

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Одеський національний політехнічний університет

На правах рукопису

Черкасова Світлана Олександрівна

УДК 65.011:009.12(043.3/.5)

**ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО
МОНІТОРИНГУ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Науковий керівник

Філіппова Світлана Валеріївна

доктор економічних наук, професор

Одеса – 2011

ЗМІСТ

С.

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМУ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	12
1.1 Ретроспективні зміни трактування та визначення взаємозв'язку категорій конкурентоспроможності	12
1.2 Основні чинники впливу та забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства	30
1.3 Механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств як об'єкт управлінського моніторингу: сутність та складові	50
Висновки до розділу 1.....	68
РОЗДІЛ II МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА МОНІТОРИНГ УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	71
2.1 Основні тенденції, проблеми та перспективи забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування України...	71
2.2 Аналіз сучасних моделей і методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	82
2.3 Моніторинг та оцінка впливу чинників на механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств машинобудування	95
Висновки до розділу 2.....	105
РОЗДІЛ III. ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЛАНЦЮГОВОГО МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	108
3.1 Нові підходи до моніторингу конкурентоспроможності	

промислових підприємств. Моніторинг та оцінювання управлінських компетенцій	108
3.2 Концептуальна модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку	140
3.3 Система показників і модель ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств за етапами формування механізму її організаційно-економічного забезпечення	158
Висновки до розділу 3.....	180
ВИСНОВКИ.....	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТКИ.....	218

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком ринкових відносин в Україні, посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу позицій на ринку, дослідженням сильних та слабких сторін власної господарської діяльності та конкурентів, здатністю пристосовуватись до змін ринкових ситуацій. Кожному підприємству, що бажає зберігати сталість розвитку й активно просуватися на ринку, потрібно володіти оперативною інформацією стосовно власної конкурентоспроможності та конкурентів. Моніторинг та подальше оцінювання конкурентоспроможності стає інструментом, що дозволяє своєчасно її отримувати і коригувати управлінські дії при відхиленні від визначеного рівня конкурентоспроможності.

Різним аспектам забезпечення конкурентоспроможності підприємств і управління процесами її досягнення наукові праці присвятили такі вчені, як О.Алимов, О.Амоша, Б.Буркинський, Б.Валуєв, М.Войнаренко, В.Геєць, В.Герасимчук, В.Гончаров, В.Гриньова, В.Дергачов, О.Кузьмін, Ю.Лисенко, Б.Мізюк, С.Харічков, М.Чумаченко, А.Чухно. Механізм її моніторингу та оцінювання досліджували В.Захарченко, Ю.Бажал, А.Бутенко, М.Згуровський, М.Котлубай, В.Лісюк, Є.Майдебура, Л.Мельник, В.Осипов, С.Філіппова.

Разом з тим, цілу низку питань дослідження конкурентоспроможності і досі не вирішено. Зокрема, це стосується формування економічного інструментарію управлінського моніторингу, обґрунтування та вибору його об'єктів, процедур і методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства у динаміці за етапами формування механізму її забезпечення, формування відповідної системи показників.

Актуальність і практична значимість тематики, наявність значної кількості її невирішених питань спонукали автора до вибору теми та основних напрямків роботи, зумовили її мету, завдання, предмет та структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження проведено у відповідності до планів науково-дослідних робіт Одеського національного політехнічного університету як складова *бюджетних тем*: «Управління трансформаційними процесами в промисловому секторі економіки України» (номер державної реєстрації 0105U007209, 2006-2007 рр.); «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації промислового сектору економіки України» (номер державної реєстрації 0106U013171, 2006-2008 рр.); «Розробка теоретико-методичних засад формування системи управлінського обліку та аналізу на рівні окремого підприємства, що інтегрується у обліково-аналітичну систему регіону (номер державної реєстрації 0109U002625, 2008-2011 рр.); *договірних тем*: «Розробка заходів з удосконалення системи бухгалтерського і управлінського обліку та аналізу на ПП «Злагода»» (№ 1600-82 від 01.07.2009 р.), а також планів Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України як складова теми: «Оцінка техніко-економічного стану об'єктів інфраструктури та виробничих фондів України» (Одеська, Миколаївська, Херсонська області) (номер державної реєстрації 0109U004633, 2008-2009 рр.), де автором здійснено аналіз сучасних моделей і методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, запропоновано методичні положення щодо моніторингу та оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування механізму її організаційно-економічного забезпечення на засадах сформованої системи показників для ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств. Дисертантка приймала участь в виконанні НДР як співвиконавиця (довідка № 2073/82-07 від 28.10.2010 р., акт б/н від 22.11.2010 р.).

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретичних і методичних положень щодо формування економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств і виробленні на їх основі рекомендацій стосовно його впровадження.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації поставлені та вирішені такі наукові та науково-прикладні *задачі*:

- визначити об'єкти управлінського моніторингу процесу формування та забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, обґрунтувати їх зв'язок, визначити його економічний інструментарій;
- розробити класифікацію основних чинників впливу та забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства;
- дослідити методи оцінки та умови забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства у складі економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності;
- обґрунтувати концепцію моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств, що охоплює процес формування механізму її організаційно-економічного забезпечення;
- розробити модель визначення поточного конкурентного місця, яка врахує ієрархію конкурентного статусу, конкурентної позиції, конкурентостійкості та їх зв'язок з управлінськими компетенціями;
- сформулювати систему показників для ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств;
- розробити методіку моніторингу організаційної та економічної складових механізму забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управлінського моніторингу формування та забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною базою дисертації є фундаментальні положення сучасної теорії конкурентоспроможності. У дослідженні використані методи: структурного аналізу, наукової абстракції, логічного узагальнення – для визначення об'єктів управлінського моніторингу, класифікації основних чинників впливу та забезпечення

конкурентоспроможності промислового підприємства, розробки концепції її ланцюгового моніторингу та концептуальної моделі моніторингу поточного конкурентного місця; експертних оцінок, економіко-статистичний, історичний і порівняльний аналіз – для дослідження методів оцінки й умов забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства; статистико-математичні – для оцінки впливу чинників на показники конкурентоспроможності підприємств; системно-структурного аналізу – при формуванні системи показників як економічного інструменту ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств, функціональний підхід – при розробці й апробації методики моніторингу організаційної та економічної складових механізму забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інформаційну базу дослідження* склали: теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі моніторингу та оцінювання конкурентоспроможності підприємств; офіційні дані Державного комітету статистики України, періодичних видань; статистична звітність промислових підприємств; результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливої науково-практичної задачі – розробки та обґрунтування теоретико-методичних положень щодо формування економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств і виробленні на їх основі рекомендацій стосовно його впровадження.

Найбільш значущі наукові результати, що виносяться на захист:

вперше:

- розроблено концептуальну модель визначення поточного конкурентного місця, яка поширює процес моніторингу на зв'язок якісних характеристик конкурентоспроможності (конкурентний статус, конкурентна позиція та конкурентостійкість) з рівнем управлінських компетенцій підприємства;

удосконалено:

- процес обґрунтування та визначення об'єктів, що характеризують конкурентоспроможність і підлягають моніторингу, за рахунок розширення їх переліку, обґрунтування зв'язку та підпорядкованості;

- класифікацію основних чинників впливу та забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, яка відрізняється від відомих тим, що відділяє чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, від чинників, що впливають на процес формування її організаційно-економічного забезпечення;

- методичні забезпечення моніторингу конкурентоспроможності підприємства за рахунок розробки методичних положень щодо моніторингу організаційної та економічної складових механізму забезпечення його конкурентоспроможності, які, на відміну від існуючих підходів, враховують взаємозв'язок управлінських компетенцій підприємства з ключовими факторами успіху в забезпеченні конкурентоспроможності;

- систему показників ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств, яка, на відміну від існуючих, характеризує й процес формування механізму її організаційно-економічного забезпечення та спирається на банк даних з інформаційних джерел та форм звітності;

набули подальшого розвитку:

- теоретичні засади інструментарію моніторингу конкурентоспроможності підприємств за рахунок концепції ланцюгового моніторингу, яка буде моніторинг процесу забезпечення КС підприємства у два етапи – формування механізму управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства та його реалізація;

- методи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, що внаслідок перерозподілу пріоритетності об'єктів моніторингу, розширення його сфери на умови та механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності, модифікують відповідні моделі оцінки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення дисертації стосовно економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств доведені до методичних розробок та практичних рекомендацій, які суттєво удосконалюють організаційно-методичне забезпечення процесу управління підприємством.

Результати дисертації мають прикладний характер та використовуються на різних промислових підприємствах. Методичні рекомендації щодо оцінювання організаційної та економічної складових механізму забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств апробовані та впроваджені в діяльність промислових підприємств: методичні рекомендації щодо формування та розрахунку системи показників для ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності в рамках процесу формування механізму її організаційно-економічного забезпечення – ВАТ “Кисеньмаш” (акт впровадження № 70 від 24.01.2005 р.), методичні рекомендації щодо розробки багаторівневої системи забезпечення конкурентоспроможності – ДП “Радіалка” (дочірнього підприємства ВАТ “Одеського заводу радіально-свердлильних верстатів”) і враховані при розробці бізнес-плану його стратегічного розвитку (довідка 148/3 від 17.07.2007 р.); методика оцінювання організаційної й економічної складових механізму забезпечення конкурентоспроможності, модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку прийняті – АТВТ “Первомайськдизельмаш” та використовуються при аналізі його ринкових позицій (довідка 39/3208 від 16.11.2010 р.).

Методичні розробки щодо формування економічного інструментарію моніторингу багаторівневої системи забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі стратегічного планування, управління їх інноваційною діяльністю та розробці інноваційних проектів використано Науковим Консультаційно-Навчальним Центром з підприємницької та інноваційної діяльності «Політех-Консалт» ОНПУ (довідка № 2072/82-07 від 28.10.2010 р.). Результати дослідження використано в навчальному процесі

Одеського національного політехнічного університету Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України в курсах «Управлінський аналіз», «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі і аудиті», в курсовому і дипломному проектуванні (довідка № 2101/82-06 від 01.11.2010 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до розробки і обґрунтування теоретико-методичних положень щодо економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств і виробленні на їх основі рекомендацій стосовно його впровадження. Всі наукові результати, що викладені в дисертації, одержано автором особисто. З наукових публікацій, виданих в співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї та положення, що запропоновані автором особисто. Конкретний внесок здобувача в цих роботах зазначений в авторефераті у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні результати досліджень доповідались і схвалені на 14 міжнародних науково-практичних конференціях: “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” (Львів, 2002 р.), “Динаміка наукових досліджень – 2004” (Дніпропетровськ, 2004 р.), “Наука: теорія і практика” (Дніпропетровськ, 2005 р.), “Теорія і практика сучасної економіки” (Черкаси, 2005 р.), “Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України” (Хмельницький, 2007 р.), Україна – ЄС – Європа: нові виклики та модернізація відносин” (Київ, 2007 р.), “Проблеми і перспективи розвитку підприємництва” (Харків, 2007 р., 2008 р.), “Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес” (Дніпропетровськ, 2009 р.), “Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні” (Тернопіль, 2010 р.), “Логістика промислових регіонів” (Донецьк-Маріуполь, 2010 р.), Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта” (Харків, 2011 р.), “Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні”, (Київ-Яремче, 2011 р.), “Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та

перспективи” (Житомир, 2011), 4 Всеукраїнських науково-практичних конференціях: щорічній Інтернет-конференції “Учётно-аналитическое обеспечение инновационной трансформации экономики Украины” (Одеса, 2007 р., 2008 р., 2009 р.), науково-практичній конференції “Шляхи та інструменти модернізаційного прориву економіки України” (Одеса, 2010 р.).

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано 28 наукові праці, в тому числі 1 монографія, 2 статті – у наукових журналах, 7 – у збірниках наукових праць, 18 – у матеріалах і тезах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 19,11 д.а., 9,03 з яких д.а. належать особисто автору.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи 260 сторінки, в тому числі основний текст складає 167 сторінки комп’ютерного тексту, містить 11 рисунків на 11 сторінках, 14 таблиць на 14 сторінках, 13 додатків на 43 сторінках. Список використаних джерел включає 203 найменування на 25 сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

ТА МЕХАНІЗМУ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1 Ретроспективні зміни трактування та визначення взаємозв'язку категорій конкурентоспроможності

Поняття «конкурентоспроможність» (КС) нерозривно пов'язано з поняттям конкуренції, яка є головною рушійною силою ринкової економіки. Ринкову конкуренцію можна визначити як сукупність відносин між різними учасниками ринку (суб'єктами підприємницької діяльності) з приводу супроводження та властивостей товарів або послуг, які вони випускають або надають. Саме тому конкурують між собою одночасно: а) товари, представлені на ринках, і б) виробники цих товарів — підприємства, галузі, країни. Саме тому між поняттями конкуренції і конкурентоспроможності існує тісний зв'язок і вони розглядаються в різних аспектах: стосовно товарів (продукції, послуг), підприємств, галузей або країн [16, 43, 65, 70, 79, 104, 105, 137].

У глобальних умовах парадигма, яка управляє конкуренцією, змістилась від порівняльних переваг до ширшого поняття «конкурентні переваги», які є результатом формування такого середовища, де учасники конкуренції працюють, безперервно вдосконалюючи способи конкуренції, тим самим ще більше підвищують власну продуктивність. Відповідно до цього конкуренцію Жаліло Я.А. [59] справедливо визначає як механізм виявлення достатніх специфічних факторів, що формують конкурентні переваги, а також узгодження цих переваг і структур управління відповідно до конкурентного середовища.

Внаслідок розбіжності поглядів у визначенні об'єкту КС на сьогоднішній день так і не існує її загально визнаного поняття. Певний час категорію «конкурентоспроможність» науковці частіше застосовували до продукції, рідше

— до підприємств та їх об'єднань, регіонів і країн. З часом ситуація змінилася.

У самому загальному розумінні, можна погодитися з думкою Єжової Л.Ф. [56], що конкурентоспроможність відображає ступінь відповідності певного виду об'єктів певним потребам ринку стосовно:

- *продукції, товару або послуги*: пропозиції — попиту,
- *підприємства*: його реальні конкурентні досягнення — можливості забезпечити конкурентні переваги.

За таким підходом конкурентоспроможність продукції як поняття відображає конкурентоспроможність підприємства, яка, у свою чергу, відображає більш високу конкурентоспроможність (регіону або країни), яка стосовно умов відкритої економіки КС визначається [70] як їхня здатність протистояти міжнародній конкуренції на власному та зовнішньому ринках.

Як видно, у всіх випадках конкурентоспроможність визначається як комплексна категорія, переваги якої остаточно реалізуються на ринку, тобто у сфері торгівлі. Але базис конкурентних переваг підприємства створюється у всіх ланках суспільного виробництва, тому КС формується поетапно шляхом досягнення конкурентних переваг за окремими позиціями. Саме тому *неможливо однаково підходити до аналізу та моніторингу КС продукції, підприємства, регіону і країни*. Однак моніторинг та відповідна оцінка ускладнюється тим, що всі рівні формування конкурентних переваг між собою тісно зв'язані, хоча саме ця обставина сьогодні далеко не завжди враховується.

Саме тому вирішення проблеми визначення основних рівнів формування й оцінки КС господарюючих суб'єктів у всіх ланках національної господарської системи, подальше виявлення їх взаємозв'язку й взаємозалежності дозволить дослідити основні групи факторів (детермінант) у комплексній системі забезпечення національної конкурентоспроможності на всіх її рівнях.

Тобто *процес формування КС є досить комплексний, що вимагає відокремлення його складових у самостійні об'єкти дослідження*. Для цього запропоновано використати принцип ієрархічного формування рівнів конкурентних переваг у всіх ланках національної господарської системи. При

цьому в якості носіїв конкурентних переваг виступають різні, але взаємозалежні її складові суб'єкти: види продукції (товарів, послуг), підприємства й організації або їхні групи (галузеві або конгломератні об'єднання) та, нарешті, окремі регіони та країни або їхні об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), які ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин.

В рамках цього підходу пропонується застосувати тип структурного аналізу, що дозволяє визначити ієрархію формування конкурентних переваг від простого – товарного рівня – до найбільш складного – глобального рівня національних економік країн або їх об'єднань, який отримав назву вертикального структурного аналізу та дав можливість відокремити наступні основні рівні комплексної системи формування та забезпечення КС (рис. 1.1):

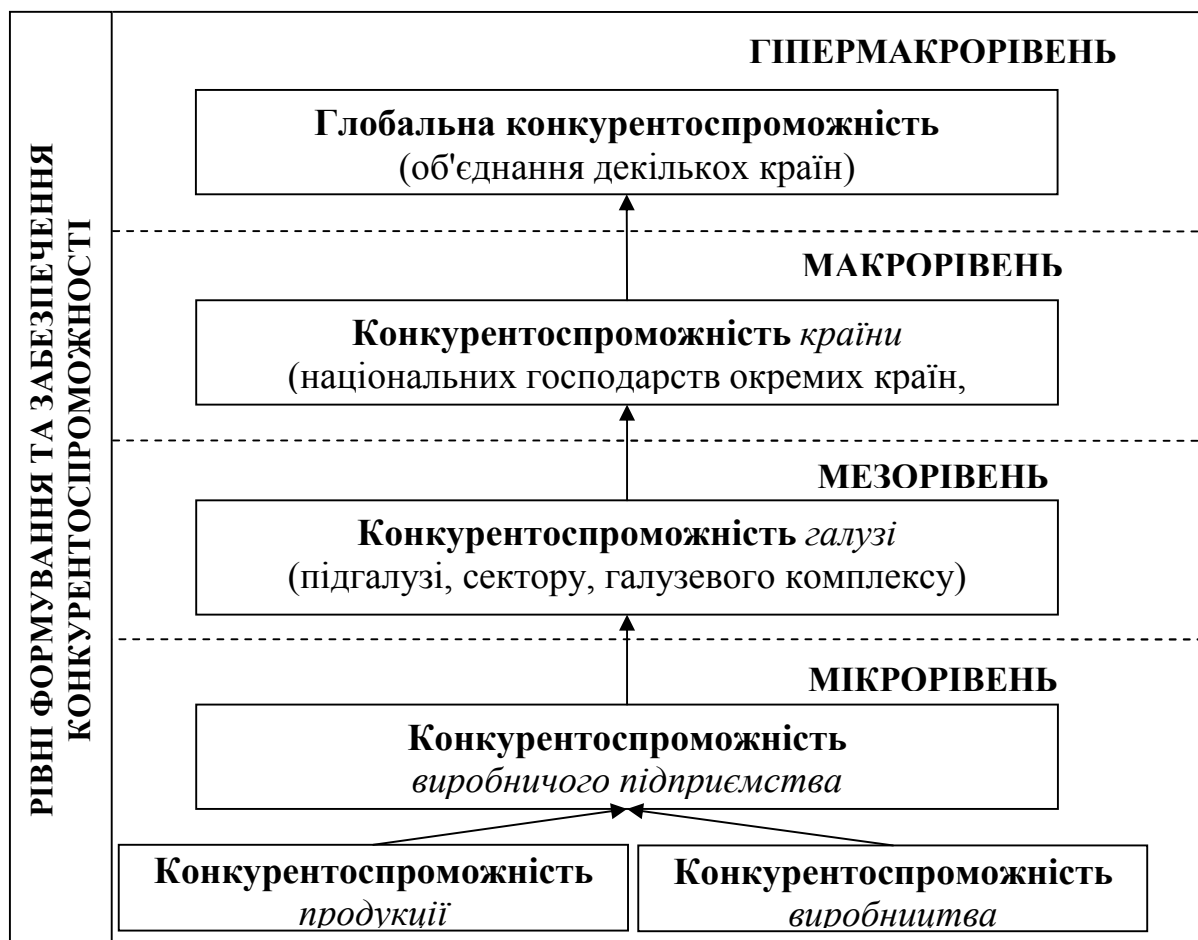


Рис. 1.1. Рівні формування та забезпечення конкурентоспроможності (джерело: систематизовано на підставі [105, 137, 183]).

- мікрорівень – в якості об'єкту дослідження виступає комплексна «конкурентоспроможність підприємства» в основі якої закладено два самостійних поняття: КС продукції (товарів, послуг) і КС виробництва;
- мезорівень – у розрізі даного рівня розглядається конкурентоспроможність окремих галузей, підгалузей, галузевих і міжгалузевих комплексів, корпоративних об'єднань різних підприємств;
- макрорівень – у його рамках формується конкурентоспроможність національних господарств окремих регіонів, країн (національних економік);
- гіпермакрорівень – у цьому випадку під моніторинг та аналіз підпадає конкурентоспроможність не окремих країн, а вже їхніх об'єднань (конкурентоспроможність на глобальному рівні) [105,137].

Виходячи з рис.1.1, можна зробити висновок про те, що мікрорівень фактично являє собою результат конкурентної боротьби, виражений у її фінальній стадії. На перший погляд це видимий і найбільш простий для моніторингу й оцінки рівень, однак він являє собою саме ту сферу, де властиво й відбувається процес формування конкурентоспроможності конкретних видів продукції (товарів, послуг). Рівень відображує впровадження нових технологій, форм і методів організації виробничого процесу. Саме тому суб'єкти-носії конкурентних переваг даного рівня доцільно розглядати в якості «центрів, що формують конкурентоспроможність». *Стосовно виробничого підприємства ситуація ще ускладнюється – значно зростає роль конструкторського і техніко-технологічного забезпечення процесу формування КС.*

На мезоуровні формується КС вже не окремих підприємств, а їхніх корпоративних об'єднань, галузей, галузевих комплексів у рамках їхньої злагодженої взаємодії між собою. У свою чергу, макрорівень є основою формування КС підприємств та галузей, їх взаємодії між собою, між державними й суспільними інституціями, які створюють умови економічного розвитку [59]. На гіпермакрорівні конкурують не окремі країни, а їх об'єднання шляхом попередніх домовленостей щодо економічної політики, створюючи тим самим сукупні конкурентні переваги (зокрема, Євросоюз) [70].

Отже, можна зробити висновок, що *КС стає насиченою економічною категорією, притаманною різним елементам економічної системи: країні, галузі, підприємству, персоналу, продукції, тісно пов'язаним між собою.*

Основну увагу у дисертації приділено процесу забезпечення КС промислових підприємств, тому, на підставі встановленого зв'язку категорій (рис.1.1) детально вивчене два аспекта КС: відносно продукції та відносно підприємства (табл. 1.1-1.2).

Таблиця 1.1

Визначення поняття конкурентоспроможності продукції (товару)

(джерело: систематизовано автором на підставі [2, 10, 22, 68, 72, 77, 81, 82, 89, 95, 98, 105, 121, 130, 185])

Визначення поняття як:	Автор, джерело
1	2
1. Здатність більш повно відповідати запитам покупців у порівнянні з аналогічними товарами ринку	Азоєв Г.Л., Челенков А.П. [2, с.61]
2. Характеристику споживчих та вартісних параметрів даного товару по відношенню до товару конкурента (ціна товару плюс витрати на його експлуатацію)	Амуржаєв О.В. [121]
3. Сукупну характеристику трьох аспектів: а) сукупність якісних та вартісних характеристик товару, що забезпечує перевагу на ринку перед товарами – конкурентами; б) здатність товару бути першим придбаним на ринку; в) відношення корисного ефекту від споживання (використання) товару до затрат на його придбання та експлуатацію; г) найважливіший критерій доцільності виходу підприємства на національні та світові товарні ринки	Багієв Г.Л. [10]
4. Характеристика (комплекс споживчих властивостей) товару, що виражає його переваги або відмінності від конкурентів за ступенем задоволення потреб і витратами (рівнем задоволення потреб і витратам на його купівлю й експлуатацію)	Грошев В.П. [72] Курганська Б.М. [77, с.5] Кредісов А.И. [89] Власова В.М. [98]
5. Порівняння значень показників КС продукції із її базовими значеннями	Лісовська Л.С. [82, с.15]
6. Ступінь привабливості продукції для реального споживача	Книш М.І. [68] Юданов А.Ю. [185]
7. Характеристика продукції, що залежить від кон'юнктури ринку. Вона прямо пропорційна якості та обернено – ціні	Оберемчук В.Ф. [95, с.5]
8. Тимчасова здатність продукції відповідати вимогам ринку	Ліфіц І.М. [81, с.11] Вишнякова С.М. [22,с.18]
9. Сукупність якісних та вартісних характеристик продукції, яка виготовляється за схемою оптимальних витрат, забезпечує потреби споживачів, відповідає вимогам ринку	Продіус Ю.І. [105, с.6]

Продовження таблиці 1.1

Визначення поняття конкурентоспроможності продукції (товару)
(джерело: систематизовано автором на підставі [2, 10, 22, 68, 72, 77, 81, 82, 89, 95, 98, 105, 121, 130, 185])

10. Сукупність споживчих властивостей даного товару чи продукції, що характеризують їх відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам з врахуванням затрат на їх задоволення, цін й тощо	Тихомирова Л.В., Тихомиров М.Ю. [130]
--	---

За результатами аналізу першого аспекту виявлено чотири критерії, які визначають конкурентоспроможність продукції:

- порівняння з аналогами конкурентів,
- відповідність потребам споживачів,
- витрати на задоволення потреби споживачів при споживанні продукту,
- урахування чинника часу.

Таблиця 1.2

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

(джерело: систематизовано на підставі [2, 6, 16, 24, 30, 34, 38, 41, 48, 52, 58, 64, 74, 75, 77, 95, 97, 105, 108, 115, 120, 123, 136, 137, 147, 171, 185, 186])

Визначення поняття як:	Автор, джерело
1	2
1. можливість ефективно розпоряджатися власними або залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів – це обов'язкова умова КС підприємства	Азоєв Г.Л., Челенков А.П. [2, с.61]
2. система взаємозалежних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг	Бондаренко Г.С. [16, с.6]
3. порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств-конкурентів	Алтухов П.Л. [6, с.3]
4. результат створення та підтримки тривалого часу сукупності конкурентних переваг	Дробітько Н.А. [48, с.6]
5. сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою у певний спосіб	Воронкова А.Е. [24, с.58]
6. уміння підприємства (або їх об'єднань, або установи) зберігати досягнені позиції на певних ринках	Гібсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. [30, с.45]
7. порівняльна перевага підприємства відносно до інших підприємств галузі всередині та за межами країни	Градов А.П. [34, с.67]

Продовження таблиці 1.2

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства

(джерело: систематизовано на підставі [2, 6, 16, 24, 30, 34, 38, 41, 48, 52, 58, 64, 74, 75, 77, 95, 97, 105, 108, 115, 120, 123, 136, 137, 147, 171, 185, 186])

1	2
8. рівень компетентності підприємства у певній галузі, або його порівняльна перевага стосовно конкурентів різного рівня (регіон, країна, зарубіжжя)	Грицишин Н.Б. [38, с.29-30]
9. ступінь переваги сукупності показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний час по відношенню до сукупності показників конкурентів	Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. [41, с.36]
10. здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до обраних стратегічних цілей, конкуруючи товарами з іншими виробниками подібних товарів у певному часі при незмінному рівні та впливі факторів зовнішнього середовища	Єрмак А.В. [58, с.6]
11. відмінність процесу розвитку виробника від конкурентів за ефективністю виробничої діяльності та за ступенем задоволення товарами чи послугами конкретної суспільної потреби	Єрмолов М.О. [52, с.32]
12. система безперервно взаємодіючих чинників, що характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо здобуття й утримування протягом тривалого часу конкурентної переваги. Враховується і ефективність, і ступінь динамічності пристосування підприємства до зовнішнього середовища	Іванов Ю.Б. [64, с.7]
13. здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку	Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [74, с.34]
14. здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності	Кіперман Г.Я. [115, с.87]
15. ринкові позиції підприємства	Куліков Г.В. [75, с.33]
16. здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкуренції на ринках збуту продукції	Курганська Б.М. [77, с.4]
17. ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів	Оберемчук В.Ф. [95, с.5]
18. складний, системний комплекс певних характеристик економічної діяльності підприємства (організації праці й виробництва, постачання, виробництва, збуту, задоволення запитів платоспроможних покупців, системи управління), які забезпечують високоефективне виробництво й розвиток підприємства	Осиченко Н.І. [97, с.6]
19. узагальнюючий показник, що об'єднує КС продукції та КС виробництва та виражає відмінності розвитку даного підприємства від розвитку конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією суспільних потреб людей, ефективністю виробничої діяльності, логістичними можливостями	Продіус Ю.І. [105, с.6]
20. наслідок сукупності конкурентних переваг, який відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації	Радева М.М., Маслов П.М. [108, с.176]

Продовження таблиці 1.2

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства
(джерело: систематизовано на підставі [2, 6, 16, 24, 30, 34, 38, 41, 48, 52, 58, 64, 74, 75, 77, 95, 97, 105, 108, 115, 120, 123, 136, 137, 147, 171, 185, 186])

1	2
21. відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності	Скудар Г.М. [120, с.9]
22. здатність підприємства здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, що забезпечується вмiлим використанням підприємством організаційно-управлінських, науково-технічних, економічних, виробничих маркетингових та інших засобів ведення ефективної господарської діяльності	Спірідонов І.А. [123, с.102]
23. здатність виробника вести ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам	Фасхiєв Х.А.. [136]
24. властивість об'єкту, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на ринку. Для підприємства визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках	Фатхутдінов Р.А [137, с.23]
25. комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступiнь переваги сукупності показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів	Хамiнiч С.Ю. [147, с.59]
26. сукупність характеристик діяльності товаровиробника, завдяки яким є ринки збуту та задовольняються потреби певних груп споживачів	Чернега О.Б. [171, с.29]
27. характеристика, що залежить від загальної ефективності його підприємства та визначається досконалістю його технологій, вмiлою постановкою маркетингової діяльності, дієвим менеджментом та рядом інших економічних та технічних параметрів роботи	Юданов А.Ю. [185, с.278]
28. конкурентні переваги, спроможність швидко адаптуватися до умов невизначеності на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури управління й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства й ринку	Ярошенко Ю.Ф. [186, с.5]

Отже, КС продукції – це комплексна характеристика її відмінності від товарів-конкурентів за: а) відповідністю конкретній потребі споживачів та б) за витратами на задоволення потреби у певний час. *Тобто КС продукції є характеристикою, моніторинг та оцінка якої цікава у порівнянні з конкурентами або власною динамікою.*

Вивчення та аналіз визначення КС підприємства (див. табл. 1.2) дає змогу узагальнити термінологічні бачення даної категорії. Так, група авторів [2, 10, 22, 38, 52, 64, 68] наголошують на ринковій природі поняття

конкурентоспроможності підприємства, тобто визначають його загалом як здатність закріпитись та зберегти позиції на відповідному ринку. Варто зауважити, що така позиція для моніторингу є доволі вузькою, оскільки розглядає лише один аспект діяльності підприємства, який не завжди пов'язаний саме із його конкурентоспроможністю, а може формуватись за рахунок унікальності чи життєвої потреби у певній продукції.

Окремі автори [9, 24, 30, 39, 41, 46, 48], пропонуючи визначення конкурентоспроможності підприємства, деталізують характеристики його становища (низька ціна, вищий рівень обслуговування, якості, наявність ефекту масштабу й тощо). Варто зауважити, що в даному випадку авторами вказується дуже обмежений перелік конкурентних переваг, адже вони можуть формуватись в усіх сферах діяльності підприємства (фінансовій, технологічній, кадровій, соціальній, ринковій, географічній й тощо). Одним із пріоритетних чинників формування конкурентоспроможності підприємства визнають можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами. У цьому визначенні не врахована ще ефективність використання залучених ресурсів і, окрім того, не враховується уся можлива сукупність чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства.

Інші автори [16, 23, 34, 44, 52, 66, 67] КС підприємства визначають як його комплексну характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності певних показників його діяльності та успіху на певному ринку за певний проміжок часу, відносно сукупності показників конкурентів. Але підприємство порівняно з конкурентами може мати вирішальні переваги за одними показниками і при цьому втрачати позиції за іншими.

Фактично усі автори наголошують на тому, що конкурентоспроможність підприємства повинна ґрунтуватись на наявності порівняльних переваг, при цьому окремі з них вказують, що підприємство конкурентоспроможне за умови виготовлення конкурентоспроможної продукції. Доцільно наголосити, що остання позиція є дещо суперечливою, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування КС підприємства.

Отже, наведені визначення (див. табл. 1.2) дозволяють дістати висновок, що *конкурентоспроможність підприємства формують дві його складові: КС продукції та характеристики діяльності* (за видами: виробнича, господарська, маркетингова, логістична, організація праці й тощо). *Відповідно, при моніторингу й оцінці КС промислового підприємства, крім оцінки КС його продукції, треба вивчати й оцінювати всі види його діяльності.*

Також доцільно зауважити, що на визначення конкурентоспроможності підприємства впливає аспект часу, оскільки довгострокові та короткострокові цілі можуть сперечатися. Чинник часу (інерційність) впливає на процес розробки та виконання конкурентної стратегії, оскільки важливі не тільки абсолютний результат при виконання її завдань, але й своєчасність.

Результати проведених досліджень і вивчення джерел [6, 34, 40, 52, 74, 95, 96, 108, 120, 136, 137, 138, 185, 186] дають змогу стверджувати, що категорія КС підприємства характеризується переліком властивостей, таких як:

- *порівнянність*. КС підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку);
- *предметність*. Передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують КС підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію, високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій;
- *просторовість*. КС підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може

ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

- *динамічність*. КС обмежена у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоду, і втратити ці позиції в іншому; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною;
- *атрибутивність*. Виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції й тощо);
- *врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування*. Під час моніторингу, оцінювання або прогнозування конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування;
- *системність*. Передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують КС підприємства, взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Забезпечення ефективного розвитку економічної системи можливе лише за умови формування нею конкурентних переваг, які сприятимуть досягненню певного рівня конкурентоспроможності протягом тривалого часу. *Це вказує на необхідність визначення взаємозв'язку між базовими поняттями теорії конкурентоспроможності, без визначення якого неможливо ані формування ефективної системи управління процесом забезпечення КС промислового підприємства, ані механізму його моніторингу, що негативно відбивається на його здатності працювати в високодинамічному конкурентному середовищі.* Тому поняття «конкурентоспроможність» необхідно розглядати з позицій визначення особливостей функціонування промислового підприємства в динамічних умовах ринкового середовища, оцінювання ступеня досягнення, збереження та розвитку конкурентних переваг. На засадах *системного підходу наукового дослідження конкурентоспроможність слід характеризувати не лише як фактичний результат, а й охоплювати певні процеси, що оцінюються відповідними кількісними параметрами та містять розробку та реалізацію*

конкурентної стратегії. Цей підхід передбачає детальне вивчення та аналіз у режимі постійного моніторингу внутрішнього середовища підприємства як відкритої економічної системи та процесів, що відбуваються в ньому, та дозволяє визначити його взаємовідносини із зовнішнім середовищем, у тому числі з позиції можливостей адаптації до змін протягом тривалого часу. На необхідності використання цього підходу наголошують ряд фахівців, зокрема Іванов Ю.Б. [64], Шинкаренко В.Г. [180], Бондаренко Г.С. [16] та ін.), які в основу трактування конкурентоспроможності ставлять здатність економічної системи змінювати траєкторію розвитку, тобто визначений режим функціонування у процесі адаптації до змін зовнішнього середовища, а як мету визначають збереження та розвиток існуючих або створення нових конкурентних переваг.

Для стратегічного забезпечення достатнього (бажаного) рівня конкурентоспроможності на ринку промислове підприємство повинно мати *конкурентні переваги*, при цьому загальної думки про забезпечення процесу розвитку та набуття цих переваг й дотепер не має, а дискусія триває.

Відповідно до традиційного погляду підприємство формує свої конкурентні переваги винятково у процесі діяльності на ринку і не просто на ринку, а на його конкретному сегменті або кількох сегментах. При цьому концепція щодо можливості отримання конкурентних переваг або «школа перманентних переваг» не виключає можливість отримання конкурентних переваг у процесі ринкового навчання, але базується на твердженні, що стратегічні конкурентні переваги є природними, обумовленими середовищем, у якому працює підприємство. Засновник теорії конкурентних переваг М. Портер стверджував, що саме новації формують конкурентні переваги, та виділяв п'ять найбільш типових – нові технології; нові або ті, що змінилися, запити (попити) покупців; поява нового сегменту ринку; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; зміна урядового регулювання [104]. Градов А.П. зазначає, що конкурентна перевага – це глобальна ціль економічної стратегії фірми і галузі національної економіки [34]; а Шинкаренко В.Г. [180] і

Бондаренко Г.С. [16] трактують конкурентну перевагу як перевагу, високу компетентність підприємства у порівнянні із своїми конкурентами, що базується на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу.

З позиції ексклюзивної цінності це питання розглядають Фатхутдінов Р.А. [137] та Ламбен Ж.-Ж [78]. На їх думку конкурентні переваги це характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над прямими конкурентами.

З позицій маркетингового спрямування досить часто конкурентні переваги розглядаються як стратегічні фактори успіху, що мають:

- тривалий час підтримувати унікальність торгівельної марки;
- спиратися на такі оригінальні специфічні можливості і ресурси підприємства, які важко або неможливо повторити конкурентам;
- задовольняти конкретні потреби цільової групи споживачів, спираючись на розуміння споживачем властивостей та цінності продукції (товару) відносно інших ринкових пропозицій.

Як можна зауважити, *конкурентні переваги являються одночасно і наслідком, і проявом конкуренції, основним фактором процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства.*

З позицій компетенційно-орієнтованого підходу, що базується на концепції стратегічного управління К.К.Прахлада та Г.Хамела [146] і будується навколо колективного навчання щодо того, як координувати різноманітні виробничі здатності та інтегрувати численні технологічні навички, підприємство розглядається як соціальний інститут, головною характеристикою якого є *управлінські компетенції*, які за визначенням дослідників є набором ефективно використовуваних здатностей. Деякі з них визнаються стратегічними (ключовими) та основним джерелом конкурентоспроможності підприємства. Центром компетенційно-орієнтованого підходу є функціональні характеристики компетенцій підприємства, тобто ті ефекти, які є результатами застосування компетенцій підприємства, а не її структурна характеристика, що

вказує на необхідність проведення наукових досліджень щодо виявлення й оцінки компетенцій підприємства та управління процесом їх формування.

В сучасних умовах “економіки знань” визначальними в процесі забезпечення КС стають ні зовнішні статичні (природні, соціальні, екологічні й тощо) чинники, що сприяють розвитку підприємства, та являються традиційними для індустріального суспільства, а інтелектуальний капітал (унікальні організаційні знання, інновації на всіх стадіях господарювання від створення продукції до руху її від виробника до споживача).

Таким чином, ефективним способом забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства стає його здатність мобілізувати та повною мірою використовувати свої внутрішні умови, які представляють собою сукупність взаємозалежних ресурсів, бізнес-процесів і компетенцій, спрямованих на створення набору властивостей продукції, що визначають її корисність для споживачів (див. рис. 1.2).

Тому автором пропонується під управлінською компетенцією *розуміти здатність підприємства мобілізувати та повною мірою використовувати свої внутрішні умови, що представляють собою сукупність взаємозалежних ресурсів та бізнес-процесів, формуючих конкурентоспроможний потенціал на основі наявних управлінських знань, умінь і навичок із застосування основних логістичних принципів управління таких як комплексність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, варіантність та оптимізація.*

При цьому конкурентну перевагу підприємству забезпечує його спосіб організації та виконання окремих видів діяльності. Спосіб, яким підприємство виконує окремі види діяльності та всю їх послідовність, визначає конкурентна стратегія. Забезпечення певного (бажаного) рівня конкурентоспроможності підприємства при раціонально розробленій та реалізованій конкурентній поведінці, що варто розглядати як визначені дії, способи поведження, які у визначених конкурентних ситуаціях забезпечують досягнення цілей підприємства, реалізацію конкурентних стратегій і ведуть до довгостроково вигідної конкурентної взаємодії, визначає стійку конкурентну позицію та

посилює конкурентний статус на певному ринку, що в свою чергу, дозволяє досягти конкурентостійкості в довгостроковій перспективі завдяки реалізації чітко сформованої стратегії розвитку.

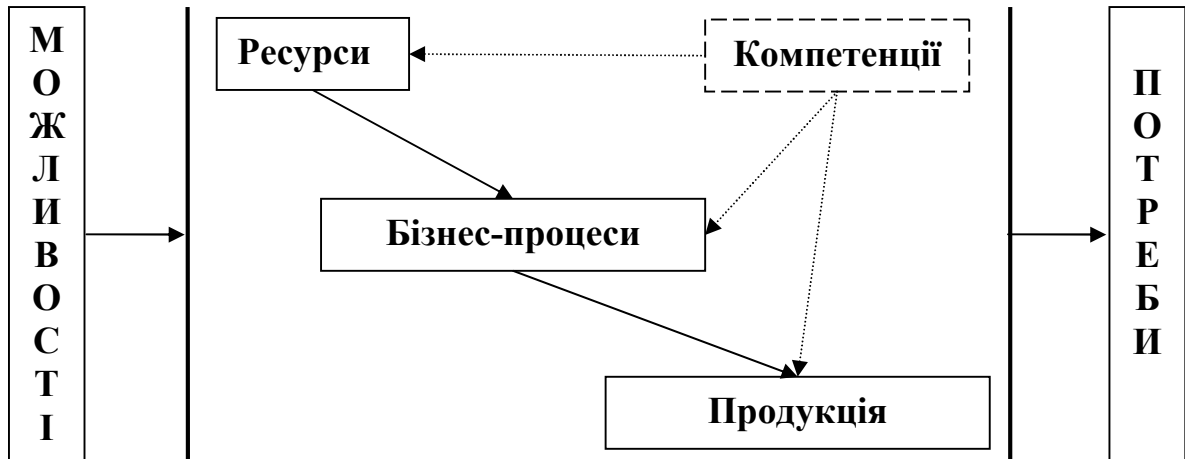


Рис. 1.2. Складові частини, що формують внутрішні умови підприємства
(джерело: систематизовано на підставі [104, 146])

Ще одною основною ланкою логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції являється *конкурентний статус підприємства*, оцінка якого має бути складовою процесу управління забезпеченням його конкурентоспроможності. *Конкурентний статус підприємства визначає умови досягнення ним певного рівня конкурентної переваги, а отже являється вимірником конкурентної позиції підприємства на ринку.* Досягнення конкурентної позиції залежить від конкурентної поведінки підприємства на ринку та фактичного рівня його КС, яка залежить від набуття *конкурентних переваг* та використання *конкурентоспроможного потенціалу*.

Конкурентне середовище постійно змінюється під впливом сукупності різних чинників зовнішнього середовища, розмежовуючи поняття конкурентоспроможності і конкурентостійкості. Конкурентостійкість – це здатність підприємства а) забезпечувати КС та б) підтримувати її рівень при змінах (посиленні впливу негативних чинників, при зміні ринкової ситуації).

Тобто конкурентостійкість є більш тривалою характеристикою ніж конкурентоспроможність, оскільки вона характеризує з одного боку внутрішні властивості об'єкту, а з іншого – можливість певним чином реагувати на вплив зовнішнього середовища, саме поєднання визначених складових дозволяє успішно функціонувати та розвиватися економічній системі в певних умовах і ринкової системи господарювання, якій притаманна конкуренція. Це дозволяє наголосити на необхідності врахування впливу не тільки зовнішнього середовища, але й внутрішніх факторів, оскільки здатність створювати стійкі конкурентні переваги значною мірою залежить від подій та процесів, що відбуваються й у внутрішньому середовищі. А це вже в свою чергу, дозволяє визначити конкурентостійкість підприємства як його здатність забезпечувати достатній (бажаний) рівень конкурентоспроможності на тривалому проміжку часу, що вказує на необхідності використання *динамічного підходу щодо процесу забезпечення конкурентоспроможності*.

Таким чином, роль чинника часу в процесі формування конкурентних переваг стає вирішальною. Без його врахування здійснюється лише статичне визначення поточного конкурентного становища (місця) підприємства на ринку, що не сприяє ефективності процесу управління розвитком підприємства, а лише дозволяє підстроюватися під дії конкурентів (див. рис. 1.3).

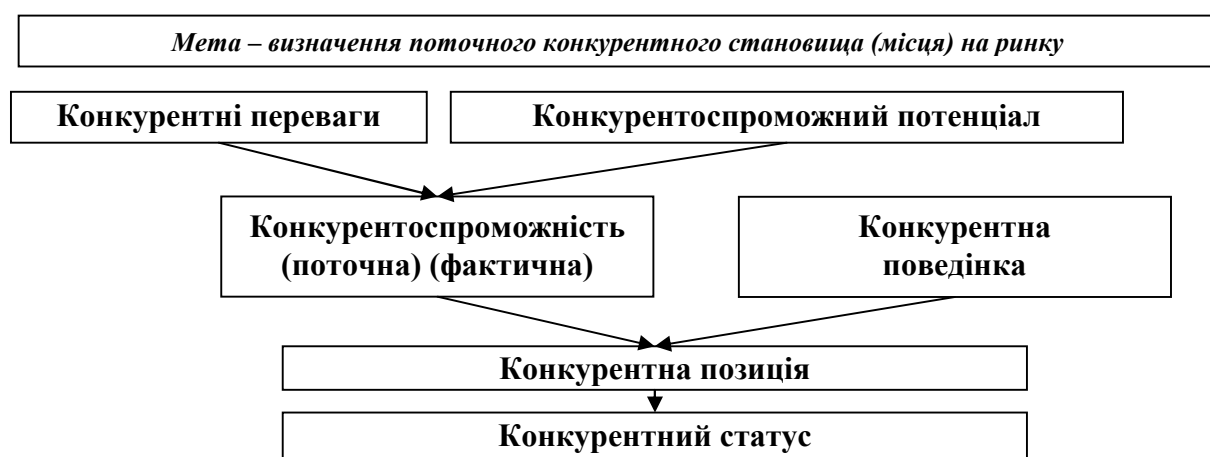


Рис. 1.3. Статична модель визначення поточного конкурентного становища (місця) підприємства на ринку (джерело: власна розробка)

При використанні ж динамічного підходу щодо процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємство отримує можливість управляти подіями, що необхідно для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі завдяки реалізації чітко сформованої стратегії розвитку, й ефективно адаптуватися до змін чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати (див. рис. 1.4).

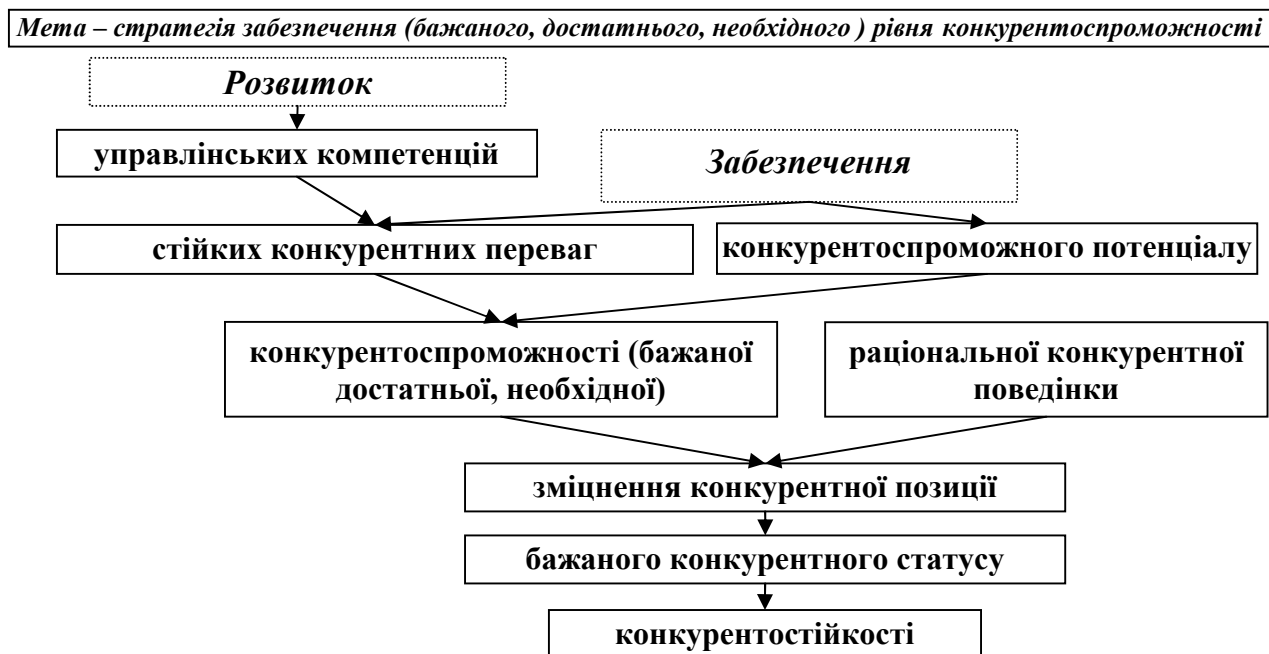


Рис. 1.4. Динамічна модель визначення поточного конкурентного становища (місця) підприємства на ринку (джерело: власна розробка)

У даній моделі об'єкти моніторингу відповідають поняттям та категоріям у визначенні, що наведено у табл.1.3.

