інноваційного розвитку, а з іншого боку, зрозуміти, які ресурси є на підприємстві щоб забезпечити цей розвиток. Відповідно, з'являється можливість обґрунтовувати обрану стратегію інноваційного розвитку підприємства.

Оцінку потенціалу конкурентоспроможності ТОВ “Ельбрук Плюс” представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка потенціалу конкурентоспроможності ТОВ “Ельбрук Плюс”

Складові інноваційного потенціалу	Показники складових інноваційного потенціалу підприємства	Значення коефіцієнта	Значимості впливу
1	2	3	4
Фінансова – F1	Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	0,78	0,2
	Коефіцієнт поточної ліквідності	5,19	
	Коефіцієнт автономії власних коштів (незалежність)	0,87	
Виробнича – F2	Частка основних засобів у загальних активах	0,34	0,2
	Частка виробничих запасів у поточних активах	0,19	
	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,4	
Ділова – F3	Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,32	0,2
	Рентабельність власного капіталу	0,2	
	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,28	
Управлінська – F4	Частка зайнятих в інноваційній діяльності у загальній чисельності персоналу	0,02	0,2
	Частка кваліфікованих працівників у загальній чисельності персоналу	0,08	
Матеріально-технічна складова – F5	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальної власністю	0,15	0,2
	Частка витрат на технологічні, організаційні, маркетингові інновації у загальних витратах виробництва	0,07	
	Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,05	

Розрахований, комплексний показник ПКП ТОВ “Ельбрук Плюс” складає:

$$\begin{aligned}
 K_{in} = & 0,2(0,78+5,19+0,87)+0,2(0,34+0,19+0,4)+0,2(4,32+0,2+0,28)+ \\
 & +0,2(0,02+0,08)+0,2(0,15+0,07+0,05)=1,07+0,186+0,96+0,02+0,054= \\
 & 2,29
 \end{aligned}$$

Таким чином, комплексний показник інноваційного потенціалу ТОВ “Ельбрук Плюс” у відповідності до табл. 2.16 має високий рівень. Отже, значення ТОВ “Ельбрук Плюс” підпадає під зону лідера, і йому варто обрати

одну із наступних стратегій, а саме:

1) *стратегію утримання досягнутої позиції* – характерна стратегія стабілізації, яка може використовуватися що утримати досягнуті позиції, тобто коли підприємство перебуває на піку своєї діяльності.;

2) *стратегію конгломератної диверсифікації* – належить до стратегії диверсифікації і полягає в тому, що підприємство розширяється за рахунок виробництва нових продуктів, що будуть реалізовані на нових ринках і технологічно не пов'язані з випуском попередніх продуктів. Ця стратегія розвитку складна, оскільки на її здійснення впливають багато факторів, зокрема: від компетентності персоналу, сезонності в діяльності ринку, та наявності необхідних фінансових ресурсів.

3) 0,25 та у 2021 р. – 0,20, і відображає наскільки ефективність використання власний капітал, тобто який прибуток отримано на кожную гривню вкладених коштів.

Висновки до розділу 2

За 2019-2021 рр Україна має кращі показники за досягненням практичних результатів здійснення інновацій, ніж за наявними ресурсами та умовами для проведення інновацій. У 2021 р. Україна посідає 76 місце за глобальним індексом інновацій, яке нижче ніж 2021 року, але вище, ніж у 2020 р..

Частка кількості інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств за 2010-2021 рр залишається невисокою, і коливається від 12,8% у 2009 р. до 18,9% у 2016 р.. У 2021 р. частка кількості інноваційно-активних підприємств зросла відносно 2020 р. на 1%, і становить у 2021 р. –15,8% та у 2021 р. – 16,8%. Зміни, що відбулися у 2021 р. є позитивними.