Таким чином, усе вище перераховане дозволяє встановити чіткий взаємозв'язок між базовими поняттями теорії конкурентоспроможності:

- конкуренція є невід'ємною складовою ринкової системи господарювання, вона формує умови існування та правила поведінки суб'єктів господарювання, обумовлює та формує чинники ринкового середовища, які впливають на розвиток промислових підприємств;
- промислові підприємства завдяки організації процесу набуття, утримання та розвитку управлінських компетенцій забезпечують конкурентний

(конкурентоспроможний) потенціал та стійкі конкурентні переваги, на базі яких розробляють відповідну конкурентну стратегію, що забезпечує їм бажаний рівень конкурентоспроможності на певному ринку або його сегменті в умовах різноманітних чинниках зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3

Система основних понять, що описують ринкову позицію підприємства

(джерело: систематизовано на підставі [13, 14, 19, 21, 24, 26, 119, 134])

Поняття	Визначення	Автор, джерело
Конкурентні компетенції (або управлінські компетенції з КС)	здатність підприємства мобілізувати та використовувати внутрішні умови або сукупність взаємозалежних ресурсів та бізнес-процесів, формуючих конкурентоспроможний потенціал на основі наявних управлінських знань, умінь і навичок із застосування основних принципів управління таких як комплексність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, варіантність та оптимізація (<i>здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність</i>)	[13, 14, 21]
Конкурентоспроможний потенціал	сукупність показників або чинників, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси та інші виробничі резерви, які можуть бути використані в економічній діяльності (інтегрована сукупність складових, критерії яких визначаються за наявністю необхідних ресурсів, можливостей, здібностей, джерел, за рахунок забезпечення ефективного використання внутрішніх резервів й можливостей ринкової ситуації для створення, реалізації й обслуговування промислової продукції з метою максимального одержання прибутку) (<i>потенційна можливість підприємства підтримувати конкурентоспроможність</i>)	[24]
Конкурентні переваги	властивості продукції/підприємства, що дають йому перевагу над конкурентами	[26]
Конкурентна позиція	позиція підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами	[26, 134]
Конкурентний статус	конкурентна позиція як підґрунтя для формування та досягнення конкурентних переваг	[26]
Конкурентостійкість	спроможність підприємства протидіяти дестабілізаційному впливу чинників зовнішнього середовища порівняно з конкурентами (<i>здатність не лише забезпечувати КС, але й підтримувати цей стан як в умовах впливу негативних чинників, так і при трансформуванні загальної ситуації на даному сегменті ринку</i>)	[19, 119]

– взаємозв'язок категорій (управлінські компетенції та переваги, конкурентна поведінка та позиція, конкурентоспроможний потенціал, конкурентний статус, конкурентоспроможність та конкурентостійкість) є об'єктивним. Саме він визначає логіку процесу ефективного забезпечення КС промислового підприємства, здатність його механізмів працювати в високодинамічному конкурентному середовищі з позитивною динамікою.

Проте, на вимогу системного підходу до моніторингу та подальшого оцінювання механізму забезпечення КС у цілому, його організаційної та економічної складових, мають бути визначені чинники (фактори, детермінанти), що впливають на КС у всіх ланках національної господарської системи, а не тільки на рівні промислових підприємств.

1.2 Основні чинники впливу та забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства

Відповідно до визначених рівнів формування та забезпечення конкурентоспроможності *доцільно розрізнати й коло чинників, що формують мікро-, мезо-, макро- й гіпермакроконкурентоспроможність.*

Оскільки кожне із цих напрямків використовує власні специфічні підходи й методи дослідження, остільки кожне з розглянутих понять конкурентоспроможності описується своїм власним набором показників (див. рис. 1.5 та табл. 1.4).

На сьогоднішній день необхідність саме комплексного та системного підходів щодо забезпечення КС підприємства шляхом змін у всіх ланках національної господарської системи є однією з найактуальніших.

В ринкових умовах конкурентна боротьба фактично перетворюється в боротьбу стратегій практично на всіх рівнях, а стратегічна компонента, по суті, стає провідною характеристикою конкурентоспроможності. Оскільки КС як поняття пов'язана з формуванням і використанням потенціалу ринкового

суб'єкта, то його формування й реалізація ефективно можуть бути здійснені лише по визначеній програмі, плану, або відповідно до заздалегідь розробленої стратегії. Не випадково розробка стратегії в конкурентній боротьбі являється головною й вихідною точкою ведення такої боротьби [24, 68, 70, 137].

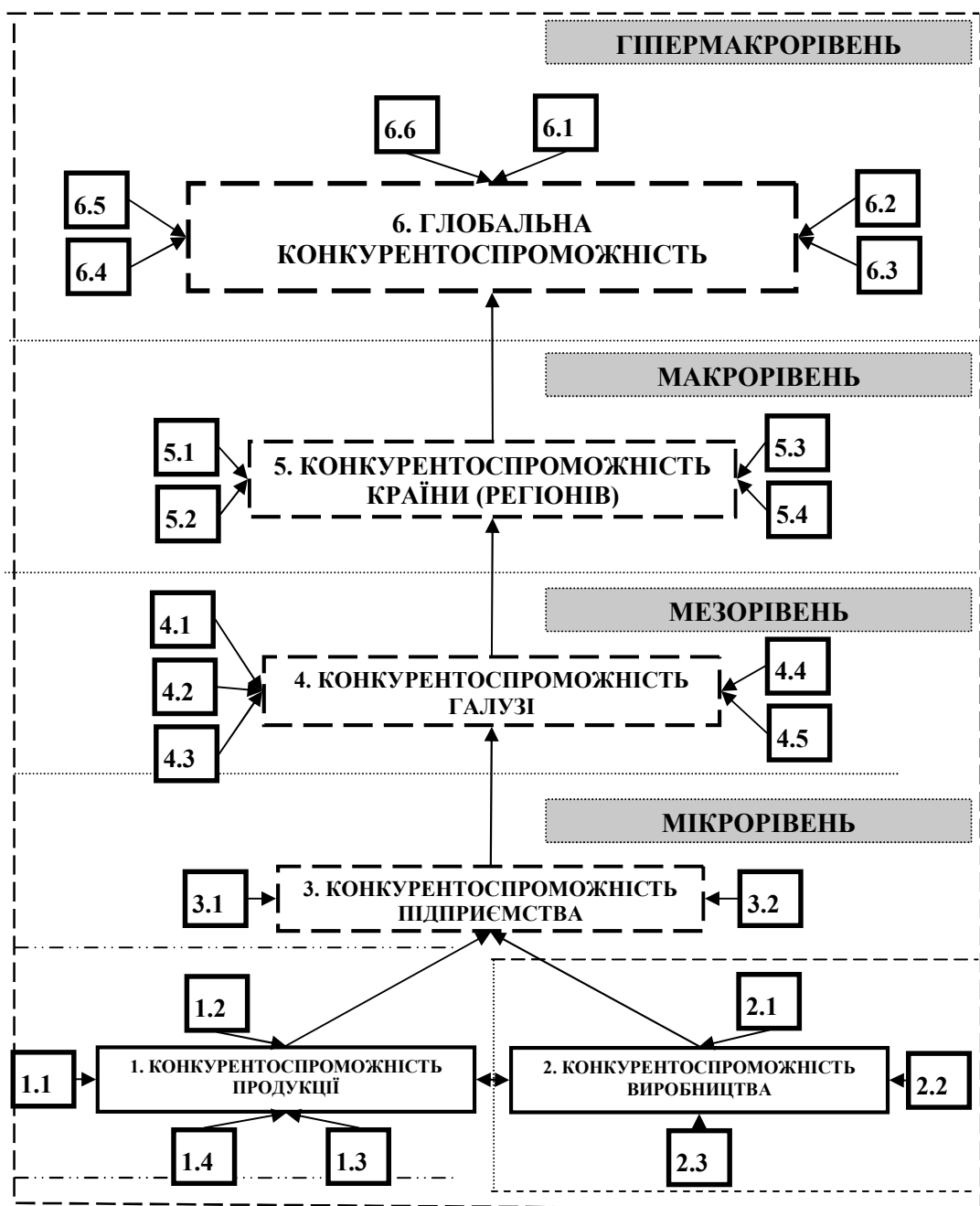


Рис.1.5. Взаємозв'язок факторів (детермінант) забезпечення конкурентоспроможності

(джерело: авторська розробка на підставі [24, 68, 137, 185])

Комплекс чинників забезпечення конкурентоспроможності
(джерело: авторська розробка на підставі [24, 105, 137, 185])

Рівень формування й забезпечення КС	Основні чинники забезпечення конкурентоспроможності
1. МІКРОРІВЕНЬ	
– на товарному рівні	1.1 Якість продукції (товарів, послуг);
	1.2 Ціна продукції (товарів, послуг);
	1.3 Якість обслуговування споживачів;
	1.4 Витрати на використання продукції (товарів, послуг).
– на рівні виробництва	2.1 Використання в виробництві прогресивних технологій, інновацій;
	2.2 Забезпечення гнучкості й адаптивності виробництва;
	2.3 Використання сучасних підходів менеджменту (інтеграція в систему управління сучасних підходів маркетингу та логістиці).
– на рівні підприємства	3.1 Положення на ринку (створення іміджу);
	3.2 Маркетингова політика (збут та комунікації);
	3.3 Логістика обслуговування.
2. МЕЗОРІВЕНЬ	
– на рівні галузі	4.1 Фактори виробництва;
	4.2 Параметри попиту на продукцію;
	4.3 Наявність постачальників ресурсів й учасників виробничої кооперації;
	4.4 Стратегія підприємств в галузі, їх структура та характер конкуренції між ними;
	4.5 Державна промислова політика.
3. МАКРОРІВЕНЬ	
– на рівні країни	5.1 Ресурсний потенціал (фізичні, людські, інформаційні, фінансові ресурси й інфраструктура);
	5.2 Інноваційні й технологічні процеси (рівень НТП);
	5.3 Соціально-політичний клімат;
	5.4 Інвестиційна привабливість.
4. ГІПЕРМАКРОРІВЕНЬ	
– на глобальному рівні	6.1 Конкурентоспроможність економіки країни (її економічна безпека й ефективність);
	6.2 Інтегрованість у світову економіку;
	6.3 Інфраструктура;
	6.4 Науково-технічний прогрес;
	6.5 Конкурентний потенціал (ресурси, менеджмент, фінанси, кадри, маркетинг, логістика й тощо);
	6.6 Уряд держави.

Таким чином, при комплексному підході процес формування системи конкурентоспроможності підприємства можна уявити в такий спосіб: на макрорівні створюються передумови для формування КС на мезорівні, на

мезорівні безпосередньо створюється умови для її формування на мікрорівні, а отже, макрорівень опосередковано впливає на конкурентоспроможність мікрорівня. *Фактично відбувається складний процес нагромадження підприємством конкурентних переваг від макро- до мікрорівня.* На гіпермакрорівні створюються сукупні конкурентні переваги для національних підприємств на макрорівні декількох країн шляхом їх об'єднання та погодження економічної політики. Отже, стратегічна компонента, за інших рівних умов, буде зростати від мікро- до макрорівня, де вона отримуватиме найвище вираження. Ця обставина породжує серйозну проблему конкурентного стратегічного аналізу як для окремих підприємств, так і для країни в цілому.

Як було визначено, КС пов'язана з формуванням і використанням потенціалу ринкового суб'єкта, тому її формування і забезпечення ефективно можуть бути здійснені лише по певній програмі, плану, або відповідно до заздалегідь розробленої стратегії. Розробка стратегії в конкурентній боротьбі являється головною й вихідною точкою такої боротьби [183]. Кінцеві цілі реалізації факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у всіх ланках національної господарської системи представлені в табл.1.5.

Як вище було відзначено, прийнято вважати, що основна частина конкурентних переваг у країні створюється на мікрорівні – а саме на рівні підприємств, де використовуються новітні технології, нові матеріали, нові, ще більш ефективні форми організації праці, у результаті чого й виробляється конкурентоспроможна продукція (товари, послуги).

Мікрорівень фактично являє собою результат конкурентної боротьби, виражений у її фінальній стадії. При розгляді даного рівня забезпечення КС центральним стає комплексне поняття КС промислового підприємства, в основі якого закладені два взаємопов'язаних поняття «конкурентоспроможність продукції» (конкретних видів товарів і послуг) і «конкурентоспроможність виробництва», а суб'єкти-носії конкурентних переваг даного рівня доцільно розглядати в якості так званих центрів, що формують конкурентоспроможність.

На перший погляд це найбільш простий рівень моніторингу, однак він

Таблиця 1.5

Інтеграція цілей забезпечення КС підприємства у кінцеві цілі реалізації стратегічних чинників забезпечення конкурентоспроможності у всіх ланках національної господарської системи (джерело: власна розробка)

		Стратегічні чинники забезпечення конкурентоспроможності		Кінцеві цілі реалізації чинників
		ГІПЕРМАКРОРІВЕНЬ	на глобальному рівні	Конкурентоспроможність економіки країни (її економічна безпека й ефективність)
		Інтегрованість у світову економіку		
		Інфраструктура		
		Науково-технічний прогрес		
		Конкурентний потенціал (ресурси, менеджмент, фінанси, кадри, маркетинг, логістика й тощо)		
		Уряд держави		
МАКРОРІВЕНЬ	на рівні країни	Ресурсний потенціал (фізичні, людські, інформаційні, фінансові ресурси й інфраструктура)	Забезпечення комплексної безпеки, економічного й соціального розвитку країни, підвищення якості життя її населення	
		Інноваційні й технологічні процеси		
		Соціально-політичний клімат		
		Інвестиційна привабливість		
МЕЗОРІВЕНЬ	на рівні галузі	Фактори виробництва	Збільшення кількості конкурентоспроможних виробників, підвищення їх здатності оперативно реагувати на зміни у світовому попиті та структурі виробництва	
		Параметри попиту на продукцію		
		Стратегія підприємств в галузі, їх структура та характер конкуренції між ними		
		Наявність постачальників ресурсів й учасників виробничої кооперації		
МІКРОРІВЕНЬ	на рівні підприємства	Зовнішні чинники	Комплексний розвиток підприємств, підвищення ефективності їхнього функціонування на ринку, забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах динамізму конкурентних відносин	
		Квоти, ціни, податки, дотації		
		Технічне регулювання (стандартизація, акредитація, сертифікація)		
		Внутрішні чинники		
		Конкурентоспроможність продукції		
		Конкурентоспроможність виробництва		
		Якість управління		
		Маркетингова політика		
		Положення на ринку (створення іміджу та комунікації)		
		Екологічний менеджмент		
		Логістика		

являє собою саме ту сферу, де власно й відбувається процес формування конкурентоспроможності конкретних видів продукції (товарів, послуг). На

цьому рівні кожний покупець, ухвалюючи рішення щодо покупки товару, підтверджує його КС практично щодня. Однак, сфера обігу товарів, хоча і створюється підприємствами, має свою специфіку. До того ж при конкуренції товарів, тобто виявленні переваг їх з боку покупців, останніх часто не стільки цікавить, хто їх виробив, скільки їхня реальна якість і ціна. Проте, відносно цілого ряду груп товарів виробник для покупця має дуже велике значення, тому зв'язок продукції, що стала товаром, та її виробника не є абсолютним і постійно змінюється в міру зміни ролі продавців на певному ринку [120, 124].

На рис.1.6 представлено комплекс стратегічних чинників забезпечення КС підприємства на мікрорівні.



Рис. 1.6. Комплекс стратегічних чинників забезпечення конкурентоспроможності на мікрорівні (джерело: власна розробка)

Як видно, поняття КС продукції та КС підприємства розмежовані, оскільки щоб підприємство було конкурентоспроможним воно повинно не тільки сьогодні виробляти конкурентоспроможну продукцію, але й має перевершувати своїх конкурентів по потенціалу, розробляти, виробляти й продавати конкурентоспроможну продукцію (товари, послуги) у майбутньому без шкоди його фінансовому стану. Все це обумовлює необхідність забезпечення конкурентоспроможності його виробництва, що дозволяє забезпечити підприємству випуск конкурентоспроможної продукції, швидко й адекватно реагувати на перманентний попит споживачів, гнучко перебудовувати діяльність. Іншими словами, здійснювати все те, що являється необхідним для подальшого його функціонування та розвитку в умовах загострення конкурентної боротьби [58, 124, 129].

Таким чином, на КС підприємства впливає його здатність пристосуватися до динаміки зміни умов кон'юнктури ринку. На відміну від КС продукції КС підприємства не може бути досягнута в короткий термін часу, а досягається при тривалій і бездоганній роботі на ринку, з чого випливає, що *конкурентоспроможність підприємства визначають його конкурентні переваги*, стан яких також потрібно вивчати та контролювати.

Отже, в рамках підходу щодо вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом змін у всіх ланках національної господарської системи її слід розглядати з погляду використання властивостей процесів та явищ *в двох формах: потенційна й фактична*. Різниця між ними обумовлюють зовнішні умови економічної діяльності. Вони можуть як сприяти, так і перешкоджати прагненню та шляху підприємств-виробників до максимально повного розкриття КС. При цьому особливу важливість набувають проблеми пов'язані з формуванням та використанням потенціалу суб'єктів господарської системи, де в якості основи конкурентоспроможності розглядаються конкурентні переваги, а ефективність реалізації процесу формування цих переваг визначається наявністю детально розробленої й обґрунтованої конкурентної стратегії розвитку [14, 23, 24, 38, 57].

В сучасних дослідженнях потенціал практично завжди пов'язується з цілями, їх структурою. Він визначається як «сукупність певних можливостей» підприємства. Потенціалом підприємства автори [24, 67, 138, 174] вважають сукупність показників (або чинників), що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси та інші виробничі резерви, які можуть бути використані в економічній діяльності. Принципово погоджуючись з таким підходом, можна додати, що необхідно розширити поняття потенціалу, вивести його за межі характеристик лише виробничих резервів. Необхідно розглядати загальний потенціал підприємства у контексті усіх напрямів його діяльності та низки різноплощинних взаємопов'язаних структурних складових частин, згрупованих за певними напрямками. В теорії моніторингу та оцінки потенціалів виділено шість основних його предметних складових:

- виробничий;
- ринково-збутовий;
- фінансово-економічний;
- організаційно-управлінський;
- соціальний (кадровий);
- науково-технічний (інноваційний).

При моніторингу дані види потенціалу можуть бути більш деталізовані або узагальнені їх групуванням за класифікацією можливостей підприємства в рамках його функціональних сфер. Зокрема, дослідження потенціалу можна робити за трьома напрямками можливостей підприємства [24, 174]:

- виробничо-фінансові – для моніторингу виробничого, фінансового й комунікаційного потенціалів;
- інтелектуальні – для вивчення інноваційного, управлінського, маркетингового та логістичного потенціалів;
- трудові – для аналізу та оцінки трудового й мотиваційного потенціалів.

Погоджуючись з необхідністю системного підходу до дослідження, моніторингу та оцінки загального потенціалу промислового підприємства, зокрема, при вирішенні проблеми забезпечення КС промислового виробництва,

особливо важливим й перспективним видається визначення саме маркетингової та логістичної компонент як інтегрованих складових [73, 139-141, 149, 151,153, 174], що в сучасних умовах набувають статусу найсуттєвіших стратегічних елементів у здобутті конкурентних переваг на ринку (див. рис. 1.7).

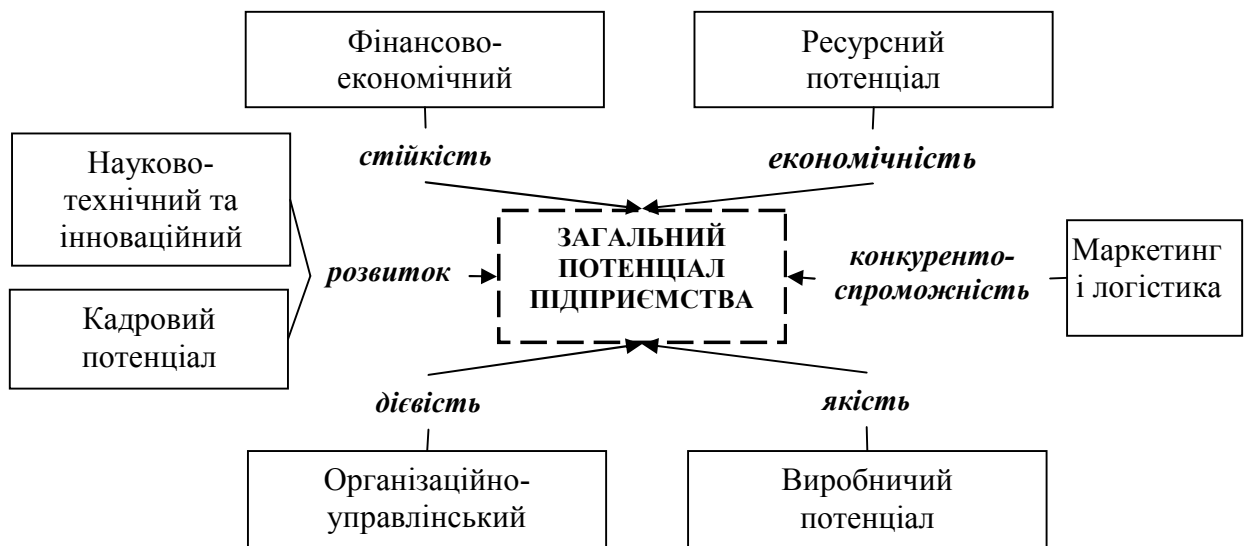


Рис. 1.7. Маркетинг і логістика як інтегруючі складові загального (конкурентоспроможного) потенціалу промислового підприємства
(джерело: власна розробка)

Грунтуючись на предметному підході, пропонується під моніторингом конкурентоспроможного потенціалу промислового підприємства розуміти моніторинг інтегрованої сукупності складових, критерії яких визначаються за наявністю необхідних ресурсів, можливостей, здібностей, джерел, за рахунок забезпечення ефективного використання внутрішніх резервів й можливостей ринкової ситуації для створення, реалізації й обслуговування промислової продукції з метою максимального одержання прибутку. Таке трактування дозволяє охопити всі основні процеси, що протікають у різних функціональних областях внутрішньої структури підприємства в зіставленні з динамікою внутрішнього середовища. За таких умов можна виявити та розробити комплексну методика оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку у формі комплексного, поетапного й поелементного моніторингу.

Таким чином, при комплексному підході процес формування системи забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства шляхом змін у всіх ланках національної господарської системи можна визначити як новий об'єкт моніторингу КС в такий спосіб:

- на макрорівні: створення передумов для формування КС на мезорівні,
- на мезорівні: безпосереднє створення умови для забезпечення КС на мікрорівні,
- на макрорівні: фактичне нагромадження конкурентних переваг від макро- до мікрорівня,
- на гіпермакрорівні: погодження економічних політик країн для створення сукупних конкурентних переваг на макрорівні декількох країн.

Крім того, у процесі розробки стратегічних планів розвитку економіки країни мають бути відстежені основні цілі, що переслідуються в конкурентній боротьбі суб'єктів-носіїв конкурентних переваг. Оскільки у рамках розробки стратегії розвитку, цілі підприємств і країни будуть відрізнятися, отже, і зміст процесу забезпечення конкурентоспроможності буде змістовно різнитися. При цьому цілі відповідно до рівнів формування конкурентних переваг відрізнятимуться не тільки масштабами, але й тривалістю. Якщо на мікрорівні будуть вирішуватися в основному проблеми короткострокового характеру, то на мезорівні напевно середньострокові й довгострокові проблеми (інвестиційні проекти різних масштабів), а на макрорівні – великі стратегічні завдання розвитку країни або регіону як геополітичного суб'єкту [59, 137].

Отже, стратегічна компонента, за інших рівних умов, буде зростати від мікро- до макрорівня, де вона отримуватиме найвище вираження. Ця обставина поглиблює проблему ефективності конкурентного стратегічного аналізу як для окремих підприємств, так і для інших учасників процесу забезпечення КС.

Саме її наявність змушує авторів [16, 74, 97, 120, 171] вважати головним об'єктом моніторингу процес управління конкурентоспроможністю. Не можна з ними погодитися, оскільки управляють процесом або явищем, а КС – це лише категорія або показник, що не має реального матеріального втілення у певний

процес або явище. Тому вона й не може виступати повноцінним об'єктом управління, проте можна управляти процесом досягнення її певних значень або процесами її забезпечення. Показник КС доцільно використовувати як методичний інструмент управлінського моніторингу для вимірювання та оцінки стану або потенціалу підприємства, перспектив його розвитку.

З таких позицій забезпечення конкурентоспроможності підприємства має розглядатися як вид управлінської діяльності, який має відстежуватися та оцінюватися в поєднанні з іншими її видами. Оскільки для здійснення цієї діяльності потрібне використання методів управління, які дадуть змогу досягнути потрібний рівень КС підприємства, оскільки, конкурентоспроможність підприємства доцільно відстежувати та оцінювати як індикатор ефективності відповідного виду управлінської діяльності, а її певний рівень – як результат процесу забезпечення КС.

Забезпечення КС передбачає створення умов, необхідних та достатніх для досягнення підприємством певних конкурентних переваг, що сприятиме довгостроковому її підвищенню. Воно спирається на результати дослідження існуючих підходів щодо визначення основних чинників, які впливають на КС підприємства.

Серед наукового доробку теорії конкурентоспроможності слід виділити два здобутки – дві класифікації:

- джерел виникнення конкурентних переваг Азоєва Г.Л. (табл.1.6);
- факторів конкурентної переваги Фатхудінов Р.А. (табл.1.7);

Справедливою є думка Азоєва Г.Л., що найважливіший критерій класифікації конкурентних переваг – це джерела їхнього формування, які автор розподіляє на 10 видів (табл.1.6). Такий методичний підхід надає можливість вивчати джерела різного походження, у т.ч. виділяти у окремі групи ті з них, на які підприємство не в змозі вплинути, але вимушено здійснювати їх постійний або періодичний моніторинг.

Джерела виникнення конкурентних переваг (джерело: [3, с.50])

Джерело	Деталізація фактора
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> – загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство; – стимулююча політика уряду в області інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в певній товарній сфері; – об’єктивні фактори, що стимулюють попит; – ефект масштабу; – ефект досвіду; – економічний потенціал підприємства; – наявність і ефективного використання джерел фінансування.
Нормативно - правові	Існують у силу законів, постанов, особливих привілеїв і інших рішень органів влади й управління
Структурні	Визначаються головним чином: високим рівнем інтеграції процесу виробництва і збуту в компанії, що дозволяє реалізувати переваги внутрішньо корпоративних зв’язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних і інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі
Адміністративні	Існують як обмеження з боку органів державної і муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування, порядку реєстрації підприємств, перешкоди у наданні земельних ділянок, отриманні виробничих і службових приміщень і т.п.
Інфраструктура	Виникають у результаті різного ступеня: <ul style="list-style-type: none"> – розвитку необхідних засобів комунікації (транспорту, зв’язку); – організованості й відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах; – розвитку збутової мережі, у тому числі роздрібної, гуртової, ф’ючерсної торгівлі; – служб із надання консалтингових, інформаційних, лізингових і інших ділових послуг; – розвитку кооперації
Технологічні	Визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками устаткування та машин; технологічними особливостями сировини і матеріалів, які використовуються у виробництві, технічними параметрами продукції
Інформованість	Базуються на наявності великої кількості даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку
Географічні	Пов’язані з можливістю економічного перетину географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних чи світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства
Демографічні	Формуються в результаті демографічних змін в цільовому сегменті ринку і їхнього позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на вироблену продукцію, збільшення чисельності цільової групи населення, зміна його статево – вікового складу, міграції населення, а також зміни освітнього і професійного рівня
Не правові	<ul style="list-style-type: none"> – несумлінна конкуренція; – несумлінне виконання представниками федеральних і місцевих органів влади своїх обов’язків, бюрократизму, корупції; – кримінальних дій

Фактори конкурентної переваги Фатхутдінов Р.А. [137] розділяє на дві групи за контрольованістю: а) зовнішні, вплив на які незначно залежить від підприємства, і б) внутрішні, які контрольовані підприємством (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Перелік факторів конкурентної переваги підприємства (джерело: [137, с.155-163])

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
1. Структурні, створені при проектуванні підприємства	1. Рівень конкурентоспроможності країни
2. Ресурсні, створені при проектуванні, функціонуванні і розвитку підприємства	2. Рівень конкурентоспроможності галузі
3. Технічні, створені при проектуванні, функціонуванні та розвитку підприємства	3. Рівень конкурентоспроможності регіону
4. Управлінські	4. Державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні і регіонах
5. Ринкові	5. Правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів
6. Ефективності	6. Відкритість суспільства та ринків
	7. Науковий рівень управління економікою країни й інших систем
	8. Національна система стандартизації і сертифікації
	9. Державна підтримка розвитку людини
	10. Державна підтримка науки й інноваційної діяльності
	11. Рівень інтеграції всередині країни й у рамках світового співтовариства
	12. Якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії
	13. Податкові ставки в країні і регіонах
	14. Процентні ставки в країні і регіонах
	15. Наявність доступних і дешевих природних ресурсів
	16. Система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів у країні
	17. Кліматичні умови і географічне положення країни чи регіону
	18. Рівень конкуренції у всіх галузях діяльності в країні

Також автором використовується додатковий критерій класифікації: природа фактору, що дозволяє спостерігати за розвитком певних функціональних сфер діяльності та розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас, двофакторний підхід до класифікації конкурентних переваг є недосконалим, оскільки внутрішні конкурентні переваги підприємства досягаються й реалізуються його персоналом, у першу чергу, керівниками. Крім того, чисельність конкурентних переваг у кожного підприємства буде відрізнятися. Так, величину або вплив певної переваги можна оцінити кількісно, відстежити динаміку та проаналізувати, але інтегрувати всі наявні переваги в єдиний показник здається неможливим. Процес моніторингу та оцінювання переваг ускладнює тимчасовий характер їх

існування. З впевністю можна стверджувати лише про те, що чим більше у підприємство конкурентних переваг, тим вище його КС та перспективність.

Макро- та мікроекономічні фактори КС підприємства також пропонує виділяти Куліков В.Г. [75], який досліджував їх на прикладі японських компаній (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Перелік факторів конкурентних переваг підприємства (джерело: [75, с.124])

Назва фактору	Опис фактору
<i>Макроекономічні фактори</i>	
Роль держави	Ступінь і характер державного регулювання економіки
Умови конкуренції	Контроль за участю на ринках, наявність взаємозалежних корпоративних груп і існування бар'єрів для входу на ринок
Розподіл праці та капіталу	Міжнародний розподіл праці та капіталу
Фінансова система	Обмінний курс валют, процентна ставка і стан розподілу фінансів через урядові заклади
Суспільство	Залучення суспільного сектору за допомогою податкової системи і промислової політики
Рівень соціальної стабільності	Суспільний устрій, рівень охорони здоров'я
<i>Мікроекономічні фактори</i>	
Основні фонди	Якість, кількість і вартість основних фондів впливає на КС компанії. Сума капіталовкладень в галузі та використання капіталу й особливо ступінь інвестування технологічних нововведень, безумовно, впливають на конкурентоспроможність
Робоча сила	Якість, кількість і вартість робочої сили тісно пов'язані з конкурентоспроможністю. Бажання працювати і навчання персоналу як усередині, так і поза підприємством є важливими ключовими компонентами досягнення високої конкурентоспроможності
Технологічні можливості	Висока КС на світовому ринку неможлива без високих технологічних можливостей. Особливо важливим для компаній є технологія виробництва, що впливає на створення високої доданої вартості. Важливий і розвиток нових товарів, а також технології процесу виробництва, що пов'язані з ефективністю виробництва і з його продуктивністю. Поліпшення технології в процесі щоденної виробничої активності і створення нових товарів, що відповідають попиту і потребам споживача, а в довгостроковій перспективі – створення структур ефективних досліджень і наукових розробок
Управління	Компанії мають потребу в ефективних управлінських структурах, здатних звести воедино основні фонди, робочу силу й технологічні можливості. Без високоорганізованої системи менеджменту навряд чи варто розраховувати на КС виробленої продукції
Комунікації й інфраструктура	Ефективність і гнучкість комунікацій в таких аспектах, як обмін інформацією, торгівля, розподіл і постачання деталей і інших компонентів, матеріалів і сировини, також визначають КС компанії

Як видно, такий підхід є аналогом підходу Фатхутдінова Р.А. (макроекономічні – зовнішні фактори, мікроекономічні – внутрішні).

Серед українських вчених, що вивчали та розробляли питання конкурентоспроможності підприємств, доцільно виділити доробок Чернегі О.Б., яка відзначає [171, с.33], що «...в умовах трансформації економічних відносин головна задача, що вирішується під час моніторингу конкурентоспроможності, полягає у виділенні основних факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності. Їх кількісне вимірювання не є обов'язковим. Важливіше обґрунтувати, які параметри потрібно вдосконалювати для перетворення їх у конкурентні переваги, а які – підтримувати, оскільки вони вже зараз забезпечують успіх». У склад основних чинників КС підприємства науковець внутрішні фактори (їх він визначає як потенціал підприємства) та можливі конкурентні переваги: технологічні, виробничі, управлінські чинники, які охоплюють управління персоналом та процесами та маркетинг. До внутрішніх чинників також додаються організаційна структура й культура, інфраструктура, гнучкість. Проте у дослідженні автор зосереджується лише на внутрішніх факторах, практично ігноруючи вплив зовнішнього середовища.

У дослідженні Продіус Ю.І. [105, с.7] обґрунтовано систему факторів конкурентоспроможності у вигляді «атому» конкурентоспроможності, який функціонував в період трансформації господарчого комплексу країни до ринкової економіки та складається із сімох складових (детермінант): параметри факторів виробництва; параметри попиту на продукцію; наявність постачальників ресурсів та учасників виробничої кооперації; стратегія, структура та характер конкуренції; формування конкурентного середовища; державна промислова політика; події випадкового характеру.

Сутність підходу авторки є цілком зрозумілим – спрямування до максимальної КС за рахунок ефективного об'єднання перелічених факторів. Однак, недостатньо обґрунтованим є власне сам принцип розподілу факторів на групи різного ступеню деталізації та залишається незрозумілим дія та зміст механізму забезпечення КС шляхом використання запропонованого «атому».

Поглиблено досліджені фактори КС Івановим Ю.Б. [64], зокрема особливості механізму впливу чинників на рівень КС підприємства (табл.1.9):

Таблиця 1.9

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

(джерело: [64, с.11])

Класифікаційна ознака	Клас чинників
1. Джерела походження	1. Зовнішній (фактори оточуючого середовища) 2. Внутрішньовиробничий (фактори внутрішнього середовища)
2. Природа	1. Науково-технічний 2. Організаційно-економічний 3. Соціально-психологічний 4. Екологічний 5. Політичний
3. Тривалість дії	1. Постійний 2. Тимчасовий (сезонний) 3. Епізодичний
4. Характер виявлення	1. Циклічний 2. Нециклічний
5. Характер впливу	1. Цілеспрямований 2. Випадковий
6. Спрямованість дії	1. Стимулюючий 2. Стримуючий
7. Можливість регулювання	1. Регульований 2. Нерегульований
8. Характер міжфакторної взаємодії	1. Незалежний 2. Взаємопов'язаний
9. Внутрішня структура	1. Одиничний (елементарний) 2. Комплексний
10. Характер походження	1. Первинний 2. Похідний
11. Ступінь корисності	1. Корисний 2. Нейтральний 3. Шкідливий 4. Зайвий (дублюючий)
12. Значення в забезпеченні конкурентоспроможності	1. Головний 2. Основний 3. Допоміжний

Позитивних результатів дослідження автора Іванова Ю.Б. декілька:

- перший – це висновок про те, що КС підприємства визначається в кожний момент часу окремо та знаходиться під спільним впливом взаємопов'язаних та взаємозалежних чинників, які науковець уявляє у вигляді системи чинників, одночасна та різноспрямована дія яких підсилює або послабляє результуючий вплив середовища;
- другий – обґрунтування методичної основи моніторингу і подальшого аналізу особливостей впливу чинників. Найважливіший момент – перша із класифікаційних ознак (джерела походження). При її застосуванні фактори зовнішнього середовища відображують умови, до яких адаптується підприємство, а внутрішньовиробничі – можливість і ефективність адаптації;
- третій – формування організаційно-економічної концепції забезпечення КС, згідно якої: а) усі групи чинників внутрішнього середовища одночасно

входять до складу обох підсистем КС підприємства; б) оцінювати диференційований вплив чинників внутрішнього середовища вважається методично некоректним, оскільки вони взаємозалежні у високому ступені, а локальне управління окремими факторами не дає максимально можливого результату внаслідок синергічних зв'язків; в) можливість підвищення КС криється не тільки у резервах внутрішньовиробничих чинників, але й у скоординованому управлінні чинниками для адаптації до зовнішніх змін.

Також заслуговує на увагу підхід Скударя Г.М., який виділив вісім програмно-цільових блоків забезпечення КС [120, с.10], що охоплюють взаємопов'язані та взаємозалежні дії, організаційні, економічні, технічно-технологічні заходи, що сприяють підвищенню КС. До них увійшли наступні:

- вибір конкурентних стратегій розвитку;
- досягнення управлінської синергії в системі внутрішнього менеджменту;
- удосконалення системи управління персоналом, його мотивацією;
- комплексний підхід до підвищення якості та КС продукції;
- системний підхід до диверсифікації та планування виробництва;
- реорганізація системи внутрішнього обліку та аналізу;
- удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту;
- інформаційне забезпечення системи внутрішнього управління.

Кожний із блоків автор розглядає як систему, що включає різні складові, об'єднані одним спільним принципом – спрямованість на підвищення КС підприємства (зміцнення ринкових позицій та забезпечення тривалого розвитку) на підставі створення конкурентних переваг. Нажаль, такий підхід має суттєвий недолік – короткочасовість впливу деяких запропонованих факторів КС підприємства та зосередження на внутрішньому середовищі підприємства обмежують та одночасно ускладнюють майбутній моніторинг.

Автором Ярошенко Ю.Ф. визначені чинники впливу на економічний потенціал підприємства, до переліку яких увійшли [186, с.8]:

- якісні зміни структури та джерел формування активів;
- нестача власних коштів для розвитку підприємства;

- ступінь навантаження використання власного та інвестованого капіталу;
- фінансова стабільність;
- рівень платоспроможності;
- ділова активність і ефективність маркетингової діяльності;
- ступінь взаємообумовленості власних коштів і джерел їхнього формування;
- ступінь навантаження матеріальних оборотних коштів;
- рівень маневреності функціонального капіталу;
- рівень технічної оснащеності праці;
- рівень залежності підприємства від позикового капіталу;
- якісні зміни в структурі основних засобів.

Наведені чинники дослідник застосовує для узагальнення оцінок динамічності та ефективності використання економічного потенціалу підприємства (шляхом апроксимації відповідних економічних показників).

Курганською Б.М. досліджено фактори впливу на забезпечення КС виробничих систем та виробничої продукції, обґрунтовано раціональні умови їхнього використання. Доведено, що забезпечує КС використання таких організаційно-економічних факторів [77, с.5]: заходи з підвищення якості або споживчих якостей продукції; збільшенню запасу КС за рахунок зниження витрат виробництва, розширення ринку збуту або переорієнтації на його інші сегменти; вибір стратегії КС; маркетинг; стимулювання попиту та інше.

Автором Титаренко В.Є. запропонована розширена класифікації чинників конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.10), побудована на підставі розробки [129] з низкою удосконалень: 1) розширено коло чинників за природою походження, 2) у перелік критеріїв класифікації уведено нові: форма впливу на КС, стабільність, відношення до певного рівня управління, можливість кількісної оцінки, та 3) сформовано нову ознаку класифікації «вплив на рівень вхідного бар'єра на ринок», яка розділяє чинники КС на три групи: перша група – визначає природу вхідного бар'єру на ринок, друга – не здійснює ніякого впливу на рівень вхідних бар'єрів, третя – знижує їх рівень.

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства (джерело: [129, с.8])

Класифікаційна ознака	Чинники
1. Джерела походження	1. Зовнішні (оточуюче середовище) 2. Внутрішні (внутрішнє середовище або потенціал)
2. Природа	1.Постачальники 2.Споживачі 3.Конкуренти. 4.Соціокультурне середовище 5.Економічне середовище 6.Природне середовище 7.Науково-технічне середовище 8.Політично-правове середовище 9.Міжнародне оточення 10.Інфраструктура 11.Технологія виробництва 12.Трудові ресурси 13.Інноваційна діяльність 14.Управління якістю
3. Тривалість дії	1. Постійний 2. Тимчасовий (сезонний) 3.Епізодичний
4. Характер виявлення	1. Циклічний 2. Нециклічний
5. Характер впливу	1. Цілеспрямований 2. Випадковий
6. Спрямованість дії	1. Стимулюючий 2. Стримуючий.
7. Можливість регулювання	1. Регульований 2. Нерегульований
8. Характер взаємодії між чинниками	1. Незалежний 2. Взаємопов'язаний
9. Внутрішня структура	1. Одиничний (елементарний) 2. Комплексний
10. Характер походження	1. Первинний 2. Похідний
11. Ступінь корисності	1. Корисний 2. Нейтральний 3. Шкідливий 4. Зайвий (дублюючий)
12. Значення в забезпеченні КС	1. Головний 2. Основний 3. Допоміжний
13. Форма впливу	1. Прямі 2. Непрямі
14. Стабільність	1. Стабільні 2. Нестабільні
15. Рівень управління	1. Стратегічні 2. Тактичні
16. Можливість кількісної оцінки	1. Якісні. 2. Кількісні.
17. Вплив на рівень вхідного бар'єра на ринок	1.Визначальний 2.Нейтральний 3.Пом'якшуючий

Підсумовуючи огляд літературних джерел, можна стверджувати, що найважливішими характеристиками будь-якого чинника КС більшість науковців справедливо вважає такі: а) його відношення до внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства; б) джерело (або природа) походження.

Отже визначальними ознаками чинників КС відносно промислового підприємства також треба обрати його відношення до внутрішнього чи зовнішнього середовища та джерело походження. Саме такий підхід було використано для формування складу чинників КС підприємства. У зв'язку із чим виділено дві групи чинників КС, що мають стати об'єктом моніторингу:

- ресурсні (внутрішні), які підконтрольні підприємству,
- та ринкові (зовнішні), незалежні від підприємства.

Усі чинники, що впливають на систему забезпечення КС, мають також значний вплив на підприємство в цілому і навпаки. Тому чинники КС мають підприємства бути інтегровані в систему її забезпечення. Запропоновано удосконалений перелік чинників впливу на КС промислового підприємства, сформований на підставі аналізу існуючих класифікацій (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства
(джерело: власна розробка на підставі [64, 77, 129])

Класифікаційна ознака	Чинники
1. Зовнішні	1. Постачальники 2. Споживачі 3. Конкуренти 4. Контактні аудиторії 5. Соціокультурне середовище 6. Економічне середовище 7. Природне середовище 8. Політично-правове середовище 9. Наукове середовище 10. Нормативно-методичне середовище 11. Міжнародне оточення 12. Екологічне середовище 13. Інформаційне забезпечення
2. Внутрішні	14. Техніка та технологія виробництва 15. Трудові ресурси 16. Інфраструктура 17. Інноваційна діяльність 18. Управління якістю 19. Забезпечення гнучкості й адаптивності оргструктури 20. Маркетинг і логістика

У даній класифікації, за основу якої була взята класифікація чинників впливу автора Титаренка В.Є. [129], збільшено кількість зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на КС підприємства, додано наступні чинники впливу:

- *зовнішні*: контактні аудиторії, наукове, нормативно-методичне та екологічне середовище, інформаційне забезпечення;
- *внутрішні*: забезпечення гнучкості й адаптивності оргструктури, маркетинг і логістика, що розглядаються у якості сучасних підходів менеджменту.

Слід зазначити, що чинники, які впливають на конкурентоспроможність, повинні розглядатися підприємством як передумова необхідності динамічного оцінювання КС. Вони постійно змінюються, тому що, по-перше, є різними для різних галузей, а для конкретної галузі можуть також мінятися в часі. По-друге, силу та характер дії внутрішніх факторів підприємство може регулювати відповідно до власних прогнозів їх впливу на КС. Але більшість зовнішніх

чинників не підконтрольна підприємству, тому при визначенні конкурентної стратегії воно має враховувати їх вплив, намагатися посилити позитивну дію та пом'якшити негативну, спираючись на дані оцінки КС та її складових.

Кожен із чинників має багато важелів впливу на конкурентоспроможність підприємства: деякі її знижують, інші – підвищують, а деякі – діють в обидва боки в залежності від обставин. Важелі впливу кожного із факторів на КС промислового підприємства доцільно аналізувати на конкретних прикладах, оскільки в залежності від галузі, розмірів підприємства, його матеріальної бази або асортименту, інших обставин вони різні. Тому *механізм моніторингу чинників має пристосовуватися до реальних умов, щоб на тлі конкретизації чинників виділяти та надалі оцінювати основні та найбільш впливові.*

Як доведено раніше, КС – це узагальнена характеристика підприємства, а організаційно-економічне забезпечення досягнення її певного рівня – це вид управлінської діяльності, що складається з різних процесів. Тому у процесі управлінського моніторингу *не можна ототожнювати чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства з чинниками, що впливають на процес формування її організаційно-економічного забезпечення.* Щоб сформувавши класифікацію останніх, треба спочатку визначити зміст та склад організаційно-економічного забезпечення КС.

1.3 Механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств як об'єкт управлінського моніторингу: сутність та складові

Здатність підприємства працювати в високодинамічному конкурентному середовищі з позитивною динамікою являється результатом дії побудованої системи забезпечення КС підприємства. Теорія й практика формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств показує, що на сьогоднішній день найбільш ефективно досягнення певного рівню конкурентоспроможності можливо лише на основі розробки або адаптації

відповідних методів управління та методології формування функцій, організаційної структури та систем управління в цілому. Саме це обумовлює необхідність моніторингу та оцінювання механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності. З таких позицій КС розглядається як узагальнюючий показник, що відображає дієвість усього комплексу механізмів господарювання, а вивчення проблем її забезпечення здійснюється на підставі комплексного та системного підходів з урахуванням усіх чинників і механізмів, що формують її структуру. Відповідно, необхідним стає розкриття суті КС як головної ознаки ефективної ринкової економіки на різних ринках і як головної мети, на забезпечення досягнення якої повинен бути спрямований весь комплекс механізмів господарювання різних рівнів управління. *Вхідними позиціями такого дослідження є наступні висновки та положення:*

- наявність серйозних прогалин у формулюванні єдиних методичних підходів до регламентації процесу забезпечення конкурентоспроможності та її моніторингу на всіх рівнях господарської системи;
- однобічна спрямованість більшості досліджень на порівняльну оцінку КС на різних рівнях, правове забезпечення конкуренції тощо. Слід відзначити, що ці речі необхідні, але недостатні. Слід розвивати весь комплекс організаційно-економічних механізмів, які забезпечують конкурентоспроможність;
- узагальнюючий характер КС як показника, який відображає дієвість усього комплексу механізмів господарювання. Тому при вивченні механізму її забезпечення необхідно підходити комплексно, враховуючи всі чинники;
- при розробці моделі механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності необхідно врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують КС, а також їх взаємозв'язків та взаємовпливу, що вказує на необхідність системного підходу до моніторингу.

Глобалізація світових економічних процесів здійснюється шляхом інтеграції й постійного ускладнення всіх систем: правових, технологічних, організаційних і економічних. Стало класичним визначення організаційно-економічної системи як складної взаємозалежної сукупності елементів –

організаційно, економічно, а іноді й технологічно пов'язаних між собою підсистем більш низького рівня [76]. Причому кінцевий результат діяльності кожної ланки або елемента системи більш низького рівня виступає початковим ресурсом для системи більш високого рангу.

В умовах жорсткості конкуренції й інтенсивного розвитку інформаційних технологій складні організаційні й економічні системи у своєму розвитку відштовхуються насамперед від цілей власної діяльності, наявності всіх необхідних ресурсів і відповідності обраних критеріїв ефективності кінцевому результату при балансі інтересів держави, власників і менеджменту. Причому на різних рівнях ієрархії присутні цілком конкретні, характерні саме для них специфічні особливості. Відмітна ознака економічних систем будь-якого рівня – наявність реальних вимірюваних взаємозв'язків різних економічних явищ, які можна класифікувати й згрупувати. Виявлені при цьому у процесі моніторингу залежності (вплив) дозволяють сформулювати поняття механізму організаційно-економічного забезпечення КС підприємства.

Одні автори [109] розглядають категорію «механізм» як сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони і процес відтворення. Інші [94, 120, 129] – вважають механізмом послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище, або систему, устрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності.

З теорії системного підходу [39] відомо, що спосіб організації відносин економічних суб'єктів з приводу реалізації їх інтересів щодо економічних об'єктів складає зміст категорії «господарський механізм». Останній водночас є відображенням характеру управління в економічній системі. Він визначає роль різних форм управління (саморегуляції або свідомого керівництва). В економіці [76] господарський механізм частіше визначається як «сукупність економічних структур, інститутів, форм і методів господарювання. Він служить ув'язуванню й узгодженню суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечує функціонування й розвиток національної економіки». Господарський механізм

формує порядок та зміст відносин між елементами, тобто структуру соціально-економічної системи, тому виступає одним чи не найголовнішим системоутворюючим фактором економічного простору.

Дослідники традиційно виділяють *три форми господарського механізму*:

- ринкову конкуренцію;
- адміністративно-командний вплив;
- змішану ринково-планову форму.

З цієї точки зору моніторинг господарського механізму є необхідною попередньою передумовою розробки стратегії та тактики поведінки економічних суб'єктів, формування ними запасу міцності у боротьбі за реалізацію власних інтересів. Відповідно до методу наукової абстракції розгляд характеру господарського механізму слід розпочати з моніторингу та аналізу конкретних тенденцій розвитку світового господарства на сучасному етапі; за результатами цього аналізу можна зробити висновки щодо характеру організації та управління, й конкретизувати властивості та форми господарського механізму як системоутворюючого чиннику [39].

У основі господарського механізму підприємства знаходиться економічний механізм або механізм використання економічних інтересів. Його інструменти – економічні важелі та стимули, що впливають на матеріальну зацікавленість і матеріальну відповідальність персоналу за досягнення визначеної мети та спонукають діяти його в визначеному напрямку без адміністративного втручання. Можна погодитися з думкою А.Кульмана, який вважає, що економічний механізм визначається: а) природою вихідного явища або їх серії, б) кінцевим результатом явищ. За його висновками складовими елементами механізму завжди одночасно виступають а) вихідні і завершальні явища, б) весь процес, що відбувається в інтервалі між ними [76]. Економічні механізми, що формуються на основі стохастичних і детермінованих взаємозв'язків економічних явищ і обумовлені їхньою тимчасовою послідовністю, дослідники підрозділяють на *відкриті й закриті організаційно-економічні механізми* [39]:

- до відкритого типу відносять механізми збалансованості (рівноваги) національних і світових економік, ринкові механізми ціноутворення, фінансові механізми держав і великих корпоративних утворень, корпорацій і організацій. Кінцевий результат їх функціонування – це нове (оновлене) становище базового (досліджуваного) явища;
- до закритого типу відносять так звані мультиплікативні механізми, тобто механізми чергування циклів економічного розвитку, сезонного коливання цінової кон'юнктури різних видів товарів і послуг й тощо. Це механізми, які характеризуються дублюванням (відтворенням) вихідних економічних явищ у нових або оновлених умовах господарювання.

Створення й удосконалення економічного механізму завжди пов'язане з функціонуванням організаційних систем: інституціональні транснаціональні утворення на рівні зв'язків, національні економіки окремих країн, галузеві й територіальні комплекси, бізнес-структури, окремі корпорації і їхні підрозділи (філії, представництва) [124]. Тому будь-який економічний механізм завжди потребує організаційної підтримки. На рівні підприємства організаційний механізм можна уявити як систему ієрархії та взаємозв'язків між його структурними елементами. *Під базовим механізмом організаційного управління (механізмом функціонування реальних організаційних систем, до яких відноситься підприємство) розуміють складний набір процедур, правил, положень, інструкцій, що регламентують поведінку осіб, які розробляють та приймають рішення на всіх етапах функціонування підприємства.* Прийнято класифікувати ці механізми по видах як: пріоритетні, багатоканальні, відкритого управління, погоджені й прогресивні. При цьому пріоритетні можуть бути представлені як конкурсні, прогресивні, противовитратні [39].

Економічний і організаційний механізми органічно переплітаються, оскільки в реальній дійсності вони активно взаємодіють і представляються як одне ціле. Тому при моніторингу їх часто об'єднують в єдиний організаційно-економічний механізм господарювання, який уявляється як визначена сукупність або послідовність економічних явищ [39], що забезпечує взаємодію

елементів і більш складної системи, що, у свою чергу, являється частиною зовнішнього середовища. Виділення системи із середовища обумовлено головним чином цілями її формування, а також основними напрямками розвитку економічних відносин конкретного тимчасового періоду. Сам факт виділення й позиціонування організаційно-економічної системи у територіальному, економічному, правовому або фінансовому відношенні має цільову спрямованість, обумовлену відповідними законами, розпорядженнями, постановами, положеннями, програмами й іншими нормативними актами, що регламентують конкретні напрямки й аспекти господарської діяльності. Через такі економічні відносини на практиці й здійснюється взаємодія між елементами усередині системи й самої системи із зовнішнім середовищем:

- ступінь внутрішньої взаємодії елементів і їхній системний взаємозв'язок визначають обмеження зовнішнього середовища системи при її виділенні;
- можливість системи до самоорганізації (ступінь економічної свободи);
- самоорганізація є результат взаємодії системи та зовнішнього середовища й внутрісистемної взаємодії її елементів.

Досліджуючи такі взаємодії, можна встановити певну циклічність розвитку системи. При цьому важливо виявити послідовність причинно-наслідкових взаємозв'язків, характерних для конкретного етапу розвитку економічної системи, а також детермінованість або стохастичність її поведіння при зміні станів системи (циклу або етапу розвитку). Для виявлення механізму такого впливу необхідно розглядати всю сукупність факторів (явищ або параметрів), виділяючи основні (тобто найбільш істотні) і визначаючи логіку їхньої взаємодії й взаємовпливу.

Оскільки значна частина дослідників визнає формування системи або механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в рамках організації процесу «управління конкурентоспроможністю» (з останнім визначенням автор категорично не згоден), для об'єктивності було проаналізовано запропоновані науковцями шляхи організації процесу управління КС підприємств. Основні спостереження такі.

Внутрішня структура системи управління КС найбільш популярна у інтерпретації Фатхутдінова Р.А. [137]: вона містить п'ять підсистем: цільової, наукової підтримки, забезпечувальної, керуючої та керованої (рис. 1.8).



Рис.1.8. Структура системи управління конкурентоспроможністю (джерело: [137, с.32])

Помилково декларуючі необхідність управління КС соціально-економічних, виробничих та технічних систем, автор по суті вірно розглядає проблеми її забезпечення. Він визнає індивідуальний характер складу чинників зовнішнього середовища та внутрішньої структури систем для всіх об'єктів управління: продукції, підприємства, галузі, регіону чи країни. Висновок добре аргументований, містить виділення керуючої та керованої підсистем, проте перелік саме важелів або чинників, за допомогою яких буде здійснюватись зміна конкурентоспроможності підприємства, відсутня.

Повертаючись до робіт Іванова Ю.Б. [64], можна зазначити, що його дослідження механізму взаємодії внутрішніх чинників та їхнього впливу на КС підприємства дозволило автору сформулювати організаційно-економічну концепцію забезпечення КС підприємства, принципова структура якої складається із трьох рівнів: цілі; комплексне теоретично-методичне забезпечення; інструментарій реалізації. Основні напрямки його концепції:

забезпечення стійкості виробничого процесу, ефективне використання блоку матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, раціональна організація управління підприємством (**Додаток А**). Для кожного з напрямків обґрунтовано завдання теоретико-методичного та науково-практичного характеру, вирішення яких спрямоване на досягнення поставлених цілей. Визначено склад і алгоритм виконання робіт щодо реалізації концепції. Однак в концепції не розкривається інструментарій практичної реалізації відповідного моніторингу та не відображується вплив зовнішнього оточення.

Спроба розробки принципової блок-схеми організаційно-економічного механізму системи управління КС зроблена Скударем Г.М. На його думку [120] такий механізм – це специфічна багатофункціональна та багатокомпонентна система взаємопов'язаних блоків (елементів), що піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, і утворюють визначену цілісність (**Додаток Б**). Структуру основних елементів системи утворюють програмно-цільові комплексні блоки, що відображають різні за природою конкретні заходи в їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Реалізація заходів сприяє успішному здійсненню управлінських рішень щодо КС. Кожний із блоків є системою з різноманітних компонентів, всі блоки пов'язані один з одним, тому утворюють цілісність. Однак в цій системі моніторинг ускладнений недостатнім аналізом роботи керуючого елемента системи управління КС підприємства та слабким висвітленням впливу зовнішнього середовища.

Інша система управління КС підприємства – система Осиченко Н.І. [97] дуже схожа на систему Скударя Г.М., однак вона, охоплюючи лише сутнісні елементи поведінки підприємства у виробничо-господарській діяльності та ринковій стратегії, являє собою сукупність елементів, що дозволяють підприємству свідомо здійснювати місію й досягати поставлених цілей. На його думку система управління КС є складовою частиною системи управління підприємством (рис. 1.9). Моніторинг на засадах даної концепції має системний характер, оскільки її елементи субординовані й взаємозалежні, створюючи певну цілісність. У цій системі управління КС підприємства важлива роль

належить зовнішньому середовищу, а її підґрунтям є управління процесом кругообігу капіталу, економічного зростання, яке здійснюється в рамках як стратегічного, так і операційного управління, та спрямовано на формування конкурентних переваг не тільки на етапі виробництва, але й у сфері обігу.

Кругообіг, обіг, й економічне зростання капіталу



Рис.1.9. Система управління конкурентоспроможністю підприємства
(джерело: [97, с.7])

Бондаренко Г. С. підходить до проблеми конкурентоспроможності дійсно з позицій теорії управління, використовуючи весь арсенал його теорії (рис.1.10). Так, під управлінням КС підприємства він пропонує розуміти [16] систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переходу з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів та засобів впливу. Отже його система управління КС підприємства заснована на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, носить цільовий циклічний характер та відображає повний алгоритм функціонування та розвитку системи управління КС підприємства за допомогою загальних функцій управління.

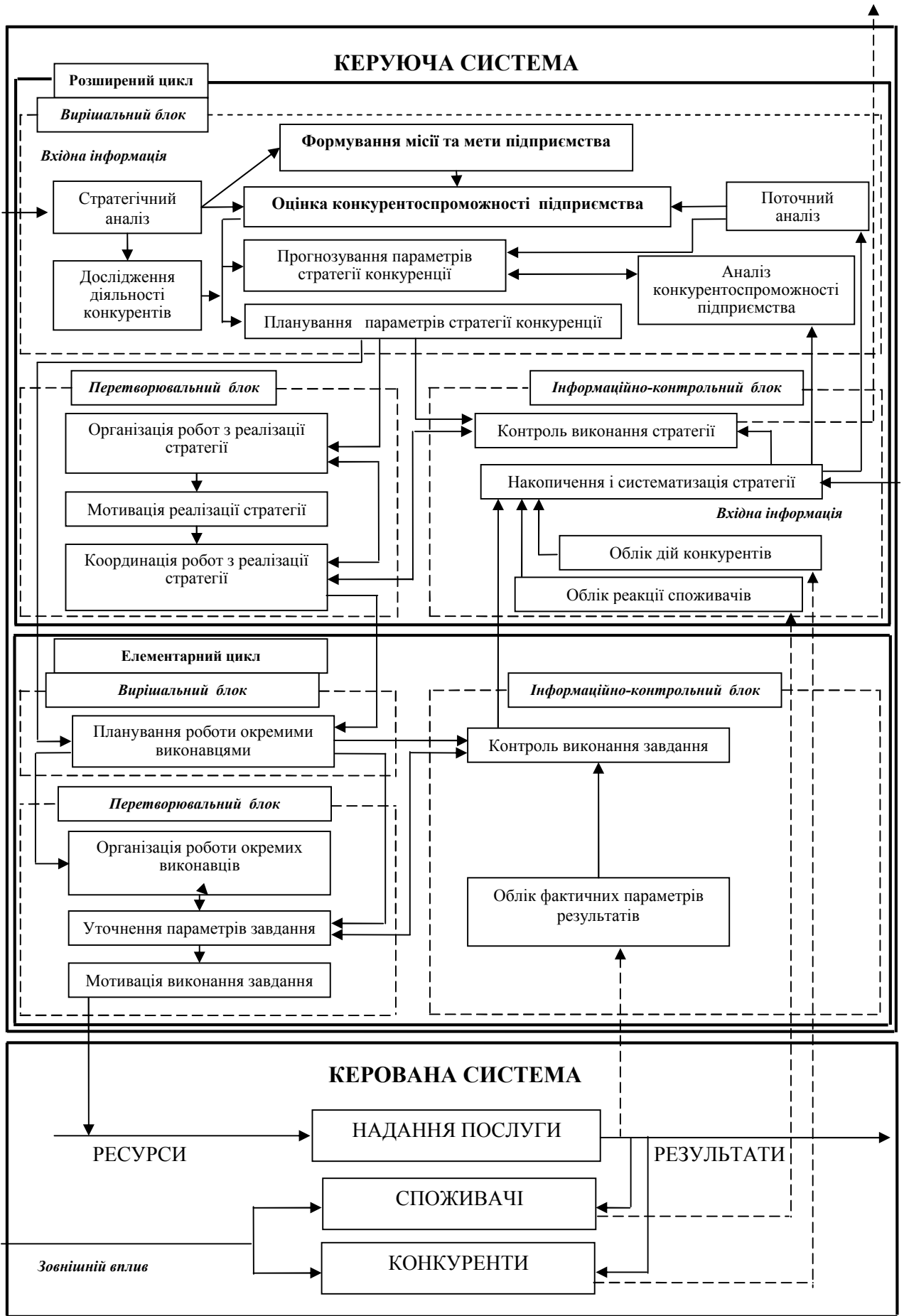


Рис.1.10. Схема системи управління конкурентоспроможністю підприємства (джерело: [16, с.7])

Це дозволяє уявити процес повністю, без втрати окремих етапів та робіт. Проте відсутність структури самої системи значно ускладнює розподіл зазначених функцій по наведених етапах, а недостатня увага чинникам впливу на конкурентоспроможність підприємства призводить до неефективності механізму застосування заходів щодо певних чинників.

Моніторинг на її основі дозволяє підприємству: оперативно реагувати на різноманітні зміни, забезпечуючи йому адаптацію до динамічного середовища; систематизувати вхідні та вихідні інформаційні потоки за функціями та процесами управління; оперативно застосовувати систематизовану інформацію системою управління для прийняття управлінських рішень щодо КС.

Система підвищення КС підприємства з погляду Ярошенка Ю.Ф. [186, с.5] складається з таких підсистем забезпечення: а) адаптації до умов зовнішнього середовища, б) гнучкості структури управління й виробничої системи, в) ефективного використання потенціалу підприємства та ринку, що взаємозалежні й взаємообумовлені, проте відносно автономні. Формуючи модель організаційно-економічної системи КС підприємства, автор наголошує на тому, що структура, функції й потенціал підприємства мають бути адекватними змінам внутрішнього стану й зовнішнього середовища. Можна погодитися з автором щодо думки відносно того, що реалізація моделі можлива та доцільна при проведенні реструктуризації підприємства, оскільки серед найважливіших задач якої – це досягнення динамічної та гнучкої відповідності потенціалу та ринкової позиції підприємства.

Моніторинг на її засадах стає багаторівневим, а побудова його алгоритму може спиратися на зазначені підсистеми, одночасно концентруючися на їх елементах та зв'язках підсистем. Однак слід визначити, що у авторському уявленні (або, як він називає – схемі) системи підвищення КС подано декілька підсистем та лише один механізм їх роботи, тому не зрозуміло як саме буде здійснюватись взаємодія між елементами підсистем. Крім того, бачиться недостатньо обґрунтованим – вибір елементів та необхідною – розшифровка складу та критеріїв класифікації відносно чинників зовнішнього оточення.

Хоча методичні засади формування організаційно-економічних механізмів забезпечення КС підприємств Курганська Б.М. висвітлює на прикладі підприємств швейної промисловості [77], вони заслуговують на увагу, оскільки основою механізмів обрано комплексний підхід до КС. Такий методичний прийом дозволив авторці врахувати зв'язок трьох видів КС: продукції, технологічних процесів і власне підприємства. Для забезпечення КС підприємства щодо інновацій авторка застосовує системний підхід, пов'язаний із попитом на продукцію підприємства та розробляє структуру механізму забезпечення КС підприємства на основі інноваційного пошуку (**Додаток В**). Однак слід зазначити, що проблемним залишається моніторинг алгоритму роботи механізму забезпечення КС підприємства та впливу чинників зовнішнього середовища.

Аналіз існуючих підходів та вимог щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в рамках організації процесу управління конкурентоспроможністю підприємств різними авторами та їх застосовності до моніторингу КС виявив існування відмінностей між підходами різних вчених щодо формування та концепцій забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх інструментів, механізмів, систем та процесу управління складовими. Зважаючи на наявність значних відмінностей доробок авторів узагальнено, визначено сутність та надано характеристику наведених підходів (табл. 1.12). *Основний висновок такий:* досліджені підходи та вимоги щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств в рамках організації процесу управління конкурентоспроможністю підприємств змістовно під управлінням конкурентоспроможністю розуміють досягнення та підтримку її певного рівня шляхом використання певних ресурсів, тобто *практично під управлінням конкурентоспроможністю розуміють організаційно-економічне, техніко-технологічне та інше забезпечення конкурентоспроможності.*

Практично всі вони ускладнюють моніторинг КС, оскільки використовуючи поняття управління КС, мають на увазі організацію процесу забезпечення досягнення її бажаного рівня шляхом вирішення сукупності

Таблиця 1.12

Аналіз підходів щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства

(джерело: авторська розробка на підставі [24, 64, 77, 97, 120, 124, 137, 186])

Назва підходу	Автор (джерело)	Сутність	Визначення впливу факторів на конкурентоспроможність	
			зовнішнього середовища	внутрішнього середовища
1. Система забезпечення конкурентоспроможності	Фатхутдінов Р.А. [137,с.32]	Формування та забезпечення КС соціально-економічних, виробничих та технічних систем	+	+
2. Організаційно-економічна концепція забезпечення КС підприємства	Іванов Ю.Б. [64,с.17]	Визначення цілей, теоретично-методичного забезпечення та інструментарію практичної реалізації конкурентоспроможності підприємства	—	+
3. Організаційно-економічний механізм системи управління КС	Скудар Г.М. [120, с.11]	Вибір конкурентних стратегій розвитку підприємства	+	+
4. Система управління КС підприємства	Осиченко Н.І. [97, с.7]	Вибір конкурентної стратегії, визначення системи цілей управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства	+	+
5. Модель забезпечення КС підприємства	Співак Є.М. [124, с.8]	Модель формування управлінських рішень щодо забезпечення КС підприємства	—	+
6. Формування організаційно-економічного механізму підвищення КС підприємства	Ярошенко Ю.Ф. [186, с.5]	Формування організаційно-економічної системи та механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства	—	+
7. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності	Курганська Б.М. [77, с.13]	Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності	+	+
8. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства	Воронкова А.Е. [24, с.232]	Визначення процесу управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства та аспектів його забезпечення	+	+

певних управлінських завдань по різних етапах формування механізму забезпечення у різний період часу.

Відомо, що підхід до управління організаційно-економічними системами будь-яких типів має формуватися з урахуванням сутності механізму їхнього становлення і розвитку.

Відповідно, під механізмом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства доцільно розуміти взаємозалежну сукупність:

- форм і методів економічного управління, у т.ч. системи мотивації;
- форм і методів тактичного й оперативного управління;
- важелів і методів формування системи керуючих параметрів;
- системи обґрунтованих фінансових й адміністративних обмежень;
- інформаційної системи формування законодавчо-правової та нормативної бази управлінських рішень.

При аналізі й оцінюванні механізму доцільно використовувати методи спостереження, експерименту, імітаційного й економіко-математичного моделювання й інші. Відповідно до цього необхідно послідовно вивчити механізм забезпечення КС, фактори, важелі та методи, закладені в його основу.

Враховуючи дані положення, *механізм організаційно-економічного забезпечення КС пропонується вивчати як сукупність взаємозалежних організаційних, економічних і адміністративно-правових важелів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління (промислове підприємство), які у взаємодії забезпечують реалізацію комплексних цільових програм і планів досягнення певного рівня конкурентоспроможності підприємства. Він повинен забезпечувати моніторинг, аналіз, удосконалення, прогнозування та планування рівня КС, який досягло підприємство за певний час (рис.1.11).*

Наведена схема дозволяє сформувати, а потім і відокремити *класифікацію чинників, що впливають на КС підприємства від класифікації чинників, що впливають на процес її забезпечення* (див рис.1.12 та рис. 1.13).

Як видно із зіставлення рис. 1.12 та 1.13, гіпотеза про неможливість *ототожнювання чинників, що впливають на КС підприємства з чинниками, що*



Рис.1.11. Схема механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства

(джерело: удосконалено автором на підставі [39, 94]).



Рис.1.12. Класифікація чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства відповідно до середовища впливу
(джерело: удосконалено автором на підставі [26]).

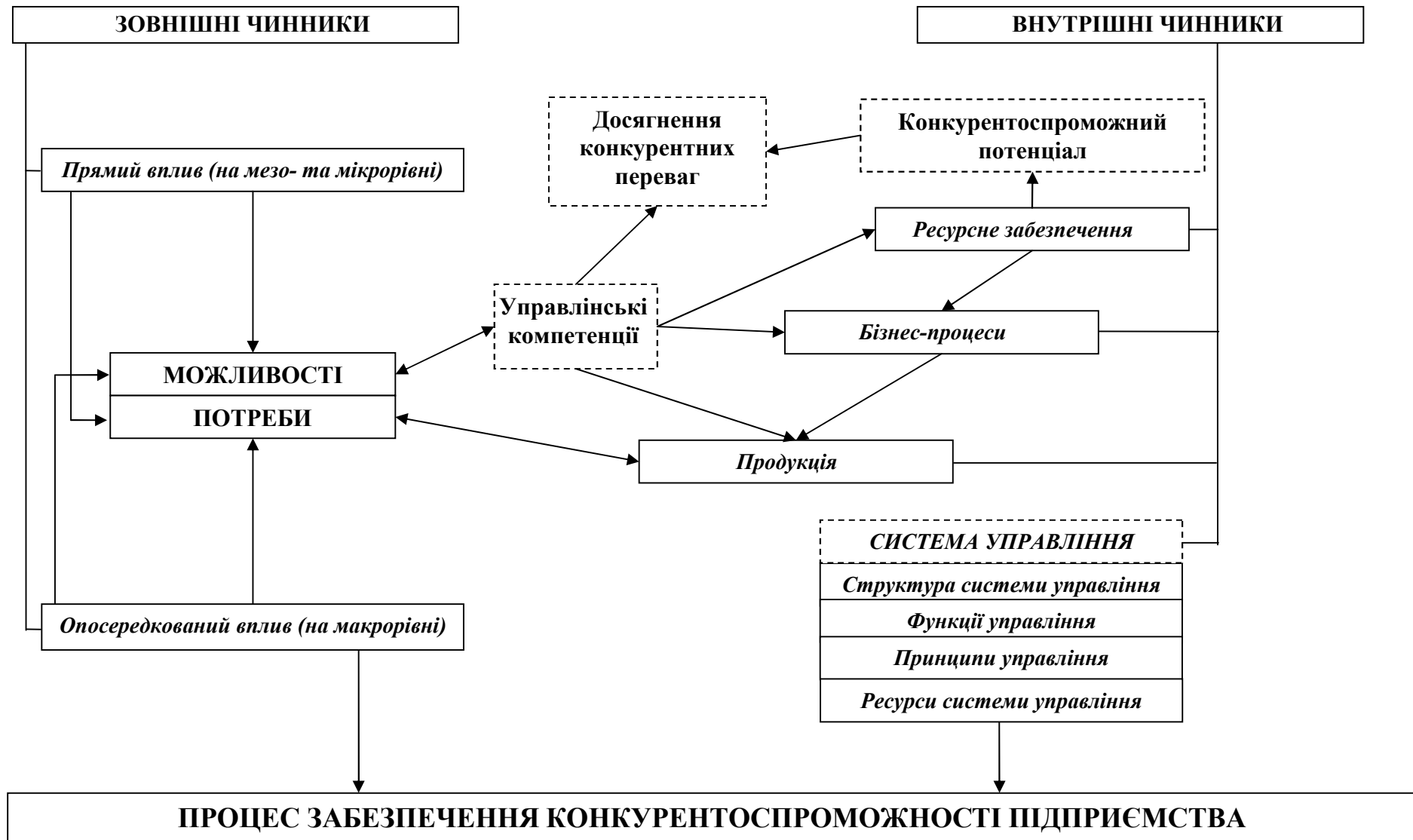


Рис.1.13. Класифікація чинників, що впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства
(джерело: власна розробка)

впливають на процес формування її організаційно-економічного забезпечення, підтвердилася повністю.

Відповідно до цього слід зазначити, що в рамках даних класифікаційних підходів перелік зовнішніх чинників та їх вплив майже дублюється, але у дещо іншому вигляді – з урахуванням формування можливостей та потреб зовнішнього середовища. Стосовно внутрішніх доцільно зауважити, що на відміну від класифікації чинників впливу на КС підприємства дана класифікація чіткіше відображує вплив системи управління підприємством. Це цілком зрозуміло, тому що на забезпечення конкурентоспроможності підприємства як на вид управлінської діяльності у першу чергу впливають ресурси системи управління та управлінські компетенції підприємства.

При цьому важливим аспектом виступає визначення взаємозв'язку впливу зовнішніх та внутрішніх чинників саме на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що вказує на необхідність розвитку управлінських компетенцій, які дозволяють одночасно забезпечити ефективне використання зовнішніх можливостей з метою формування стійких конкурентних переваг та внутрішніх ресурсів підприємства з метою підвищення (збереження або подальшого розвитку) конкурентоспроможного потенціалу. Це єдиний важіль, застосування якого уможливорює одночасне використання зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення конкурентних переваг. Ефективність використання управлінських компетенцій відображується на всіх характеристиках – конкурентоспроможності, конкурентостійкості тощо.

Таким чином, оскільки *саме управлінські компетенції виступають в якості чинника забезпечення синергізму складових конкурентоспроможності підприємства*, остільки їх обрано вихідним елементом дослідження в рамках розробки концепції ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності підприємства у процесі формування її організаційно-економічного забезпечення.

Висновки до розділу 1

Таким чином, результати аналізу літературних джерел уможливають зробити певні висновки, а саме:

1. *Теоретичні перешкоди моніторингу утворюються спочатку, у першу чергу відсутністю єдності щодо трактування та змістового наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства». Трактуючи її, практично усі дослідники акцентують увагу на наявності конкурентних переваг, але при цьому існують певні розбіжності щодо розуміння їх переліку та пріоритетності. Окремі науковці занадто тісно пов'язують між собою поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції, що є доволі дискусійним.*
2. Трактуючи категорію конкурентоспроможності підприємства, одні автори надають змістову характеристику, інші – функціональну тощо. Результати проведених досліджень, вивчення теоретичних аспектів проблеми дають змогу стверджувати, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, а саме: порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, системність. Розкриття наведених властивостей стало підставою для *уточнення трактування конкурентоспроможності підприємства, яку визначено як комплексне та системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних й тощо), що у певний спосіб між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу за визначеного впливу середовища функціонування. Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, характеризується комплексністю та враховує просторові, часові, предметні, атрибутивні, відносні та інші характеристики.*

3. Конкурентоспроможність підприємства відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій й тощо), поєднання яких формує для підприємства стійкіші позиції на певному ринку у відповідний період часу порівняно з визначеними конкурентами. Формування КС підприємства відбувається у певному середовищі функціонування, з огляду на це перспективами подальших досліджень є виокремлення пріоритетних стратегічних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств з метою їхнього цілеспрямованого формування та регулювання, дослідження існуючих підходів до моніторингу та оцінки конкурентоспроможності з метою формування вимог до оптимальної системи забезпечення КС, що сприятиме довгостроковому підвищенню КС промислового підприємства.
4. Тривала підтримка досягнутого промисловим підприємством рівня КС на ринку може бути забезпечена лише шляхом її постійного цілеспрямованого та системного забезпечення. При цьому хоча система забезпечення КС підприємства завжди відділена від зовнішнього середовища, вона мусить взаємодіяти з ним. Її доцільно будувати на теоретичних засадах, що відображує запропонована *динамічна модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку*. Модель стає підставою ланцюгового моніторингу, враховує зв'язок процесів розвитку управлінських компетенцій з забезпеченням КС як наслідок одночасного забезпечення конкурентних переваг та раціональної конкурентної поведінки. Вона також відображує ієрархію понять конкурентного статусу, конкурентної позицій та конкурентостійкості. Доведено, що *конкурентні переваги являються одночасно і наслідком і проявом конкуренції, основним фактором процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства*.
5. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства як вид управлінської діяльності є складовою частиною процесу управління підприємством, а фактори впливу на КС підприємства мають природу зовнішнього та внутрішнього походження і фактично є інструментами впливу на неї. При

здійсненні моніторингу слід *відділяти основні чинники впливу на КС промислового підприємства від чинників її забезпечення*. Останні впливають не на рівень досягнення конкурентоспроможності, а на механізм та процес забезпечення того, як він досягається.

6. Нажаль, проаналізовані підходи щодо визначення змісту та характеристики забезпечення конкурентоспроможності підприємств в рамках організації процесу управління не задовольняють вимогам системного моніторингу КС підприємства. Отже, *основним завданням теорії конкурентоспроможності стає побудова придатної для моніторингу багаторівневої системи методів, підходів і правил, інструментів та управлінських рішень, обмежень і джерел фінансування, розподілених на стратегічні та оперативні рівні управління підприємством в процесі формування механізму забезпечення його КС*, яка мусить поєднуватися із запропонованим підходом до класифікацій факторів впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства та її забезпечення.
7. Крім того, формування ефективного забезпечення КС підприємства має супроводжуватися моніторингом і оцінюванням його стану в цілому та організаційної та економічної складових окремо. Для цього потрібна методика моніторингу, який матиме динамічний характер, відобразить причинно-наслідкові зв'язки ланцюгу «управлінські компетенції – конкурентні переваги – КС» та спиратиметься на запропоновану модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку.
8. *Управлінські компетенції виступають в якості чинника забезпечення синергізму складових конкурентоспроможності підприємства*, тому саме їх доцільно обрати вихідним елементом розробки концепції ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності підприємства у процесі формування її організаційно-економічного забезпечення та основним об'єктом моніторингу КС.

Основні результати дослідження, викладені в першому розділі, відображені автором в наукових працях [139, 141, 149, 151, 152, 153, 163, 164].

РОЗДІЛ II

МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА МОНІТОРИНГ УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Основні тенденції, проблеми та перспективи забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування України

Промисловості належить провідна роль у галузевій структурі народногосподарського комплексу України. У структурі вітчизняної промисловості найбільша питома вага у галузей важкої індустрії, зокрема машинобудування, чорна металургія та вугільна промисловість. Важка промисловість формує понад 80 % загальної вартості реалізованої продукції промисловості, зокрема на машинобудування припадає 12-14 % [90]. На світовому ринку машин та устаткування виокремились лідери підгалузей машинобудування, які складають кон'юнктуру світового ринку (Північна Америка, Західна Європа та країни ядра АТР — більш 80 % світового експорту товарів машинобудівного комплексу та близько 75 % імпорту [49, с. 22]).

На сьогоднішній день розгалужений машинобудівний комплекс України уявляє собою потужний сектор промисловості у складі 11267 підприємств (з них: великі – 146, середні – 1834, малі – 9287), що виробляють різноманітні машини й устаткування, прилади та апаратуру, різні транспортні засоби тощо. Машинобудування використовує понад 15% основних засобів української промисловості (за вартістю) і майже 6% оборотних активів та понад 22% персоналу [90]. Отже, розвиток підприємств вітчизняного машинобудування є основою науково-технічного прогресу у всіх галузях народного господарства та процесу забезпечення КС України як світового виробника.

За роки трансформації економіки машинобудування України після низки негативних явищ (тривала криза, реформування власності, структурні деформації) починає повільно адаптуватися до ринкових умов господарювання та опановувати нові ринки промислової продукції. Процеси адаптації

супроводжуються значними втратами потенціалу, у першу чергу, виробничого і кадрового. Спостерігається більш ніж двократне скорочення частки продукції машинобудування в промисловому виробництві, зниження інноваційно-інвестиційної активності виробників тощо.

Для визначення тенденцій машинобудівної галузі здійснено оцінку її діяльності за 2002-2009 рр., послідовно *виділивши три етапи аналізу стану та основних тенденцій змін діяльності машинобудівної галузі в динаміці за: 2002-2006 рр.; 2007-2008 рр.; 2009-2010 рр.* Аргументами на користь такого розподілу були наступні міркування: в 2002-2006 роках спостерігалась тенденція сталого економічного зростання в вітчизняній промисловості, зокрема в машинобудівній галузі, 2007-2008 роки можна визначити як роки економічної кризи, що обумовлена загальносвітовими тенденціями негативного впливу фінансової кризи, а 2009-2010 рр. – як роки припинення впливу дестабілізаційних кризових процесів та початку позитивних зрушень.

Період 2002-2006 рр. Проведений аналіз діяльності машинобудування за даний період свідчить, що у 2006р. загальний обсяг виробництва та обсяг прямих зарубіжних інвестицій подвоївся; обсяг експорту – зріс у 2,7 рази, а продуктивність праці – зросла у 2,3 рази [127]. При цьому частка машинобудування, яке мало у 2005р. найвищі темпи зростання, скоротилася у прибутках з 11,8% до 10,6%, натомість частка у збитках збиткових підприємств зросла відповідно з 16,2% до 16,8% [127]. Обсяг збутової діяльності машинобудівного комплексу з кожним роком зростав: обсяг реалізації продукції збільшився майже втричі, в грошовому еквіваленті на 42 млн. грн. Проте, хоча обсяг реалізації продукції і зростав значними темпами, на більшість показників ефективності машинобудування це майже не вплинуло.

За період, що підпав під аналіз, рівень рентабельності виробництва у машинобудуванні України був мінімальним – 1,5-3,4 %, спостерігалось тривале та значне збільшення операційних витрат. Якщо порівнювати 2006р. з 2002р., то операційні витрати зросли на 41 млн. грн., тобто як і обсяг збуту [197].

Інноваційна активність у галузі була недостатньою: коло інноваційно-активних підприємств постійно звужувалось. Якщо порівнювати 2006р. з

2004р., їх чисельність зменшилась на 19%. Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності у 2006р. становив 2137083,1 тис. грн., 87% фінансування відбувалося з власних коштів підприємств, джерело «державний бюджет» складало лише 1,4%. У 2006р. машинобудування використало лише 364 винаходи, 256 корисні моделі, 180 промислових зразків та 2755 раціоналізаторських пропозицій [178].

Загальний обсяг інвестицій в основний капітал машинобудівної галузі становив 10,842 млрд. грн. У 2006р. показник досяг 3653 млн. грн., що майже в 3,5 рази більше, ніж у 2002р. [197].

Чисельність персоналу машинобудівних підприємств постійно скорочувалась. Так за весь період чисельність найманих працівників скоротилась на 127 тис. осіб (15%). У машинобудуванні зберігається одна з найменших величин середньомісячної заробітної плати у промисловості України: у металургійному виробництві у 2006р. вона становила 1560 грн., в хімічній і нафтохімічній галузях – 1190 грн., в добувній промисловості – 1536 грн., то в машинобудуванні цей показник у 2006р. досягав лише 1060 грн. [179].

Вартість основних засобів за період 2001-2006рр. збільшилася на 11695 млн. грн. та у 2006р. становила 62285 млн. грн. Тобто 12% основних засобів промислового комплексу сконцентровано у машинобудуванні (за вартістю). Оновлення основних засобів відбувається повільно: вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість ліквідованих утриті, але їх ступінь зносу зберігається високий і становить 63,2% [127].

Період 2007-2008 рр. Аналіз розвитку промисловості та машинобудівної галузі за період свідчить, що світова економічна криза не оминула й Україну, зокрема одну з провідних її галузей економіки – машинобудування. Світова криза для вітчизняного машинобудування втілилася а) у зростання боргів та нездатність фінансових установ забезпечувати коштами виробничо-господарську діяльність, б) загальну нестачу грошових ресурсів та значне зростання простроченої кредиторської заборгованості, в) падіння продажів тощо. Криза призвела до збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств у цій галузі, що можна пояснити: по-перше, нестабільною

ситуацією, що виникла в Україні, по-друге, рядом суб'єктивних чинників, серед яких можна назвати нездатність керівництва здійснювати ефективне антикризове управління підприємством, своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів, нестачу фінансових ресурсів для здійснення антикризової програми підприємства, а отже відсутність навичок щодо впровадження антикризового механізму управління. Більшість підприємств машинобудування намагались хоча б як-небудь підтримати свою діяльність, не згадуючи вже про її збільшення. Відповідно чисельність прибуткових підприємств впала на 13,1%. Скоротився експортний потенціал галузі: лише 20-40% продукції вітчизняних виробників використовується в Україні, решта – це імпорт завершеної продукції в Росію та інші країни СНД, імпорт сировини в країни-споживачі Близького Сходу. Більш розвинені країни вітчизняну продукцію машинобудівної галузі не купують. Проте і тут спостерігається достатньо негативна ситуація, адже обсяг машинобудівної продукції знизився за вересень – грудень 2008р. на 41% [198].

Далі, з вересня 2008р. спостерігається різке погіршення розвитку вітчизняної промисловості. В жовтні 2008р. відбувається різке зниження ВВП – 2,1% до жовтня 2007р. У листопаді падіння ВВП становило 14,4 %, а падіння промисловості зменшилось з 19,8% у жовтні до 28,6% у листопаді [92]. За листопад 2008р. зменшення машинобудування становило – 38,8%. (рис. 2.1).

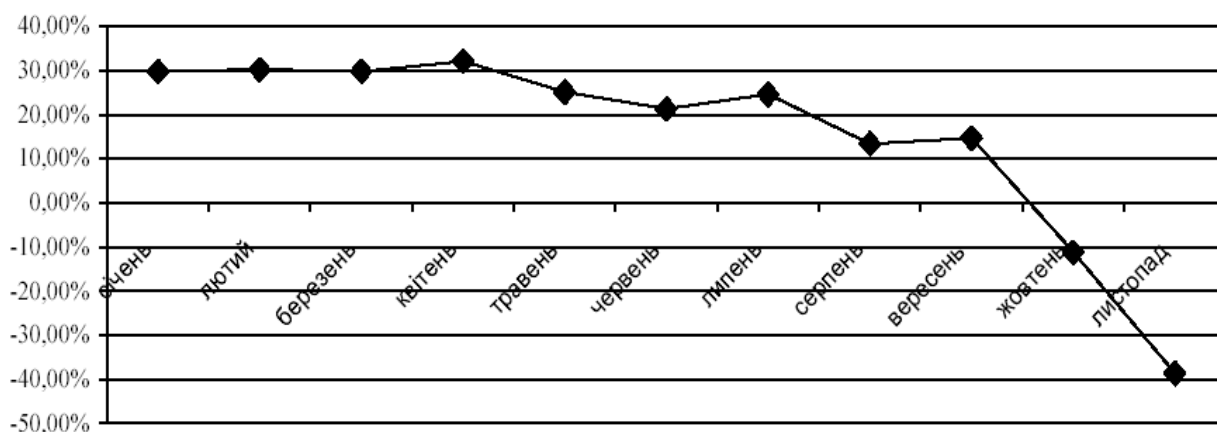


Рис. 2.1. Зміна обсягів машинобудування (помісячно – місяць 2008 р. до відповідного місяці 2000 р.) (джерело: [197])

Період 2009р. Аналіз тенденцій розвитку машинобудівної галузі в 2009р. підтвердив, що у промисловому комплексі України впевнено продовжується тенденція щомісячного уповільнення кумулятивних темпів падіння виробництва. За даними держкомстату України, обсяг реалізованої продукції у машинобудуванні значно знизився, і за січень місяць 2009р. становив 3709,3 млн. грн., що на 4071 млн. грн., або на 52,3% менше, ніж за січень 2008р. Так, виробництво машин та устаткування впало на 31,4%, в сегменті «електричне, електронне та оптичне устаткування» – на 19%, транспортних засобів та устаткування – на 68,5% [197]. У машинобудуванні за результатами січня – лютого 2009 р. темп виробництва становив 44,4%, зокрема на підприємствах з виробництва електричних машин та устаткування – 54,6%, контрольно-вимірювальних приладів – 53,1%, машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва – 45,3%, залізничного рухомого складу – 40,3%, автомобільного транспорту – 16,7%.

Спостерігалось значне збільшення кількості збиткових підприємств, яке за січень місяць 2009 р. досягло 51,8% від загальної кількості підприємств, і порівняно із 2008р. збільшилась на 14,9% [197]. Однак підсумки вересня 2009 р. продемонстрували, що найбільш складний період розвитку промислового комплексу пройдено та у подальшому можна очікувати на стабілізацію ситуації з нарощування обсягів виробництва, починаючи з I кварталу наступного року.

Серед ключових позитивних зрушень у розвитку промисловості можна відмітити, що по-перше, у вересні 2009 р. до серпня 2009 р. обсяги промислового виробництва зросли на 1,9%, в той час як у середньому за 2000-2008 рр. мала місце тенденція приросту обсягів виробництва на рівні 1,1%. В основному, позитивні результати розвитку продемонстрували галузі, орієнтовані на внутрішній ринок: харчова промисловість (2,1%), легка (5,5%), оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів (9,4%), виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення (3,5%). Також мало місце зростання і у експортоорієнтованій галузі – хімічній та нафтохімічній промисловості (5,5%) [199].

Окремо слід відзначити суттєве зростання виробництва у машинобудуванні (16,1%) – виду промисловості, який орієнтований на виробництво інноваційної продукції. Зазначимо, що даний показник є набагато вищим як за середній впродовж 2000-2008 рр. (3,6%), так і за річні показники періоду економічного зростання (див. рис. 2.2).

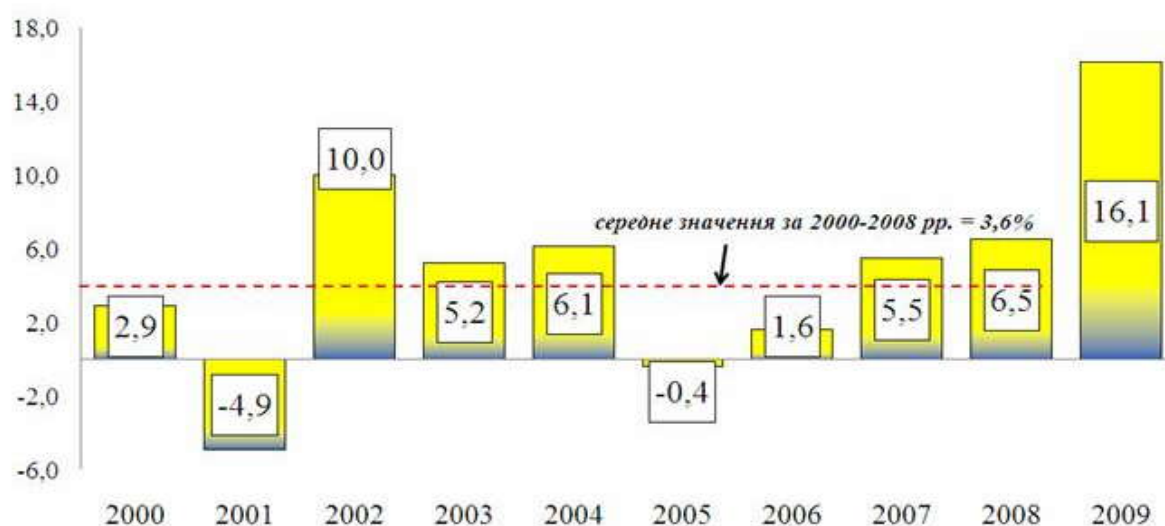


Рис. 2.2. Зміна обсягів машинобудування у 2000-2009рр. (темпи приросту, зниження (-) у %, вересень до серпня відповідного року) (джерело: [197])

Позитивні зрушення спостерігалися у всіх підвидах машинобудівної промисловості: виробництві машин та устаткування (21,7%), електричного, електронного та оптичного устаткування (17,1%), транспортних засобів та устаткування (9,6%). Узагальнення результатів аналізу машинобудування за 2002-2009рр. виділило тенденції та перспективи розвитку та забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств України (див. рис. 2.3).

Аналіз стану машинобудівного комплексу України дозволив виділити узагальнюючі тенденції розвитку галузі за характером впливу на динаміку промислового виробництва. *До сприятливих тенденцій, що складають основу розробки оптимістичних сценаріїв розвитку машинобудівної галузі та підвищення конкурентоспроможності її підприємств, віднесено:*

– приріст обсягів виробництва промислової продукції (за січень-серпень

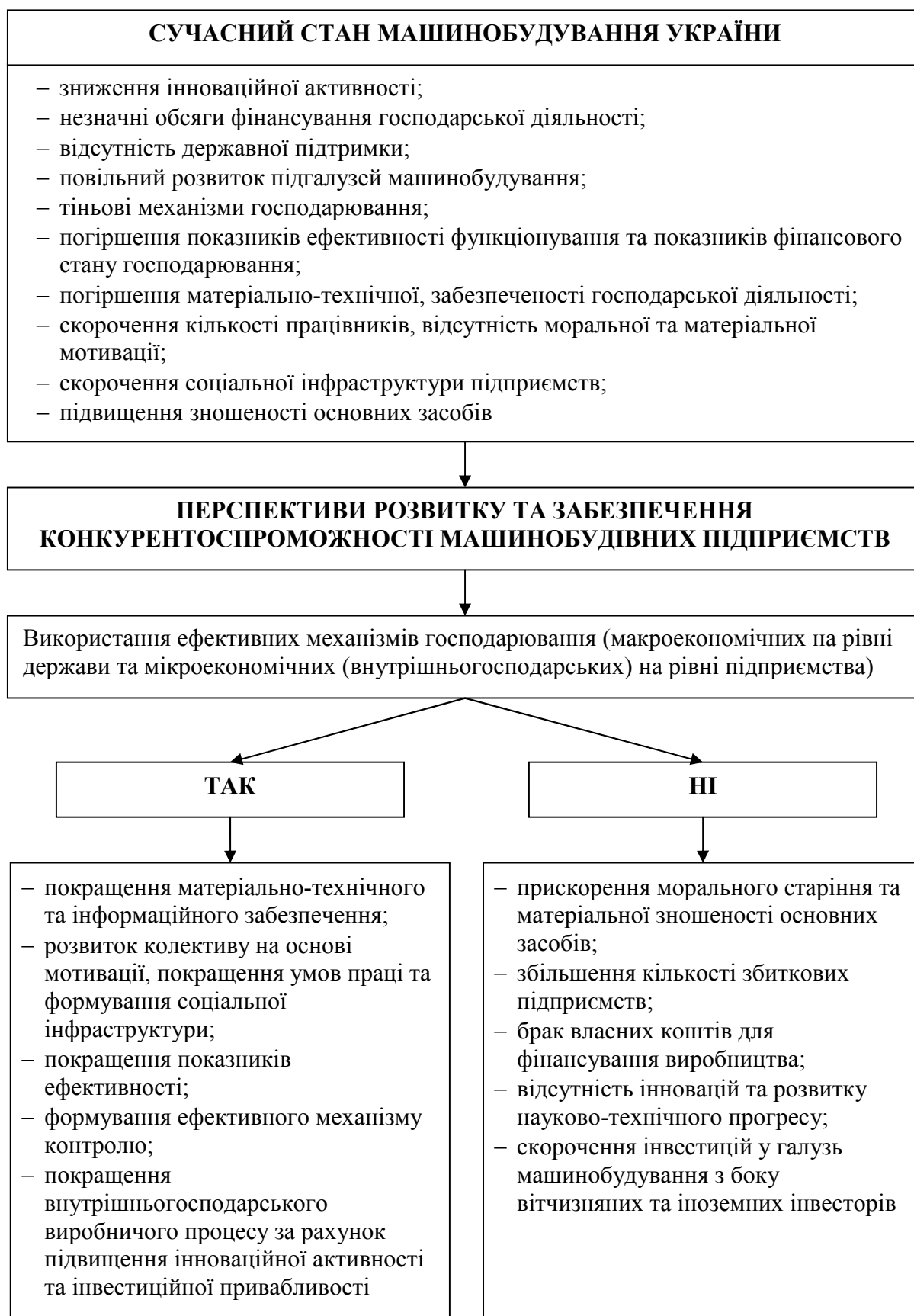


Рис. 2.3. Тенденції і перспективи розвитку та забезпечення КС машинобудівних підприємств України (джерело: систематизовано на підставі [90]).

- 2008р. порівняно з відповідним періодом попереднього року – 26,5%) [197];
- покращення структури виробництва у машинобудуванні внаслідок збільшення обсягів виробництва продукції у середньо- та високо-технологічних галузях;
 - збільшення обсягів експорту продукції машинобудування у загальній структурі експорту товарів з 3,4 млрд. дол. США (14,1% у загальній структурі експорту товарів) у 2006р. до 4,0 млрд. дол. США (16,8% у загальній структурі експорту товарів) у 2007р. Зовнішній попит підтримувався з боку підприємств країн СНД, що активізували інвестиційну діяльність та збільшили витрати на оновлення основних засобів [198].

Поряд із сприятливими тенденціями виділено також *негативні тенденції*:

- збереження високої сировинної спрямованості промислового виробництва. У 2007р. в обсязі реалізованої промислової продукції дві третини (66,5%) належало сировинній продукції і лише 15,4% – продукції інвестиційного призначення [197]. Частка сировинних галузей у 2007р. у переробній та добувній промисловості становила 62,6%;
- критичний рівень зношеності основних виробничих засобів і зменшення коефіцієнту ліквідації основних фондів (0,93%,). За такою динамікою (при порозу значення коефіцієнту ліквідації не менш ніж 2,5%) рівень технічного оновлення промисловості країни залишається незадовільним;
- випереджаючі темпи інвестицій в основний капітал секторів, які здійснюють перерозподіл сукупного продукту, над інвестиціями у виробництво, що посилює ризики нестабільності зростання в довгостроковій перспективі;
- зменшення загального обсягу витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт власними силами організацій;
- скорочення та старіння чисельності працівників, які виконували наукові та науково-технічні роботи та інші.

Згідно Державній програмі розвитку машинобудування на 2006-2011 рр., затвердженій постановою Кабінету Міністрів України № 516 від 18 квітня 2006р., до основних проблем в галузі машинобудування віднесені [196]:

- низька платоспроможність споживачів продукції;
- недосконалість механізму різнотривалих форм кредитування виробників і споживачів продукції та занадто високі ставки кредитування;
- неефективність часткової компенсації вартості придбаної складної техніки та механізму фінансового лізингу;
- нерозвиненість інфраструктури ринків товарів та техніки (відсутність моніторингу, дистриб'юторських систем, фірмового технічного сервісу);
- часткове збереження перекосу галузі та структурування підприємств відносно умов вільної конкуренції на всіх ринках, у першу чергу, щодо здатності швидкого створення й освоєння серійного або масового виробництва конкурентоспроможної продукції;
- застарілість та низький технічний рівень основних фондів, відсутність нового обладнання, придатного до переналагодження з незначними витратами та для впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- низький кадровий потенціал;
- низькі темпи адаптації підприємств машинобудування до ринку.

Отже, підводячи підсумки аналізу стану та основних тенденцій змін діяльності машинобудівної галузі в динаміці 2002-2009 рр. слід виділити *наступні проблеми в галузі машинобудування:*

- недостатня розвиненість інфраструктури внутрішнього ринку (відсутність її ефективних економічних механізмів);
- низький рівень платоспроможності товаровиробників, що погіршує фінансово-економічний стан підприємств всієї галузі. Базові підприємства з виготовлення складної техніки тривалий час знаходяться у скрутному стані;
- застарілість основних засобів базових підприємств галузі, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції;
- нестача обігових коштів, недосконалість механізму різнострокового кредитування виробників та споживачів;
- недостатній внутрішній попит на продукцію вітчизняних виробників;

- відсутність реальних джерел фінансування, що унеможливлює реконструкцію та технічне переоснащення підприємств галузі, забезпечення високої якості, освоєння виробництва нової конкурентоспроможної техніки;
- відсутність ефективних фінансових механізмів та інструментів підтримки інновацій, що в змозі активно стимулювати науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Як наслідок, рівень інноваційної активності вітчизняного машинобудування залишається низьким;
- залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів та комплектуючих, певної номенклатури деталей із-за кордону, насамперед з країн СНД;
- значний відтік за кордон висококваліфікованого персоналу інженерних і робітничих спеціальностей;
- частковий державний контроль господарської діяльності монополістів і посередників, що стимулює значне зростання вартості матеріалів, енерго- та інших унікальних ресурсів та комплектуючих виробів.

Експертні опитування, проведені здобувачем, показують, що серед перелічених основними проблемами фахівці машинобудування вважають:

- застарілість основних засобів (40% опитуваних);
- нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку (38%);
- недостатній рівень платоспроможності товаровиробників (22%).