Основна продукція ТОВ “Ельбрук Плюс” – це залізобетонні та бетонні розчини для виготовлення бруківки. Чистий прибуток ТОВ “Ельбрук Плюс” за аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2019 р. – 4003,0 тис. грн., у 2020 р. – 7178,0 тис.грн. (зростання на 79,3%) у 2021 р. – 6682,0 тис.грн. (зменшення на 6,9%). Рентабельність реалізованої продукції за усього аналізованого періоду є позитивною, що свідчить про прибутковість ТОВ “Ельбрук Плюс” , і має тенденцію зростання, що є позитивним фактором: у 2019 р. – 24,2%, у 2020 р. – 28,0% (зростання на 3,8%), у 2021 р. – 29,9% (зростання на 1,9%).

3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗРОСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “ЕЛЬБРУК ПЛЮС”

3.1. Формування системи управління потенціалом конкурентоспроможності ТОВ “Ельбрук Плюс”

Згідно [29], управління потенціалом конкурентоспроможності вирішує такі завдання:

- 1) формування потенціалу конкурентоспроможності – первинне планування та придбання ресурсів, необхідних для досягнення інноваційних цілей;
- 2) нарощування потенціалу конкурентоспроможності – кількісне та якісне покращення показників стану потенціалу конкурентоспроможності на підприємстві;
- 3) реалізація потенціалу конкурентоспроможності – процес перетворення компонентів потенціалу конкурентоспроможності на кінцевий продукт – конкурентні переваги.

Системі управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства притаманні такі властивості:

- а) цілісність – передбачає управління елементами системи, як одним цілим;
- б) синергія – передбачає взаємодію елементів системи, що дозволяє до примножити кінцевий результат;
- в) складність – потенціал конкурентоспроможності підприємства включає складові, які виступають елементами інших потенціалів, а також ці складові можуть бути поділені на елементи;

г) структурність – потенціалу конкурентоспроможності підприємства властива ієрархічна будова, якій властивий зміст і співвідношення її компонентів, разом з тим здатність підтримувати цілісність;

д) пропорційність – елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що формуються з урахуванням узгодженість їх кількості;

е) динамічність – нестабільність та динамічність середовища функціонування впливає на формування і розвиток ПКП;

є) адаптивність – ПКП повинен реагувати на динаміку змін зовнішнього і внутрішнього середовища;

ж) часова обмеженість – розвиток потенціалу конкурентоспроможності підприємства є завданням довготермінового характеру, і зумовлює неможливість врахувати всі фактори, що впливають на величину потенціалу конкурентоспроможності у короткостроковому періоді;

з) реалістичність – фактори, що формують потенціал конкурентоспроможності підприємства, мають бути практично спрямовані.

Зазначені властивості ПКП звичайно проявляються одночасно та комплексно.

Об'єктом управління є потенціал конкурентоспроможності підприємства, а мета управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні шляхів максимально ефективного використання цього потенціалу задля досягнення стратегічної мети функціонування підприємства. Сутністю управлінського механізму є функції управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, до них належать:

1) прогнозування потенціалу конкурентоспроможності підприємства – полягає у здатності передбачати подальші шляхи та напрями підвищення ПК;

2) планування ПК підприємства – розробка алгоритму дій, що включає послідовність дій в межах управління ПК (формування мети, напрямів, визначення завдань

по реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємства та шляхів досягнення визначеної мети;

3) організація потенціалу конкурентоспроможності підприємства – створення організаційного механізму управління потенціалом підприємства, і включає налагодження управлінського процесу для його впорядкованості та керованості;

4) контроль потенціалу конкурентоспроможності підприємства – одна з найбільш важливих функцій управління, яка полягає в відстежуванні та постійному збиранні інформації про поточний стан виконання поставлених завдань. При дослідженні проблемами управління ПКП ТОВ “Ельбрук Плюс” підхід потрібно застосовувати системний, і це вимагає використання певного переліку принципів, які наведених на рисунку 3.1.