До того, гальмує процес забезпечення конкурентоспроможності підприємств у машинобудівному комплексі:

- зниження інноваційної активності;
- відсутність державної підтримки;
- повільний розвиток підгалузей машинобудування;
- низький рівень рентабельності та недостатність власних коштів для фінансування власної діяльності;
- значний обсяг виробництва в тіньовому секторі.

Всі вище перелічені недоліки призводять до погіршення матеріально-технічної забезпеченості, підвищується зношеність основних засобів. Щорічно

в галузі скорочується кількість працівників, заробітна плата зростає незначними темпами. Скорочується та руйнується соціальна інфраструктура вітчизняних підприємств, що скорочує матеріальну мотивованість [198].

Отже, для виходу із кризи, подолання нестабільності у вітчизняному машинобудуванні та для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності його підприємств потрібні ефективні механізми господарювання (і макроекономічні, і мікроекономічні або внутрішньогосподарські). Перші мають реалізуватися на рівні держави, другі – на рівні підприємства.

До складу основних макроекономічних механізмів можна віднести механізми а) державного регулювання та б) ринковий [90]. Ефективними державними механізмами господарювання є такі:

- адміністративно-правові;
- бюджетно-податкові;
- грошово-кредитні.

Крім макроекономічних механізмів, *важливу роль відіграють мікроекономічні (внутрішньогосподарські) механізми, зокрема:*

- забезпечувальні;
- фінансові;
- кадрової мотивації та розвитку;
- контролю;
- збуту;
- внутрішньогосподарського виробничого процесу.

Механізми необхідно не тільки впроваджувати, але й визначити оптимальний потенціал їх функціонування з урахуванням впливу на КС підприємства, тобто з урахуванням дії зовнішніх та внутрішніх чинників.

Таким чином, моніторингом встановлено, що основними тенденціями забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств України є розробка та реалізація ефективних механізмів господарювання на макро- та мікрорівнях, основними проблемами – недостатній обсяг інвестицій у галузь машинобудування з боку вітчизняних та іноземних інвесторів, відсутність

державної підтримки, нерозвиненість інфраструктури ринку, недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, відсутність чіткої інноваційної стратегії та стратегії розвитку підприємств, застарілість основних засобів, скорочення кількості працівників й тощо, а до перспектив слід віднести – забезпечення ефективного використання та розвитку вітчизняного машинобудівного комплексу на основі реалізації ефективних механізмів господарювання як на макрорівні завдяки державній підтримці галузі з боку ресурсного забезпечення, складання конкретних інноваційних програм і їх фінансування на засадах розробки відповідних інноваційних стратегій та стратегії розвитку, так і на мікрорівні – на рівні окремих виробників з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції машинобудування в умовах глобалізації.

2.2 Аналіз сучасних моделей і методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Моніторинг конкурентоспроможності промислового підприємства має завершуватися вимірюванням його результату, тобто оцінкою КС підприємства. Тому було досліджено існуючі підходи щодо її оцінювання та їх сумісність з ланцюговим моніторингом. Виявлена значна кількість різнопланових методик оцінки КС підприємства, тому поглиблено розглянуті лише розповсюджені.

Оцінка рівня розвитку підприємств та організацій, що виконана шляхом порівняння із лідируючими конкурентами Ермолова М.О. [52, с.223] дозволяє виявляти чинники, що знижують конкурентоспроможність, знаходити кращі шляхи інтелектуального забезпечення стрімкого економічного розвитку. За даною класифікацією будь яке підприємство має мати мережу отримання й обробки даних про конкурентів і стан реальної конкуренції, яку може забезпечити моніторинг: привабливості ринку, фактичної та прогнозної конкуренції, розвитку та наявності нових технологій й тенденцій, методів пошуку нового товару, гнучкості виробничих процесів, тенденцій складових собівартості, каналів збуту продукції, зміни преференцій споживачів, факторів

впливу на виробників, поведінки та планів розвитку основних конкурентів та їх сприйняття ринком, вплив на галузь або регіональний ринок альянсів та процесу об'єднання підприємств. Однак слід визначити слабку деталізацію даної методики порівняння та відсутність зразків прикладного використання. Крім того, автором не врахований фактор часу та не розглянуті питання динаміки змін конкурентоспроможності.

Технологія пошуку наявних (або потенційних) конкурентних переваг у декілька послідовних етапів наведена Азоєвим Г.Л. у вигляді схеми, що за своєю суттю є процесом порівняння КС підприємств, це: визначення географічних меж ринку; формування переліку конкурентів; діагностування цілей та намірів конкурентів; порівняльний аналіз методів реалізації товарної політики; зіставлення цінової політики; аналіз організації збутової мережі та способів стимулювання продажу; оцінка фінансової стабільності; побудова конкурентної карти ринку. Автором виконаний порівняльний аналіз типової товарної пропозиції, який охоплює [2, с.70]: життєвий цикл й базу порівняння продукції, порівняння та оцінку відповідності комерційних характеристик товарів вимогам ринку, порівняння стратегій їх позиціонування на ринку, порівняння механізму ціноутворення й динаміки цін. Основну увагу автор приділяє маркетингу та фінансам, залишаючи осторонь деякі характеристики товару: якість, сервіс, дослідження тощо. Також ігнороване питання часової зміни КС підприємства.

У переважній більшості наукових джерел конкурентоспроможність продукції виступає як звичайна, але не одинока складова КС підприємства. Проте існують інші точки зору: так, Фатхутдінов Р.А. визначає, що конкурентоспроможність будь-якої організації ($K_{орг}$) визначається лише КС її продукції із врахуванням ринків, на яких вони реалізуються [137, с.177]:

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \times K_{ij} \rightarrow 1 \quad (2.1)$$

де a_i – питома вага i -го товару організації в обсягу продажу за аналізований

період, $i = 1..n$; $\sum_{i=1}^n a_i = 1$;

K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку;

b_j – показник вагомості ринку на якому представлений товар організації (для промислово розвинутих країн вагомість ринку рекомендується приймати 1,0, для решти країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5).

Нажаль, авторське визначення залежності КС підприємства тільки від КС його продукції не відповідає традиційному підходу додавати до переліку критеріїв оцінювання КС підприємства показник ефективності його діяльності.

Серед підходів до оцінки КС підприємств, що розроблені українськими вченими, можна виділити пропозицію Оберемчука В.Ф. щодо використання інтегрального показника конкурентоспроможності, розрахунок якого здійснюється таким чином [95, с.8] :

$$Kn = \sqrt[8]{0,22 * n_1 * 0,14 * n_2 * 0,10 * n_3 * 0,19 * n_4 * 0,14 * n_5 * 0,07 * n_6 * 0,04 * n_7 * 0,10 * n_8} \quad (2.2)$$

де n_1 – конкурентоспроможність продукції;

n_2 – фінансовий стан підприємства;

n_3 – ефективність збуту та просування товару;

n_4 – ефективність виробництва;

n_5 – конкурентний потенціал підприємства;

n_6 – екологічність виробництва;

n_7 – соціальна ефективність;

n_8 – імідж підприємства.

Нажаль, автор некоректно використовує коефіцієнти вагомості. Якщо їх визнати вірними, то при зміні значень окремої складової КС показник КС підприємства змінюватиметься однаково – пропорційно кореню 8-ої степені зміни зазначеної складової. Тобто КС буде змінюватися однаково при зміні будь-якої зі складових на однакову величину. З таких позицій вплив усіх складових на рівень КС підприємства буде однаковим, що визиває сумніви.

Бондаренко Г.С. [16] пропонує оцінювати КС підприємства шляхом оцінювання тривимірного конкурентного простору (рис. 2.4).

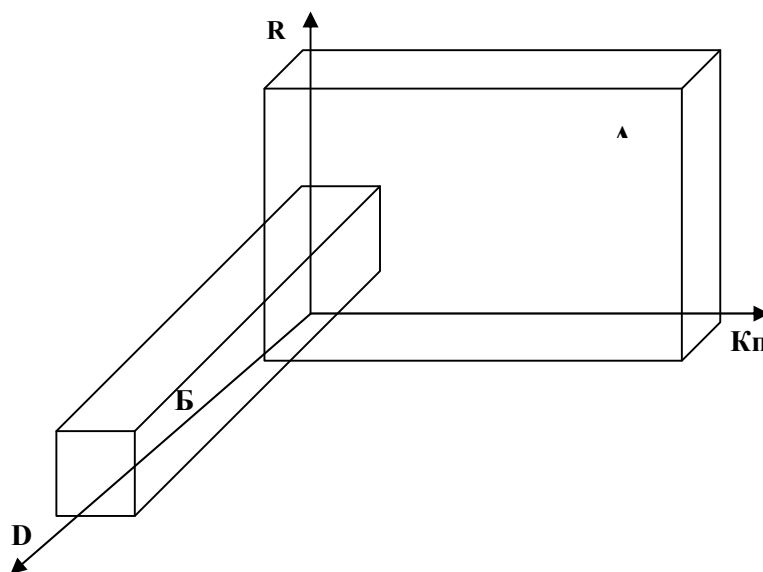


Рис. 2.4. Встановлення позиції підприємства в конкурентному просторі
(джерело: [16, с. 10])

На його думку, конкурентний простір утворюють показники рівня КС послуг Kn (OX), фінансового стану підприємства R (OY) і величини ринкової частки D (OZ), які виділяються шляхом експертного опитування. На цей простір наносяться координати підприємств-конкурентів, що обрані для аналізу. Розрахунок конкурентоспроможності відбувається за формулою:

$$КСП = R \times Kn \times D \quad (2.3)$$

Кожен з показників висвітлює певний бік КС підприємства:

- КС продукції та величина ринкової частки – конкурентну позицію,
- у сукупності з показником фінансового стану – конкурентний потенціал.

Недолік підходу: базове початкове припущення про те, що КС підприємства визначається виключно його фінансовим станом та ринковою часткою, оскільки є ще інші характеристики діяльності підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства Осиченко Н.І. [97,с.5] пропонує проводити у розрізі кругообігу й обігу капіталу підприємства таким чином: визначення мети підприємства; дослідження питань реалізації

продукції; дослідження ресурсної бази. Авторкою зазначається, що в умовах реформаційної економіки оцінювати КС підприємства треба саме через результат (продукцію) та можливості підприємства (потенціал). Оцінка конкурентоспроможності продукції проводиться шляхом зіставлення її параметрів з базою порівняння, якою обираються параметри власної продукції, що раніше випускалася, оскільки це дозволить побачити динаміку КС продукції. Потенціал підприємства пропонується розглядатися у двох площинах: аспектів можливостей та ефективного їх використання. Тому КС підприємства оцінюється за двома напрямками: вартості цілісного майнового комплексу й структури потенціалу. Оцінка першої частини здійснюється за допомогою дохідного, порівняльного та витратного методів, другої – через чинники, що відіграють найбільш важливу роль у виробництві конкурентоспроможної продукції. Аналіз конкурентоспроможності підприємства авторка завершує висновками щодо причин КС підприємства, але як вона визначатиметься, не визначене. Тобто, у підсумку так і не сформовано методичку оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Рівень КС підприємства Іванов Ю.Б. [64, с.14-15] визначає як спільну дію двох підсистем чинників внутрішнього середовища: конкурентоспроможності продукції підприємства і ефективності його виробничо-економічної діяльності. Усі види чинників внутрішнього середовища (окрім випадкових), на його думку, належать обом підсистемам конкурентоспроможності підприємства. Залишається незрозумілим, чому автор, виконуючи ґрунтовне дослідження в цілому, не надає конкретну методичку оцінки КС підприємства.

Продіус Ю.І. [105, с.4] стверджує, що в якості зручного інструменту забезпечення конкурентоспроможності можна використовувати побудову структурної моделі показників КС підприємства у вигляді графу – «дерева показників», де показники конкурентоспроможності поділені на комплексний (нульовий рівень), узагальнюючі (перший рівень) та індивідуальні (другий та всі наступні рівні). За першим показником визначається стратегічна ефективність роботи: вважається, що, якщо стратегічні цілі відповідають

конкурентоспроможності підприємства, то його тактичні цілі автоматично будуть відповідати вимогам певного ринку. Однак при даному підході також не створена конкретна методика розрахунку КС підприємства.

Дробітько Н.А. застосовує метод, що базується на розрахунку інтегрального показника, який комплексно оцінює КС підприємства [48, с.8]: по-перше, авторка розраховує конкурентоспроможність продукції виробника з позицій її споживчої цінності за характеристиках, що попередньо оцінені методом, заснованим на теорії якості; по-друге, аналізує ефективність виробничо-господарської діяльності. При аналізі визначеної величини конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати метод порівняння переваг, що дозволяє порівняти показники КС продукції й результати господарської діяльності підприємства одного періоду. Це дозволяє встановити характер та величину впливу показників на рівень КС підприємства. Даний підхід щодо оцінки КС підприємства містить найбільш повну та регламентовану методику оцінювання, хоча, нажаль, визначення вагомості показників КС підприємства не можна вважати достатньо обґрунтованим.

Курганська Б.М. пропонує методику визначення КС підприємства на прикладі швейної галузі. Її система показників, що пропонується для оцінювання конкурентоспроможності виробничо-господарських структур [77, с.8], складається з п'ятих підсистем: основна характеристика підприємства і результатів його виробництва; затрати виробництва; ефективність виробництва; фінансовий стан підприємства; маркетингова діяльність. Незважаючи на те, що запропонована система показників є досить комплексною та застосовною до інших виробничих підприємств, зокрема, машинобудування, нажаль, обґрунтування вибору конкретних показників також є недостатнім.

Оскільки у процесі оцінювання КС підприємства значна кількість науковців оцінює КС продукції як її складову, то додатково було проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Їх умовно розподілено на два типи, прикладами яких можуть бути динамічна методика Ліфіца І.М і статична методика Фатхутдінова Р.А.

Оцінка КС продукції Ліфіцем І.М. [81, с.143] повинна відбуватися в декілька етапів, причому усі етапи можна поділити на три групи: вибір товарів – аналогів; вибір номенклатури критеріїв; визначення конкурентоспроможності різними методами. Розподіл на етапи такої змістовності є досить зрозумілим та об'єктивним. Саме його використовує більшість методик оцінки КС продукції.

Але мають місце й певні відмінності. Так, Фатхутдінов Р.А. кількісну оцінку КС продукції (зразка) здійснює у такий спосіб [137, с.172] :

$$K_{аз} = (E_{аз}/E_{кз}) \times k'_{1} \times k'_{2} \times k'_{3} \quad (2.4)$$

де $K_{аз}$ – конкурентоспроможність аналізованого зразка на конкретному ринку ($0 < K_{аз} < 1$);

$E_{аз}$ – ефективність аналізованого зразка на конкретному ринку (одиниця корисного ефекту або грошова одиниця);

$E_{кз}$ – ефективність кращого зразка конкурента, що використовується на ринку;

k'_{1}, k'_{2}, k'_{3} – коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Підводячи підсумки, можна відзначити, що до сьогоднішнього дня загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, повністю інтегрованої з моніторингом всіх її складових, немає, тому проведено теоретичне узагальнення та порівняння розглянутих підходів щодо оцінювання та аналізу конкурентоспроможності підприємств (табл. 2.1).

Виконане узагальнення дозволило встановити певні закономірності методів, залежність їх вибору від спрямованості та характеру моніторингу. *Всі методи визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств запропоновано об'єднати у дев'ять груп* (табл. 2.2). Встановлене, що недоліками існуючих методичних підходів до оцінки КС промислових підприємств є те, що а) вони не завжди втілюють принципи системності та комплексності, б) часто недостатньо деталізовані та конкретизовані методики та алгоритми розрахунку конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, при оцінці КС промислових підприємств враховуються лише а) резерви за чинниками виробництва, б) або їхня вартість, в) або ефективність

використання потенціалу, виробничої або іншої діяльності, г) або підвищення якості товарів. Відповідно, моніторинг є частковим.

Таким чином, виявлено спільні закономірності підходів до оцінювання та моніторингу КС підприємства:

- бажання виділити реальні конкретні показники для оцінки конкурентоспроможності;
- визнання того, що конкурентоспроможність промислового підприємства визначається, у першу чергу, конкурентоспроможністю його продукції;
- конкурентоспроможність промислового підприємства визначається, у другу чергу, показниками його виробничо-господарської діяльності.

На підставі результатів аналізу існуючих методик можна сформулювати такі вимоги до механізму моніторингу та системи оцінки КС промислового підприємства, які звільнені від помилок попередніх підходів:

- використання вихідних даних, які є реально доступними для розрахунку конкурентоспроможності та всіх її складових;
- можливість вивчення та оцінювання КС підприємства поетапно, починаючи з початку формування її організаційно-економічного забезпечення;
- можливість та необхідність порівняння КС підприємства з власною конкурентоспроможністю та конкурентами у реальному та минулому часі, її прогнозування;
- урахування в оцінці КС завдань та тенденцій і тривалого (стратегій підприємств) і короткострокового періоду (операційної ефективності);
- доступність та зручність використання інструментарію управлінського моніторингу та аналітичного апарату розрахунку та аналізу конкурентоспроможності підприємства.

На підставі результатів аналізу знайдених методик оцінювання КС підприємства та алгоритмів їх застосування (Додаток Г), встановлене, що, на жаль, конкурентоспроможність підприємства більшою мірою вимірюється подібними складовими, які можна умовно звести у дві групи:

Таблиця 2.1

Характеристика існуючих методик визначення конкурентоспроможності підприємства
(джерело: систематизовано на підставі [2, 7, 16, 24, 34, 48, 64, 97, 99, 100, 102, 105, 130, 180])

Методика	Автор (джерело)	Рік	Мета та особливості використання	Існуючі недоліки та обмеження
2	3	4	5	6
1. Технологія пошуку конкурентних переваг	Азоев Г.Л. [2, с.70]	1996	Характеристика головних причин та умов утворення конкурентних переваг підприємства	Не сформульовано призначення результатів, отриманих в процесі аналізу
2. Розрахунок конкурентоспроможності організації	Фатхутдінов Р.А. [137, с.177]	1996	Визначення розрахунку конкурентоспроможності організації	В методиці розрахунку не враховується ефективність діяльності підприємства
3. Рівень конкурентоспроможності підприємства	Іванов Ю.Б. [64, с.22]	1997	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Відсутня методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
4. Оцінка складового стратегічного потенціалу підприємства за допомогою матриці стратегічних ресурсів	Градов А.П. [34, с.127]	1997	Оцінка рівня конкурентної переваги та конкурентоспроможності підприємства	При визначенні конкурентоспроможності підприємства враховується тільки характер конкурентної переваги підприємства в порівнянні з іншими підприємствами
5. Системне оцінювання конкурентоспроможності виробництва	Продіус Ю.І. [105, с.54]	1999	Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Відсутні методика та алгоритм розрахунку конкурентоспроможності підприємства
6. Маркетинговий аналіз конкурентних позицій	Писаренко Н.Л. [102, с.10]	1999	Розробка конкурентних стратегій	Відсутня методика оцінки конкурентоспроможності підприємства.
7. Оцінка КС підприємства у конкурентному просторі	Бондаренко Г.С. [16, с.10]	2001	Оцінка конкурентоспроможності підприємства	При визначенні конкурентоспроможності підприємства враховується тільки фінансовий стан підприємства
8. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства	Шинкаренко В.Г. [180, с.17]	2001	Оцінка конкурентоспроможності підприємства	При визначенні конкурентоспроможності підприємства враховується тільки фінансовий стан підприємства та величина ринкової частки, що займає підприємство

Продовження таблиці 2.1

Характеристика існуючих методик визначення конкурентоспроможності підприємства
(джерело: систематизовано на підставі [2, 7, 16, 24, 34, 48, 64, 97, 99, 100, 102, 105, 130, 180])

2	3	4	5	6
9. Методика визначення конкурентоспроможного потенціалу	Воронкова А. Е. [24, с.223]	2001	Забезпечення КС підприємства на засадах управління конкурентоспроможним потенціалом	Недостатня обґрунтованість взаємозв'язку управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства та процесом забезпеченням його конкурентоспроможності
10. Інтегральний показник конкурентоспроможності	Дробітько Н.А. [48, с.8]	2002	Підвищення КС підприємства	Часткова обґрунтованість вагомості запропонованих показників
11. Аналіз КС підприємства з врахуванням кругообігу й обігу капіталу	Осиченко Н.І. [97, с.5]	2002	Формування та управління конкурентоспроможністю підприємства	Не має конкретної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства
12. Оцінювання конкурентного статусу підприємства за допомогою якісних і кількісних критеріїв	Тридід О.М. [7, с.105-108]	2003	Комплексна оцінка конкурентної позиції, конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства	Відсутня обґрунтованість вибору підприємств, за показниками, які комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентостійкість підприємств
13. Методика визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств–виробників споживчих товарів	Павлова В.А. [100, с.176-181]	2006	Оцінка конкурентоспроможності здійснюється інтегральним методом на підставі критеріального підходу. Показники конкурентоспроможності продукції через співвідношення ціна/якість не визначені, а подані неявно – через розрахунок показників маркетингового потенціалу	Недоліки методики ідентичні недолікам експертних методів оцінки, що обмежує можливості її практичного використання
14. Модель оцінки конкурентоспроможного потенціалу на засадах стратегічного управління	Отенко І.П. [99, с.115-116]	2007	Оцінка потенціалу підприємства розглядається у двох аспектах – статички і динаміки, методика містить методи для оптимізації структури потенціалу	Не висвітлено які категорії параметрів слід включати для оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Таблиця 2.2

Характеристика існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств
(джерело: систематизовано на підставі [48, 64])

Методи	Сутність і переваги	Недоліки
1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити порівняно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений та простий в розрахунках	Не дає змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих позицій підприємства і отриманих оцінок; практично не відображає взаємодію виробника продукції із ринком
2. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі	Рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Значною мірою відображає об'єктивно лише зовнішні умови роботи підприємства; не характеризує можливості до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Зіставлення положень тих, хто входить в галузь, з тими, які є лідерами, та із середніми показниками. Доволі глибокий аналіз внутрішнього стану	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків; не дає змоги оцінити динаміку чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товару	Продукція порівнюється з параметрами товару-еталону. Аналіз якості виготовленої продукції; значна увага для споживачів	Не враховує виробничо-збутової діяльності підприємства; можна використати лише для виробників одного виду продукції
5. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції у ній. Дає можливість дослідити розвиток конкуренції у динаміці	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим; концентрація на одній із стратегій
6. Інтегральний метод	Обчислюються групові показники для дослідження товару. Є доволі простим, наочним і дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників	Не надає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінювання підприємств із значною номенклатурою товарів
7. Методи на засадах теорії мультиплікатора	Характеризує ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали. Дозволяє оцінити значну кількість показників підприємства	Є доволі громіздким методом; результати є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
8. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розроблення. Дає змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу	Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінка ґрунтується лише на аналізі внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи порівняння з еталоном	Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним та комплексним під час порівняння	Не враховані показники, які характеризують силу і напрям впливу із зовнішнього середовища

- конкурентоспроможність продукції або послуг підприємства;
- характеристики різноманітних аспектів діяльності підприємства (у тому числі ефективність його процесів).

Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств, які використовуються різними авторами, тісно пов'язані із критеріями методики «процес/результат», яка дозволить керівникам підприємства відстежувати і визначити об'єктивну КС підприємства в короткостроковому періоді для визначеного географічного та товарного ринку. Також слід додати, що за рахунок змінювання коефіцієнтів вагомості можна враховувати важливість окремого процесу або виду продукції підприємства для його КС.

Як видно, проведені теоретичні дослідження сучасного інструментарію моніторингу та подальшого оцінювання КС підприємств дозволили переконатися в тому, що більшість існуючих на сьогоднішній день методик, використовує або обмежену кількість показників оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств та рівня КС їх продукції або ж використовують метод експертних оцінок. При цьому встановлення загального показника КС ускладнено низкою проблем та умов, насамперед пов'язаних з обмеженням множини параметрів, що підпадають під кількісний аналіз та можуть бути ним оцінені. Методики лише деяких авторів [67, 134] дозволяють відстежити динаміку розвитку показників, що описують ринкову позицію підприємств стосовно конкурентів. Узагальнену порівняльну характеристику існуючих методик оцінювання КС підприємств представлено в табл.2.3.

Окрім того, науками ще недостатньо чітко визначені позиції відносно створення теоретичної та методичної бази для побудови концепції ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності підприємств, що враховує взаємозв'язок основних категорій теорії конкуренції, які закладені в основу визначення показника КС, таких як управлінські компетенції, конкурентоспроможний (конкурентний) потенціал та конкурентні переваги, й інші показники, що описують ринкову позицію підприємств стосовно конкурентів, такі як конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентостійкість.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика сучасних методик оцінювання конкурентоспроможності з метою визначення на їх основі динаміки розвитку показників, що описують ринкову позицію підприємств стосовно конкурентів
(джерело: власна розробка на підставі [3, 13, 16, 24, 26, 36, 48, 60, 67, 77, 80, 84, 87, 95, 100, 103, 107, 117, 126, 134])

Порівняльна характеристика	Методики оцінки КС (за джерелом походження)																			
	Азоєв Г.Л. (1996)	Оберемчук В.Ф. (1999)	Пономаренко В.С. (1999)	Бондаренко Г.С. (2001)	Воронкова А.Е. (2001)	Дробітько Н.А. (2002)	Курганська Б.М. (2002)	Трийд О.М. (2003)	Лєпа М.М. (2004)	Малихіна Т.І. (2006)	Журан О.А. (2006)	Пустова Н.О. (2006)	Стрельченко Н.М. (2006)	Павлова В.А. (2006)	Кирчага І.М. (2007)	Гринів Л.В. (2008)	Лулак Р.Л. (2008)	Балабанова І.В. (2009)	Сєлезньова О.В. (2009)	Галєлюк М.М. (2010)
1. Конкурентний статус																				
– визнання об'єктом оцінки	-	-	-	-	+	-	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	-	+
2. Конкурентні позиції																				
– визнання об'єктом оцінки	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+
3. Конкурентостійкість																				
– визнання об'єктом оцінки	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-
4. Конкурентні переваги																				
– визнання об'єктом оцінки	+	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5. Конкурентоспроможний (конкурентний) потенціал																				
– визнання об'єктом оцінки	-	+	-	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+
6. Управлінські компетенції																				
– визнання об'єктом оцінки	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
7. Конкурентоспроможність																				
– відстеження динаміки розвитку	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-
– розрахунок КС продукції	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-

Майже відсутні роботи, які комплексно висвітлюють питання створення та розвитку управлінських компетенцій відносно КС як підґрунтя для забезпечення ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства та можливостей, що виникають при зміні чинників зовнішнього середовища.

Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що *оцінювання конкурентоспроможності підприємства дійсно достатньо проводити на підставі моніторингу та аналізу двох груп ознак: конкурентоспроможності продукції та ефективності його виробничо-господарської діяльності, але для оцінювання її організаційно-економічного забезпечення моніторинг має охоплювати також стан та ефективність управлінських компетенцій.*

2.3 Моніторинг та оцінка впливу чинників на механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств машинобудування

Специфіка управлінської діяльності на кожному підприємстві, як було визначено у п. 1.2, відрізняється внаслідок дії на нього різних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Існуючі тенденції розвитку та процесу забезпечення КС машинобудівних підприємств, що підпали під моніторинг, свідчать про існування певних проблем різного характеру (економічного, соціального, екологічного й тощо), які чинять дестабілізуючий вплив на загальну ситуацію в галузі, обумовлюють диспропорційність її розвитку та впливають на рівень КС вітчизняних машинобудівних підприємств.

Основні дані статистичних спостережень такі.

Як визначено у п.2.1, конкурентоспроможність більшості видів продукції вітчизняного машинобудування невисока і переважно досягається за рахунок низької ціни. Погіршує ситуацію дія негативного фактора, а саме: значної активності на внутрішньому ринку закордонних виробників. Обсяг сьогоdnішнього імпорту продукції машинобудування перевищує в 1,5 рази її експорт. Темпи зростання обсягу імпорту (25%) також домінують над темпами

експорту (12%). Проте, потреби внутрішнього ринку в цій продукції оцінюються майже у 4,7-5,1 млрд. грн. [90].

Виробничі потужності більшості підприємств машинобудування України не спроможні виготовляти конкурентоспроможну продукцію у необхідному обсязі, оскільки є морально та фізично застарілими (вік 70% обладнання – 15 років і більше, технології – ресурсоємні). Вони потребують реконструкції і повного технічного переоснащення.

Ресурси. *Інноваційна активність* галузі незначна (14% підприємств – інноваційно-активні), її гальмують насамперед, незначні обсяги фінансування, відтік науковців, падіння рівня їх кваліфікації. *Інвестиції* в машинобудування також недостатні. Їх основне джерело – власні кошти підприємств (майже 70%), кредити банків та бюджетне фінансування займає лише 5-10%. Враховуючи реалії (чинні нормативи, потреби обсягу та оновлення матеріальної бази виробництва, існуючі виробничі площі підприємств), обсяг інвестицій, потрібних сьогодні для розширення виробництва, на думку експертів, складають 27-35 млрд. грн. [198]. Негативним чинником також стають високі темпи зростання вартості *матеріальних та кредитних ресурсів*. При середній рентабельності галузі 10% користуватися кредитами, відсотки за якими досягають 18-25% річних, можуть лише окремі підприємства. Наслідком цього стають мінімальні обсяги інвестування, повна або тривала відсутність оборотних коштів, що призводить до низької конкурентоспроможності підприємства. З кожним роком загострюється також і *кадрова проблема*, середній вік працівників у машинобудуванні перевищує 55 років. Бракує спеціалістів сучасних професій, пов'язаних з обслуговуванням та створенням висококомп'ютеризованих та високотехнологічних виробництв.

Все це зумовило *виділення специфічних причин та чинників, що впливають на КС вітчизняної галузі машинобудування і на конкурентоспроможність вітчизняних машинобудівних підприємств*:

– надзвичайна чутливість машинобудування до змін загальногосподарської кон'юнктури, економічні спади й підйоми;

- монопольне походження більшості машинобудівних підприємств, які сьогодні не готові до діяльності в умовах міжнародної конкуренції, оскільки раніше їх істотно захищала держава. Його наслідками є: високі питомі витрати виробництва, незначна матеріальна відповідальність за результати діяльності; державна належність прибутку від монопольно високих цін і створення штучного дефіциту, яка не давала змогу модернізувати та розширювати виробництво й сприяла зростанню дефіциту;
- нерозвиненість та мала ефективність маркетингової діяльності на машинобудівних підприємствах внаслідок особливостей маркетингу промислової продукції;
- належність машинобудівної продукції до інвестиційних товарів тривалого користування, що вимагає великих витрат споживання;
- тривалий виробничий цикл виробництва машинобудівної продукції, довгий термін кредитування, висока чутливість підприємств інфляції;
- наукомісткість машинобудівної продукції, потреба у науковій і дослідно-конструкторській базі, значних витратах часу та коштів.

Підприємства стикаються з низкою проблем, що можна згрупувати за групами, в основі узагальнення яких закладено *класифікацію зовнішніх і внутрішніх чинників (факторів) впливу на КС промислового підприємства*:

- зовнішні чинники, які:
 - а) безпосередньо стосуються самого промислового підприємства та його можливостей, здійснюючи прямий вплив на його конкурентоспроможність (постачальники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії);
 - б) можуть здійснювати як безпосередній так і опосередкований вплив на його КС (соціокультурні, економічні, природні, політично-правові, наукові, нормативне-методичні, міжнародні, екологічні та інформаційні фактори);
- внутрішні чинники, що впливають на здатність підприємства підтримувати або підвищувати його конкурентоспроможність на ринку, до того ж вплив на КС підприємства здійснюється через вплив на його конкурентні переваги.

Треба зазначити, що поділ впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність машинобудівних підприємств на прямий та опосередкований є достатньо умовним, оскільки чіткої критерій такого поділу виділити важко – чинники тісно пов'язані між собою, перетикаються у процесі моніторингу. Запропоновані чинники та їх складові лежать в основі вирішення проблем розвитку та забезпечення КС всього машинобудівного комплексу.

До економічних проблем розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності можна віднести:

- незбалансованість структури виробництв;
- високий рівень зношеності основних фондів;
- недостатню адаптацію організації підприємств до сучасних ринкових умов;
- незадоволення потреб міжгалузевої кооперації;
- низькі темпи технологічного оновлення виробництв;
- руйнування системи відтворення виробничого потенціалу, занепад або відставання від світових тенденцій високотехнологічних виробництв;
- зростання залежності діяльності машинобудівних підприємств від зовнішнього ринку та інші.

Соціально-культурна складова забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства спрямована на поліпшення умов життя населення, збереження стабільності соціально-культурних систем, у межах яких функціонує підприємство. Можна виділити такі *соціально-культурні проблеми* розвитку та забезпечення КС машинобудівних підприємств як:

- втрата кваліфікованого персоналу;
- проблеми створення робочих місць;
- низька вартість робочої сили;
- низький рівень соціальних витрат;
- зменшення стимулюючої ролі заробітної плати;
- недовіра системи профорієнтації молоді на потреби ринку праці, падіння престижності машинобудівних професій;

– низький рівень інвестування об'єктів соціальної інфраструктури та інші.

Про оцінці економічного й соціального розвитку підприємства необхідно враховувати екологічні наслідки, тому що екологічна безпека промислового підприємства значною мірою залежить від їх технічного і технологічного стану (тобто від внутрішніх чинників впливу на КС), які сприяють зменшенню забрудненості довкілля. *До екологічних проблем розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності можна віднести:*

- екологічну недосконалість технологій;
- нераціональне використання природних ресурсів;
- низький рівень екологічної безпеки іноземних інновацій (реалізація в Україні екологічно брудних технологій);
- завдання збитків довкіллю та здоров'ю громадян та інші.

Відзначимо, що сталий економічний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств передбачає також наявність внутрішньої збалансованості економічної системи, здатності зберігати нею стабільне і рівноважне зростання з урахуванням впливу міжнародного, політико-правового, нормативно-методичного, наукового та інформаційного середовища й наявності природних (ресурсних) можливостей (табл. 2.4).

Таким чином, вітчизняна галузь машинобудування має свою структуру чинників сталого економічного розвитку та забезпечення КС її підприємств. Тобто коло об'єктів моніторингу різних галузей об'єктивно має відрізнятися. Відповідно, при однакових узагальнених етапах та процедурах моніторингу вибір його економічного інструментарію, наприклад, методу збору інформації, стає галузевозалежним.

Звідси організація процесу накопичення конкурентних переваг машинобудівних підприємств як складової частини машинобудівної галузі, що являє собою конкурентоформуєчу основу в процесі управління та забезпечення національної КС, як об'єкт моніторингу набуває особливої актуальності.

Таблиця 2.4

Зовнішні чинники, що здійснюють прямий та опосередкований вплив на конкурентоспроможність вітчизняних машинобудівних підприємств

(джерело: систематизовано автором на підставі [45])

Характер впливу на конкурентоспроможність зовнішніх чинників	
Прямий	Опосередкований
1	2
Соціально-культурні (демографічні) чинники	
соціальна відповідальність підприємств (інвестиції в розвиток людських ресурсів)	соціальна політика держави
вимоги до кваліфікації працівників	механізми функціонування ринку праці
якість робочих місць	демографічна ситуація в країні
якість професійної підготовки кадрів	структура зайнятості в промисловості
система оплати та умови праці	державна інвестиційна політика у сфері охорони здоров'я, освіти
	соціально-культурні норми
Економічні чинники	
темпи зростання купівельної спроможності внутрішнього ринку	система оподаткування
розвиненість внутрішнього ринку в країні	темпи зростання реального ВВП
ринкова кон'юнктура	співвідношення темпів інвестицій в основний капітал секторів, які здійснюють перерозподіл сукупного продукту, й інвестицій у виробництво
наявність ринків збуту	темпи зміни обсягів валового накопичення основного капіталу
ціноутворення на продукцію машинобудування	втрата контролю за рівнем і якістю проектів, за якими здійснюються капітальні вкладення у всіх галузях економіки
інвестиційна активність підприємства	структура власності
витратність виробництва	міжгалузєва інтеграція
Екологічні чинники	
витрати підприємства на екологію	система екологічної відповідальності на державному та регіональному рівнях
використання екологобезпечних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, без- або маловідходних замкнених виробничих циклів	регіональні схеми сталого й екологобезпечного розвитку
вимоги ресурсо-екологічної безпеки	механізми регулювання соціально-економічних процесів у державі для розв'язання ресурсо-екологічних проблем
екологічна відповідальність підприємств	державна політика у сфері природокористування та екологізації
якість вітчизняного екологічного обладнання, технічних засобів і технологій	
Міжнародні чинники	
механізм здійснення міжнародних трансакцій	міжнародне співробітництво за темою

Продовження таблиці 2.4

Зовнішні чинники, що здійснюють прямий та опосередкований вплив на конкурентоспроможність вітчизняних машинобудівних підприємств
(джерело: систематизовано автором на підставі [45])

1	2
обліково-аналітичне забезпечення операцій зовнішньоекономічної діяльності	міжгалузева інтеграція
Наукові чинники	
частка спеціалістів, які виконують наукові роботи, у загальній чисельності зайнятих	перетворення науки в продуктивну силу, що сприяє інтеграції науки з виробництвом
обсяги витрат на виконання наукових і науково-технічних робіт власними силами підприємства	природоохоронні, екологічнобезпечні й ресурсозберігаючі напрями НТП
	територіальне зосередження науково-дослідних, проектно-конструкторських організацій; вищих навчальних закладів
Природні (ресурсні) чинники	
якість та продуктивність ресурсів	інститут кредитування
корпоративна культура	податкові та відсоткові ставки в країні
вагомість органів управління	кліматичні умови та географічне положення країни, регіонів
структура акціонерного капіталу	
Політично-правове середовище	
державна підтримка бізнесу (дотації, пільги)	система державного управління, законодавчих і правових норм
система стандартизації і сертифікації (патенти, ліцензії)	стабільність законодавства
	система захисту прав власності
Нормативне-методичне середовище	
посадові інструкції	трудове законодавство
положення про відділи	природоохоронне законодавство
положення про оплату праці	законодавство з прав власності
Інформаційні чинники	
упровадження автоматизованих систем управління виробництвом	створення єдиних інформаційних реєстрів та баз даних
створення повністю автоматизованих дільниць, виробництв	

Для оцінки впливу чинників формування конкурентоспроможності в цілому по вітчизняній машинобудівній галузі й можливості впливу на її складові доцільно використовувати модель «національного ромба» [104], у рамках якої роль у створенні конкурентних переваг можна досліджувати по чотирьох взаємозалежних напрямках (детермінантам):

- параметри чинників (природні ресурси, кадри, капітал, інфраструктура);
- умови попиту (рівень доходу, еластичність попиту, вимогливість споживачів до якості продукції й тощо);

- родинні й підтримуючі галузі (забезпечують підприємство необхідними ресурсами, інформацією, банківськими, страховими й іншими послугами);
- стратегії підприємств галузі, їхня структура й суперництво (створюють конкурентне середовище й формують конкурентні переваги) (див. рис. 2.4).

Кожний з вище зазначених детермінантів аналізується по складовим, що її формують, ступеню їхнього впливу на процес формування конкурентних переваг, а також згідно з необхідністю їхнього подальшого розвитку. *Така система чинників, що впливають на процес забезпечення КС машинобудівних підприємств, дозволяє визначити напрямки їх розвитку та забезпечення КС завдяки використанню ефективного механізму управління цими процесами на макрорівні, тобто на рівні управління національною КС.*

Вітчизняне машинобудування як кожна галузь промисловості має власну структуру чинників розвитку та забезпечення КС підприємств, що складають машинобудівний комплекс. Їх виділення дозволило відзначити, що:

- машинобудування внаслідок надзвичайно чутливості до змін кон'юнктури ринку реагує першим на спади економіки й останнім – на її підйоми;
- більшість проблем машинобудівних підприємств криється у їх минулому: приналежність до державних монополій та її наслідки, зокрема, високі питомі виробничі витрати та прибуток від монопольно високих цін, відсутність матеріальної та соціальної відповідальності за результати діяльності, що тривалий час не утворювало підприємству сприятливих умов для розширення, модернізації виробництва, проте підштовхувало до зростання дефіциту продукції. Вони і сьогодні не готові до діяльності в умовах міжнародної конкуренції, оскільки раніше їх захищала держава;
- у машинобудуванні, так само як і виробництві іншої промислової продукції, до кінця 1980-х рр. відбувався централізований розподіл продукції і всіх матеріальних ресурсів, що не враховував потреб ринку. Саме тому на сьогоднішній день маркетинговий інструментарій машинобудівних підприємств нерозвинений як вид діяльності та являється малоефективним;
- виробництво машинобудівної продукції має тривалий виробничий цикл, тому підприємства потребують довготермінового кредитування;

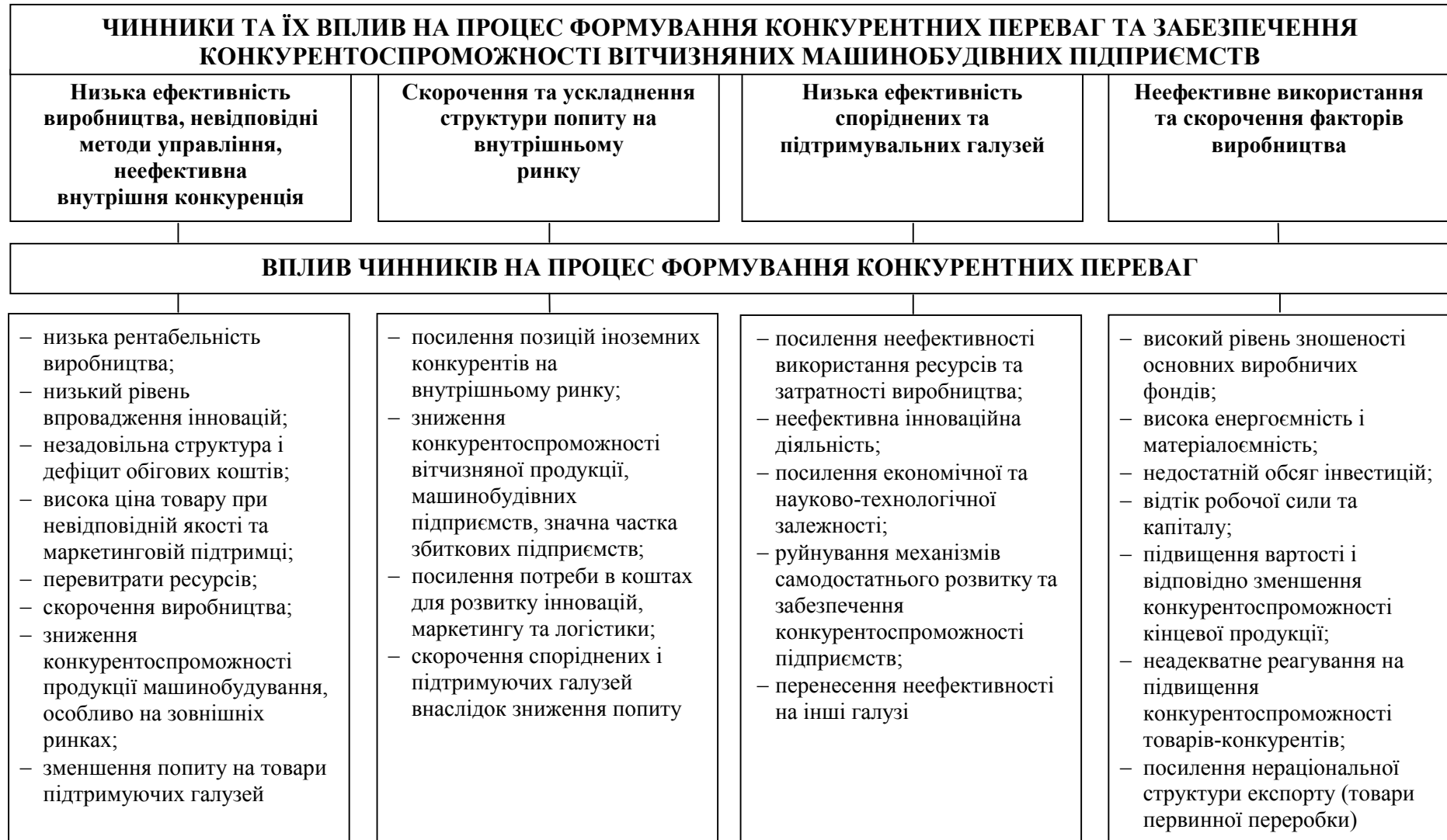


Рис. 2.5. Система чинників формування конкурентних переваг та забезпечення КІС машинобудівних підприємств на рівні управління національною конкурентоспроможністю (джерело: авторська обробка на підставі [26, 45])

- розробка машинобудівної продукції є наукомісткою, вимагаючи відповідної наукової і дослідно-конструкторської бази та значних витрат часу та коштів;
- продукція машинобудування є інвестиційним товаром, що має тривале користування та вимагає значних витрат споживання.

Таким чином, результати моніторингу впливу чинників на механізм забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств свідчать, що його *необхідною передумовою на сьогоднішній день є забезпечення структурної гармонізації економічної, соціально-культурної, економічної та екологічної сфер при наявності внутрішньої збалансованості економічної системи, здатної зберігати стабільне і рівноважне зростання з урахуванням впливу міжнародного, політико-правового, нормативно-методичного, наукового та інформаційного середовища й наявності природних (ресурсних) можливостей, що являють собою складові частини процесу організаційно-економічного забезпечення КС в усіх ланках господарської системи.* Тому управлінські компетенції набувають вагомості також у якості обов'язкового інструменту забезпечення на всіх рівнях управління.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз, проведених за трьома етапами (підйом економіки 2002-2006 рр., падіння економіки 2007-2008 рр., розвиток після кризи 2009-2010 рр.), показав, що саме у останні роки відбулося істотне зростання обсягів машинобудування у всіх підвидах машинобудівної промисловості, зокрема, у виробництві машин та устаткування; електричного, електронного та оптичного устаткування; транспортних засобів та устаткування. Позитивною тенденцією є покращення структури виробництва у машинобудуванні внаслідок збільшення обсягів виробництва продукції у середньо- та високо-технологічних галузях. Водночас не відбулося суттєвих змін у розвитку інфраструктури та структурі попиту на внутрішньому ринку, стані основних виробничих засобів, витратної характеристики виробництва, орієнтації інвестицій, кадровому і науковому забезпеченні розробок, їх фінансуванні.
2. Ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі машинобудування бракує на всіх рівнях управління. Відповідно, *основними завданнями забезпечення КС машинобудівних підприємств України* мають стати розробка та реалізація ефективних механізмів господарювання, що мають прямувати на вирішення *основних проблем* (недостатній обсяг вітчизняних та іноземних інвестицій у галузь машинобудування, відсутність державної підтримки, нерозвиненість інфраструктури ринку, недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, відсутність чіткої інноваційної стратегії та стратегії розвитку підприємств, застарілість основних засобів, скорочення кількості працівників й тощо), та *перспективних* – забезпечення ефективного використання і розвитку вітчизняного машинобудування на основі реалізації ефективних механізмів господарювання як на макрорівні завдяки державній підтримці галузі з боку ресурсного забезпечення, складання та фінансування конкретних програм на засадах розробки відповідних інноваційних стратегій та стратегії розвитку, так і на мікрорівні – на рівні

окремих виробників. Наведені цілі слід враховувати при формуванні інструментарію моніторингу КС.

3. Аналіз сучасних моделей і методів моніторингу та оцінювання КС підприємства, згрупованими у дев'ять груп, показав, що: а) єдиної методики розрахунку конкурентоспроможності, що інтегрована у процес моніторингу, не має, б) існуючі підходи не повністю відповідають вимогам системності та комплексності, в) методики розрахунку КС деталізовані і конкретизовані недостатньо. Усунення зазначених недоліків стане можливим за умов дотримання певних вимог до моніторингу та оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства: використання даних, доступних для розрахунку конкурентоспроможності та її складових; поетапність оцінювання КС підприємства, починаючи з початку формування її організаційно-економічного забезпечення; урахування фактору часу та багаторівневості застосування (у довгостроковому періоді для стратегії та короткострокового періоду для операційної ефективності); доступність та легкість використання математичного апарату розрахунку.
4. Доведено, що моніторинг конкурентоспроможності підприємства достатньо проводити на підставі аналізу двох груп ознак: конкурентоспроможності продукції та ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, але моніторинг її організаційно-економічного забезпечення має охоплювати також аналіз стану та ефективності управлінських компетенцій підприємства.
5. Моніторинг впливу чинників на механізм забезпечення КС вітчизняних підприємств машинобудування, що спирався на статистичні спостереження, довів, що практично всі встановлені проблеми відповідають розробленій класифікації зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на КС промислового підприємства, що надає теоретичне підґрунтя для їх усунення, або зменшення кола та сили негативних наслідків, шляхом цілеспрямованого впливу на відповідні чинники.

6. Необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств, у першу чергу, машинобудування, на сьогоднішній день є забезпечення структурної гармонізації економічної, соціально-культурної, економічної та екологічної сфер при наявності внутрішньої збалансованості економічної системи, здатної зберігати стабільне та рівноважне зростання з урахуванням впливу міжнародного, політико-правового, нормативно-методичного, наукового та інформаційного середовища й наявності природних (ресурсних) можливостей, що являють собою складові частини процесу організаційно-економічного забезпечення КС в усіх ланках господарської системи. Тому управлінські компетенції набувають вагомості також у якості обов'язкового інструменту забезпечення КС на всіх рівнях управління.
7. З позицій управлінських компетенцій управління промисловим підприємством – це процес раціонального розподілу матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів у господарській діяльності підприємства із заздалегідь заданою метою та розробленим планом і з безперервним контролем результатів роботи. При цьому цілі виробничої системи та цілі управління нею суттєво розрізняються: якщо для виробничої системи мета – це отримання кінцевого результату (корисного продукту), то мета системи управління – оптимізація процесу функціонування виробничої системи. З таких позицій моніторинг управлінських компетенцій стає вкрай необхідним, оскільки на його підставі оцінка компетенцій стає оцінкою того а) як саме оптимізувався процес функціонування виробничої системи (оцінкою процесу), або б) за рахунок чого він оптимізований (оцінкою джерел і чинників).

Основні результати дослідження, викладені у другому розділі, відображені автором в наукових працях [142, 144, 150, 154-158, 163, 164, 167].

РОЗДІЛ ІІІ

ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЛАНЦЮГОВОГО МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1 Нові підходи до моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств. Моніторинг та оцінювання управлінських компетенцій

Загальні положення. Управлінський моніторинг у будь-якій функціональній сфері управління передбачає збирання та узагальнення інформації за певними показниками для вивчення конкретної проблеми та вироблення відповідних рекомендацій щодо формування стратегії і тактики управлінської діяльності з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

Моніторинг конкурентоспроможності промислових підприємств – це система збору, оброблення, зберігання і розповсюдження інформації про етапи забезпечення КС, прогнозування на основі об'єктивних даних динаміки і основних тенденцій їх ринковому розвитку та розроблення наукового обґрунтування рекомендацій для прийняття відповідних управлінських рішень.

Моніторинг КС не слід ототожнювати з її аналізом і контролем, оскільки він являє собою безперервне спостереження за результатами господарської діяльності промислового підприємства та його бізнес-процесів, за станом та зміною чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають як на рівень КС так і на процес її організаційно-економічного забезпечення з метою попередження небажаних відхилень по найважливіших параметрах. Систематичне відстеження та відповідне коректування конкурентних дій за рахунок прийняття відповідних управлінських рішень обумовлюють сутність та особливості управлінського моніторингу процесу формування та забезпечення КС, що вказує на його характеристики як методу контролю, але контролю не

результату, а процесу, направлено на виявлення основних тенденцій динаміки змін з метою внесення необхідних коректив в конкурентну стратегію промислового підприємства та його конкурентну поведінку на ринку.

Таким чином, *управлінський моніторинг процесу формування та забезпечення КС промислового підприємства спрямований на забезпечення системи управління підприємством та інших зацікавлених користувачів (власників підприємства, інвесторів й тощо) оперативною й об'єктивною інформацією, необхідною та достатньою для формування ефективних управлінських рішень, пов'язаних з процесом організаційно-економічного забезпечення КС промислового підприємства (рис.3.1).*

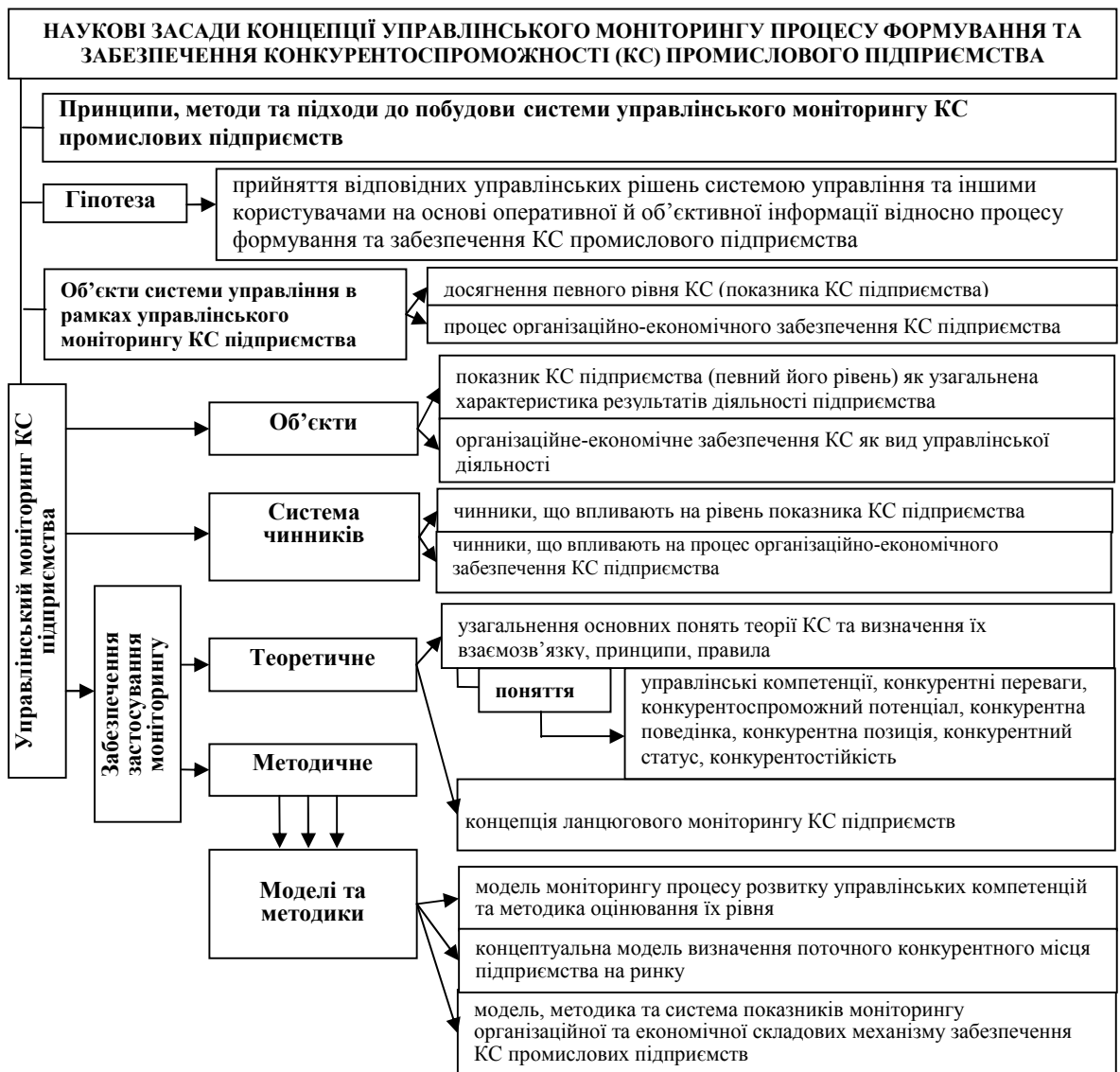


Рис. 3.1. Наукові засади моніторингу процесу формування та забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства

Моніторинг конкурентоспроможності промислових підприємств пропонується проводити на підставі *визнання таких вимог, умов і обмежень*:

- відстежуватися та оцінюватися має не лише власне конкурентоспроможність підприємства, але й процес її забезпечення;
- має враховуватися співвідношення та взаємний зв'язок категорій, що описують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів (табл.3.1);
- відношення між процесом і механізмом організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це: а) відношення між двома взаємопов'язаними процесами, коли перший з них є загальним, а другий – специфічним, призначеним для його реалізації; б) поняття «процес» і «механізм» співвідносяться таким чином як етапи перетворення матеріалу з діями, завдяки яким воно робиться;
- результативність не співпадає з ефективністю: результативність системи управління процесом організаційно-економічного забезпечення полягає у досягненні його цілей, а ефективність – у співвідношенні результативності та витрачених ресурсів;
- існує два основних види критеріїв ефективності систем управління: ступінь досягнення мети системою та ефективність траєкторії руху системи до мети;
- управлінські компетенції стають одним з основних у колі об'єктів моніторингу та оцінювання, що характеризують КС підприємства.

Механізм врахування зазначених обмежень та вимог такий:

1. Під моніторинг має підпадати не лише власне КС підприємства, але й процес її забезпечення. Оцінка організаційно-економічного забезпечення має здійснюватися комплексно, охоплюючи такі складові як: а) процес (його тривалість, послідовність етапів, їх витратність); його механізм (зворотній зв'язок, обґрунтованість, вплив на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства); систему (мету, об'єкт і суб'єкт, методологію, принципи, процес та функції управління).
2. Моніторинг та подальша оцінка мають враховувати співвідношення та взаємний зв'язок категорій, що описують ринкову позицію підприємства

Таблиця 3.1

Визначення взаємозв'язку основних категорій, що описують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів
(джерело: власна розробка)

Категорія	Управлінські компетенції	Конкурентні переваги	Конкурентоспроможний потенціал	Конкурентоспроможність	Конкурентостійкість	Конкурент на позиція	Конкурентний статус	
Управлінські компетенції	×	Наявність стійких конкурентних переваг передбачає розвиток управлінських компетенцій	Ефективне використання конкурентоспроможного потенціалу передбачає розвиток управлінських компетенцій	Процес забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності передбачає розвиток управлінських компетенцій	Забезпечення конкурентостійкості підприємства на ринку впродовж тривалого часу сприяє утриманню досягнутого рівня його конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами	Зміцнення та утримання підприємством досягнутих конкурентних позицій на ринку сприяє утриманню вже досягнутого рівня його КС відносно конкурентів	Посилення та підтримка підприємством високого конкурентного статусу відносно конкурентів сприяє збереженню вигідної підприємству конкурентної позиції на ринку	
Конкурентні переваги	Розвиток управлінських компетенцій підприємства сприяє формуванню стійких конкурентних переваг	×	Забезпечення стійких конкурентних переваг сприяє збереженню та розвитку конкурентоспроможного потенціалу підприємства в порівнянні з конкурентами	Процес забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства сприяє підтримці наявних конкурентних переваг та створенню нових				
Конкурентоспроможний потенціал	Розвиток управлінських компетенцій підприємства сприяє ефективному використанню конкурентоспроможного потенціалу	Конкурентоспроможний потенціал підприємства є основою формування стійких конкурентних переваг підприємства	×	Досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства характеризує високу ефективність використання його конкурентоспроможного потенціалу				
Конкурентоспроможність	Розвиток управлінських компетенцій забезпечує ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства і зовнішніх можливостей, що сприяє росту конкурентоспроможності підприємства	Наявність сукупності стійких конкурентних переваг та їх розвиток сприяє процесу підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	Постійне ефективне використання фактичного конкурентоспроможного потенціалу підприємства сприяє підвищенню його конкурентоспроможності	×				
Конкурентостійкість	Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства впродовж тривалого часу сприяє досягненню його конкурентостійкості							×
Конкурентна позиція	Сукупне підвищення рівня управлінських компетенцій, використання конкурентних переваг та конкурентного потенціалу, втілюється у конкурентоспроможність підприємства та зміцнює його конкурентну позицію на ринку відносно конкурентів							×
Конкурентний статус	Посилення конкурентної позиції на ринку відносно конкурентів забезпечує посилення (підвищення) підприємством його конкурентного статусу							×

стосовно конкурентів. Управлінські компетенції, конкурентні переваги, конкурентоспроможний потенціал та КС – оцінка здійснюється попарно, тобто на підставі спрощеного зв'язку. Конкурентостійкість, конкурента позиція та конкурентний статус як узагальнені показники оцінюються з врахуванням зв'язку між собою та з іншими показниками.

3. *Врахування особливостей відношення між процесом і механізмом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства* відбувається за п.1 (у розрізі виділення приватних об'єктів моніторингу). Пріоритетність механізму як об'єкту моніторингу залишається.
4. *Розрізняння результативності від ефективності* відбувається шляхом розбіжностей застосування математичного апарату. Результативність може мати альтернативний апарат внаслідок розбіжностей цілей, а ефективність розраховується завжди як співвідношення результативності та ресурсів.
5. *Розрізняння двох основних видів критеріїв ефективності систем управління (ступінь досягнення мети системою та ефективність траєкторії руху системи до мети)* відбувається шляхом двохвекторності моніторингу – перший вектор – ступінь досягнення мети, другий – обрана траєкторія руху.
6. *Управлінські компетенції стають одним з основних у колі об'єктів моніторингу, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.* Подальше оцінювання повного спектру управлінських компетенцій набуває постійного характеру. Профіль компетенцій описує знання (загальні базові відомості, якими необхідно володіти для виконання даної роботи, спеціальні знання з конкретного питання, суміжні знання, які формують спеціальні й контекстуальні знання певної роботи); уміння (навички, що доповнюють загальні базові знання); цінності (набір якостей або поведінкових навичок, наприклад, робота в команді, які приводять до необхідних результатів).

Проте, на тлі змін у підходах до моніторингу *базові принципи оцінки рівня КС промислового підприємства* залишаються незмінними:

- комплексність – результати дослідження КС промислового підприємства повинні сполучати і оцінку результативності процесу його адаптації до змін

умов функціонування, ступінь використання стратегічного потенціалу підприємства і його конкурентні позиції на тлі конкурентів, що обрані у якості бази порівняння;

- системність – основою оцінки КС і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства з урахуванням взаємозв'язків й синергії;
- об'єктивність – результати дослідження та оцінки КС підприємства повинні базуватися на повній та достовірній реальній інформації про стан та умови його функціонування, відображаючи фактичні конкурентні позиції;
- динамічність – основним завданням дослідження КС є не статична оцінка реальних конкурентних позицій підприємства на певний момент часу, а прогнозування їх змінювання з розробкою управлінських рішень;
- безперервність – процес дослідження та оцінки КС та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників КС, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не дають можливість своєчасно зафіксувати зміни чинників КС, оцінити тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти відповідні управлінські рішення;
- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, саме тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Відповідно, в основі побудови системи моніторингу управління процесом забезпечення КС підприємства має бути науково обґрунтована концепція, що вивчає, з одного боку, ефективність використання внутрішніх можливостей (ресурсів) підприємства (його конкурентоспроможного потенціалу), а з іншого – вплив зовнішнього середовища, зовнішніх можливостей, що грають ключову роль в процесі формування стійких конкурентних переваг.

Тобто концепція має орієнтуватися на дослідження оптимального використання конкурентного потенціалу і розвитку управлінських компетенцій підприємства, а її *реалізація* – спиратися на такі *принципи*:

- *принцип збереження вихідних конкурентних позицій через розвиток*, який визначає пріоритетність довгострокових (стратегічних) цілей для забезпечення бажаного рівня КС перед короткостроковими (поточними);
- *принцип побудови стратегічної траєкторії*, що пропонує підхід до формування процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства як до безперервного процесу, а не як до одноразової дії;
- *принцип збалансованості управління процесом забезпечення КС підприємства*, який відображує необхідність узгодження зовнішніх і внутрішніх керуючих впливів, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг на основі ефективного використання зовнішніх можливостей і внутрішніх ресурсів підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможного потенціалу;
- *принцип результативності знань*, який визначає необхідність оцінки й формування управлінських компетенцій з урахуванням результатів їхнього впливу саме на економічні результати діяльності підприємства (за рахунок впливу на конкурентоспроможний потенціал та рівень КС).

Моніторинг управлінських компетенцій виконується поетапно:

Перший етап. Визначення змісту управлінських компетенцій виконано в рамках формування механізму організаційно-економічного забезпечення КС машинобудівного підприємства. Її науковою підставою є визнання факту, що в сучасних умовах господарювання саме чинники формування й ефективного використання внутрішніх здатностей і ресурсів промислового підприємства здобувають більшу значимість при розробці конкурентної стратегії, ніж мінливі змінні чинники зовнішнього середовища та попит ринку. Тому зміст функції організації й ефективність її виконання визначають саме внутрішні умови підприємства (сукупність виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціокультурних, організаційно-технічних та інших умов, що вивчаються при

оцінці потенційних можливостей або конкурентоспроможного потенціалу). Разом із умовами середовища (організаційно-економічними, політичними, техніко-технологічними й ін.) вони формують перелік ресурсів підприємства, форму та наповнення його бізнес-процесів, у наслідок яких має вироблятися конкурентоспроможна продукція. При цьому *під бізнес-процесами підприємства варто розуміти сукупність процедур щодо організації та управління ефективного процесу господарювання в результаті, якого із залученням необхідних ресурсів виробляється продукція, реалізація якої, з однієї сторони повинна забезпечити досягнення підприємству головної мети – одержання максимального прибутку (досягнення стабільного фінансового становища, стійкої конкурентної позиції на ринку), з іншого боку – максимальне задоволення потреб (запитів) споживачів.*

Тобто, у результаті послідовно-паралельного виконання бізнес-процесів підприємство використовує для задоволення потреб споживачів можливості, сформовані в зовнішньому середовищі. *Набір знань, умінь, навичок, що формують ці здатності, дозволяє ефективно організовувати й управляти бізнес-процесами і їх елементами, що формують ефективний процес забезпечення КС підприємств, визначено як управлінські компетенції.*

При цьому з іншого боку, управлінські компетенції треба вивчати як особливий *внутрішній ресурс*, що включає в себе *знання, уміння, навички та досвід* про спосіб ефективної організації й управління наявними ресурсами й бізнес-процесами підприємства з метою досягнення поставлених завдань, пов'язаних з досягненням перемоги в конкурентній боротьбі, носієм якого індивідуально або колективно являються працівники підприємства.

При цьому складність урахування значимості саме управлінських компетенцій у процесі забезпечення та оцінки КС підприємства полягає в тому, що з погляду цінності сприйняття споживачів і навіть самої системи управління підприємства в рамках оцінки ефективності конкурентних дій (*конкурентної раціональності*) вони залишаються недоступними, оскільки знаходять непряме вираження в споживчій вартості кінцевої продукції через ефективність

використання внутрішніх здатностей і наявних ресурсів. Отже, саме розвиток «ключових» управлінських компетенцій підприємства є підставою для одержання тривалої стійкої конкурентної переваги. Розвиток враховується в процесі формування конкурентної стратегії й реалізації конкурентної поведінки, що найчастіше знаходить своє відображення у виконанні двох дій – пошуку можливостей відмінності від конкурентів (стратегія диференціації) і/або досягнення конкурентного лідерства за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів (як правило, лідерства по витратах).

Таким чином, ключові управлінські компетенції надають можливість одержання в конкурентній боротьбі як якісних переваг, відносно характеристик виготовленої продукції, так і кількісних, відповідно підвищення ефективності потенційних можливостей (внутрішніх здатностей і ресурсів). Саме цей вплив підпадає під управлінський моніторинг КС на цьому етапі.

Другий етап. Основну мету моніторингу та оцінки управлінських компетенцій визначено як умову формування конкурентної стратегії забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності й конкурентної позиції підприємства на ринку, виконання дій якої обумовлює розвиток (підтримку) стійких конкурентних переваг, а також дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства (конкурентоспроможний потенціал) і його здатності.

Третій етап. Класифікацію управлінських компетенцій зроблено по ознаках:

- *функціональних*, тобто по ролі у формуванні змісту бізнес-процесів і процедур виконання функцій. Функціональний підхід пов'язаний зі змістом та процедурами етапів процесу забезпечення КС підприємств. Його основні завдання: аналіз ринку та споживачів, розробка, виробництво, просування, доставка, обслуговування реалізованої продукції;
- *структурних*, тобто з урахуванням їх направлення на підтримку та розвиток інфраструктури бізнес-процесів. Структурний підхід пов'язаний з управлінням процесом забезпечення КС. Його основні завдання: управління матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та іншими ресурсами підприємства, прогнозування і стимулювання підвищення рівня

КС, мотивація та регулювання управління процесом забезпечення КС, оцінка, аналіз та діагностика КС й тощо.

Доцільно об'єднати функціональні та структурні класифікаційні ознаки та здійснити оцінку управлінських компетенцій машинобудівних підприємств на засадах розгляду їх складових (табл.3.2). Пропонується класифікувати їх в якості професійних знань (професійних компетенцій), функціональних, інформаційно-методичних, інтелектуальних та соціальних компетенції, та компетенції, пов'язаних з прийняттям рішень (*п.9 у табл. 3.2*).

Для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його стійких конкурентних переваг найбільше значення мають *професійні знання (або професійна компетенція)*, які представлені такими складовими:

1. Знання про інформаційні ресурси, зовнішні чинники, формування потреб споживачів, обмеження конкурентоспроможного потенціалу, використання інструментів стратегічного управління при різних умовах зміни середовища.
2. Знання про основні завдання формування, організації та управління системи забезпечення КС підприємства.
3. Знання про методики аналізу та контролю, оцінки ефективності заходів щодо забезпечення КС підприємства.

Функціональна компетенція – це ключові функції управління конкурентною взаємодією, що розкривають основні напрямки прийняття управлінських рішень та визначається здатностями підсистем підприємства здійснювати функції максимально ефективним способом.

Інформаційно-методична компетенція – це знання та вміння щодо використання сукупності методів, інформаційних технологій, програмного забезпечення, відповідних методичних підходів та розробок для реалізації функцій управління конкурентною взаємодією.

Інтелектуальна компетентність – це сформована база знань та вмінь, що дає можливість ефективно їх використовувати в професійній діяльності, формуючи *інтелектуальний досвід діяльності людини*.

Соціальна компетенція – це здатність на відповідальність в ухваленні професійних рішень, яка характеризує здібності до взаємодії.

Признаки класифікації компетенцій промислового підприємства
(джерело: систематизовано автором на підставі [4, 21, 25, 37, 53, 55, 63, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 200])

Признаки класифікації	Види компетенцій
1. Об'єкт (носії) компетенцій	– компетенції підприємства (корпоративні); групові; “індивідуальні” компетенції (індивідуумів)
2. Тип джерела компетенцій	– внутрішні (матеріальні та нематеріальні активи, НДДКР, технології, бізнес-процеси, персонал, оргструктура та корпоративна культура, інформаційні системи); – зовнішні (відносини з мікросередовищем (з постачальниками, споживачами, конкурентами, контактними аудиторіями))
3. Рівень формування	– ресурсні; комплементарні (взаємодоповнюючі); стратегічні;
4. База (основа) формування	– засновані на технологіях; засновані на відносинах; засновані на знаннях; засновані на вміннях і навичках (ноу-хау); засновані на досвіді
5. Можливість імітації	– компетенції, що піддаються імітації; унікальні компетенції
6. Стадія життєвого циклу підприємства	– відпрацьовані компетенції (стандарти діяльності галузі, ринку); – стійкі компетенції (ключові компетенції, що не піддаються імітації зі сторони конкурентів); – компетенції, що зберігають свою силу в даний момент, але в майбутньому можуть бути імітованими конкурентами
7. Сфера проявлення	– пов'язані з доступом на ринок (відносини з конкурентами); – пов'язані з довірою з боку споживачів; – засновані на внутрішніх ресурсах і навичках
8. Мета оцінювання компетентності (закладені в основі цілісної моделі професійної компетентності)	– когнітивні (використання знань з теорії та знання з досвіду); – функціональні (уміння та ноу-хау); особистісні (поведінкові); – етичні (особиста думка та професійні цінності, здатність приймати засновані на них рішення в робочих ситуаціях); – мета-компетенції (здатність справлятися з непевністю)
9. Вплив на процес забезпечення КС	– професійні; функціональні; інформаційно-методичні; інтелектуальні; соціальні; компетенції прийняття рішень

Компетенція прийняття рішень – це здібність вирішувати проблеми, яка характеризує алгоритм розробки та прийняття рішень, зміст процедур його прийняття, інформаційне забезпечення, відповідальність за прийняття рішень.

Відтак, потрібна формалізація технології ідентифікації, моніторингу й оцінки саме управлінських компетенцій у рамках формування та реалізації механізму організаційно-економічного забезпечення КС підприємств.

Четвертий етап. Оцінювання компетенцій пропонується виконувати за параметрами та шкалою оцінки табл.3.3.

Таблиця 3.3

Шкала оцінки компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС машинобудівного підприємства
(джерело: авторська розробка на підставі [93])

Параметри компетентності	Оцінка, бали				
	варіативна	варіативна	варіативна	варіативна	варіативна
1	2	3	4	5	6
1. Професійна компетентність					
<i>1.1 Рівень освіти</i>	Середня	Середня спеціальна	Незавершена вища	Вища	Декілька вищих освіт або науковий ступень
<i>1.2 Досвід роботи</i>	Немає	До 2-х років	Від 2-х до 5-ти років	Від 5-ти до 10-ти років	Понад 10 років
<i>1.3 Відповідність освіти займаній посаді</i>	Повністю (взагалі) не відповідає займаній посаді	Відповідає займаній посаді на низькому рівні	Відповідає займаній посаді на середньому рівні	Відповідає займаній посаді на високому рівні	Повністю відповідає займаній посаді
<i>1.4 Система підвищення кваліфікації</i>	Працівник взагалі не займається підвищенням кваліфікації	Підвищення кваліфікації проводиться раз на 10 років	Підвищення кваліфікації проводиться раз на 5 років	Підвищення кваліфікації проводиться раз на 3 роки	Підвищення кваліфікації проводиться щорічно
<i>1.5 Здатність до організації та планування роботи</i>	Взагалі немає здібностей до організації та планування роботи	Низька здібність до організації та планування роботи	Середня здібність до організації та планування роботи	Висока здібність до організації та планування роботи	Дуже висока здібність до організації та планування роботи
2. Функціональна компетентність					
<i>2.1 Рівень підготовки у визначеній функціональній області</i>	Немає	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Дуже високий рівень
<i>2.2 Уміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці</i>	Знання та навички взагалі не застосовуються	Низький рівень застосування	Середній рівень застосування	Високий рівень застосування	Повне застосування
<i>2.3 Рівень функціональної підготовки</i>	Немає функціональної підготовки	Низький рівень функціональної підготовки	Середній рівень функціональної підготовки	Високий рівень функціональної підготовки	Дуже високий рівень функціональної підготовки

Продовження таблиці 3.3

Шкала оцінки компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС машинобудівного підприємства
(джерело: авторська розробка на підставі [93])

1	2	3	4	5	6
2.4 Рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	Немає підготовки в сфері стратегічного менеджменту	Низький рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	Середній рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	Високий рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	Дуже високий рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту
2.5 Уміння використовувати інструменти стратегічного менеджменту в практиці управління	Інструменти стратегічного менеджменту взагалі не застосовуються на практиці	Інструменти стратегічного менеджменту застосовуються на практиці на низькому рівні	Інструменти стратегічного менеджменту застосовуються на практиці на середньому рівні	Інструменти стратегічного менеджменту застосовуються на практиці на високому рівні	Інструменти стратегічного менеджменту повністю застосовуються на практиці
3. Інтелектуальна компетентність					
3.1 Здатність до аналітичного мислення	Немає аналітичних здібностей	Слабкі аналітичні здібності	Аналітичні здібності середнього рівня	Аналітичні здібності високого рівня	Гарні аналітичні здібності
3.2 Здатність до використання комплексного підходу щодо виконання своїх обов'язків	Комплексний підхід до виконання своїх обов'язків взагалі не використовується	Комплексний підхід до виконання своїх обов'язків використовується на низькому рівні	Комплексний підхід до виконання своїх обов'язків використовується на середньому рівні	Комплексний підхід до виконання своїх обов'язків використовується на високому рівні	Комплексний підхід до виконання своїх обов'язків повністю використовується
3.3 Здатність учитися	Немає здібностей до навчання	Недостатньо розвинені здібності до навчання	Середні здібності до навчання	Високі здібності до навчання	Гарні здібності до навчання
3.4 Дослідницькі навички	Немає дослідницьких навичок	Недостатньо розвинені дослідницькі навички	Середні дослідницькі навички	Високі дослідницькі навички	Гарні дослідницькі навички
3.5 Здатність створювати нові ідеї (креативність)	Немає здібностей до створення нових ідей	Недостатні здібності для створення нових ідей	Середні здібності до створення нових ідей	Високі здібності до створення нових ідей	Гарні здібності до створення нових ідей

Продовження таблиці 3.3

Шкала оцінки компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС машинобудівного підприємства

(джерело: авторська розробка на підставі [93])

1	2	3	4	5	6
4. Інформаційно-методична компетентність					
<i>4.1 Навички управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел)</i>	Працівник не вмie знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел (дуже низький рівень навичок)	Працівник іноді здатний знайти та проаналізувати інформацію з різних джерел (низький рівень навичок)	Працівник не завжди здатний знайти та проаналізувати інформацію з різних джерел (середній рівень навичок)	Працівник здатний знайти та проаналізувати інформацію з різних джерел (високий рівень навичок)	Працівник завжди здатний знайти та проаналізувати інформацію з різних джерел (дуже високий рівень навичок)
<i>4.2 Здатність створювати інструкції, стандарти</i>	Працівник зовсім немає здібностей до створення інструкцій, стандартів	Працівник іноді здатний до створення інструкцій, стандартів (низький рівень здатності)	Працівник не завжди здатний до створення інструкцій, стандартів (середній рівень здатності)	Працівник здатний до створення інструкцій, стандартів (високий рівень здатності)	Працівник завжди здатний до створення інструкцій, стандартів (дуже високий рівень здатності)
<i>4.3 Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем</i>	Сучасні інформаційні системи працівником взагалі не використовуються	Сучасні інформаційні системи використовуються працівником на низькому рівні	Сучасні інформаційні системи використовуються працівником на середньому рівні	Сучасні інформаційні системи часто використовуються працівником	Сучасні інформаційні системи працівником дуже часто використовуються
<i>4.4 Здатність відстеження змін в законодавчій і нормативній базі</i>	Працівник зовсім немає здібностей до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі	Працівник іноді здатний до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (низький рівень здатності)	Працівник не завжди здатний до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (середній рівень здатності)	Працівник здатний до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (високий рівень здатності)	Працівник завжди здатний до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (дуже високий рівень здатності)
<i>4.5 Швидкість обробки управлінської інформації</i>	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока

Продовження таблиці 3.3

Шкала оцінки компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС машинобудівного підприємства

(джерело: авторська розробка на підставі [93])

1	2	3	4	5	6
5. Соціальна компетентність					
<i>5.1 Знання етики ділового спілкування</i>	Відсутні	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Відмінні знання
<i>5.2 Уміння запобігати та розв'язувати конфліктні ситуації</i>	Відсутність умінь	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Гарні уміння
<i>5.3 Уміння швидко та якісно передавати управлінську інформацію</i>	Відсутність умінь	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Гарні уміння
<i>5.4 Уміння встановлювати комунікації</i>	Відсутність умінь	Низький рівень	Середній рівень	Високий	Гарні уміння
<i>5.5 Здатність спілкуватися з фахівцями з інших областей</i>	Працівник зовсім немає здібностей до спілкування з фахівцями з інших областей	Працівник іноді здатний до спілкування з фахівцями з інших областей (низький рівень здатності)	Працівник не завжди здатний до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (середній рівень здатності)	Працівник здатний до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (високий рівень здатності)	Працівник завжди здатний до відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (дуже високий рівень здатності)
6. Компетентність прийняття рішень					
<i>6.1 Уміння швидко приймати рішення</i>	Повна відсутність уміння швидко приймати рішення	Низька здатність швидко приймати рішення	Середня здатність швидко приймати рішення	Висока здатність швидко приймати рішення	Гарні уміння швидко приймати рішення

Продовження таблиці 3.3

Шкала оцінки компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС машинобудівного підприємства

(джерело: авторська розробка на підставі [93])

1	2	3	4	5	6
6.2 Здатність працювати та приймати рішення самостійно	Повна відсутність у працівника здатності працювати та приймати рішення самостійно	Низька здатність працювати та приймати рішення самостійно	Середня здатність працівника працювати та приймати рішення самостійно	Висока здатність працівника працювати та приймати рішення самостійно	Дуже висока здатність працівника працювати та приймати рішення самостійно
6.3 Уміння діяти адекватно ситуації (адаптивність)	Діє завжди неадекватно ситуації	Іноді діє адекватно ситуації	Не завжди здатний діяти адекватно ситуації	Завжди здатний діяти адекватно ситуації	Завжди діє адекватно ситуації
6.4 Уміння приймати рішення в умовах невизначеності або значного ризику	Повна відсутність уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	Низький рівень уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	Середній рівень уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	Високий рівень уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	Гарні уміння діяти в умовах невизначеності або ризику
6.5 Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	Повна відсутність здатності оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	Низька здатність (часткова) оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	Середня здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	Висока здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	Дуже висока здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки

Дана шкала оцінки має два рівня наповнення – якісне та кількісне:

- *якісне* – це перелік параметрів компетентності та їхня градація (табл.3.3);
- *кількісне* – це чисельне визначення якісної градації, яке можна обирати варіативно, у залежності від кваліфікація та навичок експерта (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Кількісна інтерпретація оцінки рівня управлінських компетенцій

(джерело: власна розробка)

Рівень	Характеристика рівня	Інтервал кількісної оцінки	Лінгвістичні оцінки	Бальні оцінки	Найменування градації	Оцінка за шкалою Харрінгтона	
						Числові інтервали	Середня числова оцінка
Нульовий	Повна некомпетентність	0 – 0,2	Погано	1	Дуже низька	0,0 - 0,2	0,10
Перший	Низький рівень компетентності	0,2 – 0,4	Достатньо	2	Низька	0,2 - 0,37	0,28
Другий	Середній рівень компетентності	0,4 – 0,6	Задовільно	3	Середня	0,37 - 0,63	0,50
Третій	Високий рівень компетентності (високий рівень застосування умінь та навичок)	0,6 – 0,8	Добре	4	Висока	0,63 - 0,8	0,71
Четвертий	Дуже високий рівень компетентності (рівень відмінної майстерності)	0,8 – 1,0	Дуже добре (відмінно)	5	Дуже висока	0,8 - 1,0	0,90

Оскільки подані варіанти кількісної інтерпретації мають рівні можливості у використанні, певний варіант обирається експертом самостійно.

При побудові концепції використано *компетенційно-орієнтований підхід* до управління процесом забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Він дозволяє реалізувати наведені принципи, оскільки сутність компетенцій підприємства полягає в здатності приносити істотні з погляду споживачів вигоди на основі комбінації наявних у підприємства ресурсів, навичок, а також створення їхніх унікальних сполучень, які складно відтворити його конкурентам, і формуванні завдяки цьому стійких конкурентних переваг. На його засадах *основні положення концепції такі*:

- *машинобудівне підприємство розглядається як ієрархічна система прийняття рішень, що обумовлює необхідність виокремлення специфічних компетенцій для кожного рівня системи управління, які забезпечать появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства у цілому;*
- *управлінські компетенції підприємства визначається як його здатність створювати більш високу в порівнянні з конкурентами споживчу цінність у результаті використання комбінації накопичених знань, умінь, навичок, досвіду, технологій і т.п. при реалізації ключових бізнес-процесів;*
- процес розвитку управлінських компетенцій забезпечується та спрямовується на сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства. Відповідно, управлінські компетенції враховуються при розробці конкурентної стратегії з метою забезпечення *КС підприємства в довгостроковій перспективі, під якою варто розуміти комбінацію методів ведення конкурентної боротьби й організації бізнесу, спрямовану на створення стійких конкурентних переваг і досягнення організаційно-економічних цілей підприємства;*
- визнається необхідність створення у підприємства такого алгоритму дій, у результаті якого воно буде максимально використовувати наявні в нього ресурси (конкурентоспроможний потенціал) шляхом використання та розвитку своїх управлінських компетенцій (здатностей), їхніх комбінацій, які важко відтворити конкурентам;
- *компетенційно-орієнтований підхід* дозволяє підприємству створити стійкі конкурентні переваги через розвиток його управлінських компетенцій.

Пошук шляхів забезпечення стійких конкурентних переваг на основі використання й розвитку його управлінських компетенцій в рамках механізму організаційно-економічного забезпечення *КС підприємств* обумовлює визначення взаємозв'язку характеристик, що визначають співвідношення чинників внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства, та формують взаємозв'язок таких понять як управлінські компетенції, ключові (критичні) фактори успіху в галузі, конкурентні переваги та конкурентоспроможність промислового підприємства (рис. 3.1).

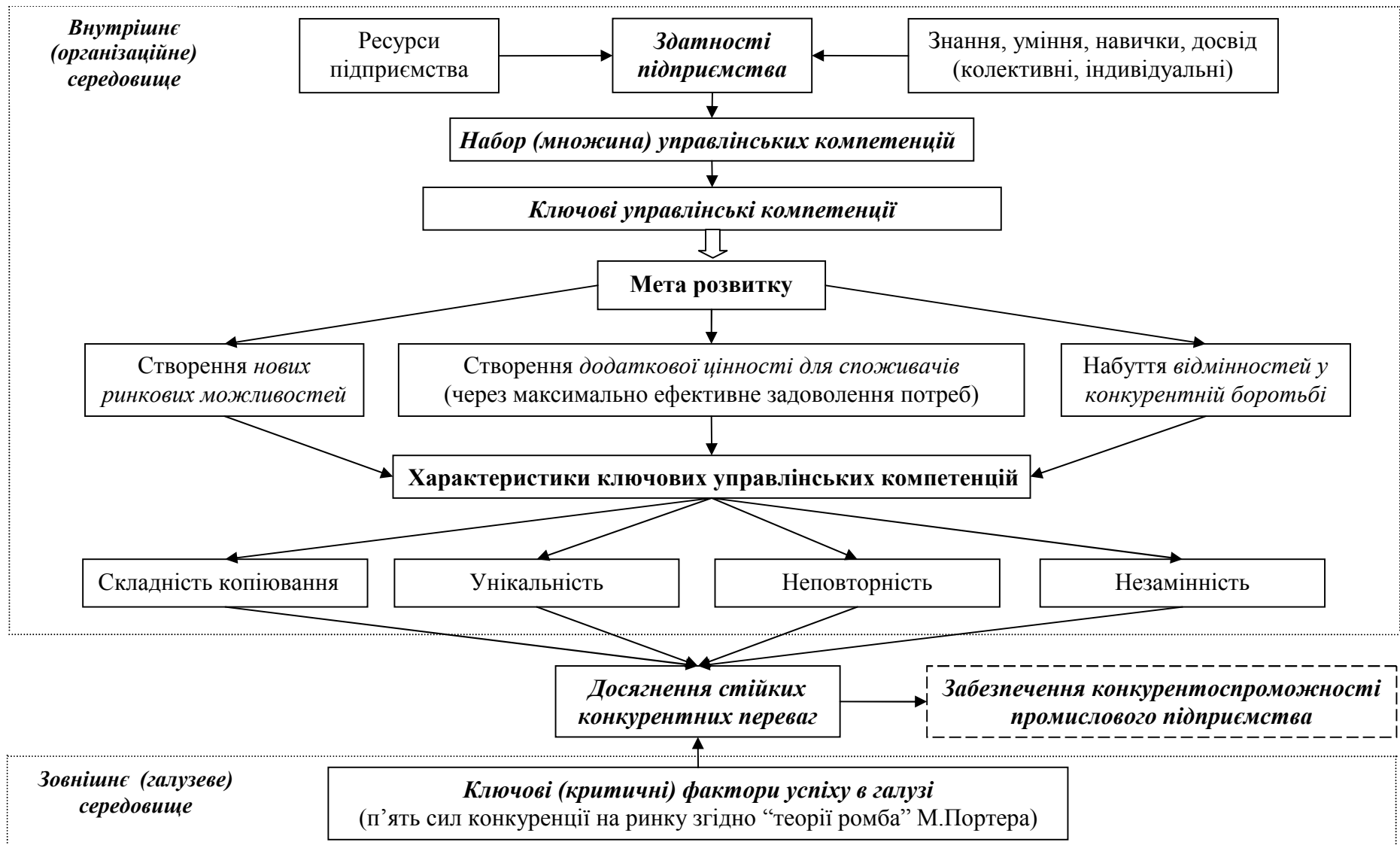


Рис.3.1. Взаємозв'язок компетенцій підприємства з ключовими факторами успіху в процесі забезпечення КС промислового підприємства (джерело: власна розробка)

З рис. 3.1 можна побачити, що *основу роль в процесі забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства відіграє саме визначення взаємозв'язку впливу ключових управлінських компетенцій промислового підприємства (табл. 3.5) на процес досягнення стійких конкурентних переваг через призму впливу критичних факторів успіху в галузі.* Саме ключові управлінські компетенції виступають джерелом досягнення стійких конкурентних переваг, оскільки вони за рахунок своїх властивостей таких як унікальність, неповторність, незамінність та складність копіювання впливають на споживчу цінність продукції та її здатність максимально ефективно задовольняти потреби споживачів, створюючи при цьому фундамент для отримання промисловим підприємством відмінностей в порівнянні з конкурентами у конкурентній боротьбі та використання нових ринкових можливостей. При цьому зовнішнє (галузеве) середовище детермінує *критичні фактори успіху*, які являють собою основні організаційні, економічні та управлінські перемінні, що формуються під впливом п'яти сил конкуренції на ринку (теорія ромба М.Портера) та визначають «рецепт успіху» промислового підприємства у галузі. А отже, щоб побудувати ефективний процес забезпечення конкурентоспроможності промислове підприємство повинно забезпечити розвиток та накопичення специфічних знань, умінь, навичок, досвіду й технологій в певній сфері (за рахунок розвитку управлінських компетенцій), та при їх прояві у відповідь на вимоги зовнішнього оточення воно зможе досягнути стійких конкурентних переваг.

На основі розробленої концепції пропонується *процес управління забезпеченням КС підприємства відслідковувати та оцінювати поетапно, охоплюючи різні боки цього процесу (теоретичні засади, методичну основу, техніку і технологію управління, економічну та організаційну складові).* За таких умов під моніторинг підпадають:

1. Розробка механізму організаційно-економічного забезпечення КС як вид управлінської діяльності, починаючи з самого початку – з моделі формування стратегії забезпечення КС промислового підприємства.

Таблиця 3.5

Визначення взаємозв'язку (взаємозалежностей) внутрішніх та зовнішніх чинників процесу забезпечення КС досліджуваних підприємств (джерело: авторська розробка)

Управлінські компетенції	Ключові фактори успіху													
	Впровадження інновацій на всіх стадіях господарського процесу	Впровадження енергозберігаючих технологій	Модернізація виробничих потужностей	Впровадження сучасних інформаційних систем	Ефективні системи мотивації та стимулювання кадрів	Наявність висококваліфікованих кадрів	Якісне після продажне обслуговування та виконання гарантійних зобов'язань	Ефективна система управління (використання сучасних підходів стратегічного менеджменту, маркетингу, логістики)	Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища	Висока якість та унікальність продукції	Можливість пошуку нових ринків збуту (ринків Азії, Африки та Південної Америки)	Наявність портфеля перспективних розробок продукції машинобудування (НДДКР)	Можливість залучення інвесторів за рахунок підвищення інвестиційної привабливості	Забезпечення екологічності виробництва та продукції
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Професійні компетенції														
1.1 Здатність працівників до організації та планування роботи							+	+	+					
1.2 Система підвищення кваліфікації						+				+				
1.3 Високий професійний рівень управлінського персоналу, фахівців та службовців	+	+	+	+	+		+	+	+	+		+		
2. Функціональні компетенції														
2.1 Знання, навички та технології щодо виробництва машинобудівної продукції		+	+							+				
2.2 Уміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту в практичній діяльності								+	+					
2.3 Знання ринку, особливостей попиту							+	+	+	+	+			

Продовження таблиці 3.5

Визначення взаємозв'язку (взаємозалежностей) внутрішніх та зовнішніх чинників процесу забезпечення КС досліджуваних підприємств (джерело: авторська розробка)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3. Інтелектуальні компетенції														
3.1 Аналітичне мислення								+						
3.2 Дослідницькі навички												+		
3.3 Здатність створювати нові ідеї (креативність)										+		+		
4. Інформаційно-методичні компетенції														
4.1 Впровадження та використання сучасних інформаційних систем				+										
4.2 Наявність стандартів якості ISO-9001	+	+	+					+	+	+				+
4.3 Наявність та відповідність екологічним стандартам	+	+						+						+
5. Соціальні компетенції														
5.1 Уміння налагоджувати комунікації					+	+	+	+	+	+	+		+	
5.2 Уміння запобігати та вирішувати конфлікти					+	+	+							
5.3 Уміння швидко та правильно передавати інформацію				+			+	+	+					
6. Компетенції прийняття рішень														
6.1 Уміння швидко приймати рішення								+	+					
6.2 Уміння діяти відповідно до ситуації (адаптивність)									+	+				
6.3 Здатність оцінити результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки								+						

2. Формування структури організаційно-економічних чинників забезпечення конкурентоспроможності з метою здійснення подальшого оцінювання та діагностики конкурентоспроможного потенціалу.
3. Виявлення невикористаних резервів підвищення конкурентоспроможного потенціалу, управлінських компетенцій.
4. Розробка моделі та методики розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, який включає результати комплексної оцінки конкурентоспроможного потенціалу та управлінських компетенцій, визначення синергійного взаємовпливу визначених елементів.
5. Формування складових елементів та етапів формування конкурентної стратегії забезпечення КС.

Оскільки ефективність управління – це узагальнена характеристика його відносин між результатами (досягнутим та можливим), то це дає можливість зробити висновок про те, що повний перелік умов ефективного утворення, розвитку та подальшого використання конкурентоспроможного потенціалу та управлінських компетенцій можна забезпечити не тільки шляхом застосування одного підходу до управління підприємством, а комплексу підходів, визначених вище, починаючи з етапу моніторингу.

Використовуючи вищезазначені аргументи *логічна модель формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства* може бути представлена в такий спосіб:

$$S = \{МУК, МФУ, ЦЗКП, ФЗКП, U\}, \quad (3.1)$$

де *МУК* – множина управлінських компетенцій підприємства;

МФУ – множина ключових факторів успіху, характерних для даної галузі;

ЦЗКП – цільові значення по відповідних конкурентних перевагах (фінанси, ресурси, бізнес-процеси; споживачі, постачальники та т.п.);

ФЗКП – фактичні значення показників досягнення конкурентних переваг за відповідними критеріями на сучасний момент часу *t*;

U – множина керуючих впливів (інструментів, заходів), що забезпечують досягнення підприємством поставлених стратегічних цілей (досягнення стійких конкурентних переваг відносно конкурентів).

В рамках визначеної моделі моніторинг інтегрований з комплексною оцінкою конкурентоспроможного потенціалу підприємства пропонується здійснювати на основі поєднання статичного та динамічного підходів, визначення пріоритетності використання кількісних показників, створення системи показників і критеріїв як єдиної інформаційної бази для формування обліково-аналітичного забезпечення потреб управління процесом забезпечення конкурентоспроможності, вибору комплексу методів; впровадження і використання аналізу та оцінки на всіх етапах процесу управління.

Відповідно, загальна модель оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства (КСП) матиме такий вигляд:

$$КСП = f(ПФЕ, ПВТ, ПО, ПР, ПС, ПУ, ПЕ, ПГ, ПРЕС), \quad (3.2)$$

де ПФЕ, ПВТ, ПО, ПР, ПС, ПУ, ПЕ, ПГ, ПРЕС – відповідно фінансово-економічний, виробничо-технологічний, організаційний, ринковий, соціальний, управлінський, екологічний, галузевий та ресурсний потенціали.

Модель кількісної оцінки конкурентного потенціалу n -го підприємства на визначений момент часу $t = t_i$ матиме наступний вигляд:

$$КСП_{n(t)} = \{ПФЕ_{n(t)}, ПВТ_{n(t)}, ПО_{n(t)}, ПР_{n(t)}, ПС_{n(t)}, ПУ_{n(t)}, ПЕ_{n(t)}, ПГ_{n(t)}, ПРЕС_{n(t)}\}, t=t_i \quad (3.3)$$

де $ПФЕ_{n(t)}$, $ПВТ_{n(t)}$, $ПО_{n(t)}$, $ПР_{n(t)}$, $ПС_{n(t)}$, $ПУ_{n(t)}$, $ПЕ_{n(t)}$, $ПГ_{n(t)}$, $ПРЕС_{n(t)}$ – кількісна оцінка відповідно фінансово-економічного, виробничо-технологічного, організаційного, ринкового, соціального, управлінського, екологічного, галузевого та ресурсного потенціалів в складі конкурентного потенціалу n -го підприємства на визначений момент часу $t=t_i$.

При наповненні етапів розробки конкурентної стратегії забезпечення КС промислових підприємств слід врахувати необхідність моніторингу на кожному з них, а саме на етапах:

- розробки технологій визначення взаємозв'язку процесів і результатів діяльності підприємства з позиції задоволення запитів споживачів;
- проведення порівняльного аналізу процесів у зовнішній і внутрішній діяльності підприємства;
- розробки системи критеріїв, моделей і алгоритмів, що визначають взаємозв'язок цих процесів з ефективністю діяльності підприємств.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність промислові підприємства повинні організувати такий процес управління наявними ресурсами, що дозволяють їм стати унікальними, неповторними та цінними з погляду видимих результатів для споживачів і ефективними з погляду внутрішніх досягнень, що забезпечують одержання результатів, спрямованих на задоволення запитів (потреб) споживачів. При виділенні зовнішніх і внутрішніх результатів необхідно враховувати те, що вони взаємозалежні та будь-яка спроба їх змінити вимагає відповідних змін у технологіях реалізованих бізнес-процесів і складі використовуваних ресурсів. Це потрібно врахувати у механізмі моніторингу.

Етапи процесу управління та розробки конкурентної стратегії забезпечення КС промислових підприємств, що підпадають під моніторинг КС:

1. *Визначення організаційно-економічних чинників забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.*
2. *Оцінка відповідності господарської (внутрішньої) діяльності підприємства вимогам зовнішнього середовища (потребам споживачів), визначення слабких й сильних сторін внутрішньої діяльності, що забезпечує створення зовнішніх результатів. Визначаються взаємозв'язки між зовнішніми результатами (можливостями), внутрішніми процесами (ресурсами) діяльності та конкурентними перевагами.*
3. *Оцінка відповідності внутрішньої діяльності й ресурсів, що забезпечують зовнішні результати, спрямовані на задоволення потреб споживачів.*

Детальний аналіз основних внутрішніх та допоміжних процесів, формування системи показників оцінювання ефективності різних сфер діяльності підприємства, що визначають зовнішні й внутрішні результати.