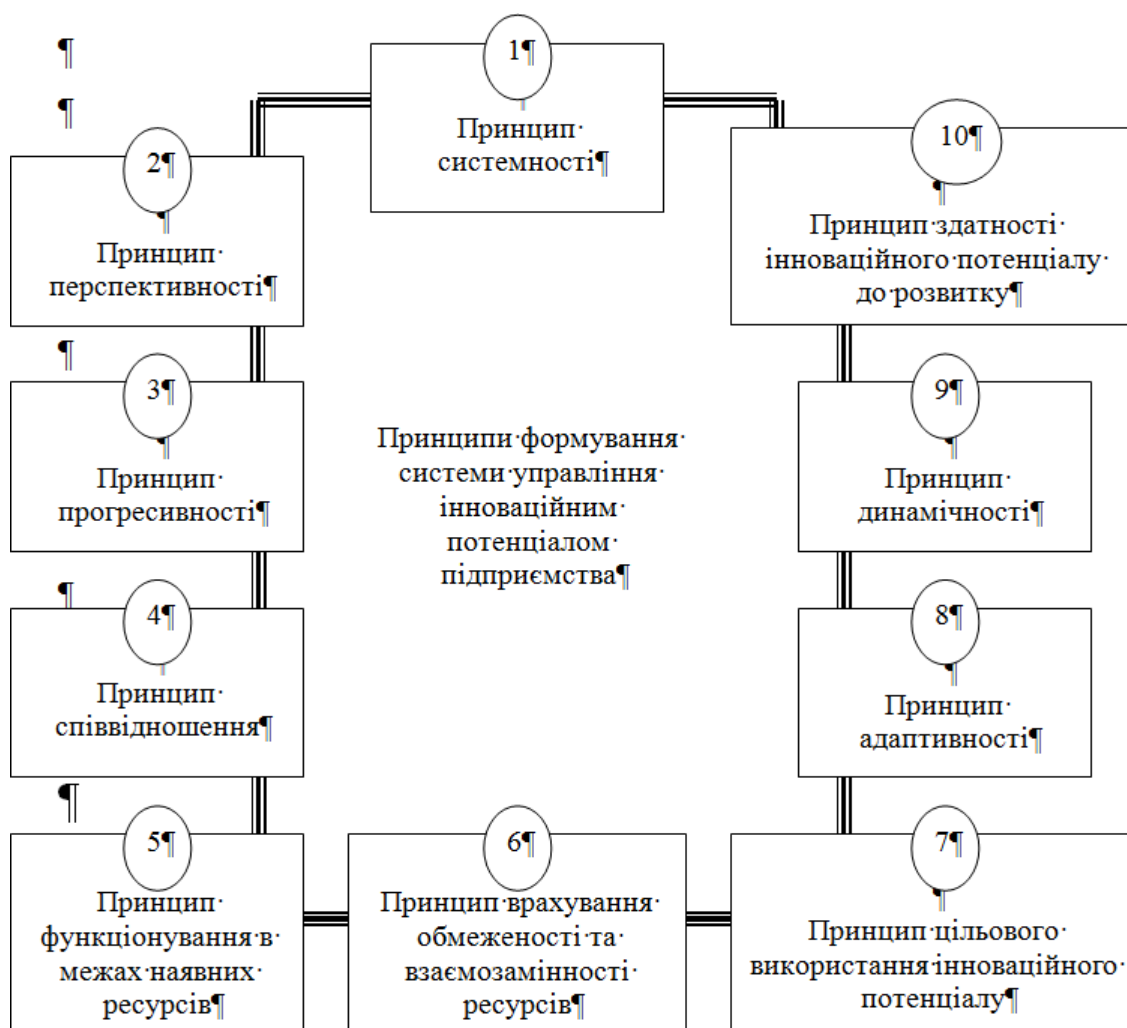


Рис. 3.1 – Принципи управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства

Розгорнута характеристика принципів управління ПКП наведено у табл.