4. *Прийняття відповідних управлінських рішень.*

На 2-3 етапах сконцентровано максимальний обсяг об'єктів, методів та процедур оцінювання. Тому *основні рекомендації стосовно моніторингу, інтегрованому з оцінкою КС, такі:*

- при угрупованні чинників для здійснення оцінювання ефективності використання внутрішніх можливостей (ресурсів) застосовувати метод експертних оцінок у сполученні з факторним аналізом, оскільки чинники взаємодіють між собою суперечливо та з різним ступенем невизначеності впливають на рівень процесів і результатів;
- брати лише основні чинники кожної групи зовнішніх і внутрішніх результатів, які є найбільш важливими й складними для дослідження. Кожний з чинників може характеризуватися множиною показників, що визначають вплив даного чинника на кінцеві результати, а врахування впливу кожного на процеси й результати окремо на практиці дуже складне. Крім того, у процесі виробничої діяльності всі показники знаходяться у тісному зв'язку та тією чи іншою мірою взаємно впливають один на одного;
- склад чинників повинен відповідати в основному встановленим у галузі функціям діяльності. З існуючих чинників необхідно відібрати основні, оскільки кількість їх повинна бути оптимальною – процес моніторингу затрудняє як недолік, так і надлишок інформації;
- обирати достовірні чинники й визначальні їхні показники, які можна а) урахувати в наявній звітності й б) контролювати на підставі відповідної вихідної інформації. При цьому показники не повинні перебувати у функціональній залежності друг від друга або в тісному кореляційному зв'язку, тобто не повинні характеризувати одну і ту саму сторону досліджуваного явища та таким чином викликати повторний підрахунок, тому що це буде спотворювати результати розрахунків моделі;

- класифікувати зовнішні та внутрішні процеси й ресурси;
- в результаті оцінки відповідності зовнішньої й внутрішньої діяльності має визначитися а) сукупність ресурсів, які можна використовувати найбільш ефективно та які найбільшою мірою відповідають внутрішнім можливостям і стратегічним цілям підприємства; б) оптимальний набір ресурсів; в) зв'язок внутрішніх процесів й результатів на виході;
- пошук конкурентних переваг доповняти *мониторингом управлінських компетенцій підприємства*, оскільки вміння персоналу використовувати управлінські компетенції та знання того, як координувати різні виробничі навички, уміння, технології, матеріальні й інформаційні потоки, створить цілісну здатність вирішувати стратегічні завдання та забезпечить підприємству унікальні якості та довгострокові стійкі переваги на ринку;
- *за рівнем конкурентоспроможності підприємства можна спостерігати за допомогою інтегрального показника (ІКП)*. Він систематизує результати комплексної й приватної оцінки конкурентоспроможного потенціалу та управлінських компетенцій підприємства, що дозволяє шукати та оцінювати резерви щодо кожної функціональної складової КС та її рівня в цілому.

Одним із ключових елементів запропонованої моделі є визначення характеру зміни проаналізованих показників, що формують показник визначення КС. Узагальнення результатів дослідження доцільно формалізувати і представити у вигляді матриці (див. табл. 3.6), що спочатку була побудована для відносно стабільного зовнішнього середовища на засадах визначення впливу показників оцінки конкурентоспроможного потенціалу та оцінки управлінських компетенцій, оскільки саме ці показники визначають показник КС підприємства. Будь-які зміни продуктивності, гнучкості та якості бізнес-процесів залежать від якості управління ними через ефективне використання саме управлінських компетенцій. Якщо середовище має швидкозмінний характер, то зміна його чинників впливає на конкурентоспроможний потенціал, тому *матриця має універсальний характер*. Ключовим аспектом прийняття рішень щодо покращення властивостей бізнес-процесів є необхідність

ідентифікації характеру зміни показників ефективності відповідних функціональних сфер зі зміною управлінського впливу.

Таблиця 3.6

Матриця сценаріїв розвитку управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства (джерело: авторська розробка)

<i>Зміна чинника</i>		<i>Характеристика розвитку</i>	<i>Керуючий вплив</i>
<i>Рівень управлінських компетенцій</i>	<i>Рівень конкурентоспроможного потенціалу</i>		
↑↑	↑↑	Стабільний	Підтримка існуючої конкурентної позиції
↑↑	↔		
↔	↑↑		
↔	↔		
↑↑	↓	Нестабільний (зворотно-поступальний)	Пошук напрямків підвищення ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу (трансформація діяльності)
↓	↑↑		Пошук напрямків розвитку управлінських компетенцій
↓	↓	Відсутність розвитку (спад)	Пошук напрямків розвитку управлінських компетенцій при одночасній трансформації діяльності

Використання цієї матриці необхідне для обґрунтованого вибору напрямку виділення чинників та проведення їх моніторингу під час прийняття управлінських рішень, які націлені на покращення значень показників, що характеризують ефективність використання внутрішніх можливостей (конкурентоспроможного потенціалу) за рахунок розвитку саме управлінських компетенцій відповідних функціональних сфер. Відповідно необхідно визначити здатність підприємства до адекватної та своєчасної трансформації своєї діяльності з метою досягнення стійких конкурентних переваг у відповідний часовий інтервал при обмеженому рівні ресурсів за рахунок розвитку управлінських компетенцій.

Виходячи з викладеного, *управлінські компетенції можна оцінити за ступенем виконання стратегічних (ключових) компетенцій*, що, з одного боку, розкриває глибину реалізації функцій управління процесом забезпечення

конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, а з іншого, оцінює якість їхньої реалізації, яка залежить від рівня застосування методичних підходів щодо вирішення управлінських задач на основних етапах формування механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності:

$$P_{\text{УК}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times O_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times O_{\text{MAX}i}} \times 100\%, \quad (3.4)$$

- де $P_{\text{УК}}$ – показник рівня управлінських компетенцій підприємства;
 $i=1,2,\dots,n$ – кількість компетенцій, що піддаються ранжируванню;
 K_i – значимість i -ї компетенції;
 O_i – експертна оцінка рівня i -ї компетенцій (якості реалізації функцій управління);
 $O_{\text{MAX}i}$ – максимальна експертна оцінка рівня i -ї компетенції.

Оцінку рівня управлінських компетенцій за запропонованою методикою здійснено на 12 підприємствах машинобудування Південного регіону різного розміру (додатки **Е** та **И**).

Характеристики панелі (додаток **Ж.1**), що використовувалась при панельному опитуванні для оцінки управлінських компетенцій персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС машинобудівного підприємства:

- короткострокова;
- спеціальна, сформована з метою вивчення проблем системи управління;
- фіксація інформації: експертами самостійно за допомогою анкет;
- за чисельністю – вузька;
- за складом: фахівці в галузі управління, освіта – вища, досвід роботи – більш ніж 3 роки;
- клас надійності експертів – С із середнім ризиком, при довірчій ймовірності в межах [80,0-94,9 %] та довірчому інтервалі при нормальному розподілу в межах [1,3-1,99].

Результати експертної оцінки рівня управлінських компетенцій підприємств машинобудування різного розміру (джерело: авторська розробка)

Компетенції	Результати				
	Діапазон оцінок		Мода	Медіана	Коефіцієнт значимості/ Коефіцієнт значимості найбільш важливих факторів
	мін	макс			
1. Професійні компетенції					
1.1 Рівень освіти	14	17	14	15	0,0342/ 0,0392
1.2 Досвід роботи	11	15	11,12	12	0,0411/ 0,0471
1.3 Відповідність освіти займаній посаді	19	24	22	22	0,0181
1.4 Система підвищення кваліфікації	25	30	28	28	0,0043
1.5 Здатність до організації та планування роботи	12	15	14	14	0,0376/ 0,0432
2. Функціональні компетенції					
2.1 Рівень підготовки у визначеній функціональній області	1	10	–	4,5	0,0578/ 0,0663
2.2 Уміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці	3	13	7	7,5	0,0500/ 0,0574
2.3 Рівень функціональної підготовки	18	25	18	21,5	0,0201
2.4 Рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	17	25	20	20,5	0,0213
2.5 Уміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту в практичній діяльності	1	11	8	7	0,0540/ 0,0620
3. Інтелектуальні компетенції					
3.1 Здатність до аналітичного мислення	1	4	2	2	0,0635/ 0,0729
3.2 Здатність до використання комплексного підходу	25	30	25,26	26,5	0,0069
3.3 Здатність учитися	20	25	22,24	22,5	0,0170
3.4 Дослідницькі навички	7	11	11	10	0,0471/ 0,0541
3.5 Здатність створювати нові ідеї (креативність)	8	19	12	12	0,0405/ 0,0465
4. Інформаційно-методичні компетенції					
4.1 Навички управління інформацією	13	19	13	14,5	0,0342 0,0392
4.2 Здатність створювати інструкції, стандарти	7	14	10	10	0,0460/ 0,0528
4.3 Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем	1	7	2	3,5	0,0603/ 0,0692
4.4 Здатність відстеження змін в законодавчій і нормативній базі	18	24	21	21	0,0207
4.5 Швидкість обробки отриманої інформації	23	29	25	25	0,0103
5. Соціальні компетенції					
5.1 Знання етики ділового спілкування	23	28	25,28	25,5	0,0098
5.2 Уміння запобігати та вирішувати конфлікти	9	13	9,11, 12	11	0,0440/ 0,0504
5.3 Уміння швидко та правильно передавати інформацію	6	14	10,11	10	0,0463/ 0,0531
5.4 Уміння налагоджувати комунікації	13	17	15	15	0,0351/ 0,0402
5.5 Здатність спілкуватися з фахівцями з інших областей	21	30	23	26	0,0098
6. Компетенції прийняття рішень					
6.1 Уміння швидко приймати рішення	1	5	3	3	0,0626/ 0,0719
6.2 Здатність працювати та приймати рішення самостійно	13	18	15,16	15,5	0,0333/ 0,0382
6.3 Уміння діяти відповідно до ситуації (адаптивність)	10	19	–	15,5	0,0339/ 0,0389
6.4 Уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	22	30	27	27	0,0075
6.5 Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	6	10	10	8	0,0500/ 0,0574

Аналіз і оцінка управлінських компетенцій підприємств здійснювався у послідовності (табл.3.8):

Таблиця 3.8

Послідовність етапів проведення аналізу і оцінки управлінських компетенцій досліджуваних підприємств (джерело: авторська розробка)

Етап аналізу і оцінки управлінських компетенцій	Зміст робіт етапу
1. Ідентифікація взаємозв'язку внутрішніх чинників процесу забезпечення КС	Визначення та аналіз здатностей підприємства на основі ідентифікації ключових бізнес-процесів та аналізу оптимальності організаційної структури управління
2. Визначення переліку зовнішніх чинників процесу забезпечення КС	Складання переліку ключових факторів успіху в галузі (фактори забезпечення успіху в конкурентній боротьбі на ринку)
3. Експертна оцінка управлінських компетенцій	Генерування, ранжирування, формування ієрархії існуючих компетенцій, виявлення та аналіз ключових компетенцій, оцінка впливу управлінських компетенцій персоналу в послідовності основних стадій організаційно-економічного забезпечення КС підприємства
4. Визначення взаємозв'язку (взаємозалежностей) внутрішніх чинників процесу забезпечення КС в рамках визначення керуючого впливу	Моделювання внутрішньої структури взаємозв'язків і взаємозалежностей між існуючими ресурсами (конкурентоспроможним потенціалом) та управлінськими компетенціями з метою формування відповідного керуючого впливу
5. Визначення взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх чинників процесу забезпечення конкурентоспроможності	Складання матриці рівнів компетенції та ключових факторів успіху з позначенням важливості компетенцій для тих чи інших ключових факторів успіху
6. Обробка та інтерпретація розрахунків	Визначення конкурентних переваг машинобудівного підприємства та оцінка рівня його конкурентоспроможності

У процесі апробації (**Додаток Ж.2**) визначено, що в результаті апріорного ранжирування 30-ти управлінських компетенцій за ступенем їх значимості для персоналу, залученого до процесу забезпечення КС машинобудівного підприємства, експертною групою визначено 19 найбільш важливих управлінських компетенцій, які представлені в порядку убудування їх значимості:

1. Здатність до аналітичного мислення (інтелектуальна);
2. Уміння швидко приймати рішення (прийняття рішень);
3. Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем (інформаційна-методична);
4. Рівень підготовки у визначеній функціональній області (функціональна);

5. Уміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту в практичній діяльності (функціональна);
6. Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки (прийняття рішень);
7. Уміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці (функціональна);
8. Дослідницькі навички (інтелектуальна);
9. Уміння швидко та правильно передавати інформацію (соціальна);
10. Здатність створювати інструкції, стандарти (інформаційна-методична);
11. Уміння запобігати та вирішувати конфлікти (соціальна);
12. Досвід роботи (професійна);
13. Здатність створювати нові ідеї (креативність) (інтелектуальна);
14. Здатність до організації та планування роботи (професійна);
15. Уміння налагоджувати комунікації (соціальна);
16. Рівень освіти (професійна);
17. Навички управління інформацією (інформаційна-методична);
18. Уміння діяти відповідно до ситуації (прийняття рішень);
19. Здатність працювати та приймати рішення самостійно (прийняття рішень).

При цьому виявлено, що менш важливими являються 11 наступних управлінських компетенцій, що представлені в порядку убудування їх значимості:

1. Рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту (функціональна);
2. Здатність відстеження змін в законодавчій і нормативній базі (інформаційна-методична);
3. Рівень функціональної підготовки (функціональна);
4. Відповідність освіти займаній посаді (функціональна);
5. Здатність учитися (інтелектуальна);
6. Швидкість обробки отриманої інформації (інформаційна-методична);
7. Здатність спілкуватися з фахівцями з інших областей (соціальна);
8. Знання етики ділового спілкування (соціальна);
9. Уміння діяти в умовах невизначеності або ризику (прийняття рішень);

10. Здатність до використання комплексного підходу щодо виконання своїх обов'язків (інтелектуальна);
11. Система підвищення кваліфікації (професійна).

Таким чином, найбільш важливими компетенціями за ступенем їх значимості, є компетенції прийняття рішень (4 з 19-ти найбільш важливих), та однакову значимість розподілено між професійними, функціональними, інтелектуальними, інформаційно-методичними та соціальними (по 3 компетенції з 19-ти найбільш важливих). Таким чином, при попарному порівнянні компетенцій дуже важко визначити особистий вплив кожної групи компетенцій на сукупний рівень управлінських компетенцій підприємства. Саме тому виникає необхідність визначення саме впливу управлінських компетенцій персоналу в послідовності основних стадій організаційно-економічного забезпечення КС машинобудівного підприємства (див. табл. 3.18). Узгодженість думок експертів – висока, результатам анкетування експертної групи та ранжирування факторів можна довіряти (**Додаток Ж.2**).

Таким чином, повністю підтвердилася гіпотеза про те, що моніторинг КС промислових підприємств має містити моніторинг управлінських компетенцій та їх подальше оцінювання, оскільки останні реалізуються в залежності від їхньої значимості у процесі вирішення управлінських завдань на основних етапах формування механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності, що впливає на загальний показник рівня їх управлінських компетенцій.

3.2 Концептуальна модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку

Теоретичними засадами зазначеної концептуальної моделі є:

- статична та динамічна моделі визначення поточного конкурентного становища (місця) підприємства на ринку (див.рис.1.3-1.4);

- система основних понять, що описують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів (див. табл.1.3);
- класифікація компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС машинобудівного підприємства (див.табл.3.2) та положення щодо оцінки компетенцій: шкала оцінки (див.табл.3.3-3.4) та оцінка управлінських компетенцій за ступенем виконання стратегічних (ключових) компетенцій (див. формулу 3.4), модель кількісної оцінки конкурентного потенціалу підприємства на визначений момент часу (див. формулу 3.3);
- матриця сценаріїв розвитку управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства (див.табл.3.5).

Принципова схема визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку подана на рис. 3.2.

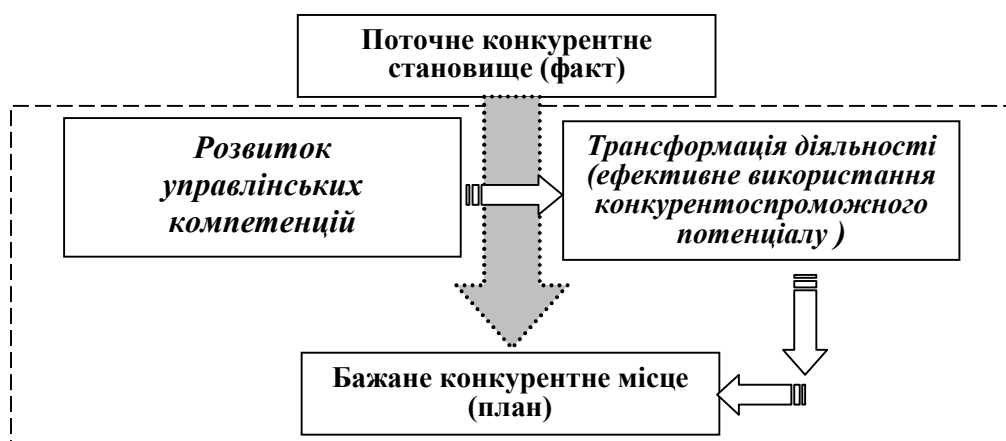


Рис. 3.2. Принципова схема визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку (джерело: авторська розробка)

В основі запропонованої динамічної моделі визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку закладено стратегічні аспекти його розвитку, що визначаються саме конкурентною боротьбою. При цьому важливою задачею стає оцінка його спроможності ефективно протистояти в процесі конкурентної боротьби (розрахунок, моніторинг та аналіз основних показників, що описують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів) та як наслідок визначення фази життєвого циклу, в якій воно знаходиться.

Таким чином, модель визначення поточного конкурентного місця n -го підприємства в динаміці на ринку можна представити як:

$$PM_n = \{P_{YKn}, P_{KSPn}, KP_n, P_{KSn}, KPO_n, KST_n, KSTIn\}, \quad (3.5)$$

де P_{YKn} – оцінка рівня управлінських компетенцій підприємства;

P_{KSPn} – оцінка рівня використання конкурентоспроможного потенціалу;

KP_n – множина конкурентних переваг підприємства;

P_{KSn} – рівень КС підприємства (визначений на основі оцінки управлінських компетенцій та конкурентоспроможного потенціалу);

KPO_n – оцінка конкурентної позиції;

KST_n – оцінка конкурентного статусу;

$KSTIn$ – оцінка конкурентостійкості.

Як видно, процес оцінки рівня управлінських компетенцій та ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу закладено в основу визначення показника рівня конкурентоспроможності, який виступає основою для розрахунку та оцінки підсумкових показників процесу визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку, такі як конкурентостійкість, конкурентна позиція та конкурентний статус.

Конкурентна позиція визначається досягнутим рівнем КС підприємства, рівнем привабливості цільового ринку для діяльності підприємства та досягнутих конкурентних успіхів ним на даному ринку (або його сегменті). Тому для оцінки конкурентної позиції підприємства необхідно провести моніторинг і проаналізувати досягнутий рівень КС підприємства, рівень привабливості цільового ринку та показники результатів конкурентної боротьби на даному ринку або його сегменті. В якості об'єктивного показника, що спроможний узагальнено відобразити результати конкурентної боротьби прийнято вважати частку, яку підприємство займає на ринку.

В табл.3.9 наведена шкала позицій підприємств залежно від її частки на ньому.

Шкала позицій підприємства в залежності від його частки на ринку

(джерело: систематизовано автором на підставі [7, 134])

Частка на ринку, %	$\geq 40\%$	$20\div 40\%$	$10\div 20\%$	$\geq 10\%$
Характеристика підприємства та позиції в конкурентній боротьбі	Лідер на ринку	Претендент на лідерство (підприємство із сильною конкурентною позицією)	Послідовник (підприємство зі слабкою конкурентною позицією)	Аутсайдер (підприємство, що зайняло ринкову нішу та уникає конкуренції)

Оцінка конкурентної позиції підприємства здійснюється за допомогою як якісних, так і кількісних критеріїв у статичі та динаміці.

Модель конкурентної позиції n -го підприємства в статичі $M_{КПОn}(t)$ на певний момент часу $t = ti$ можна представити в такий спосіб:

$$M_{КПОn}(t) = \{PЧ_n, IK_n, ПКП_n\} \quad (3.6)$$

де $PЧ_n$ – ринкова частка n -го підприємства в стратегічній зоні господарювання (СЗГ) на визначений момент часу $t = ti$;

IK_n – показник, що характеризує інтенсивність конкуренції в СЗХ, в якій діє n -е підприємство;

$ПКП_n$ – показник, що характеризує конкурентну позицію n -го підприємства відносно підприємства – лідера в СЗХ.

У табл.3.10 наведена методика розрахунку показників, що кількісно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами. До методики додані показники, що надають кількісну характеристику показникам КС підприємства та водночас описують його ринкову позицію відносно його базових конкурентів. Це дозволяє уявити реальний стан підприємства на ринку у певний час або період часу внаслідок впливання його внутрішніх характеристик (потенціалу та компетенцій).

Таблиця 3.10

Показники, що кількісно описують конкурентну позицію підприємства в залежності від його частки на ринку в порівнянні з конкурентами

(джерело: систематизовано автором на підставі [7, 134])

Показник	Розрахункова формула
1. Ринкова частка підприємства в m -ій СЗГ ($РЧ$)	$РЧ_n = \frac{V_n}{V_{СЗГm}}, \text{ де}$ V_n – обсяг реалізації продукції n -го підприємства в m -ій СЗГ; $V_{СЗГm}$ – обсяг продажів продукції всіх підприємств, які конкурують в m -ій СЗГ
2. Інтенсивність конкуренції в m -ій СЗГ ($ІК_n$)	$ІК_n = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_{СЗГm}}, \text{ де}$ V_1, V_2, V_3, V_4 – обсяг продажів продукції 1-4-го по розміру підприємства відповідно в m -ій СЗГ
3. Відношення ринкової частки підприємства до лідера в m -ій СЗГ ($ПКП_n$)	$ПКП_n = \frac{V_n}{V_{ЛСЗГm}}, \text{ де}$ $V_{ЛСЗГm}$ – обсяг продажів продукції підприємства-лідера в m -ій СЗГ

Конкурентна позиція підприємства оцінюється у статиці та якісно за рахунок використання двомірної матриці (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Якісна оцінка конкурентної позиції підприємства: матричне уявлення

(джерело: систематизовано автором на підставі [7, 134])

Конкурента позиція підприємства	$ВРЧ, ВІК$	$НРЧ, ВІК$	$ВРЧ, НІК$	$НРЧ, НІК$
$ВПКП$	[1;1;1] (гарна)	[0;1;1] (задовільна)	[1;0;1] (задовільна)	[0;0;1] (незадовільна)
$НПКП$	[1;1;0] (задовільна)	[0;1;0] (незадовільна)	[1;0;0] (незадовільна)	[0;0;0] (кризова)

Для сформованої вибірки підприємств кожної групи розраховуються середні величини показників, що комплексно та кількісно характеризують конкурентну позицію певного підприємства в залежності від його частки на ринку в порівнянні з конкурентами (табл. 3.11). Після цього всі підприємства групуються у дві сукупності або множини:

- підприємства, де величини значень перерахованих показників перевищують середнє значення (*ВРЧ, ВІК, ВПКП*);
- підприємства, де величини значень перерахованих показників нижче ніж середнє значення (*НРЧ, НІК, НПКП*).

Підприємствам, у яких значення всіх трьох показників перевищує середнє, надається позначка «1», а тим, де воно нижче середнього — «0». При показниках *РЧ, ІК, ПКП*, що дорівнюють «1», якісній оцінці конкурентній позиції підприємства привласнюється рівень «гарна» конкурентна позиція. Якщо одне зі значень комплексних показників *РЧ, ІК, ПКП* дорівнює «0», якісна оцінка вважається задовільною; якщо дві – «незадовільною», три – «кризовою».

Дефініції якісних оцінок конкурентної позиції підприємства відповідають певним фазам його життєвого циклу та кількісній інтерпретації оцінки рівня управлінських компетенцій (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Співвідношення якісних оцінок конкурентної позиції підприємства з фазами його життєвого циклу та рівнем управлінських компетенцій

(джерело: власна розробка)

Якісна оцінка конкурентної позиції підприємства	Характеристика рівня управлінських компетенцій	Фаза життєвого циклу підприємства
Гарна	Дуже високий рівень компетентності	Зростання (зрілість)
Задовільна	Високий рівень компетентності	Стагнація
Незадовільна	Середній рівень компетентності	Спад
Кризова	Низький рівень компетентності або повна некомпетентність	Кризове становище

На наступному етапі оцінювання конкурентної позиції *n*-го підприємства, за допомогою комплексних якісних оцінок $K_{КПО_n}^Я(t)$ на момент часу $t=ti$ визначається траєкторія зміни позиції за певний часовий проміжок $F_{КПО_n}^Я(\Delta T)$:

$$F_{КПО_n}^Я(\Delta T) = \{ K_{КПО_n}^Я(t_1), K_{КПО_n}^Я(t_2), \dots, K_{КПО_n}^Я(t_i) \}, t_i \in \Delta T, \quad (3.7)$$

де $K_{КПОj}^n(t_i)$ – j -е якісне значення оцінки конкурентної позиції n -го підприємства на певний момент часу.

Динаміка якісної характеристики конкурентної позиції не в змозі завжди надавати об'єктивну оцінку її зміни, тому що не відображає спрямованості змін відносно конкурентної позиції (у бік поліпшення або погіршення). Виникає необхідність в оцінці конкурентної позиції за допомогою комплексного кількісного показника конкурентної позиції $K_{КПОn}^K(t)$ n -го підприємства на певний момент часу $t=ti$:

$$K_{КПОn}^K(t) = \frac{\sum_{k=1}^m Z_k \times \frac{\Phi_{kn}(t)}{M_k^{\max}(t)}}{\sum_{k=1}^m Z_k}, t=ti, \quad (3.8)$$

де Z_k – величина k -го показника конкурентної позиції;

$\Phi_{kn}(t)$ та $M_k^{\max}(t)$ – фактичне значення k -го приватного показника конкурентної позиції n -го підприємства та максимальне значення k -го приватного показника загальної конкурентної позиції підприємств на певний момент часу $t=ti$;

m – чисельність приватних показників, що оцінюють конкурентну позицію підприємства.

Величина приватних показників конкурентної позиції Z_k визначається дискримінантною моделлю класифікації всіх типів конкурентної позиції:

$$ДП_{КПО} = Z_1x_1 + Z_2x_2 + \dots + Z_kx_k, \quad (3.9)$$

де $ДП_{КПО}$ – дискримінантний показник оцінки конкурентної позиції підприємства;

Z_k – коефіцієнт регресії або характеристики частки k -го показника оцінки конкурентної позиції;

x_k – k -й показник оцінювання конкурентної позиції підприємства.

Дискримінантну модель доцільно будувати за допомогою алгоритму дій, представленого на рис.3.3.

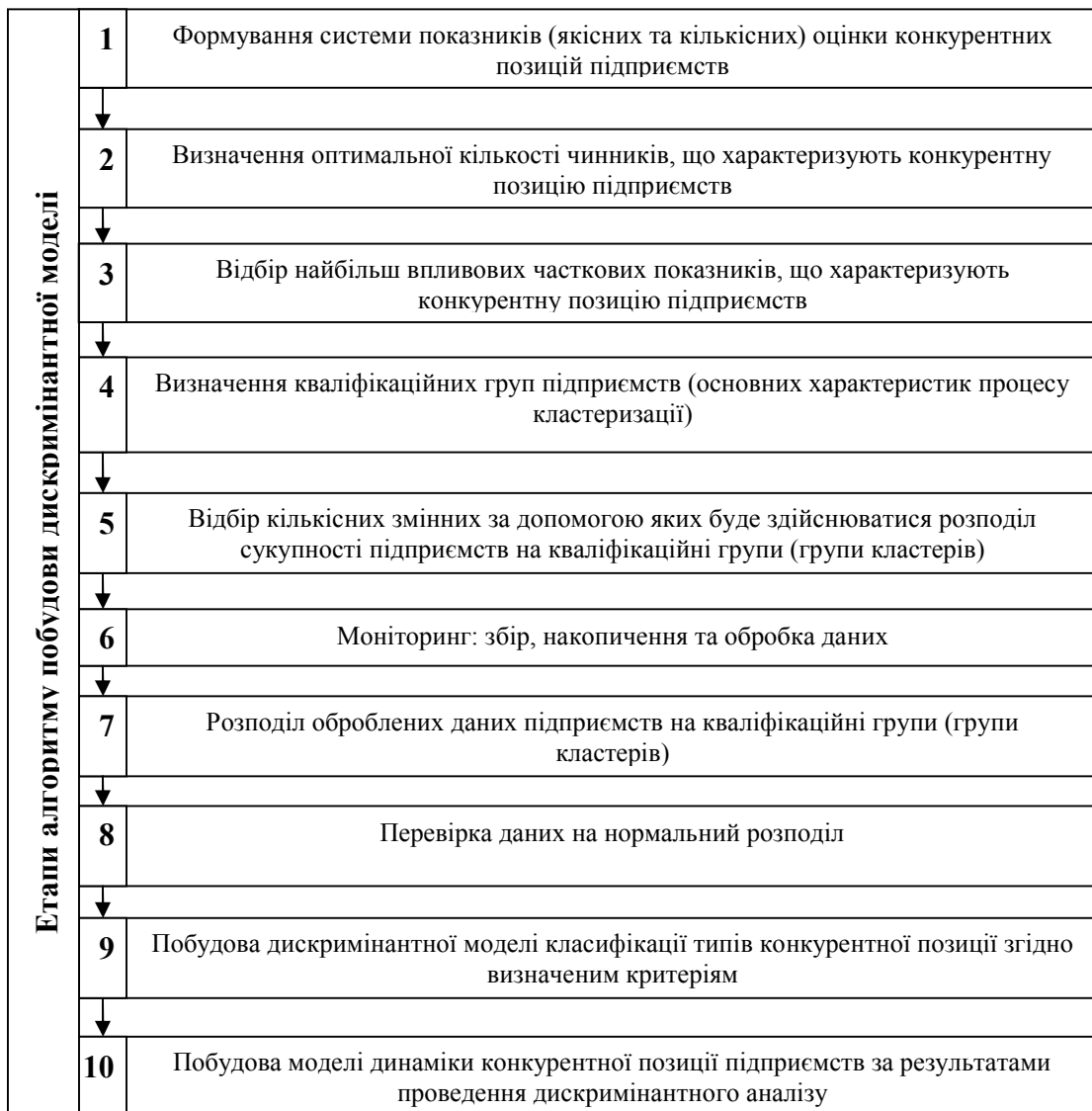


Рис. 3.3. Алгоритм побудови дискримінантної моделі оцінки конкурентної позиції підприємства (джерело: систематизовано на підставі [7, 134]).

Таким чином, кінцевим результатом процесу оцінки конкурентних позицій підприємства являється побудова графічної моделі динаміки конкурентної позиції підприємства, яка дозволяє на визначений момент часу визначити конкурентну позицію аналізованого підприємства, а також траєкторії її зміни за визначений проміжок часу. Це досягається за рахунок побудови єдиної моделі траєкторії якісної та кількісної оцінки зміни конкурентної позиції n -го підприємства за визначений проміжок часу (ΔT):

$$F^c_{\text{КПО}_j}(\Delta T) = \{[K^{\text{Я}}_{\text{КПО}_{jn}}(t_1), K^{\text{К}}_{\text{КПО}_{jn}}(t_1)], [K^{\text{Я}}_{\text{КПО}_{jn}}(t_2), K^{\text{К}}_{\text{КПО}_{jn}}(t_2)], \dots, [K^{\text{Я}}_{\text{КПО}_{jn}}(t_i), K^{\text{К}}_{\text{КПО}_{jn}}(t_i)]\}, t_i \in \Delta T \quad (3.10)$$

Іншим результиуючим показником визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку являється *конкурентостійкість*, під якою слід розуміти *спроможність підприємства протистояти дестабілізаційному впливу чинників зовнішнього середовища порівняно з конкурентами (здатність підприємства не лише забезпечувати КС, але й підтримувати її як в умовах впливу негативних чинників, так і при трансформуванні загальної ситуації на даному сегменті ринку)*. Підприємство в умовах динамічних змін середовища відчуває на собі вплив як чинників зовнішнього середовища прямої дії, які здійснюють безпосередній та негайний вплив на рівень його КС, а також вплив чинників зовнішнього середовища непрямої дії, які можуть не оказувати прямої негайної дії на діяльність підприємства, але з часом все-таки позначаються на рівні його конкурентоспроможності. Отже, саме негативний вплив цих чинників може стати причиною зниження рівня КС підприємства в певний момент часу в майбутньому, та призвести до негативної зміни його конкурентостійкості при відсутності відповідних конкурентних дій. Тобто підприємство буде вважатися конкурентостійким, якщо чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що оказують прямий або опосередкований вплив на нього, не знизять рівень його конкурентоспроможності на тривалому терміні його функціонування, що ще раз наголошує на необхідності використання саме динамічного підходу щодо процесу забезпечення КС та динамічної моделі визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку.

Таким чином, до необхідних умов забезпечення конкурентостійкості відноситься ефективно використання зовнішніх можливостей через процес формування стійких конкурентних переваг шляхом постійного розвитку управлінських компетенцій. Процес їх утримання з метою забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності на протязі тривалого часу відбувається за умов забезпечення *стійкості, рівноваги, безпеки та ефективності діяльності підприємства* (рис. 3.4), які треба додати до об'єктів моніторингу КС.



Рис. 3.4. Ознаки підходів до визначення конкурентостійкості підприємства та необхідні умови її забезпечення (джерело: авторська розробка).

Отже, об'єктами моніторингу КС стають умови забезпечення конкурентостійкості, а саме: а) здатність підприємства як економічної системи повертатися у стан *економічної рівноваги* за рахунок власних або позикових ресурсів, перепрофілювання виробництва, використання ринкових можливостей, б) здатність своєчасно усувати різноманітні загрози або пристосовуватися до існуючих умов конкурентного впливу з метою досягнення *економічної стійкості*, та в) здатність ефективно задовольняти існуючі потреби споживачів при одночасному забезпеченні *економічної ефективності діяльності* за рахунок побудови ефективного управління та досягнення *економічної безпеки* підприємства, яка стає необхідною характеристикою, що дає змогу підприємству уникнути зовнішніх загроз та протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів (конкурентоспроможного потенціалу) на основі управлінських знань, умінь і навичок (управлінських компетенцій), структурної організації та зв'язків системи управління.

Як видно з рис.3.4, досягнутий рівень конкурентостійкості обумовлюється рівнем КС підприємства та знаходить свою реалізацію в конкурентній позиції підприємства. Для його оцінки розробляється модель, в якій в якості праматерів будуть виступати чинники, що мають найбільший вплив на рівень конкурентостійкості підприємства, а результатів – обґрунтовані управлінські рішення в залежності від визначеного рівня конкурентостійкості. Модель оцінки конкурентостійкості підприємства формується за допомогою алгоритму, представленого на рис.3.5.

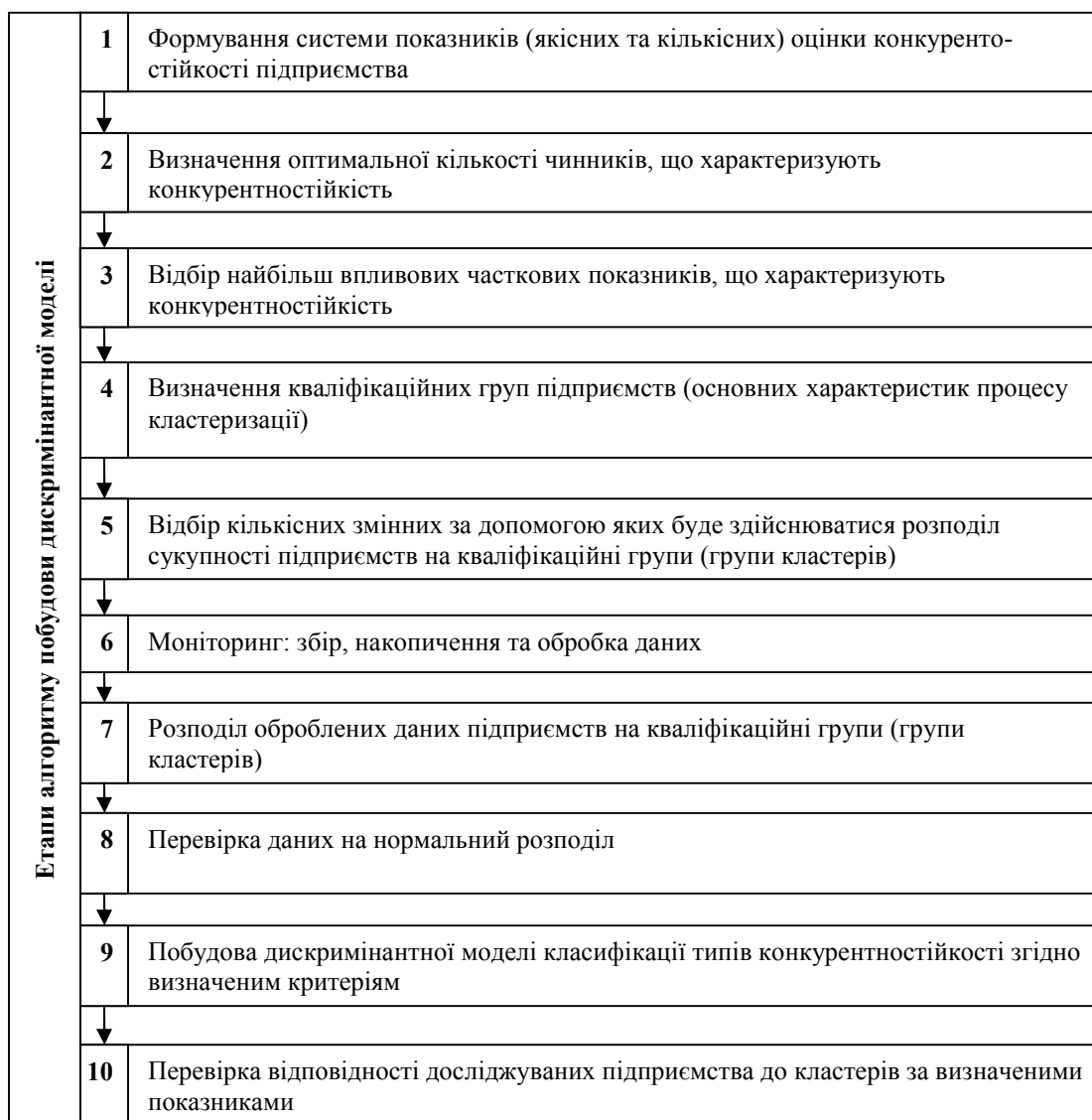


Рис. 3.5. Алгоритм побудови дискримінантної моделі оцінки конкурентостійкості підприємства (джерело: власна розробка)

Відбір впливових показників, що входять до кожного з чинників моделі оцінки конкурентостійкості підприємств, можна зробити за допомогою

факторного аналізу з метою визначенні основних компонент (визначальних чинників) з підсистем “стійкість”, “безпека”, “рівновага”, “ефективність” та показників цих підсистем. За результатами кластеризації у процесі моніторингу будуть сформовані кваліфікаційні групи підприємств (кластери).

Дефініції якісних оцінок конкурентостійкості підприємства, що представлені в табл.3.13, відповідають певним фазам його життєвого циклу та кількісній інтерпретації оцінки рівня управлінських компетенцій.

Таблиця 3.13

Співвідношення якісних оцінок конкурентостійкості підприємства з фазами його життєвого циклу та рівнем управлінських компетенцій

(джерело: власна розробка)

Якісна оцінка конкурентної стійкості підприємства	Характеристика рівня управлінських компетенцій	Фаза життєвого циклу підприємства
Високий рівень конкурентостійкості	Дуже високий рівень компетентності	Зростання (зрілість)
Середній рівень конкурентостійкості	Високий рівень компетентності	Стагнація
Низький рівень конкурентостійкості	Середній рівень компетентності	Спад
Критичний (незадовільний) рівень конкурентостійкості	Низький рівень компетентності або повна некомпетентність	Кризове становище

Останнім результуючим показником в процесі визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку є конкурентний статус. Як вище було визначено, конкурентний статус являється вимірювачем конкурентної позиції підприємства в порівнянні з конкурентами на ринку (або сегменті ринку) та характеризує передумови досягнення підприємством того чи іншого рівня конкурентної переваги, а отже повинен розглядатися як *засада формування конкурентних переваг*.

В основі визначення конкурентного статусу, як результуючого показника в процесі визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку, слід визначити його окремі складові елементи моніторингу та оцінювання, такі як конкурентоспроможність підприємства (*КС*), конкурентна

позиція підприємства (*КПО*), та конкурентостійкість підприємства (*КСТІ*).

Загальна модель оцінки конкурентного статусу M_{KCTn} *n*-го підприємства має наступний вигляд:

$$M_{KCTn} = \{P_{KCTn}, KPO_n, KCT_n, KCTI_n\}, \quad (3.11)$$

де P_{KCTn} – рівень КС підприємства (на основі оцінки управлінських компетенцій та конкурентоспроможного потенціалу);

KPO_n – оцінка конкурентної позиції;

$KCTI_n$ – оцінка конкурентостійкості.

Оцінка конкурентного статусу підприємства, аналогічно з показниками конкурентної позиції та конкурентостійкості може здійснюватися за допомогою як якісних, так і кількісних критеріїв у статичі та динаміці.

Якісні оцінки конкурентного статусу здійснюються за допомогою матричного методу у вигляді двовимірної матриці (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Якісна оцінка конкурентного статусу підприємства: матричне подання

(джерело: систематизовано автором на підставі [7, 134])

Оцінка показників	<i>ВКС, ВКПО</i>	<i>НКС, ВКПО</i>	<i>ВКС, НКПО</i>	<i>НКС, НКПО</i>
<i>ВКСТІ</i>	[1;1;1] (високий)	[0;1;1] (нормальний)	[1;0;1] (нормальний)	[0;0;1] (середній)
<i>НКСТІ</i>	[1;1;0] (нормальний)	[0;1;0] (середній)	[1;0;0] (середній)	[0;0;0] (низький)

Матриця якісної оцінки конкурентного статусу підприємства побудована виходячи з вибірки досліджуваних підприємств, для яких визначені середні значення показників, які комплексно та кількісно оцінюють КС, конкурентну позицію та конкурентостійкість підприємства. За результатами моніторингу і оцінки величин показників підприємства розподіляються на дві групи:

- підприємства, які мають значення за перерахованими показниками вище за середнє значення (*ВКС, ВКПО, ВКСТІ*);
- підприємства, які мають значення за перерахованими показниками нижче

середнього значення (*HKC, HKΠO, HKCTI*);

Оцінки проставляються аналогічно алгоритму (див. *табл.3.11 на с.144*).

Дефініції якісних оцінок конкурентного статусу підприємства, відповідають певним фазам його життєвого циклу та кількісній інтерпретації оцінки рівня управлінських компетенцій (табл. 3.15).

Після цього наступним етапом оцінки конкурентного статусу стає якісна оцінка інтегрального показника $I_{KCTn}^j(\Delta T)$ на певний момент часу $t=ti$, за допомогою якої будується траєкторія його зміни за певний проміжок часу:

$$I_{KCTjn}^j(\Delta T) = \{ I_{KCTjn}^j(t_1), I_{KCTjn}^j(t_2), \dots, I_{KCTjn}^j(t_i) \}, t_i \in \Delta T, \text{ де} \quad (3.12)$$

де $I_{KCTjn}^j(t_i)$ – *j*-е якісне значення оцінки конкурентного статусу *n*-го підприємства на певний момент часу.

Таблиця 3.15

Співвідношення якісних оцінок конкурентної позиції підприємства з фазами його життєвого циклу та рівнем управлінських компетенцій
(джерело: власна розробка)

Якісна оцінка конкурентного статусу підприємства	Характеристика рівня управлінських компетенцій	Фаза життєвого циклу підприємства
Високий	Дуже високий	Зростання (зрілість)
Нормальний	Високий	Стагнація
Середній	Середній	Спад
Низький	Низький рівень або повна некомпетентність	Кризове становище

Однак, проблемним моментом стає те, що тенденція зміни якісних характеристик показників конкурентного статусу та всіх його компонентів (або елементів) на конкретний момент часу не завжди об'єктивно оцінює його зміни, оскільки не може характеризувати напрям впливу процесу в певний бік змінення конкурентного статусу підприємства. Це вимагає також здійснення кількісної оцінки конкурентного статусу підприємства, його компонентів та елементів.

Рекомендовані методи оцінки: а) для інтегральної кількісної оцінки конкурентного статусу підприємства та комплексна кількісна оцінка його

компонентів рекомендовано метод таксономії; б) для комплексної оцінки компонентів конкурентного статусу, конкурентної позиції та конкурентостійкості – метод середньої арифметичної, коли показники інтегруються у комплексні з урахуванням вагомості їх впливу на рівень відповідних компонент, що оцінюються; в) значення часткових показників компонент та елементів визначається дискримінантною моделлю класифікації підприємств відповідно по визначених типах; г) значення часткових показників конкурентостійкості підприємств – нейросітковою моделлю; д) комплексна оцінка КС продукції – методом середньої арифметичної [102].

Зведена якісно-кількісна динамічна модель зміни конкурентного статусу n -го підприємства за певний проміжок часу (ΔT) дозволяє будувати траєкторію зміни конкурентного статусу підприємства як у часі, так і в просторі:

$$F^e_{KCTj}(\Delta T) = \{[I^p_{KCTjn}(t_1), I^K_{KCTn}(t_1)], [I^p_{KCTjn}(t_2), I^K_{KCTn}(t_2)], \dots, [I^p_{KCTjn}(t_i), I^K_{KCTn}(t_i)]\}, t_i \in \Delta T \quad (3.13)$$

Показники динамічної моделі визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку втілюють цілий комплекс отриманих у процесі моніторингу характеристик як самих досліджуваних підприємств, так і зовнішніх умов їх функціонування, які в результаті аналізу виражаються в якісній формі і дають змогу дослідити та визначити значення показників та в залежності від фази життєвого циклу підприємства й умов зовнішнього середовища обрати ефективну конкурентну стратегію з метою розробки та реалізації раціональної конкурентної поведінки. по результатах моніторингу та аналізу визначено співвідношення певних фаз життєвого циклу досліджуваних підприємств з якісною оцінкою характеристик, що визначають їх поточне конкурентне місце на ринку згідно динамічної моделі (табл.3.16).

Таблиця 3.16

Характеристика співвідношення певних фаз життєвого циклу підприємства з якісною оцінкою характеристик, що визначають поточне конкурентне місце підприємств на ринку згідно динамічної моделі
(джерело: власна розробка)

Фаза життєвого циклу підприємства	Якісна оцінка (характеристика рівня)						Визначений кластер (класифікаційна група підприємств)
	управлінських компетенцій	конкурентоспроможного потенціалу підприємства	конкурентоспроможності підприємства	конкурентної позиції підприємства	конкурентостійкості підприємства	конкурентного статусу підприємства	
Зростання (зрілість)	Дуже високий	Високий	Високий	Гарна	Високий	Високий	A
Стагнація	Високий	Середній	Середній	Задовільна	Середній	Нормальний	B
Спад	Середній	Низький	Низький	Незадовільна	Низький	Середній	C
Кризове становище	Низький або повна некомпетентність	Критичний (незадовільний)	Критичний (незадовільний)	Кризова	Критичний (незадовільний)	Низький	D

Встановлене, що для підприємств, які знаходяться в фазі:

- зростання або зрілості життєвого циклу (кластер A), характерні дуже високий рівень управлінських компетенцій, високий рівень конкурентоспроможного потенціалу й конкурентоспроможності. Завдяки гарній конкурентній позиції, високому рівню конкурентостійкості та високому конкурентному статусу вони мають дотримуватися наступальної стратегії – стратегії лідера на ринку. Їм потрібно нарощувати запас конкурентостійкості, для розвитку нових конкурентних переваг – дотримуватися стратегії диференціації з метою пошуку можливостей відмінності від конкурентів або стратегії лідерства по витратах;
- стагнації (кластер B), характерні високий рівень управлінських компетенцій, середній рівень конкурентоспроможного потенціалу та КС. Завдяки задовільній конкурентній позиції, середньому рівню конкурентостійкості та нормальному конкурентному статусу вони мають

- дотримуватися стратегії переслідування лідера. Їм потрібно підвищувати свою конкурентостійкість, дотримуватися стратегії диференціації для пошуку відмінності від конкурентів і/або стратегії лідерства по витратах для підтримання існуючих та розвитку нових конкурентних переваг;
- *спаду (кластер С)*, характерні середній рівень управлінських компетенцій, низький рівень конкурентоспроможного потенціалу та рівень КС відповідно. Підприємству на тлі незадовільної конкурентної позиції, низького рівня конкурентостійкості та середнього (нейтрального) конкурентного статусу слід залишатися на ринку з оборонною стратегією. Для підтримки існуючих та розвитку нових конкурентних переваг слід дотримуватися стратегії фокусування на окремому сегменті, а за умови подальшого нарощування конкурентостійкості та позитивних змін зовнішнього середовища, дозволить їм підвищити КС та вийти на нову фазу розвитку;
 - *кризового становища (кластер Д)* характерні низький рівень управлінських компетенцій або повна некомпетентність та відсутність управлінських компетенцій, незадовільний (критичний) рівень конкурентоспроможного потенціалу та КС відповідно. Підприємства мусять переосмислити своє ринкове становище та прийняти рішення щодо обґрунтування продовження конкурентної боротьби. Доцільно дотримуватися оборонної стратегії або стратегії виходу з ринку. Відсутність запасу конкурентостійкості говорить про невелику кількість конкурентних переваг, які підприємства будуть поступово втрачати у разі відсутності прийняття оперативних управлінських заходів щодо підтримання та розвитку конкурентних переваг, що в призведе до повної неспроможності вести конкурентну боротьбу.

На рис.3.6 представлена гістограма визначення рівня управлінських компетенцій на засадах оцінювання компетентності персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС досліджуваних машинобудівних підприємств. З неї видно, що співвідношення управлінських компетенцій, компетентності з конкурентною позицією таке: найвищий рівень управлінських компетенцій та дуже високий рівень компетентності на підприємствах з гарною конкурентною

позицією – АТВТ “Первомайськдизельмаш” (0,910), ВАТ “Одеський завод будівельно-обробних машин” (0,888) та ВАТ “Зонт” (0,839) (кластер А); із задовільною конкурентною позицією – високий рівень управлінських компетенцій та компетентності персоналу – ВАТ “Одеський завод поршневих кілець” (0,701), ВАТ “Одеський машинобудівний завод “Червона Гвардія” (0,651) та ВАТ “Десса”(0,640) (кластер); з незадовільною конкурентною позицією – середній рівень управлінських компетенцій та компетентності персоналу – ВАТ “Одеський завод радіально-свердильних верстатів” (0,535), ТОВ “Кисеньмаш” (0,529) та ТОВ “Завод “Полігон”” (0,480) (кластер С); для підприємств із кризовою конкурентною позицією – найнижчий рівень управлінських компетенцій та низький рівень компетентності (або повна некомпетентність) персоналу – ВАТ Одеське виробниче об’єднання “Холодмаш” (0,390), ВАТ Холдингова компанія “Краян” (0,386) та ВАТ “Одеський завод поліграфічних машин” (0,370) (кластер D).

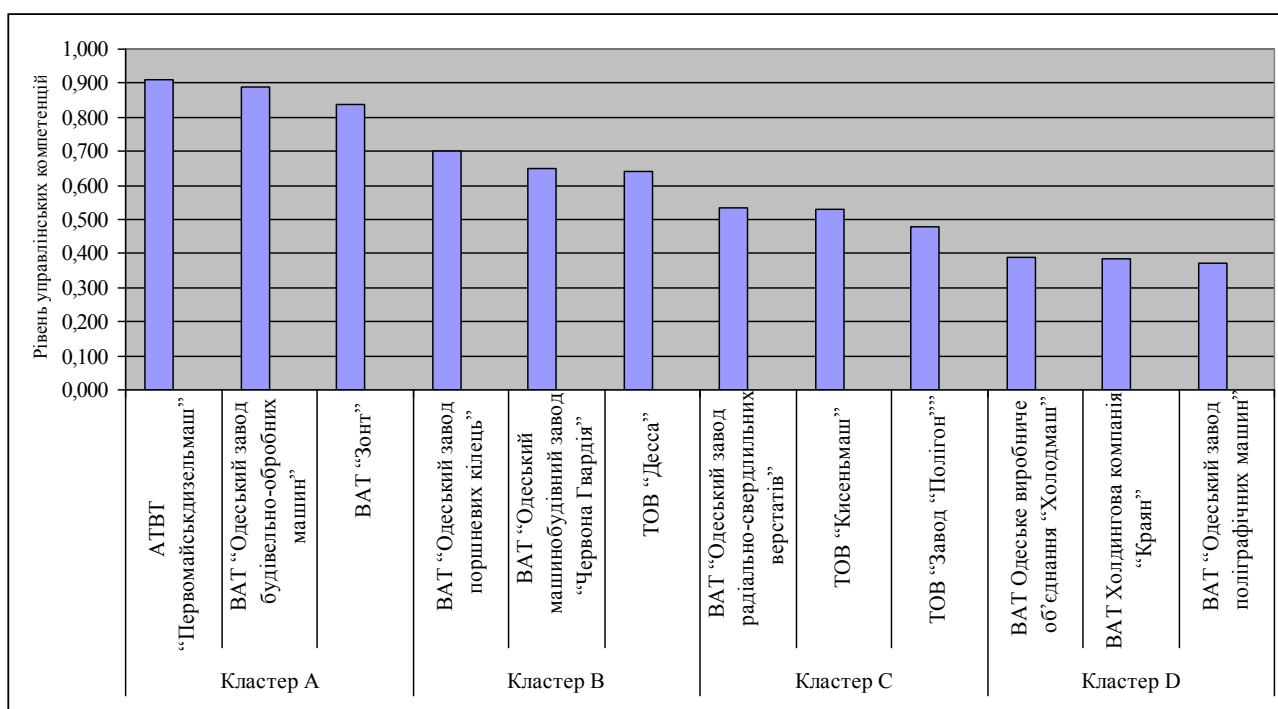


Рис.3.6 Гістограма кластеризації підприємств за розподілом поточного конкурентного місця підприємств на ринку згідно динамічної моделі (джерело: власна розробка)

Відтак, запропонована концептуальна модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку а) спирається на нову систему основних понять, що описують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів; б) враховує сценарії розвитку управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона не тільки визначає поточне конкурентне місце підприємства на ринку та надає йому порівняльну оцінку, але й закладає процес моніторингу й оцінки рівня управлінських компетенцій та ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу в основу визначення показника оцінки рівня конкурентоспроможності. Це дозволяє встановити співвідношення якісних оцінок конкурентної позиції підприємства з фазами його життєвого циклу та рівнем управлінських компетенцій і перетворити його на ефективний інструмент визначення конкурентної позиції підприємства та траєкторії її зміни за певний час.

3.3 Система показників і модель ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств за етапами формування механізму її організаційно-економічного забезпечення

Система показників моніторингу. Як було визначено у п.1.2, забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою певний вид управлінської діяльності, спрямованої на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Відповідно, моніторинг забезпечення КС підприємства має ґрунтуватися на базових положеннях теорії управління, відповідно до яких до основних елементів системи управління можна віднести мету, об'єкт і суб'єкт, методологію, принципи, процес та функції управління.

Співвідношення процесів а) забезпечення КС підприємства та б) управління процесом забезпечення КС підприємства представлено на рис. 3.7, із якого видно, що формування системи забезпечення КС підприємства та механізму управління процесом забезпечення КС підприємства мають

відбуватися одночасно. Завдання системи забезпечення КС полягає в тому, щоб підтримувати оптимальний рівень КС підприємства.

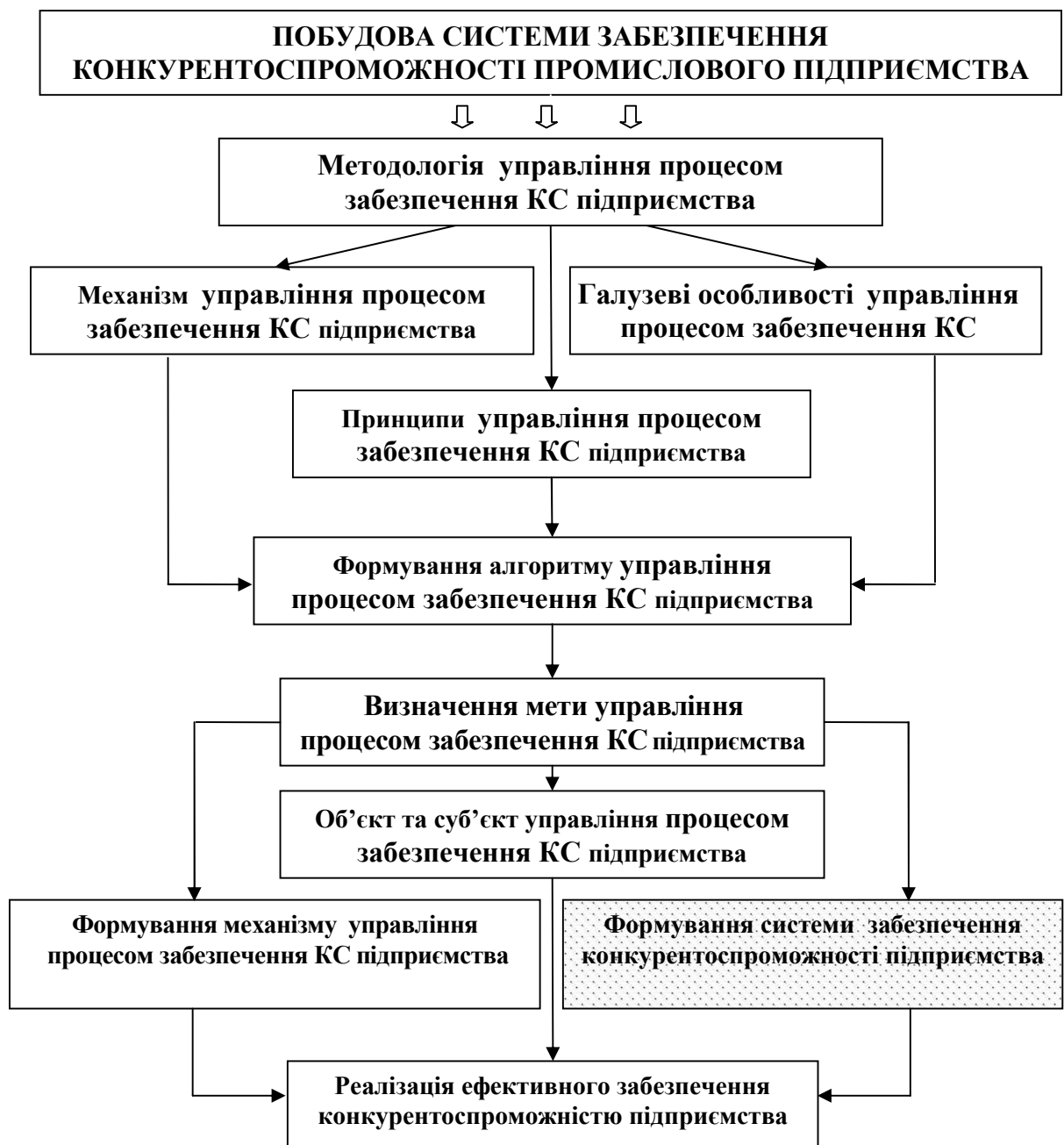


Рис. 3.7. Співвідношення процесів забезпечення КС підприємства та управління
(джерело: авторська розробка)

- Тобто, процес забезпечення КС підприємства має бути спрямованим на:
- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників (факторів) впливу на рівень КС підприємства;

- використання позитивних чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства для нарощування та реалізації конкурентних переваг;
- забезпечення гнучкості управлінських рішень, їх синхронізації з дією негативних і позитивних чинників впливу на КС підприємства.

Відповідно, до сукупності показників моніторингу треба додати:

- синхронність а) формування системи забезпечення КС підприємства та механізму управління процесом забезпечення КС підприємства, б) управлінських рішень та динаміки дії чинників впливу на КС підприємства;
- кількість нейтралізованих негативних чинників впливу на КС підприємства.

Пропонується всі показники (див. **додаток Л**) розподілити між двома відокремленими, але послідовно взаємопов'язаними етапами, що сформують структурну модель організаційно-економічного забезпечення КС підприємства:

1. *Формування механізму управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства*, що здійснюється в зовнішньому середовищі, тобто з урахуванням дії зовнішніх чинників впливу на КС підприємства.
2. *Реалізація механізму управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства*, безпосередньо пов'язаної з побудовою ефективної системи з урахуванням дії внутрішніх чинників впливу (рис. 3.8).

Основу дії механізму управління становить ув'язування цілей і завдань системи забезпечення з методами, засобами досягнення цілей і управлінських рішень, які є елементами управління. Моніторинг процесу створення системи забезпечення КС підприємства можна уявити як моніторинг етапів:

- оцінка початкового рівня конкурентоспроможності підприємства;
- визначення цілей і завдань стратегії забезпечення КС;
- виявлення видів управлінської діяльності, задіяних у забезпеченні КС;
- проектування системи забезпечення конкурентоспроможності;
- реалізація механізму управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства.

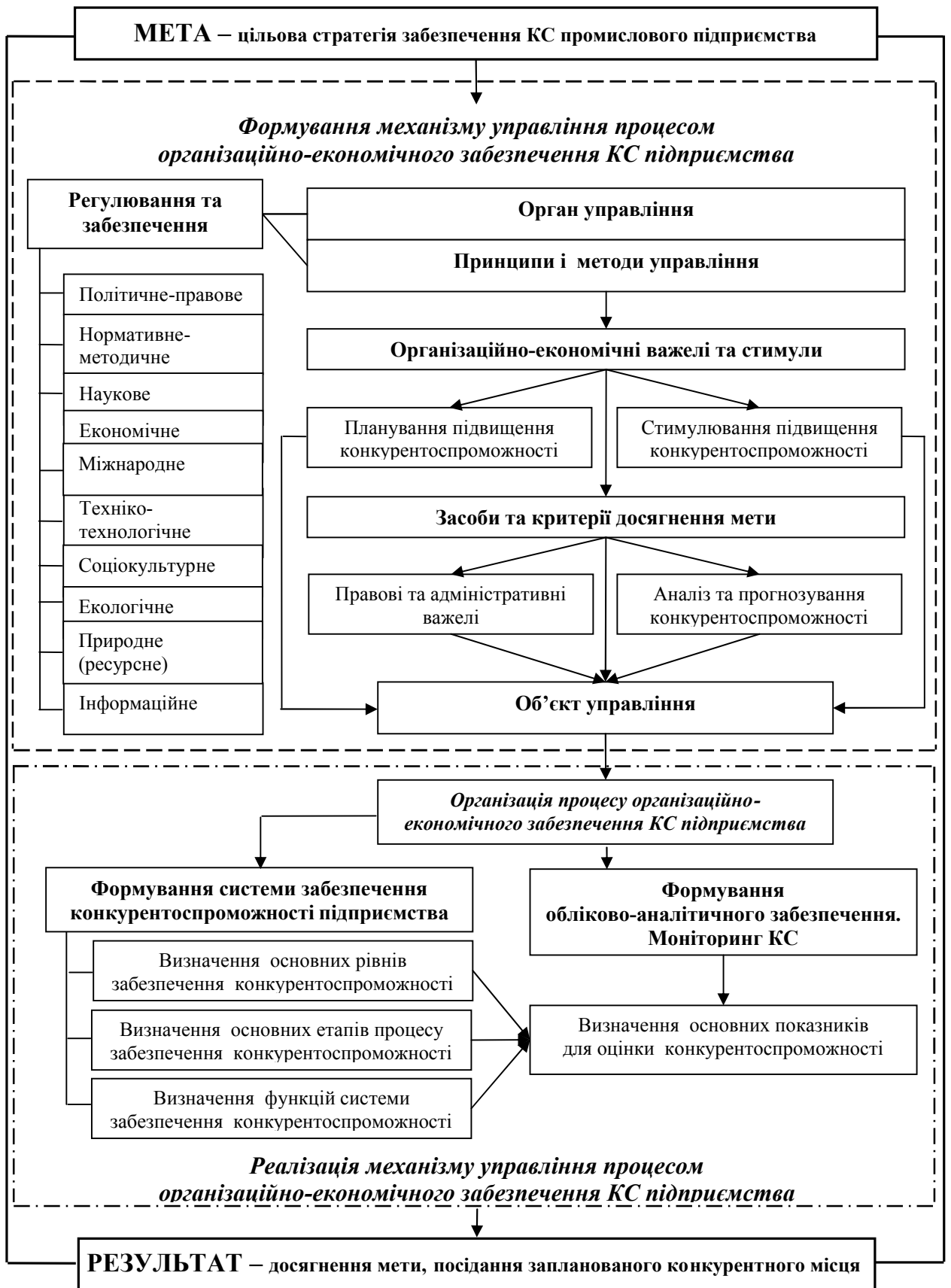


Рис. 3.8. Етапи формування та реалізації механізму управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства (джерело: авторська розробка)

Для оцінки початкового рівня КС підприємства необхідно провести комплексну діагностику його стану із метою встановлення стратегічних і тактичних факторів її підвищення. На підставі узагальнення літературних джерел (див. *пп.1.2-1.3 дисертації*) з урахуванням недоліків виявлених в існуючих підходах та вимог щодо вдосконаленої системи забезпечення КС підприємства запропоновано *модель багаторівневої системи моніторингу забезпечення КС промислового підприємства (рис. 3.9)*.

В фундамент запропонованої моделі закладено процес управління в рамках визначених рівнів забезпечення КС підприємства та прийняття управлінських рішень в послідовності трьох взаємопов'язаних блоків (стадій процесу забезпечення):

1. *Діагностика*, що пов'язана з виявленням існуючих або потенційних конкурентних переваг, по яких підприємство займає (або може займати) лідируюче положення в середовищі конкурентів.
2. *Цілеполагання*, що направлене на постановку цілей, розробку конкурентної стратегії та тактики промислового підприємства на основі діагностики.
3. *Реалізація*, що забезпечує розробку і впровадження механізму виконання поставлених цілей, сформованого на комплексному підході к процесу забезпечення КС промислового підприємства.

Кожний блок системи підрозділяється на послідовність взаємозалежних фаз, які охоплені зворотними зв'язками. При цьому всі рівні забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства також взаємопов'язані між собою, утворюють структуру формування й аналізу основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності, відповідають напрямкам деталізації критеріїв, що забезпечують комплексну оцінку його конкурентоспроможності. Контури управління на кожному з цих рівнів діють таким чином, що вихідна інформація формується в рейтингові матриці, на основі яких розраховуються узагальнені (групові) коефіцієнти конкурентоспроможності, які створюють базу для визначення порівняльної рейтингової оцінки КС підприємства.



Рис. 3.9. Модель багаторівневої системи моніторингу забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства
(джерело: авторська розробка)

Отже, запропонована модель багаторівневої системи моніторингу забезпечення КС промислового підприємства забезпечує її комплексну оцінку за рахунок комплексного аналізу впливу чинників зовнішнього середовища й оцінку власних внутрішніх можливостей промислового підприємства (внутрішніх чинників), детального аналізу всіх резервів його конкурентоспроможності як похідних від діяльності самого суб'єкта господарювання, так і від його можливостей оперативного пристосовуватися й використовувати зовнішні зміни на ринку. Завдяки використанню моделі забезпечується системний підхід, який дозволяє повною мірою оцінити весь комплекс чинників (детермінант), визначаючих КС, прогнозувати процес її формування й забезпечення, що забезпечує посилення конкурентних позицій промислового підприємства на ринку.

Узагальненням практичного досвіду підприємств виявлено, що чинники конкурентоспроможності різних підприємства відрізняються, тому на тлі інших рівних умов КС підприємств буде завжди відрізнятися: при будь-яких змінах зовнішнього середовища вона може зростати (або знижуватися). Оскільки прямий вплив підприємства на чинники зовнішнього середовища є незначний, воно має працювати з їх наслідками. Оскільки на внутрішні чинники (персонал, матеріально-технічна база та ін.) підприємство може впливати безпосередньо, саме вони – головні важелі впливу. Враховуючи висловлене, *загальний порядок моніторингу та оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства пропонується визначити за етапами створення організаційно-економічного механізму її забезпечення у такий послідовності:*

- виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень КС підприємства, та оцінка їх значимості;
- групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
- моніторинг та оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або їх груп) на рівень КС промислового підприємства та кількісне визначення цього рівня;

- прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прогнозування рівня КС промислового підприємства;
- з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
- розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
- оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію заходів;
- вибір критерію ефективності заходів по підвищенню КС підприємства;
- визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
- прийняття відповідних управлінських рішень.

Механізм оцінювання функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок зміни структури ресурсів, які приводять до відповідності форми та зміст управління, динамічну рівновагу та гнучкість підприємства як системи.

Альтернативою розподілу етапів механізму управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства на формування та реалізацію може стати концепція етапів життєвого циклу механізму, відповідно до якої етапами оцінювання механізму організаційно-економічного забезпечення КС підприємства як створеного кінцевого продукту мають бути:

1. Моніторинг та оцінка досягнутого рівня або стану кожного виду залучених до його формування ресурсів.
2. Оцінка перспективних напрямків розвитку механізму.
3. Аналіз відповідності досягнутого рівня (або стану) кожного виду залучених ресурсів цілям розвитку механізму.
4. Розробка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на приведення у відповідність досягнутого та перспективного стану виду ресурсів.
5. Оптимізація управлінських рішень по узгодженню досягнутого та перспективного стану кожного виду залучених ресурсів.
6. Реалізація оптимальних варіантів управлінських рішень по приведенню в відповідність досягнутих та перспективних видів ресурсів.
7. Ефективне функціонування варіанта структури залучених ресурсів.

Даний підхід розглядає механізм організаційно-економічного забезпечення КС підприємства також з позицій ресурсного підходу, що дозволяє оптимізувати останні за стадіями формування та реалізації механізму.

Таким чином, в рамках запропонованої моделі багаторівневої системи моніторингу забезпечення КС промислового підприємства за визначеними етапами, рівнями та функціями процесу управління та забезпечення КС, можна сформувати наступну *систему показників для здійснення аналізу щодо оцінювання КС підприємства, які характеризують*:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансове-економічне становище промислового підприємства;
- ефективність ринкової орієнтованості діяльності підприємства;
- ефективність організаційного розвитку промислового підприємства;
- ефективність техніко-технологічного розвитку промислового підприємства;
- ефективність соціального розвитку промислового підприємства;
- ефективність розвитку системи управління промислового підприємства;
- ефективність екологічного розвитку промислового підприємства;
- ефективність галузевого розвитку промислового підприємства;
- ефективність ресурсного розвитку промислового підприємства.

Набір показників за визначеними етапами, рівнями та функціями управління процесом забезпечення КС підприємств в моделі багаторівневої системи моніторингу забезпечення КС промислового підприємства залежить від методу оцінки конкурентоспроможності та цілей механізму забезпечення. Представлена сукупність показників дозволяє здійснити оцінювання рівня КС підприємства, проте не є абсолютною. У конкретному випадку її можна доповнити іншими показниками, якщо це визвано необхідністю внесення коректив при виникненні нових резервів або нових вимог управління та реалізації його механізму. Система показників КС підприємства має вигляд **таблиці моніторингу (додаток К)**, а перелік показників має відповідати вимогам необхідності та достатності для проведення аналізу у конкретних умовах господарювання з урахуванням потреб управління (табл.3.17).

Таблиця 3.17

Система показників ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності (джерело: власна розробка)

Об'єкти моніторингу					
управлінських компетенцій	конкурентоспроможного потенціалу	конкурентоспроможності	конкурентної позиції	конкурентостійкості	конкурентного статусу
Показники моніторингу та оцінки					
<i>1 інтегральний показник, що оцінює рівень компетенцій:</i> 1.1 професійних; 1.2 функціональних; 1.3 інтелектуальних; 1.4 інформаційно-методичних; 1.5 соціальних; 1.6 компетенцій прийняття рішень	<i>1 інтегральний показник використання конкурентоспроможного потенціалу, що розраховується на основі оцінювання потенціалів:</i> 2.1 фінансово-економічного; 2.2 виробничо-технологічного; 2.3 організаційного; 2.4 ринкового; 2.5 соціального; 2.6 управлінського; 2.7 екологічного; 2.8 галузевого; 2.9 ресурсного	<i>інтегральний показник КС, що розраховується на основі оцінювання:</i> 1. показників конкурентоспроможності продукції (2 показника); 2. 26-х показників, які характеризують ефективність розвитку діяльності підприємства, його фінансово-економічне становище та ринкову орієнтованість	<i>3 показника, що в порівнянні з конкурентами характеризують:</i> 1. ринкову частку підприємства в стратегічній зоні господарювання (СЗГ); 2. інтенсивність конкуренції в СЗГ; 3. конкурентну позицію досліджуваного підприємства відносно підприємства – лідера в СЗГ	<i>16 показників з напрямків:</i> 1. економічна ефективність (4); 2. економічна рівновага (4); 3. економічна стійкість (4); 4. економічна безпека (4)	<i>3 показника:</i> 1. інтегральний показник КС (показники оцінки рівня управлінських компетенцій та конкурентоспроможного потенціалу); 2. конкурентна позиція; 3. конкурентостійкість

При необхідності поглиблення аналізу доцільно використовувати дані оперативної звітності промислового підприємства та системи управлінського обліку, у т.ч. внутрішні бухгалтерські документи – первинні документи, оборотні відомості, облікові реєстри та Головну книгу, які ведуться при будь-якій формі бухгалтерського обліку та містять більш деталізовану інформацію.

Вихідною інформацією для проведення моніторингу можуть являтися дані місячної, квартальної, річної форм звітності:

- статичної (17 форм звітів);
- фінансової (5 форм звітів);
- оперативної (кількість форм необмежена);
- управлінського обліку (кількість форм необмежена).

Їх перелік із рекомендаціями щодо застосування подано у **додатку Л**, результати апробації на розглянутих підприємствах представлено у **додатку М**.

Причинно-наслідкова діаграма діяльності промислового підприємства з використанням запропонованих показників можна уявити з використанням динамічної моделі оцінки його КС (рис.3.10).

На рис. 3.10 представлена причинно-наслідкова діаграма діяльності промислового підприємства, в основі якої закладено концептуальну модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку, розподіл запропонованих показників оцінки по різних категоріях, що формують показник КС промислового підприємства в рамках запропонованої моделі багаторівневої системи моніторингу її організаційно-економічного забезпечення та побудови системи управління цим процесом.

На діаграмі визначено вплив показників (*пунктиром*), що формують систему ланцюгового моніторингу КС промислового підприємства, які характеризують: а) КС продукції (якість та ціна), б) фінансове-економічне становище промислового підприємства та ефективність його розвитку за визначеними напрямками (організаційний, техніко-технологічний, соціальний, екологічний, галузевий, ресурсний розвиток, розвиток системи управління та ринкової орієнтованості діяльності); в) його конкурентні компетенції, класифіковані по функціональних і структурних ознаках.

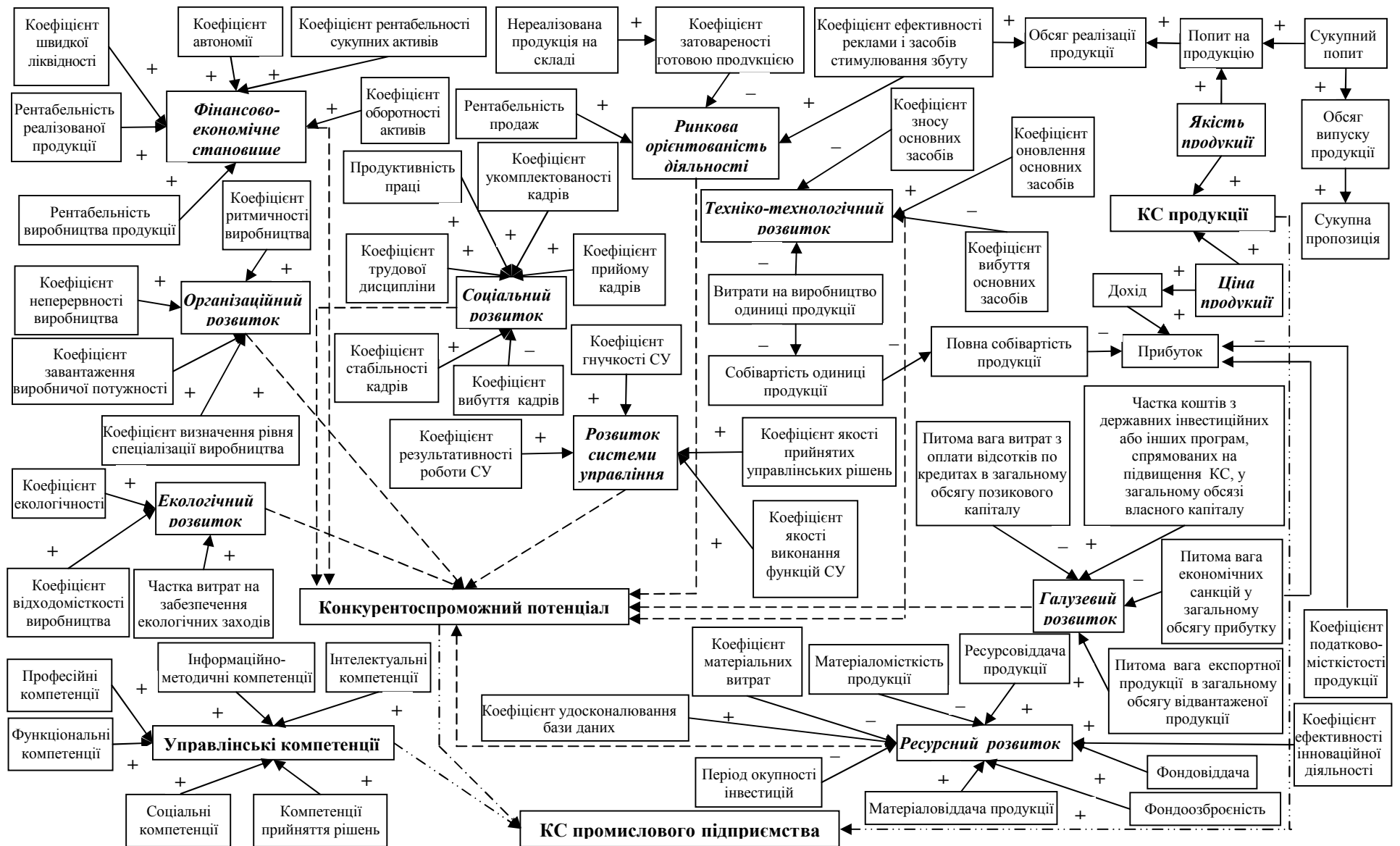


Рис. 3.10. Причинно-наслідкова діаграма діяльності промислового підприємства з використанням системи показників ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності (джерело: власна розробка на підставі [33, 71]).

Ці показники виступають в якості основи формування основних напрямків моніторингу (*визначені курсивом*), для кожного з них представлений набір розрахункових коефіцієнтів та узагальнюючих чинників, що формують обліково-аналітичні засади реалізації механізму управління процесом забезпечення КС промислового підприємства. В залежності від використаних у моделюванні чинників впливу на КС промислового підприємства формуються причинно-наслідкові зв'язки між ними та параметрами регулювання, що відповідають за зміни внутрішньої структури (внутрішніх здатностей) підприємства (ресурсного забезпечення, бізнес-процесів та продукції) з метою ефективного використання можливостей, сформованих в зовнішньому середовищі, в результаті прийняття його керівництвом управлінських рішень щодо управління організаційно-економічним забезпеченням КС підприємства в процесі оцінювання ефективності його функціонування на ринку.

Модель багаторівневої системи моніторингу забезпечення КС промислового підприємства має такі гідності:

- моніторинг та подальша оцінка забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства відокремлена від зовнішнього середовища;
- відокремлені чинники впливу на КС, які мають природу зовнішнього та внутрішнього походження щодо підприємства, і, одночасно, є зовнішнім середовищем самої системи забезпечення конкурентоспроможності;
- інструментами впливу на конкурентоспроможність підприємства обґрунтовані чинники її забезпечення, впливаючи на які система управління промислового підприємства підвищуватиме рівень його реальної КС.

Характеризувати ефективність сторін розвитку рекомендується через оцінку управлінських компетенцій, оцінювання яких має проводитися за дещо іншим розподілом етапів (табл.3.18). Кожен з п'ятьох етапів вимагає різних компетенцій, тому *об'єктами оцінки мають бути три групи компетенцій*, що: 1) здійснюють важливий вплив на ОЕЗ КС; 2) здійснюють дуже важливий вплив на ОЕЗ КС; 3) майже необхідні (найбільш високий рівень впливу).

Таблиця 3.18

Визначення впливу управлінських компетенцій персоналу в послідовності основних стадій організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства (джерело: власна розробка)

Стадії ОЕЗ КС Управлінські компетенції	СТАДІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КС МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА								
	1. Розробка			2. Апробація отриманих результатів та доробка			3. Комплексне використання механізму ОЕЗ КС (функціонування без змін)	4. Удосконалення (коректування) Розробка заходів щодо удосконалення механізму ОЕЗ КС	5. Аналіз ефективності коректування та оновлення Ефективне використання механізму ОЕЗ КС з урахуванням внесених коректив
	Формування набору основних управлінських компетенцій	Розробка механізму ОЕЗ КС	Визначення технологій процесу ОЕЗ КС	Первинне впровадження (тестовий режим)	Внесення коректив	Остаточний вибір та впровадження на практиці			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Професійні компетенції									
1.1 Рівень освіти	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВ	НВ	НВ
1.2 Досвід роботи	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ
1.3 Відповідність освіти займаній посаді	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ
1.4 Система підвищення кваліфікації	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ
1.5 Здатність до організації та планування роботи	ДВ	ДВ	ДВ	НВ	В	В	НВ	В	НВ
2. Функціональні компетенції									
2.1 Рівень підготовки у визначеній функціональній області	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ
2.2 Уміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці	ДВ	ДВ	ДВ	Н	Н	Н	Н	Н	Н
2.3 Рівень функціональної підготовки	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ
2.4 Рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н	Н
2.5 Уміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту в практичній діяльності	ДВ	ДВ	ДВ	Н	Н	Н	Н	Н	Н
3. Інтелектуальні компетенції									
3.1 Здатність до аналітичного мислення	В	В	В	НВ	ДВ	ДВ	В	В	В
3.2 Здатність до використання комплексного підходу щодо виконання своїх обов'язків	В	В	В	В	В	В	В	В	В
3.3 Здатність учитися	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП
3.4 Дослідницькі навички	НВ	НВ	НВ	НВ	ДВ	ДВ	В	В	В

Продовження таблиці 3.18

Визначення впливу управлінських компетенцій персоналу в послідовності основних стадій організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства (джерело: власна розробка)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5 Здатність створювати нові ідеї (креативність)	ДВ	ДВ	ДВ	В	ДВ	В	НВ	ДВ	НВ
4. Інформаційно-методичні компетенції									
4.1 Навички управління інформацією	Н	Н	Н	В	Н	ДВ	В	Н	Н
4.2 Здатність створювати інструкції, стандарти	Н	ДВ	ДВ	НВ	ДВ	ДВ	В	ДВ	В
4.3 Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем	ДВ	ДВ	Н	ДВ	Н	ДВ	ДВ	Н	Н
4.4 Здатність відстеження змін в законодавчій і нормативній базі	В	В	НВ	НВ	В	В	В	ДВ	В
4.5 Швидкість обробки отриманої інформації	ДВ	ДВ	ДВ	В	Н	В	В	Н	Н
5. Соціальні компетенції									
5.1 Знання етики ділового спілкування	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП	НВП
5.2 Уміння запобігати та вирішувати конфлікти	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ	НВ
5.3 Уміння швидко та правильно передавати інформацію	В	В	В	В	Н	В	В	Н	Н
5.4 Уміння налагоджувати комунікації	НВ	НВ	НВ	НВ	В	ДВ	ДВ	В	ДВ
5.5 Здатність спілкуватися з фахівцями з інших областей	Н	Н	Н	В	Н	В	В	В	В
6. Компетенції прийняття рішень									
6.1 Уміння швидко приймати рішення	ДВ	ДВ	ДВ	В	Н	В	В	Н	Н
6.2 Здатність працювати та приймати рішення самостійно	НВ	НВ	НВ	НВП	В	В	В	В	В
6.3 Уміння діяти відповідно до ситуації (адаптивність)	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	Н	ДВ	ДВ	Н	Н
6.4 Уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	ДВ	ДВ	ДВ	ДВ	Н	ДВ	ДВ	Н	Н
6.5 Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	ДВ	ДВ	ДВ	Н	Н	Н	Н	Н	Н

Умовні визначення:

НВП – компетенції не впливають взагалі на ОЕЗ КС; НВ – незначний вплив компетенцій на ОЕЗ КС; В – компетенції здійснюють важливий вплив на ОЕЗ КС; ДВ – компетенції здійснюють дуже важливий вплив на ОЕЗ КС; Н – компетенції майже необхідні (самий високий рівень впливу на ОЕЗ КС).

Такий розподіл обмежує коло об'єктів моніторингу й оцінювання етапів, знижує трудомісткість розрахункових операцій, концентрує увагу саме на необхідних компетенціях та сприяє підвищенню якості управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС промислового підприємства.

Систему показників ланцюгового моніторингу КС доцільно застосовувати у сферах оцінки, аналізу та прогнозування рівня КС, мотивації та регулювання управління процесом забезпечення конкурентоспроможності.

Методика моніторингу організаційної та економічної складових механізму забезпечення КС промислових підприємств. Моніторинг механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства пропонується здійснювати у двох площинах: відносно організаційної та економічної складових (рис.3.11), які практично пронизують механізм, виступаючи платформою для інших складових. Самостійний моніторинг та оцінка складових спрямований на пошук приватних ресурсів, але вони не надають цілісної характеристики механізму. Тому їх завершує інтегрована оцінка ефективності організаційно-економічного забезпечення КС підприємства, яка спирається на ряд індикаторів (розвиток управлінських компетенцій, ефективне використання конкурентоспроможного потенціалу, забезпечення бажаного рівня КС, зміцнення конкурентної позиції та конкурентного статусу на ринку, досягнення конкурентостійкості).

Основні етапи моніторингу та оцінювання складових такі:

- визначення об'єктів моніторингу та подальшої оцінки з врахування обмежень у часі, ресурсах та інше;
- вибір критеріїв та системи показників моніторингу та оцінки (див.табл.3.1);
- вибір методу оцінювання (див. п.3.1 дисертації);
- безпосередній моніторинг;
- безпосередня оцінка (розрахунки, порівняння, висновки та рекомендації);
- формування матриці відповідальності та повноважень персоналу, задіяного в процесі забезпечення КС підприємства (див. табл.3.19).

Перші три етапи є типовими за змістом, тому легко адаптуються до оцінки.



Рис.3.11. Механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, його організаційна та економічна складові
(джерело: власна розробка)

Водночас, система моніторингу та оцінювання організаційної та економічної складових механізму забезпечення КС промислових підприємств пов'язана з циклом процесу управління та виконання його окремих функцій щодо забезпечення КС підприємства (рис. 3.12).

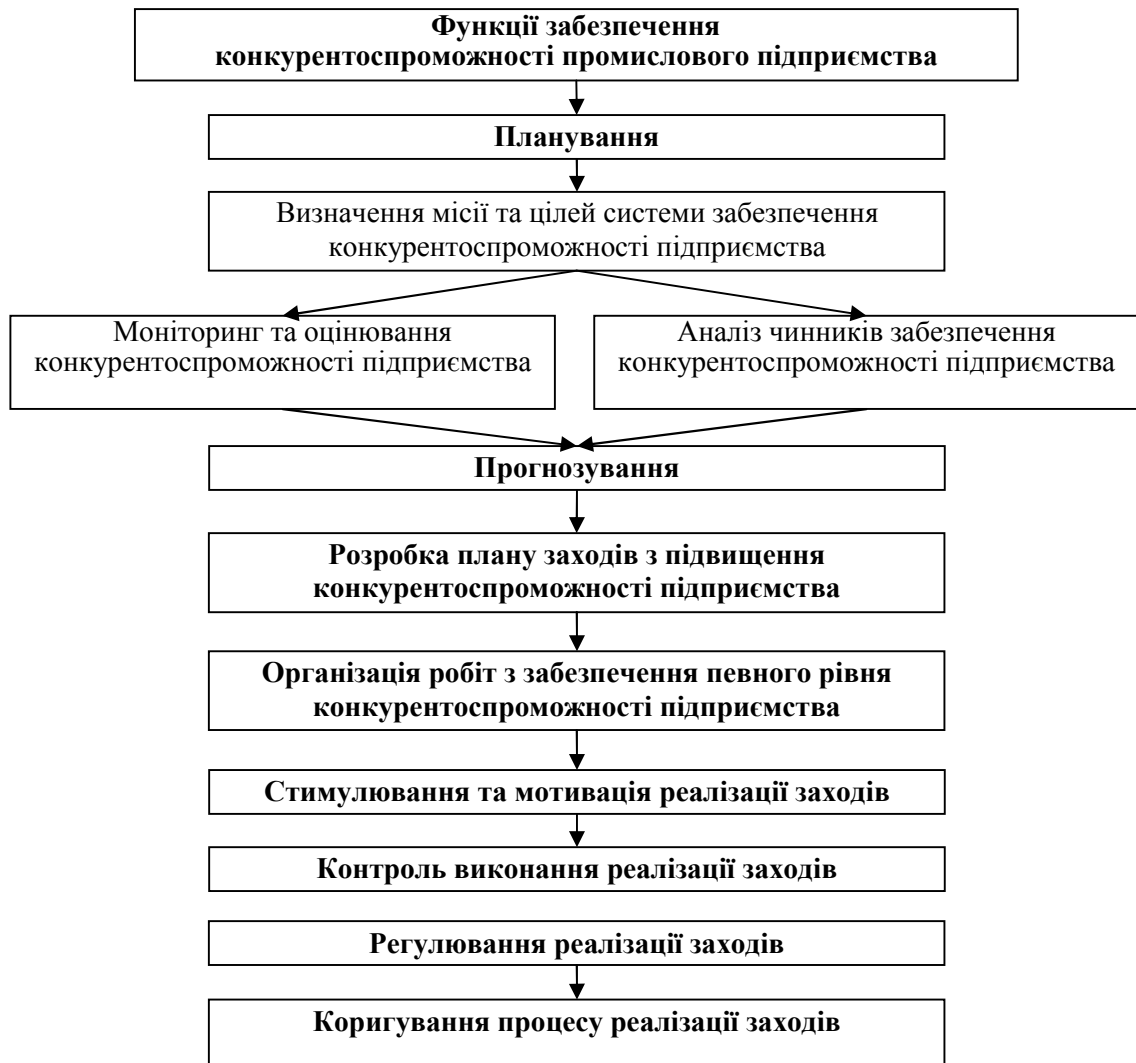


Рис. 3.12. Функції забезпечення КС промислового підприємства

(джерело: авторська розробка)

Об'єктами моніторингу та оцінки стають: встановлення цілей відповідно до вибраної місії, початковий рівень КС підприємства та його конкурентів, чинники впливу на КС підприємства згідно з класифікацією (див. рис. 1.13). Послідовність операцій повного циклу оцінювання за 9 умовними етапами формування й реалізації механізму організаційно-економічного забезпечення КС машинобудівних підприємств розподіляється таким чином (табл.3.19):

Послідовність робіт моніторингу та оцінювання за етапами формування й реалізації механізму організаційно-економічного забезпечення КС машинобудівних підприємств (джерело: власна розробка)

Етап формування й реалізації механізму ОЕЗ КС	Зміст робіт моніторингу та оцінювання за етапом
1	2
<p>1. Моніторинг та аналіз чинників, що впливають на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства</p>	<p>Спостереження та оцінка впливу чинників на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства:</p> <p>1.1 чинників зовнішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ринкових можливостей – на основі <i>аналізу ключових факторів успіху</i>; • ринкових потреб – на основі <i>аналізу цінності продукції для споживачів</i>; <p>1.2 чинників внутрішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ресурсне забезпечення (оцінка конкурентоспроможного потенціалу та управлінських компетенцій); • бізнес-процесів (аспектів організації основних процесів виробничо-господарської діяльності); • продукція (життєвий цикл продукції, якісні та цінові характеристики й тощо).
<p>2. Моніторинг та оцінка поточного конкурентного становища підприємства на ринку (або його окремому сегменті) в порівнянні з конкурентами та виявлення фази його життєвого циклу</p>	<p>Розрахунок та оцінювання згідно <i>динамічної моделі визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку</i> основних показників, що <i>описують його ринкову позицію стосовно конкурентів</i>. Моніторинг характеристик:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рівень управлінських компетенцій; • рівень конкурентоспроможного потенціалу; • рівень конкурентоспроможності підприємства; • конкурентна позиція підприємства; • конкурентостійкість підприємства; • конкурентний статус підприємства.
<p>3. Встановлення цілей щодо управління процесом забезпечення конкурентоспроможності в цілому у системі цілей підприємства</p>	<p>Побудова “<i>дерева цілей</i>” системи управління процесом забезпечення КС із деталізацією різних рівнів цілей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0 рівень деталізації цілей – побудова ефективної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення її необхідного рівня; • 1 рівень деталізації цілей: <ul style="list-style-type: none"> 1.1 підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; 1.2 зміцнення конкурентної позиції підприємства; 1.3 забезпечення конкурентостійкості підприємства; 1.4 посилення конкурентного статусу; 1.5 розробка ефективної стратегії конкуренції та раціональної конкурентної поведінки. • 2 рівень деталізації цілей: <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 розвиток управлінських компетенцій; 1.1.2 підвищення ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу; 1.1.3 підвищення рівня КС продукції й тощо.
<p>4. Перевірка можливості досягнення сформованих цілей щодо управління процесом забезпечення (підтримання або підвищення) КС підприємства</p>	<p>Оцінка <i>ступеня можливості досягнення сформованих цілей, виходячи із внутрішніх можливостей підприємства</i> (наявних ресурсів) та зовнішніх можливостей, що обумовлені впливом змін зовнішнього середовища</p>
<p>5. Формування та вибір альтернативних напрямків досягнення поставлених цілей</p>	<p>Побудова “<i>дерева рішень</i>” на основі “<i>дерева цілей</i>” із деталізацією різних рівнів досягнення поставлених задач:</p>

Продовження таблиці 3.19

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • 0 рівень деталізації рішень – впровадження ефективної системи управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення досягнення її необхідного рівня; • 1 рівень деталізації рішень: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; 1.2 забезпечення зміцнення конкурентної позиції підприємства; 1.3 забезпечення конкурентостійкості підприємства; 1.4 забезпечення посилення конкурентного статусу; 1.5 впровадження ефективної стратегії конкуренції та раціональної конкурентної поведінки. <ul style="list-style-type: none"> • 2 рівень деталізації рішень: <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1 забезпечення розвитку управлінських компетенцій; 1.1.2 забезпечення підвищення ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу; 1.1.3 забезпечення підвищення рівня КС продукції й тощо. <ol style="list-style-type: none"> 1.2.1 збільшення частки ринку, що займає підприємство. • 3 рівень деталізації рішень: <ol style="list-style-type: none"> 1.2.1.1 збільшення обсягів продаж; 1.2.1.2 пошук та завоювання нових ринків збуту; 1.2.1.3 відвоювання частки ринку у прямих конкурентів.
6. Визначення переліку показників, негативна зміна яких обумовлює необхідність впливу системи управління на процес забезпечення (підтримання або підвищення) КС підприємства	Побудова <i>табло моніторингу (або табло управління)</i> з метою визначення необхідності управлінського впливу на процес організаційно-економічного забезпечення (підтримання або підвищення) КС підприємства
7. Розробка заходів із реалізації процесу забезпечення (підтримання або підвищення) КС підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення основних цілей та задач системи управління процесом забезпечення КС підприємства (встановлення принципів, методів, функцій управління); 2. Визначення виконавців, підрозділів і служб, відповідальних за виконання процесу забезпечення (підтримання або підвищення) КС підприємства; 3. Забезпечення визначення та доведення до відомості керівників та виконавців цілей і завдань із одночасним виявленням їх відповідальності та повноважень за рахунок побудови матриці відповідальності та повноважень; 4. Установлення інформаційних масивів нормативних і довідкових даних, правил їх використання, зберігання й внесення змін; 5. Забезпечення управління взаємодією між різними функціональними підрозділами, що беруть участь у процесі забезпечення КС підприємства (забезпечення взаємоузгодженості елементів внутрішнього середовища).
8. Здійснення заходів із реалізації процесу забезпечення (підтримання або підвищення) КС підприємства, аналіз ефективності їх практичного впровадження, аналіз ефективності та результативності системи управління процесом організаційно-економічного забезпечення (підтримання або підвищення) конкурентоспроможності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розрахунок та оцінка ефективності практичного впровадження заходів із реалізації процесу забезпечення (підтримання або підвищення) КС на основі: <ul style="list-style-type: none"> • оцінки <i>результативності</i> системи управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства з метою визначення ступеня досягненні його цілей; • розрахунку <i>ефективності</i> системи управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС підприємства з метою виявлення співвідношення результативності до витрачених ресурсів.
9. Корегування та внесення змін у процес забезпечення (підтримання або підвищення) КС підприємства	Внесення необхідних <i>коректив</i> у механізм організаційно-економічного забезпечення (підтримання або підвищення) конкурентоспроможності підприємства на основі внесення необхідних змін у методи планування, фінансування, оцінювання, діагностування та управління процесом забезпечення його конкурентоспроможності, організаційних змін у структурі забезпечення КС, коректування конкурентної стратегії та конкурентної поведінки підприємства

Невід'ємною складовою процесу забезпечення КС промислового підприємства є моніторинг та оцінювання рівня його конкурентоспроможності, оскільки неможна стверджувати про ефективність відповідної системи її забезпечення без вимірювання та порівняння КС в різні періоди часу. Це дасть змогу визначити складові КС підприємства та оцінити резерви її підвищення.

У довгостроковому періоді КС підприємства в різні часи буде відрізнятися, якщо змінюється стратегія, цілі або ринкова кон'юнктура. Некоректно порівнювати КС підприємств, що мають різні цілі, стратегію та різні умови: *найраціональніше порівняння з конкурентами – оцінювання КС підприємства в короткостроковому періоді*. Для вивчення динаміки її зміни в часі доцільно порівняти КС підприємства з іншими періодами.

Розподіл прав і обов'язків персоналу, задіяного у забезпеченні КС підприємства (табл.3.20), не завжди потребує створення нових підрозділів або служб. Він також підпадає під моніторинг КС.

Таблиця 3.20

Матриця відповідальності та повноважень персоналу, що задіяний в процесі забезпечення (підтримання або підвищення) конкурентоспроможності підприємства (джерело: власна розробка)

Процес та завдання системи управління ОЕЗ КС	Розподіл повноважень та відповідальності за функціональними підрозділами ОЕЗ КС підприємства									
	Вище керівництво (генеральний директор)	Керівник (представники) відділу науково-технічного розвитку	Керівник (представники) відділу з питань наукового забезпечення процесу управління ОЕЗ КС підприємства та реалізації конкурентної стратегії	Керівник (представники) відділу стратегічного маркетингу	Керівник (представники) відділу інформаційного забезпечення процесу управління ОЕЗ КС підприємства	Керівник (представники) відділу інноваційного розвитку	Керівник (представники) відділу стратегічного планування	Керівник (представники) відділу управління кадровим забезпеченням процесу управління ОЕЗ КС підприємства	Керівник (представники) основних та обслуговуючих виробничих відділів (головного конструктора, технолога, диспетчерський відділ)	Керівник (представники) управління фінансовою сферою (фінансового та планово-економічного відділів)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Проведення НДДКР для удосконалення характеристик продукції в рамках підвищення її цінності для споживачів	К	У	У	У		У			У,В	
2. Забезпечення науково-технічної підготовки виробництва	К	У							У,В	
3. Створення бази класифікації конкурентних переваг	У,К	У	У,В	У	У	У	У	У	У	У
4. Створення механізму ОЕЗ КС	У,К	У	У,В	У	У	У	У	У	У	У

Продовження таблиці 3.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5. Збирання, аналіз, систематизація та узагальнення інформації щодо оцінки впливу чинників на процес ОЕЗ КС	К	У	У,В	У,В	У,В	У	У	У	У	У
6. Розробка конкурентної стратегії та формування конкурентної поведінки	У,К	У	У,В	У,В	У	У	У,В	У	У	У
7. Створення та оновлення бази знань щодо управлінських компетенцій	К	У	У,В	У,В	У,В	У,В	У,В	У,В	У	У
8. Планування та моделювання моделі реалізації стратегії ОЕЗ КС підприємства	У,К	У	У,В	У	У	У,В	У,В	У	У	У
9. Проведення стратегічного аналізу, ринкової сегментації та формування стратегічного плану розвитку	К	У	У,В	У,В	У	У	У,В			
10. Розробка стратегічної програми ОЕЗ КС підприємства	К	У	У	У	У	У	У,В	У	У	У
11. Автоматизація управління процесу ОЕЗ КС підприємства	К	У	У	У	У,В	У	У	У	У	У
12. Формування ефективної системи мотивації з реалізації стратегії ОЕЗ КС	К		У					У,В		У
13. Формування процесу постійного навчання з метою підвищення компетентності персоналу в рамках реалізації процесу ОЕЗ КС підприємства	К		У					У,В		
14. Ранжирування активів, формуючих конкурентоспроможний потенціал, з метою визначення ступеня досягнення цілей стратегії ОЕЗ КС підприємства	К		У				У			У,В
15. Розробка ефективного інвестиційного механізму в рамках ОЕЗ КС підприємства	К		У							У,В
16. Обґрунтування та оптимізація інвестиційного портфелю в рамках ОЕЗ КС	К		У							У,В
17. Здійснення процесу бюджетування в рамках ОЕЗ КС підприємства	К	У	У	У	У	У	У	У	У	У,В
18. Управління та контроль виконання програми реалізації стратегії ОЕЗ КС за рівнями системи управління	У,К	У	У,В	У	У	У	У	У	У	У
19. Управління та контроль за процесом фінансування програми реалізації стратегії ОЕЗ КС підприємства	У,К	У	У	У	У	У	У	У	У	У,В
20. Управління та внесення коректив до процесу моніторингу та оцінювання КС підприємства (системи показників її ланцюгового моніторингу)	У,К		У,В	У	У		У			У

Умовні позначки: У – приймає участь; В – відповідає за виконання; К – ініціює, здійснює управління, контролює.