3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика принципів управління ПКП

Перелік принципів	Характеристика
1	2
Принцип системності	передбачає управління окремими елементами потенціалу конкурентоспроможності як цілісною системою
Принцип перспективності	управління інноваційним потенціалом передбачає врахування перспектив розвитку потенціалу та потенційних змін у діяльності підприємства
Принцип прогресивності	передбачає у практичній діяльності підприємства прогресивних технологій, інструментів та методів управління його потенціалом конкурентоспроможності
Принцип співвідношення	передбачає необхідність успішного досягнення поставлених цілей за наявних ресурсів підприємства
Принцип функціонування в межах наявних ресурсів	передбачає організацію ефективної роботи з управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у межах реально наявних ресурсів
Принцип врахування обмеженості та взаємозамінності ресурсів	передбачає врахування обмеженості наявних ресурсів, однак вони можуть бути взаємозамінними
Принцип цільового використання інноваційного потенціалу	передбачає необхідність цільового використання потенціалу конкурентоспроможності з метою досягнення поставленої мети
Принцип адаптивності	передбачає необхідність адаптації потенціалу конкурентоспроможності в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Під адаптацією розуміється здатність пристосування наявного механізму управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства із врахуванням конкретних умови
Принцип динамічності	передбачає необхідність врахування особливостей самого потенціалу конкурентоспроможності, який не є статичним, а з плином часу розвивається
Принцип здатності інноваційного потенціалу до розвитку	передбачає мету управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства, що полягає у постійному покращенні його стану

Із врахуванням наведених вище характеристик та принципів

(табл. 3.1) можна виокремити ключові положення формування та розвитку ПКП, зокрема:

- а) потенціал конкурентоспроможності підприємства – це складна система характеристик всіх його елементів;
- б) при формуванні потенціалу конкурентоспроможності підприємства діє закон синергії всіх його елементів;
- в) елементи потенціалу конкурентоспроможності підприємства повинні функціонувати в сукупності та оптимальному співвідношенні між всіма його елементами.

3.2. Проект ділянки виробництва високоміцного легкого бетону у ТОВ “Ельбрук Плюс”

Високоміцний легкий бетон отримують використовуючи ті ж технологічні прийоми, що і для технології виробництва важкого високоміцного бетону. Сучасні конструкційні легкі бетони одержують в основному із застосуванням штучних пористих заповнювачів у вигляді фракціонованого керамзитового гравію (Леса 670, Леса 800 – Данія, Італія, Норвегія; Ліарор 3, Ліарор 8 – Німеччина); зольного гравію (Lytag – Голландія, Великобританія), і навіть пористих гірських порід, наприклад пемзи, вулканічного туфу (Pumice – Ісландія).

Для виробництва у ТОВ “Ельбрук Плюс” високоміцного легкого бетону буде застосовуватися наступний склад [17, с. 86]:

- Тонкого помолу композиційне в'язуче із золою териконіків – 500 кг/м³;
- добавка органомінеральна – 103,6 кг/м³, у тому числі 50 кг – мікрокремнезема, 50 кг – золи териконіків, 3,6 кг – «Хідетал-ГП-9»;
- заповнювач великий – 510 кг/м³ (керамзит фракції 2,5-5 мм);
- пісок (Мк = 2,5) – 250 кг / м³;
- вода – 180 л.

В табл. 3.5 представлені його ключові характеристики.

Таблиця 3.5 – Основні характеристики високоміцного легкого бетону,
[17, с. 86]

№ п/п	Найменування показника		Одиниця виміру	Характеристика бетону
1	2		3	4
1	Міцність при стисканні	3 доб.	МПа	30,8
		28 діб.	МПа	56,5
		60 діб.	МПа	57,7
		90 діб.	МПа	58,9
2	Призмінна міцність		МПа	40,6

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
3	Коефіцієнт призмної міцності	–	0,72
3	Модуль пружності	МПа	28000
4	Міцність на розтяг при вигині	МПа	2,5
5	Усадка	Мм/м	0
6	Теплопровідність	Вт/м*С	0,34
7	Водопоглинання	%, мас	14
8	Щільність бетонного каменю	кг/м ³	1648

Визначення вартості суміші бетонної визначають розрахунком собівартості проданої продукції та ринкову вартість. Для розрахунку собівартості бетонної суміші було прийнято, що у ТОВ “Ельбрук Плюс” будуть виробляти високоміцний легкий бетон класу В45 за 1-го року.

Комерційну собівартість бетонної суміші визначають складанням калькуляції всіх виробничих витрат. Попередньо було визначено показники: зарплату основних робітників, відрахування на соціальне страхування, утримання та експлуатацію обладнання, комерційні витрати, цехові витрати, загальновиробничі витрати. Розрахунок комерційної собівартості високоміцного легкого бетону наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення ринкової вартості 1 м³ високоміцного легкого бетону

Статті витрат	Норма витрати на одиницю	Ціна, грн.	Сума, грн.
1	2	3	4
1. Вартість сировинних матеріалів:			
Тонкомолове в'язуче, т.	0,5	1150,0	575,0
Керамзит, м ³	0,9	561,6	505,44
Пісок, т.	0,25	39,0	9,75
Мінеральна добавка (МК+ГП), т.	0,1	2550,0	255,0
Суперпластифікатор, л.	15	44,5	667,5
Разом:			2012,7
2. Електроенергія, кВт/год.	3,5	1,4	49

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
3. Зарплата основних робітників			20,3
4. Відрахування на соціальне страхування			5,4
5. Утримання та експлуатація обладнання			51,0
6. Цехові витрати			10,1
Цехова собівартість			2148,4
7. Загальновиробничі витрати			15,0
Загальновиробнича собівартість			2163,4
8. Комерційні витрати			21,1
Комерційна собівартість			2154,5
Комерційна собівартість із ПДВ			2621,4
Рентабельність 5%			2752,47
Ринкова вартість			2890,1

Вартість високоміцного легкого бетону є вищою за вартість звичайного бетону, однак його використання в монолітному каркасі багатоповерхової будівлі дає економічний ефект за рахунок зміни перерізів конструкцій, який становить 4,3%.

Враховуючи майбутні потреби будівельних об'єктів в Україні із використанням монолітного каркасу та економічності даного виду бетону, його виробництво дозволить збільшити обсяги реалізації продукції ТОВ "Ельбрук Плюс". Розрахунок планового фінансового результату від реалізації проекту наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок фінансового результату від реалізації проекту

Показники	Од. вимір.	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Обсяг виробництва	м³	3000	3500	4000	4500	5000
Ринкова вартість	тис.грн.	2,8901				
Виручка від реалізації	тис.грн.	6780,2	8225,3	9670,3	11115,4	10670,3
Комерційна собівартість із ПДВ	тис.грн.	2,6214				
Витрати	тис.грн.	5242,8	6553,5	7864,2	9174,9	7864,2
Чистий прибуток	тис.грн.	537,4	671,8	806,1	940,5	806,1

Реалізація проекту передбачає наявність економічного потенціалу, тому доцільне додаткове обґрунтування перспективних результатів його впровадження і використання. В сучасних умовах актуальне впровадження нових, технологій, які забезпечують прогресивне виробництво нових матеріалів, зниження загальної матеріаломісткості, зниження вартості будівництва та перспективи енергозбереження при подальшій експлуатації будівель. На думку більшості фахівців, перспективним засобом зниження загальної вартості будівництва та вартості зведення будівельних конструкцій може стати використання конструкцій стін з легкого бетону. Саме тривалий досвід експлуатації будівель з легкого бетону підтвердив їх високу надійність, екологічність, безпеку та високі характеристики при експлуатації.

Для сучасного розвитку будівництва характерні тенденції, пов'язані з розвитком і використанням технологій висотного каркасного будівництва. Саме тому актуально постає питання виготовлення високоміцних легких бетонів, які можуть вироблятися вітчизняними підприємствами. Це технологія, яка дозволяє усунути проблему розшарування бетонної суміші по висоті та уникати розбалансованості та зменшення однорідності бетону, запобігти утворенню пустот при недостатньому ущільненні бетонної суміші, що дозволить забезпечити потрібні фізико-механічні властивості конструкцій. За рахунок застосування мінеральних наповнювачів зазначені негативні явища можуть бути ефективно компенсовані в умовах виробництва і подальшого використання легких бетонів.

Отже, у розділі 3 наведено рекомендації з удосконалення управління потенціалом конкурентоспроможності ТОВ “Ельбрук Плюс”, наведені у табл. 3.8.

Такі заходи, системно забезпечують удосконалення технологічних процесів за рахунок впровадження інноваційних технологій виробництва, без яких витримати конкуренцію на ринку надзвичайно проблематично. Тому що передбачають організаційну і технологічну складові, які вирішують не лише проблему ефективного управління процесами на великому промисловому підприємстві.

Таблиця 3.8 – Рекомендації з удосконалення управління інноваційною діяльністю ТОВ “Ельбрук Плюс”

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Формування системи управління ПК “Ельбрук Плюс”»	Сформовано перелік принципів, основні положення формування, розвитку та процес управління ПКП	Сформовано систему управління ПКП, що включає: об’єкт, мету, властивості, принципи, функції та послідовність управління
2	Оцінювання ПК “Ельбрук Плюс”	Наведено систему показників оцінки, комплексний показник та рівні інноваційного потенціалу. Проведено оцінку ПК “Ельбрук Плюс”	Комплексний показник ПК ТОВ “Ельбрук Плюс” має високий рівень, і становить: $K_{in} = 2,29$. Отже, значення товариства підпадає під зону лідера, і йому варто обрати одну із запропонованих стратегій, а саме: 1) стратегію утримання досягнутої позиції; 2) стратегію конгломератної диверсифікації
3	Рекомендації щодо запровадження виробництва високоміцного легкого бетону у “Ельбрук Плюс”	Запровадження проекту виробництва високоміцного легкого бетону	Прогнозований економічний ефект від реалізації проекту за 5 років без дисконтування грошових потоків становить 3761,9 тис. грн.

Отже, наведені пропозиції дозволять певним чином удосконалити управління ПКП та інноваційною діяльністю у ТОВ “Ельбрук Плюс”.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи представлені перелік рекомендації по вдосконаленню системи управління потенціалом конкурентоспроможності ТОВ “Ельбрук Плюс”. В умовах негативних проявів пандемії та суттєвого зростання вартості енергоносіїв впровадження інновацій у

діяльність товариства є актуальним. Для цього доцільне акумулювання ресурсів та нарощення потенціалу конкурентоспроможності та реалізації нових ефективних проєктів товариства.

Тому з метою формування, розвитку та удосконалення процесів управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у роботі запропоновано перелік принципів, розроблено основні положення системного управління.

Оцінювання потенціалу конкурентоспроможності ТОВ “Ельбрук Плюс” Також, запропоновано здійснювати з метою визначення акцентів управлінського впливу та здійснено відповідні розрахунки. Оскільки ТОВ займає позицію лідера, то йому варто обрати одну із зазначених стратегій: 1) утримання досягнутої позиції; або стратегію 2) конгломератної диверсифікації.

Безпосереднє впровадження та удосконалення нових господарських рішень, інноваційних технологій запропоновано реалізовувати у площині основної діяльності. Тому розглядався проєкт по виготовленню високоміцного легкого бетону, який буде реалізовуватись впродовж 5 років. При цьому економічний ефект від такого проєкту потенційно може становити 3761,9 тис. грн.

Отже, удосконалення інноваційної діяльності товариства дозволить отримати довгострокові конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Стимулювання інноваційної діяльності в сучасних умовах конкуренції для більшості підприємств є одним з головних аспектів конкурентоспроможності і розвитку у нових умовах жорсткої конкурентної боротьби та системної кризи.

У кваліфікаційній роботі досліджено основні підходи до трактування терміна потенціал конкурентоспроможності. При цьому інновація розглядається у наукових джерелах як процес, як результат, як зміна.

Наукові джерела ґрунтовно розглядають різні підходи до управління конкурентоспроможністю, формуванням конкурентних переваг за рахунок впровадження інновацій та розвитку потенціалу конкурентоспроможності. Доцільно підкреслити, що дослідження класифікації дозволяє конкретніше, об'єктивніше та повніше оцінити інновації, визначити їх ефективність, а також виявити неоднорідність інновації та підібрати методи управління кожною з них.

Процеси управління потенціалом конкурентоспроможності тісно пов'язаний з інноваційною діяльністю, є системним комплексом взаємопов'язаних дій з планування, організації і контролю. Основою метою процесного підходу є скоординована робота по забезпеченню конкурентних переваг.. Важливий аспект застосування процесного підходу в управлінні є виділення бізнес-процесів, а основні характеристики базових функціоналів інноваційного бізнесу, яким є виготовлення матеріалів для будівництва.

При цьому різні функції діяльності дозволяють детально відслідковувати шлях реалізації формування конкурентної переваги та впроваджувати у практику діяльності суб'єктів господарювання.

В цілому управління потенціалом конкурентоспроможності реалізується керівником шляхом розробки відповідної стратегії, із застосуванням функцій менеджменту з метою реалізації інновацій.

Стосовно стану об'єкта дослідження, зазначимо, що у другому розділі

кваліфікаційної роботи було проведено детальний аналіз особливостей функціонування товариства у 2019-2021 рр. з урахування сучасних тенденцій оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємницької діяльності в Україні.

За даними аналізу Україна має кращі показники за досягненням

практичних результатів реалізації інновацій, ніж за наявними ресурсами та умовами для впровадження інновацій, за рахунок чого виробництво стає сучасним і конкурентоздатним. У 2021 р. Україна посідала 76 місце за глобальним індексом інновацій.

Також у роботі наведено оцінку сильних і слабких сторін України за результатами глобального індексу інновацій у 2021 р. та досліджуваного підприємства. При цьому наведені фактори суттєво впливають на інноваційну активність вітчизняних підприємств.

Стосовно об'єкту дослідження необхідно зазначити, що ТОВ “Ельбрук Плюс” є на сьогодні одним з найбільших платників податків у м. Кропивницькому. А його основні техніко-економічні показники діяльності за період 2019-2021 рр свідчать про наявність ресурсів для розвитку потенціалу конкурентоспроможності.

Так, фінансовий результат від основної операційної діяльності підприємства у 2021 р. становить 6804,0 тис.грн. А чистий прибуток товариства впродовж аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить: у 2019 р. – 4003,0 тис. грн., у 2020 р. – 7178,0 тис.грн. (зростання на 79,3%) у 2021 р. – 6689,0 тис.грн. Хоча такий обсяг чистого прибутку дозволяє говорити про ефективну політику керівництва, яка тривалий час спрямована на реалізацію нових ідей та технологій у виробництві продукції.

У третьому розділі роботи запропоновано шляхи удосконалення управління потенціалом конкурентоспроможності товариства. Представлено систему принципів та обґрунтовано їх застосування. ТОВ “Ельбрук Плюс”, яка будується за певними принципами. В цілому систему управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства наведено у роботі.

Зазвичай, першими етапами є – постановка цілей діяльності підприємства та загальних завдань системи управління підприємства, у т.ч. інноваційного потенціалу. Також варто провести діагностику інноваційного потенціалу підприємства.

Оцінку+ потенціалу конкурентоспроможності підприємства необхідно реалізовувати шляхом розрахунку і порівняння фактичних значень коефіцієнтів із встановленими базовими параметрами.

Показники базового періоду, середньогалузеві значення чи відповідні показники діяльності конкурентів можуть бути базовими, порівняльними параметрами реалізації аналізу, після чого використовується низка показників оцінювання.

Запропонований в роботі проект впровадження нової технології виробництва бетону, який є легким і надміцним за рахунок використання специфічних домішок. При цьому варто зазначити, що загальна вартість легкого бетону є вищою ніж стандартного бетону, але його використання в монолітному каркасі багатоповерхової будівлі дозволяє отримати економічний ефект за рахунок зміни перерізів конструкцій. У розрахунках такий ефект за 5 років становить 3761,9 тис. грн., чим обґрунтована доцільність реалізації такого проекту на практиці

ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208 с.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ"", 2000. – 256 с.
3. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Барабась Д.О. Конкурентний потенціал і конкурентоспроможність підприємства: суть, співвідношення та етапи оцінювання // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали V міжнар. науково-практичної конференції, 25–26 травня 2001 р. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 19–20.
5. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2000 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2000. – С. 10–11.
6. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 201-208.
7. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки – 2002. – №11. – с. 52-55.
8. Барабась Д.О. Опрацювання конкурентної стратегії фокусування для швейного підприємства (на прикладі ЗАТ ШП "Юність") // Маркетинг в Україні. – 2003. – №4 (20). – с. 27-31.
9. Барабась Д.О. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2(9). – К.: КНЕУ, 2002. – С. 368-373.
10. Барабась Д.О. Узагальнення підходів до визначення конкурентоспроможності продукції // Управление занятостью в условиях трансформации экономики Украины. Современная экономическая наука и образование в Украине: теория, методология, практика. Сборник научных трудов. Приложение №1(16) к научному журналу "Персонал", №5(65) – Київ, 2001. – с. 176.
11. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. — К., 2003. — 18с.

12. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Київ, 2003. – 226 арк. — Бібліогр.: арк. 186-201. - На правах рукопису.

13. Басаков М. И. Сертификация продукции и услуг с основами стандартизации и метрологии: Учебное пособие. — Ростов н/Д.: МарТ, 2000. — 256 с.

14. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.

15. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Учебник / Под ред. В.А.Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.

16. Бест М. Новая Конкуренция. Институты промышленного развития – М.: ТЕИС, 2002. – 356 с.

17. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посібник. — Л.: ДУ «Львівська політехніка», 2000. — 329 с.

18. Бичківський Р.В. та ін. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: підручник /Р.В.Бичківський, П.Г.Столярчук, П.Р.Гамула. – 2-ге вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 560 с.

19. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.

20. Виробничий і операційний менеджмент: Навч . посібник / О.С.Соснін, В.В.Казарцев. – К.: Європейський університет, 2001. – 147 с.

21. Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. – С. 50-53.

22. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. – Луганск: Изд-во Восточнoукраинского нац. ун-та, 2000. – 315 с.

23. Геєць В. М., Александрова В. П., Артёмова Т. І., Бажал Ю. М., Барановський О. І. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В.М. Геєць (ред.). — К. : Інститут економічного прогнозування НАН України ; Фенікс, 2003. — 1008 с.

24. Господарський кодекс України: Офіційний текст. – К.: Кондор, 2004.

25. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
26. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб: Питер, 2001. – 240 с.
27. Дойль П. Движущие силы рынка и конкурентные стратегии // <http://www.advertology.ru>.
28. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
29. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво/ пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
30. ДСТУ ISO 14000-97 Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування. — К.: Держстандарт України, 1997.
31. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001. – 25 с.
32. ДСТУ ISO 9001-95 Системи якості. Модель забезпечення якості в процесі проектування, розроблення, виробництва, монтажу та обслуговування. — К.: Держстандарт України, 1995. – 22 с.
33. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. — К.: Держстандарт України, 2001. – 61с.
34. Дударь А.П., Федисин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. – Симферополь: Таврида, 2000. – 182 с.
35. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф.Покропивного - Вид 2-ге – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
36. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2003.- 110 с.
37. Закон України “Про Антимонопольний комітет України” від 26 листопада 1993 року №3659-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 50. – С. 472.
38. Закон України “Про господарські товариства” від 19 вересня 1991 року N 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 49. – С.682.
39. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 7 червня 1996 року №236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36. – С.164.
40. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11 січня 2001 року №2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С.64.

41. Закон України “Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту” від 22 грудня 1998 року N 330-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 9. – С.65.
42. Закон України “Про ціни і ціноутворення” від 3 грудня 1990 року N 507-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1990. – № 52. – С.650.
43. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР. — 1991. — № 30. — С.379.
44. Класифікація видів економічної діяльності. КВЕД. Державний класифікатор України. ДК 009-96. Чинний від 1997-01-07
45. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.
46. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку //Легка пром-ть. - 2003. - №3. - С. 37.
47. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. - М, Юрайт-Издат, 2004. - 335с.
48. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О. Піддубного. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264с.
49. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.-390с.
50. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. – 892 с.
51. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
52. Фомичев С. К., Старостина А. А., Скрыбина Н. И. Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 196 с.
53. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 475 с.
54. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Уч. пособие. – Харьков: Эспада, 2004. – 520с.