У першу чергу потрібно встановити перелік робіт або видів управлінської діяльності, виконання яких пов'язано з забезпеченням КС підприємства. Розподіл рекомендується виконати відповідно до етапів процесу та завдань системи управління організаційно-економічного забезпечення КС. Подальший моніторинг стосується процесу дотримання та змін у розподілі повноважень.

Далі моніторинг механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства перетворюються на ланцюговий моніторинг управлінських компетенцій у організаційному та економічному забезпеченні (див. п.3.1), що значно спрощує його впровадження.

Висновки до розділу 3

Розробка нових підходів до моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств дозволила зробити такі висновки:

- 1. Моніторинг конкурентоспроможності підприємств доцільно виконувати у ланцюговий спосіб відносно до логіки процесу формування механізму її організаційно-економічного забезпечення. Для цього ланцюг процесу управління запропоновано розділити на дві відокремлені, але послідовно взаємопов'язані ланки, що сформуєть структурну модель організаційно-економічного механізму управління процесом забезпечення КС промислового підприємства: а) формування організаційно-економічного механізму управління процесом забезпечення КС промислового підприємства; б) дія організаційно-економічного механізму управління процесом забезпечення КС промислового підприємства, безпосередньо пов'язана з побудовою ефективної системи управління процесом забезпечення КС промислового підприємства.*
- 2. Методологія моніторингу має спиратися на якісно інші теоретичні засади побудови системи управління процесом забезпечення КС підприємства, що враховують: а) ефективність використання внутрішніх можливостей підприємства (конкурентоспроможного потенціалу), б) вплив зовнішнього середовища або зовнішніх можливостей, що грають ключову роль в процесі формування стійких конкурентних переваг; в) принципи збереження вихідних конкурентних позицій через розвиток, побудови стратегічної траєкторії, збалансованості управління процесом забезпечення КС підприємства, результативності знань. Практично же за даними моніторингу повинна оцінюватися наявність оптимального використання конкурентного потенціалу і розвиток управлінських компетенцій підприємства.*
- 3. Об'єкт оцінювання обирається у рамках моделі багаторівневої системи моніторингу конкурентоспроможності промислового підприємства, що дозволяє виявляти слабкі місця в рамках кожного з рівнів забезпечення,*

приймати відповідні ефективні управлінські рішення для їхнього усунення та забезпечення конкурентних переваг в процесі реалізації конкурентної стратегії їх розвитку. Система забезпечує цілісну оцінку КС шляхом комплексного аналізу впливу чинників зовнішнього середовища й оцінку власних внутрішніх можливостей підприємства (внутрішніх чинників), детального аналізу всіх резервів його КС як похідних від діяльності підприємства, так і від його можливостей оперативно пристосовуватися до змін ринку. Модель дає можливість охопити цикл процесу управління та виконання окремих функцій забезпечення КС підприємства, сформувати послідовність та сутність процесу виконання функцій відповідної системи.

4. *Найважливішим об'єктом моніторингу стають управлінські компетенції підприємства, оцінку яких у рамках формування механізму організаційно-економічного забезпечення КС визначено як умову формування конкурентної стратегії забезпечення бажаного рівня КС й конкурентної позиції підприємства на ринку, виконання дій якої обумовлює розвиток стійких конкурентних переваг, а також дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства (конкурентоспроможний потенціал). Доведено, що управлінські компетенції можна оцінити за ступенем виконання 19 ключових, 8 з яких виділено як найбільш впливові. Управлінські компетенції реалізуються в залежності від їхньої значимості у процесі вирішення управлінських завдань на основних етапах формування механізму організаційно-економічного забезпечення КС. Класифікацію управлінських компетенцій зроблено по функціональних і структурних ознаках: професійні, функціональні, інформаційно-методичні, інтелектуальні, соціальні та компетенції, пов'язані з прийняттям рішень, зміст яких розкрито у роботі. Оцінювання компетенцій та кількісна інтерпретація оцінки їх рівня запропоновано варіативно, у залежності від переліку параметрів компетентності та їхньої градації та від кваліфікації та навичок експертів. Компетенційно-орієнтований підхід до управління процесом забезпечення КС промислових підприємств вважає створення стійких конкурентних*

переваг результатом розвитку його управлінських компетенцій та уявляє підприємство як ієрархічну систему прийняття рішень. Відповідно, зміст *управлінської компетенції підприємства* визначено як його здатність *створювати більш високу в порівнянні з конкурентами споживчу цінність у результаті використання комбінації накопичених знань, умінь, навичок, досвіду, технологій і т.п. при реалізації ключових бізнес-процесів*. Останні формують взаємозв'язок таких понять як управлінські компетенції, ключові (критичні) фактори успіху в галузі, конкурентні переваги та КС.

5. *Процес управління забезпеченням КС підприємства спостерігається та оцінюється поетапно, охоплюючи різні його боки (теоретичні засади, методичну основу, техніку та технологію управління, економічну та організаційну складові)*. Оцінювати потрібно: а) розробку механізму організаційно-економічного забезпечення КС як вид управлінської діяльності, починаючи з моделі формування стратегії забезпечення КС підприємства; б) формування структури організаційно-економічних чинників забезпечення КС для оцінювання та діагностики конкурентоспроможного потенціалу; в) пошуку невикористаних резервів підвищення конкурентоспроможного потенціалу, оцінювання управлінських компетенцій; г) розробку моделі та методики розрахунку інтегрального показника КС, що включає результати комплексної оцінки конкурентоспроможного потенціалу та управлінських компетенцій, визначення їх синергійного взаємовпливу; д) формування складових елементів і етапів розробки конкурентної стратегії забезпечення КС.
6. *Запропонована концептуальна модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку* а) спирається на нову систему основних понять, що описують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів; б) враховує сценарії розвитку управління процесом забезпечення КС підприємства. Вона уявляє собою не тільки визначення та порівняльну оцінку поточного конкурентного місця підприємства на ринку, але й закладає процес оцінки рівня управлінських компетенцій та ефективності

використання конкурентоспроможного потенціалу в основу визначення показника рівня КС, який виступає основою розрахунку підсумкових показників процесу визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку, таких як конкурентостійкість, конкурента позиція та конкурентний статус. Це дозволяє встановити співвідношення якісних оцінок конкурентної позиції підприємства з фазами його життєвого циклу та рівнем управлінських компетенцій і перетворити його на ефективний інструмент визначення конкурентної позиції підприємства та траєкторії її зміни за певний час. *Моделі оцінювання конкурентного потенціалу підприємства та інших показників* побудовані за визначенням характеру зміни показників за матрицею сценаріїв розвитку управління процесом забезпечення КС підприємства. У методику оцінки додані показники: ринкова частка підприємства, інтенсивність конкуренції, відношення ринкової частки підприємства до лідера у стратегічній зоні господарювання. Це дозволяє уявити реальний стан підприємства на ринку у певний час або період часу внаслідок впливання його внутрішніх характеристик (потенціалу та компетенцій).

7. Кінцевим результатом процесу оцінки конкурентних позицій підприємства являється побудова графічної моделі динаміки конкурентної позиції, яка дозволяє на певний момент часу визначити конкурентну позицію підприємства з траєкторією її зміни. Встановлене співвідношення якісних оцінок конкурентної позиції та конкурентостійкості підприємства з фазами його життєвого циклу та рівнем управлінських компетенцій. Співвідношення фаз життєвого циклу підприємства з якісною оцінкою характеристик, що визначають поточне конкурентне місце підприємств на ринку згідно динамічної моделі, показало, що існують 4 кластери підприємств, для конкурентної стратегії кожного з яких розроблені відповідні рекомендації.
8. Результуючими показниками визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку є конкурентостійкість та конкурентний статус. *Конкурентостійкість – це спроможність підприємства*

протистояти дестабілізаційному впливу чинників зовнішнього середовища порівняно з конкурентами (здатність підприємства не лише забезпечувати КС, але й підтримувати її як в умовах впливу негативних чинників, так і при трансформуванні загальної ситуації на даному сегменті ринку). До необхідних умов її забезпечення відноситься ефективне використання зовнішніх можливостей та задоволення потреб споживачів через процес формування стійких конкурентних переваг шляхом постійного розвитку управлінських компетенцій. Конкурентний статус являється вимірником конкурентної позиції підприємства в порівнянні з конкурентами на ринку (або його сегменті) та характеризує передумови досягнення підприємством певного рівня конкурентної переваги, а отже повинен розглядатися як засада формування конкурентних переваг. В основі визначення конкурентного статусу як результуючого показника визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку слід визначити його складові, такі як КС, конкурентна позиція та конкурентностійкість підприємства.

9. Забезпечення КС підприємства – це вид управлінської діяльності щодо формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Створення системи забезпечення КС підприємства та механізму управління процесом забезпечення КС підприємства відбуваються одночасно: завдання першої полягає в підтримці оптимального рівня КС підприємства. Тому до сукупності показників моніторингу треба додати: синхронність а) формування системи забезпечення і механізму управління процесом забезпечення КС підприємства, б) управлінських рішень і динаміки дії чинників на КС; в) кількість нейтралізованих негативних чинників впливу на КС підприємства. Система показників ланцюгового моніторингу КС промислового підприємства характеризує: КС продукції; фінансово-економічне становище; ефективність ринкової орієнтованості діяльності і розвитку промислового підприємства (організаційного, техніко-технологічного, соціального, екологічного, ресурсного, галузевого), ефективність розвитку системи управління. Набір показників залежить від

методу оцінки КС та цілей механізму її забезпечення, тому не є абсолютним і може бути доповнений іншими показниками для коректив стосовно нових резервів або вимог управління. Проте, перелік показників КС підприємства має відповідати вимогам необхідності та достатності для проведення аналізу у конкретних умовах господарювання з урахуванням потреб управління. Характеризувати ефективність різних боків розвитку рекомендується через оцінку управлінських компетенцій за п'ятьма етапами. Кожен з них вимагає різних компетенцій, тому *об'єктами моніторингу мають бути три групи компетенцій*: 1) що здійснюють важливий вплив; 2) що здійснюють дуже важливий вплив; 3) майже необхідні. Такий розподіл обмежує коло об'єктів подальшого оцінювання на кожному з етапів, знижує трудомісткість розрахункових операцій, концентрує увагу саме на необхідних компетенціях та сприяє підвищенню якості управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС промислового підприємства. Систему доцільно використовувати у сферах: оцінка, аналіз та прогнозування рівня КС, мотивація та регулювання управління КС.

10. *Методика моніторингу та оцінювання організаційної та економічної складових механізму забезпечення КС промислових підприємств* містить етапи: визначення об'єкту моніторингу та оцінки з врахуванням обмежень часу, ресурсів та ін.; вибір критеріїв та системи показників оцінки; вибір методу оцінювання; власне моніторинг; оцінка (розрахунки, порівняння, висновки та рекомендації); формування матриці відповідальності та повноважень персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС підприємства. Розподіл відповідальності та повноважень персоналу не обов'язково потребує створення нових підрозділів або служб. Моніторинг механізму організаційно-економічного забезпечення КС промислового підприємства перетворюються на ланцюговий моніторинг управлінських компетенцій у організаційному та економічному забезпеченні, що значно спрощує її впровадження.

Основні результати дослідження, викладені у третьому розділі, відображені автором в наукових працях [143, 155-157, 159-162, 165, 166, 168 - 170].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено *теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання – розробки сукупності теоретичних положень і методичних підходів щодо формування економічного інструментарію управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств і рекомендацій щодо його впровадження*. Всі поставлені задачі розв'язано і сформульовано такі висновки та рекомендації:

- 1. У процесі обґрунтування та визначення об'єктів, що характеризують конкурентоспроможність і підлягають моніторингу визначено їх коло, обґрунтовано зв'язок та підпорядкованість.** Встановлено, що довгострокове підтримання досягнутого рівня конкурентоспроможності промислових підприємств неможливо без її цілеспрямованого та системного забезпечення, що досягається за рахунок досягнення *синергізму* складових цього процесу. Основним чинником досягнення синергізму виступають *управлінські компетенції*, які одночасно треба розглядати в якості *основного елементу у колі об'єктів оцінювання та інструменту забезпечення конкурентоспроможності на всіх рівнях управління*. Під *управлінською компетенцією підприємства* розуміється його здатність *створювати більш високу в порівнянні з конкурентами споживчу цінність у результаті використання комбінації накопичених знань, умінь, навичок, досвіду, технологій і т.п. при реалізації ключових бізнес-процесів; а під процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства – вид управлінської діяльності, що є складовою частиною процесу управління підприємством при одночасному урахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на його КС*. Отже, *новим завданням теорії конкурентоспроможності стає побудова багаторівневої системи методів, підходів і правил, інструментів і управлінських рішень, обмежень і джерел фінансування стратегічного та оперативного рівнів управління підприємством в процесі формування механізму забезпечення його КС з*

метою всебічного оцінювання КС підприємства та її організаційно-економічного забезпечення. При цьому особливого значення набувають саме управлінські компетенції які виступають *основним об'єктом моніторингу* у процесі формування механізму організаційно-економічного забезпечення КС, необхідною умовою формування *конкурентної стратегії* забезпечення її бажаного рівня та *конкурентної позиції* підприємства на ринку, виконання дій якої обумовлює розвиток *стійких конкурентних переваг*, дозволяє оцінити внутрішні можливості підприємства через *конкурентоспроможний потенціал*, досягнення *конкурентостійкості* та певного *конкурентного статусу* за умови ефективно розробленої *конкурентної поведінки*, що обумовлюється *наявністю зв'язку та підпорядкованості цих об'єктів моніторингу та подальшого оцінювання*.

2. Доведено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства як *вид управлінської діяльності* є складовою частиною процесу загального управління підприємством, а чинники впливу на КС підприємства мають природу *зовнішнього та внутрішнього походження*, а отже фактично виступають в якості інструментів впливу на неї. Це вказує на необхідність *відділяти основні чинники впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства від чинників її забезпечення*, оскільки останні впливають не на *рівень досягнення конкурентоспроможності*, а на *механізм та процес забезпечення* того, як він досягається. Для ефективного функціонування система забезпечення КС підприємства *повинна бути відділена від зовнішнього середовища, але одночасно взаємодіяти з ним*. Моніторинг та оцінювання цієї системи доцільно здійснювати на теоретичних засадах запропонованої ***концептуальної моделі визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку***, яка враховує зв'язок процесів розвитку управлінських компетенцій з забезпеченням конкурентоспроможності як наслідок одночасного забезпечення конкурентних переваг та раціональної конкурентної поведінки, також відображує *ієрархію* понять конкурентного статусу, конкурентної позицій

та конкурентостійкості, а відповідно визначає, що *конкурентні переваги* являються одночасно і наслідком і проявом конкуренції, основним чинником впливу саме на процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а не чинником впливу на конкурентоспроможність, як на узагальнюючий показник. У запропонованій моделі класифікація основних чинників впливу та забезпечення КС промислового підприємства здійснюється за *спрямованістю, пріоритетністю у динаміці, відповідно до етапів формування механізму її організаційно-економічного забезпечення.*

3. Спільним недоліком існуючих наукових підходів щодо моніторингу та оцінювання КС промислових підприємств являється недостатня ***обґрунтованість необхідності управління саме процесом її забезпечення, а не рівнем конкурентоспроможності, як узагальнюючим показником,*** зокрема, формуванню, збереженню та підвищенню рівня використання конкурентоспроможного потенціалу та управлінських компетенцій як *забезпечувальних складових.* Доведено, що існуючі методики моніторингу та оцінювання не дозволяють а) визначити зв'язок процесів розвитку управлінських компетенцій із процесом забезпечення КС з метою одночасного забезпечення конкурентних переваг та раціональної конкурентної поведінки, б) сформувати ієрархію визначення конкурентного статусу, конкурентної позиції та конкурентостійкості підприємства в порівнянні з його конкурентами, в) існуючі підходи не повністю відповідають вимогам системності та комплексності, г) методики розрахунку КС деталізовані та конкретизовані недостатньо. Усунення зазначених недоліків стане можливим за умов дотримання певних вимог до системи оцінки конкурентоспроможності підприємства: моніторинг даних, доступних для розрахунку конкурентоспроможності та її складових; *поетапність моніторингу та оцінювання КС промислового підприємства,* починаючи з формування її організаційно-економічного забезпечення; *урахування фактору часу та багаторівневості застосування* (у тривалому періоді – для розробки стратегії та короткому – для досягнення операційної

ефективності); *доступність та легкість використання математичного апарату розрахунку*. Це обумовлює перерозподіл *пріоритетності об'єктів моніторингу та охоплення ним умов і механізму організаційно-економічного забезпечення КС з модифікацією відповідних моделей оцінки*.

4. ***В процесі дослідження оцінки впливу чинників на механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств машинобудування*** зазначено, що моніторинг конкурентоспроможності підприємства достатньо проводити на підставі аналізу двох груп ознак: *конкурентоспроможності продукції та ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства*, але моніторинг її організаційно-економічного забезпечення має охоплювати також *стан та ефективність управлінських компетенцій підприємства*. Практично всі встановлені проблеми відповідають розробленій класифікації чинників впливу на КС промислового підприємства, що надає *теоретичне підґрунтя для їх усунення (або зменшення кола та сили негативних наслідків) шляхом цілеспрямованого впливу на відповідні чинники*.
5. ***В рамках аналізу теоретичних засад моніторингу та оцінювання КС промислових підприємств***, автором доведено, що здійснювати моніторинг конкурентоспроможності підприємств доцільно у *ланцюговий спосіб відносно до логіки процесу формування механізму її організаційно-економічного забезпечення*. Для досягнення цього ланцюг процесу управління запропоновано розділити на дві відокремлені, але послідовно взаємопов'язані ланки, що сформують структурну модель організаційно-економічного механізму управління КС промислового підприємства: а) *формування механізму*; б) *його дія, що безпосередньо пов'язана з побудовою ефективної системи управління процесом забезпечення КС промислового підприємства*. Це стає фундаментом *концепції ланцюгового моніторингу КС промислових підприємств, що супроводжує процес формування механізму її організаційно-економічного забезпечення поетапно*, враховує взаємозв'язок основних категорій теорії конкуренції,

які закладені в основу визначення показника конкурентоспроможності, охоплює різні боки процесу (теоретичні засади, методичну основу, техніку та технологію управління, економічну й організаційну складові), та дозволяє визначити *управлінські компетенції в якості основного чинника забезпечення синергізму складових КС.*

6. ***Запропонована концептуальна модель визначення поточного конкурентного місця підприємства на ринку*** уявляє собою не тільки визначення та порівняльну оцінку поточного конкурентного місця підприємства на ринку, але дозволяє оцінювати рівень управлінських компетенцій та ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу в основі визначення показника рівня КС, який, в свою чергу, виступає основою розрахунку підсумкових показників процесу визначення поточного конкурентного місця підприємства в динаміці на ринку, таких як конкурентостійкість, конкурента позиція та конкурентний статус. Вона спирається на *нову систему основних понять, що описують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів, та враховує сценарії розвитку управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє встановити співвідношення якісних оцінок конкурентної позиції підприємства з фазами його життєвого циклу та рівнем управлінських компетенцій і перетворити його на ефективний інструмент визначення конкурентної позиції підприємства і траєкторії її зміни за певний час, сформуванню ієрархію співвідношення показників.* Моделі оцінювання конкурентного потенціалу підприємства та інших показників побудовані за визначенням характеру їх зміни за *матрицею сценаріїв розвитку управління процесом забезпечення КС підприємства.* У методику оцінки додані показники: ринкова частка підприємства, інтенсивність конкуренції, відношення ринкової частки підприємства до лідера у стратегічній зоні господарювання, що дозволяє уявити реальний стан підприємства на ринку у певний час або його період внаслідок впливання його внутрішніх характеристик (потенціалу і компетенцій).

7. *Методичним підґрунтям впровадження механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств стає формування системи показників для ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств та методика моніторингу організаційної та економічної складових механізму її забезпечення.* Автором доведено, що забезпечення КС промислового підприємства представляє собою вид управлінської діяльності стосовно формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції. Створення системи забезпечення КС промислового підприємства та механізму управління цим процесом має відбуватися одночасно. Відповідно, завдання системи моніторингу полягає в контролі процесу підтримки оптимального рівня КС підприємства за рахунок сукупності показників, до яких додано: а) синхронність формування системи забезпечення та механізму управління цим процесом, б) управлінських рішень і динаміки дії чинників впливу на КС; в) кількість нейтралізованих негативних чинників впливу на КС підприємства. Система показників ланцюгового моніторингу КС підприємства характеризується показником рівня КС продукції та показниками, що характеризують фінансово-економічне становище підприємства, ефективність його ринкової орієнтованості діяльності, розвиток (організаційний, техніко-технологічний, соціальний, екологічний, ресурсний, галузевий) та ефективність розвитку системи управління. Набір показників залежить від методу оцінювання КС та цілей механізму її забезпечення, тому може бути доповнений іншими показниками для коректування стосовно нових вимог управління, але обов'язково має відповідати вимогам *необхідності* та *достатності*. Ефективність різних боків розвитку підприємства рекомендується відстежувати через оцінку управлінських компетенцій за *п'ятьма етапами*, кожен з яких вимагає різних компетенцій. Тому слід контролювати три групи компетенцій: 1) що здійснюють важливий вплив;

2) що здійснюють дуже важливий вплив; 3) майже необхідні. Це обмежує коло об'єктів моніторингу та оцінки на кожному з етапів, знижує трудомісткість розрахункових операцій, концентрує увагу саме на необхідних компетенціях і сприяє підвищенню якості управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС промислового підприємства. Систему доцільно використовувати для оцінки, аналізу, прогнозування рівня КС, мотивації та регулювання управління КС. *Методика моніторингу організаційної та економічної складових механізму забезпечення КС промислових підприємств* містить етапи: 1) визначення об'єктів моніторингу та оцінки з врахуванням обмежень часу і ресурсів; 2) вибір критеріїв та системи показників оцінки; вибір методу оцінювання; 3) власне моніторинг та подальша оцінка (розрахунки, порівняння, висновки і рекомендації); 4) формування матриці відповідальності та повноважень персоналу, що задіяний в процесі забезпечення КС підприємства. При цьому моніторинг механізму організаційно-економічного забезпечення КС промислового підприємства перетворюються на ланцюговий моніторинг управлінських компетенцій у організаційному та економічному забезпеченні, що значно спрощує його впровадження.

8. *Напрямами подальшого розвитку визначені: впровадження моніторингу забезпечення КС галузі машинобудування та її підприємств на всіх рівнях управління (на макро- та макrorівнях) з метою вирішення існуючих проблем та перспективних завдань подальшого розвитку.* Використання розробок дисертації, реальний характер яких підтверджує 6 довідок про впровадження, забезпечує систему управління підприємством комплексом методичних інструментів та механізмів, які розвивають науково-методичні та прикладні засади моніторингу КС промислових підприємств і удосконалюють механізм її організаційно-економічного забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. — 2008. — №1. — С.69–78.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. — М. : ОАО "Типография Новости", 2000. — 256 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев : Монография — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
4. Алексеев С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия / С.Б.Алексеев. — Донецк, 2007. — 165 с.
5. Алимов О.М. Конкурентоспроможність національної економіки / О.М.Алимов, В.Н.Ємченко – К.: НАН України Інс-т економіки, 2001. – 59 с.
6. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. — 2005. — №2. — С. 3–5.
7. Амаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / Амаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. — [Монографія]. — Харків : Вид. Дім "ІНЖЕК", 2003. — 328 с.
8. Амоша О. Конкурентоспроможність вітчизняного промислового виробництва та проблеми вступу України до світової організації торгівлі / О. Амоша, Л. Збарзська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 8–2. – С. 70–73.
9. Антонюк Л.Л. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.05.01 „Світове господарство і міжнародні економічні відносини” / Л.Л. Антонюк : Київський національний економічний ун-т. — К., 2004. — 32 с.
10. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник / Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. — М. : "Экономика", 1999. — 703 с.

11. Бажал Ю.М. Економічна оцінка державних пріоритетів технологічного розвитку / за ред. Ю. М. Бажала. – К. : Інститут економічного прогнозування, 2002. – 320 с.
12. Балабанова І. Конкурентна компетенція підприємства: сутність і методика діагностики / І. Балабанова // Вісник ТНЕУ. — 2008. — №1. — С.79–86.
13. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: теорія і методологія : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” / І.В. Балабанова : Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган–Барановського. — Донецьк, 2009. — 40 с.
14. Балабанова І.В. Формування конкурентної поведінки підприємств з позиції конкурентної раціональності / І.В. Балабанова // Вісник ДонНУЕТ: наук. журн. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. — Т.4, №36. — С. 106–111.
15. Балицький С.В. Міжнародна конкурентоспроможність машинобудівної галузі України в контексті процесів глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.05.01 „Світове господарство і міжнародні економічні відносини” / С.В. Балицький : Інститут світової економіки і міжнародних відносин. — К., 2005. — 19 с.
16. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / Г.С. Бондаренко : Харківський державний економічний університет. — Х., 2001. — 19с.
17. Бондаренко І.С. Конкурентоспроможність економіки України в умовах розвитку національної інноваційної системи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 „Економіка та управління національним господарством” / І.С. Бондаренко : Донецький

національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк, 2009. — 20с.

18. Брутман А.Б. Промышленное предприятие как объект измерения конкурентоспособности: методологический аспект / А.Б. Брутман // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №4, Т.2. — С. 154–161.
19. Булах І.В. Конкурентостійкість підприємства як економічне поняття та його значення у галузі зв'язку / І.В. Булах, Т.Б. Надтока // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. — Випуск 80. — Донецьк : ДонНТУ, 2004. — 200с.
20. Бутенко А.И. Основные подходы к вопросу исследования систем управления конкурентоспособностью / А.И. Бутенко, А.В. Курносова // Регіональний збірник наукових праць з економіки “Прометей”. — 2011. — № 1(34). — С. 82 – 88.
21. Верба В.А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Проблеми науки. — 2004, №7. — С.23–28.
22. Вишнякова С.М. Малое предпринимательство: правовое, экономическое, организационно-техническое регулирование / С.М. Вишнякова. — Ростов-на-Дону : РГЭУ, 2003. — С.18–19.
23. Войнаренко М.П. Конкурентоспроможність підприємств: становлення, розвиток, стан нормативно-законодавчої бази / М.П. Войнаренко, Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Частина 2. Том 2. — 2005. — № 4. — С. 10–14.
24. Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Е. Воронкова. — Луганск : Видавництво Східноукраїнського національного університету, 2000. — 315 с.
25. Гаврилова Т. Бизнес держится на знаниях, сам того не зная / Т. Гаврилова, Л. Григорьев // Журнал "Персонал-Микс". — 2004. — №2. — С. 10–22.

26. Галелюк М.М. Чинники та стратегії конкурентоспроможності машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” / М.М. Галелюк : Національний університет “Львівська політехніка”. — Львів, 2010. — 25с.
27. Гаращенко Н.М. Компетенційний напрямок в теорії стратегії підприємства / Н.М. Гаращенко : Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. [“Теорія управління організацією: стан та перспективи”], (6-7 квітня 2000 р.) — Київ-Трускавець : НТУУ „КПІ”, КНЕУ, ДДПУ, 2000. — С. 36-37.
28. Геєць В. М. Цінова конкурентоспроможність чи цінова стабільність: дуалізм політики економічного зростання / В. М. Геєць // Економіка і прогнозування. — 2005. — № 4. — С. 9-31.
29. Герасимчук В.Г. Маркетинговий інструментарій підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світових ринках товарів виробничого призначення / В.Г. Герасимчук // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Логістика. – 2008. – № 633. – С. 125-136.
30. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
31. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства/ В. Гончаров, О. Ларін // Журнал "Схід". – 2006. – № 5 (77). – С. 35 – 37.
32. Горбаль Н.І. Еволюція систем управління конкурентоспроможністю підприємства / Н.І. Горбаль, С.Б. Романишин // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2009. — № 657. — С. 179–183.

33. Градинарова А.А. Комплексная динамическая модель прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса / А.А. Градинарова // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр. [Общ. ред. и предисл. Ю.Г. Лысенко]. — Донецк : ДонНУ, 2007. — №10. — С. 266–275.
34. Градов А.П. Национальная экономика / А.П. Градов — СПб. : Питер, 2005. — 240 с. — (2-е изд)
35. Гребешкова О.М. Потенціал зовнішнього зростання підприємства / О.М. Гребешкова // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. — №14 — К. : КНЕУ, 2003. — С.32–38.
36. Гринів Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості : дис. канд. екон. наук : 08.00.04/ Гринів Любов Володимирівна. — Київ, 2008. — 19 с.
37. Гриньова В.М. Вплив трудового менталітету на конкурентоспроможність підприємства / В.М.Гриньова, В.В. Сідоренко // БИЗНЕСИНФОРМ. — 2009. — № 12(2). — С. 25-30.
38. Грицишин Н.Б. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Н.Б. Грицишин // Галицький економічний вісник. — Тернопіль, 2005. — №1. — С. 29–34.
39. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (Теория и практика) / И.И. Грузнов. — Одесса : Полиграф, 2009. — 528 с.
40. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств / О.В. Дейнега // Вісник національного університету “Львівська політехніка”. — Львів. — 2008. — №623. — С. 61– 67.
41. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. // Економіка та держава. — 2005. — №8. — С. 36–38.

42. Дергачев В.А. Геоэкономика Украины (теоретические и прикладные основы) / В.А. Дергачев — [Монография]. — О. : ИПРЭЭИ НАНУ, 2002. — 244 с.
43. Дергачова В.В. Міжнародна конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.02 „Світове господарство і міжнародні економічні відносини” / В.В. Дергачова : Донецький національний університет. — Донецьк, 2007. — 36 с.
44. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентноустойчивости предприятия / В.Л. Дикань. — [Монография]. —Х. : Основа, 1995. — 160 с.
45. Довгань Л.Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств / Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — Х. : ХАІ, 2008. — № 3 (3). — С. 71-83
46. Довгунь О.С. Договірні відносини в контексті розвитку машинобудівних підприємств / О.С. Довгунь : Матеріали XIV Міжнарод. наук.-практ. конф. (26–27 травня 2009 р.) // Перспективи розвитку економіка України: теорія, методологія, практика. — Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки : РВВ «Вежа», 2009. — С. 92–93.
47. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль [Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 1999. — 560 с.
48. Дробітько Н.А. Оцінка та діагностика конкурентноспроможності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / Н.А. Дробітько : Харківський державний економічний університет. — Х., 2002. — 20с.
49. Економіка України за 1991–2009 роки / [за ред. ак. НАН України В.М. Гейця та інші] // НАН України; Інститут екон. та прогнозув. — К. : Держкомстат України, 2010. — С. 21–25.

50. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення / [О.М. Алімов, А.І. Даниленко, В.М. Трегобчук та ін.]. — К. : Об'єднаний ін-т економіки НАН України, 2005. — 540 с.
51. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болух, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с.
52. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О.Ермолов. — М. : Мысль, 1990. — 367с.
53. Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — №2. — С.8–33.
54. Ефективність державного управління: Практикум. Випуск 2. Конкурентна політика / [Ю. Бажал, З. Борисенко, О. Кілієвич та ін.] ; за заг. ред. І.В. Розпутенка. — К. : К.І.С., 2003. — 336 с.
55. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. — М. : Издательство «Финпресс», 2001. — 240с.
56. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: Навч. Посібник / Л.Ф. Єжова. — К. : КНЕУ, 2002. — 560 с.
57. Єлісеєнко О.В. Конкурентоспроможність промислових підприємств у кризових умовах / О.В. Єлісеєнко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2010. — № 1(9). — С.58–61.
58. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // Вісник “Економічної науки України”. — 2005. — №1. — С. 41–44.
59. Жаліло Я.А. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності / Я.А. Жаліло, А.Т. Кияк // Наукові вісті. — 2000. — № 2. — С. 123–133.
60. Журан О.А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.06.01/ Журан Олена Анатоліївна. — Одеса, 2006. — 20 с.

61. Захарченко В.И. Определение факторов конкурентоспособности страны в условиях мирового кризиса / В.И. Захарченко, С.В. Чумакова // Регіональний збірник наукових праць з економіки “Прометей”. – 2011. – № 1(34), 2011. – С. 31 – 37.
62. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2006. – № 19. – С. 22.
63. Исмагилова Л.А. Компетентностно-ориентированный подход к формированию стратегии развития предприятия / Л.А. Исмагилова, Т.А. Гилева // Проблемы теории и практики управления. —2007. — № 9. — С. 106–115.
64. Иванов Ю.Б. Організаційно-економічні проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах формування ринкових відносин : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / Ю.Б. Иванов : Харківський державний економічний університет. — Х., 1997. — 32с.
65. Кам’янська О.В. Управління трансфером технологій на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” / О.В. Кам’янська : НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка». — К., 2008. — 19 с.
66. Камишніков Р.В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / Р.В. Камишніков : Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К., 2006. — 18с.
67. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами” / І.М. Кирчата : Приазовський державний технічний університет. — Маріуполь, 2007. — 23с.

68. Кныш М. Конкурентные стратегии. Учебное пособие / М. Кныш. — СПб. : Бизнес-Пресса, 2000. — 284с.
69. Коломієць І.Ф. Конкурентоспроможність у системі чинників інтернаціоналізації діяльності підприємств / І.Ф. Коломієць // Науковий вісник: Зб. наук.-техн. пр. — Львів : Національний лісотехнічний університет України, 2006. — №16.6. — С. 178–184.
70. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / [Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилюк, Я. В. Белінська та ін.] ; под ред. Я.А. Жаліла. — [Монографія]. — К. : НІСД, 2005. — 388 с.
71. Кравченко В.Н. Динамическая модель оценки конкурентоспособности предприятия / Филиппишен И.В., Кравченко В.Н. // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр. [Общ. ред. и предисл. Ю.Г. Лысенко] — Донецк : ДонНУ, 2008. — №11. — С.118–133.
72. Краткий словарь менеджера / [под ред. В.П.Грошева]. — М., 1991. — 72 с.
73. Крикавський Є.В. Логістика і сучасні виклики економіки / Є.В. Крикавський // Економіка України у ХХІ столітті: ретроспектива і перспектива: доп. Асоціації вчених “Еліта економічної науки Львова” ; За ред. С.К. Реверчука. — Львів : Львівський національний університет ім. Франка, 2002. — С. 184-212.
74. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. — Львів : Компакт-ЛВ, 2005. — 304 с.
75. Куликов В.Г. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / В.Г. Куликов. — М. : ОАО "НПО "Издательство "Экономика", 2000. — 247с.
76. Кульман А. Экономические механизмы / А.Кульман. [Пер. с фр. ; Общ. ред. Н.И. Хрусталёвой] — М. : А/О Издательская группа “Прогресс”, “Универс”, 1993. — 192 с.

77. Курганська Б.М. Організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентоздатності підприємства (на прикладі швейної промисловості) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / Б.М. Курганська : Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2002. — 21с.
78. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен [Пер. с французского]. — Спб. : Наука, 1996. — 589 с.
79. Ларка А.В. Конкурентоспроможність машинобудівної продукції в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 „Економіка промисловості” / А.В. Ларка : Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". — Х., 2006. — 19с.
80. Лепа М.М. Механізми маркетингово-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / М.М. Лепа : Донецький національний університет. — Донецьк, 2004. — 42 с.
81. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентноспособности товаров и услуг / И.М. Лифшиц. — М. : Юрайт, 2004. — 335с.
82. Лісовська Л.С. Оцінювання та регулювання конкурентоспроможності продукції промислового призначення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 „Організація управління, планування і регулювання економікою” / Л.С. Лісовська : Національний ун-т "Львівська політехніка". — Львів, 2003. — 20с.
83. Лободзинська Т.П. Оцінка конкурентоспроможності високотехнологічних виробів (на прикладі кабельно-провідникової продукції) / Т.П. Лободзинська // Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. — 2009. — № 6. — С. 200–204.

84. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. канд. екон. наук : 08.00.04/ Лупак Руслан Любомирович. — Львів, 2008. — 26 с.
85. Майдебура Є.В. Маркетинг услуг / Є.В. Майдебура. — К.: Вид-во “ВІРА-Р”, 2000. — 571 с.
86. Малащук Д.В. Конкурентоспроможність машинобудівного комплексу України в умовах глобалізації світових ринків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.05.01 „Світове господарство і міжнародні економічні відносини” / Д.В. Малащук : Українська академія зовнішньої торгівлі. — К., 2005. — 24с.
87. Малихіна Т.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування: дис. канд. екон. Наук : 08.06.01 / Малихіна Тетяна Іванівна. — Запоріжжя, 2006. — 22 с.
88. Малицький А. Теоретичні основи функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством роздрібною торгівлі нафтопродуктами / А. Малицький // Економічний аналіз. — 2008. — №3(19). — С.189–191.
89. Маркетинг / [Под ред. А.И. Кредисова]. — К. : Украина, 1995. — 399 с.
90. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / [Під заг. ред. Б.М. Данилишина]. — Ніжин : ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф", 2007 — 308 с.
91. Мізюк Б. М. Системне управління / Б. М. Мізюк. — [Монографія]. — Львів: Вид-во комерційної академії, 2004. — 338 с.
92. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг [пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 2002. — 512 с.
93. Митрохіна Ю.П. Компетентність збутового персоналу як ключовий фактор успіху підприємства в сучасних умовах / Ю.П. Митрохіна // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім.

- М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки: Науковий журнал. — Донецьк : РВВ ДонНУЕТ, 2009 . — N3 . — С.67–71.
94. Мізюк В.В. Фактори формування та особливості функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення авіаційної безпеки / В.В. Мізюк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. — №26. — Київ : НАУ, 2010. — С. 253–268.
95. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / В.Ф. Оберемчук : Київський національний економічний ун-т. — К., 1999. — 18с.
96. Осипов В.Н. Трансформація організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції металургійної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.07.01 “Економіка підприємства і організація виробництва”/ В.Н. Осипов: НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж.. — О., 2006. — 36 с.
97. Осиченко Н.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / Н.І. Осиченко : Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Луганськ, 2002. — 19с.
98. Основы предпринимательской деятельности / [Под ред. В.М. Власовой]. — М. : Финансы и статистика, 1999. — 496 с.
99. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И.П. Отенко. — Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2004. — 216 с.
100. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В.А. Павлова. — [Монографія]. — Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. — 276 с.
101. Павлова О.В. Методичні основи визначення комплексного показника конкурентоспроможності продукції підприємств сільськогосподарського

- машинобудування / О.В. Павлова // Вісник Сумського Державного університету. Серія: Економіка. — 2008. — №2. — С. 193 — 200.
102. Писаренко Н.Л. Маркетинговий аналіз конкурентних позицій підприємств України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / Н.Л. Писаренко : Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 1999. — 19с.
103. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02 „Підприємництво, менеджмент та маркетинг” / В.С. Пономаренко : Харківський державний економічний університет. — Харків, 1999. — 41 с.
104. Портер М. Конкуренция: Учебное пособие / М. Портер [Пер. с англ.]. — М. : Издательский дом “Вильямс”, 2000. — 495 с.
105. Продіус Ю.І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності промисловості / Ю.І. Продіус. — [Монографія]. — Одеса : Астропринт, 1999. — 72 с.
106. Прокопенко Р.В. Моделирование СППР для оценки конкурентоспособности предприятия / Р.В. Прокопенко // Модели управления в рыночной экономике: Сб. науч. тр. [Общ. ред. и предисл. Ю.Г. Лысенко]. — Донецк : ДонНУ, 2007. — №10. — С.202–208.
107. Пустова Н.О. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств (за матеріалами харчових підприємств Херсонського регіону) : дис. канд. екон. наук : 08.06.01/ Пустова Наталія Олексіївна. — Київ, 2006. — 14 с.
108. Радєва М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радєва, П.М. Маслов // Держава та регіони. — 2004. — №3. — С. 176–180.
109. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [5-е изд, перераб. и доп.] — М. : ИНФРА-М, 2006. — 495 с.

110. Рзаєв Г.І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки / Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 1. — 2009. — № 2. — С. 77–80.
111. Рзаєв Г.І. Проблеми нефункціонування механізму оцінки та регулювання конкурентоспроможності підприємств / Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №4, Т.2. — С. 239–243.
112. Романко О.П. Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства: сутність та властивості / О.П. Романко // Логістика. — Л. : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська Політехніка”, 2008. — С. 609 — 613.
113. Романко О.П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / О.П. Романко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №3. — С.113–125.
114. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.Р. Русин-Гриник // Науковий вісник НЛТУ України : Збірник науково-технічних праць. — Львів : РВВ НЛТУ України. — 2010. — №20 — С. 240–246.
115. Рыночная экономика: Словарь / [Под общ. ред. Г.Я. Кипермана]. — М. : Республика, 1993. — 524 с.
116. Самуляк В.Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В.Ю. Самуляк // VII Міжнар. наук.- практ. конф. “Україна – ЄС – Європа: нові виклики та модернізація відносин”. — К. : Вид-во Української академії зовнішньої торгівлі, 2008 — С. 283–285.
117. Селезньова О.В. Конкурентоспроможність підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Селезньова Олена Віталіївна. — Запоріжжя, 2009. — 21 с.
118. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність у сфері праці: сутність та методологія визначення / М.В. Семикіна // Наукові праці

- Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. — Кіровоград : КНТУ, 2009. — №15. — С. 11–20.
119. Сімах Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства / Ю.А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Серія «Економічні науки». — Том X, 2007. — № 1. — С.12–16.
120. Скудар Г.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 „Організація управління, планування і регулювання економікою” / Г.М. Скудар : Інститут економіки промисловості. — Донецьк, 2000. — 35с.
121. Словарь делового человека / [Под науч. ред. О.В. Амуржаева]. — М. : Экономика, 1992. — 236 с.
122. Смирнов Є.М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Є.М. Смирнов // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №4, Т.2. — С. 130–135.
123. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и Россия / И.А. Спиридонов. — М. : Инфра-М., 1999. — 170 с.
124. Співак Є.М. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах становлення ринкового середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / Є.М. Співак : Східноукраїнський держ. ун-т. — Луганськ, 1997. — 18с.
125. Стійкий розвиток: теорія, методологія, практика : підручник ; під. ред. Мельника Л. Г. — Суми : ВТД “Університетська книга”, 2009. — 1216 с.
126. Стрельченко Н.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників трикотажної продукції : дис. канд. екон. наук : 08.06.01/ Стрельченко Наталія Миколаївна. — Київ, 2006. — 24 с.

127. Тарасова Н.В. Промисловий комплекс України: економічні трансформації та пріоритети розвитку / Н.В. Тарасова, І.С. Калініченко, А.М. Горський. — К. : Науковий світ, 2005. — 182 с.
128. Тарнавська Н. Інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням трансформації логістичних ланцюгів / Н. Тарнавська, Р. Сивак, Г. Нагорняк // Економічний аналіз. — 2008. — №2(18). — С. 282–287.
129. Титаренко В.Є. Оцінювання та розвиток конкурентоспроможності промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / В.Є. Титаренко : Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Л., 2005. — 20 с.
130. Тихомирова Л.В. Юридическая энциклопедия / Л.В. Тихомирова, М.Ю. Тихомиров [Под ред. М.Ю. Тихомирова]. — М.: 1999. — 526 с.
131. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [Пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
132. Трегобчук В. Концепция устойчивого развития для Украины / В. Трегобчук // Вісник НАН України. — 2002. — № 2. — С. 15–22.
133. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції / М.М. Трещов // Економічний простір. — 2009. — № 23/1. — С. 118–126.
134. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / О.М. Тридід : Донецький національний університет. — Донецьк, 2002. — 32 с.
135. Управление крупным промышленным комплексом в транзитивной экономике: [монография]; под общ. ред. проф. Ю.Г. Лысенко, проф. Н.Г. Гузя. — Донецк: ООО “Юго-Восток Лтд.”, 2003. — 670 с.

136. Фасхиев Х.А. Оценка конкурентоспособности новой техники / Х.А. Фасхиев // Маркетинг. — 1998. — № 6. — С. 52–56.
137. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Учеб. пособие для вузов / Р.А. Фатхутдинов. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
138. Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу підприємств / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. — Вип. 3(24). — Донецьк : ДЕГІ, 2007 — С.277–281.
139. Филиппова С.В. Роль логистических систем внешнеэкономических операций в сырьевом обеспечении предприятий промышленности Украины / Филиппова С.В., Русева О.М., Черкасова С.О. : Збірник тез доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції [“Маркетинг та логістика в системі менеджменту”] — Львів, 2002. — С. 376–377.
140. Филиппова С.В. Трансформационные процессы в промышленном производстве в условиях нестабильности / С.В. Филиппова. — [Монографія]. — Одесса : ОРИГУ НАГУ, 2005. — 420 с.
141. Филиппова С.В. Роль логістичних систем зовнішньоекономічних операцій у сировинному забезпеченні підприємств промисловості України / Филиппова С.В., Русева О.М., Черкасова С.О. // Вісник НУ “Львівська політехніка” — Львів, 2003. — № 469. — с. 518–524.
142. Филиппова С.В. Інноваційна трансформація промислового сектору економіки України та механізми її регулювання: [монографія]/ С.В. Филиппова, Л.О.Волощук, Г.А. Смоквіна, С.О. Черкасова, Н.М. Сімакова. — Одеса: Вид-во “ВМВ”, 2009. — 180 с.
143. Филиппова С.В. Багаторівнева система забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / С.В. Филиппова, С.О. Черкасова // Научный и производственно-практический сборник “Труды Одесского политехнического университета” — Одесса., 2006. — Вып.2(26). — с. 250–255.

144. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення// С.В. Філіппова, С.О. Черкасова // Вісник Житомирського державного технологічного університету — Житомир, 2010. — № 3 (53), Ч. 3. — С. 110 – 115.
145. Формирование конкурентоспособности в контексте регионального развития / [Буркинський Б.В., Лисюк В.М., Бревнов О.О., Лайко О.І. та ін.]. — Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2009. — 350с.
146. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад [Пер. с англ.]. — М. : Олимп-Бизнес, 2002. — 288с.
147. Хамініч С. Ю. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Ю. Хамініч // Економіст. — 2006. — №10. — С.59–61
148. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К.К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил [Пер. с англ.]. — СПб. : Питер, 2005. — 384 с.
149. Черкасова С.О. Актуальність логістичного підходу для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / С.О. Черкасова : Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції [“Динаміка наукових досліджень 2004”] — Дніпропетровськ., 2004. — с.21–23.
150. Черкасова С.О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України / С.О. Черкасова : Збірник наукових праць II міжнародної науково-практичної конференції [“Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації: вплив на національну економіку та окремий бізнес”]. — Том 2. — Дніпропетровськ, 2009. — С. 83–84.
151. Черкасова С.О. Концептуальні основи логістичного управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств / С.О. Черкасова : Збірник тез доповідей VI міжнародної науково-практичної

- конференції [“Теорія і практика сучасної економіки”] — Черкаси, 2005 — с.370–373.
152. Черкасова С.О. Логістичне забезпечення підвищення конкурентоспроможності вітчизняного промислового виробництва / С.О. Черкасова : Матеріали итоговой международной научно-практической конференции [“Наука: теория и практика”] — Дніпропетровськ, 2005 — с.46–49.
153. Черкасова С.О. Маркетинг і логістика як інтегруючі складові забезпечення конкурентоспроможного потенціалу промислових підприємств в умовах трансформації економіки / С.О. Черкасова : Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичній конференції [“Проблеми й перспективи розвитку підприємництва”]. — Харків, 2008. — С.88–89.
154. Черкасова С.О. Передумови забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств як основи стратегічного розвитку економіки України / С.О. Черкасова : Збірник тез доповідей I Всеукраїнської Інтернет-конференції [“Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України”]. — Одеса, 2007 — с.18–19.
155. Черкасова С.О. Розробка стратегії промислового підприємства щодо підвищення його конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки його потенціалу / С.О. Черкасова : Матеріали II Всеукраїнської Інтернет-конференції [“Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України”]. — Одеса, 2008. — С.79–81.
156. Черкасова С.О. Стратегічні засади забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств як суб’єктів системи підприємницької діяльності / С.О. Черкасова : Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції [“Проблеми и

- перспективы развития предпринимательства”] — Харків, 2007 — с.83–84.
157. Черкасова С.О. Стратегічні засади забезпечення конкурентоспроможності промислового виробництва в умовах глобалізації / С.О. Черкасова // Науковий, виробничо-практичний журнал “Регіональна бізнес-економіка та управління” — Вінниця., 2007. — № 2(14). — С.68–73.
158. Черкасова С.О. Концептуальні основи забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств// Вісник НУВГП: зб. наук. пр./ С.О. Черкасова. – Рівне, 2006. – Вип. 4 (36), Ч. 1 – С. 365 – 371.
159. Черкасова С.О. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на засадах розвитку ключових компетенцій// Вісник Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки: зб. наук. пр./ С.О. Черкасова. – Кам’янець-Подільський, 2010. – С. 325 – 329.
160. Черкасова С.О. Обліково-аналітичне забезпечення механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства // Економічний аналіз: зб. наук. пр. / С.О. Черкасова. – Тернопіль, 2010. – Вип. 6. — С. 513 – 517.
161. Черкасова С.О. Сутність і методика оцінювання конкурентних компетенцій у рамках формування механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”: зб. наук. пр. / С.О. Черкасова. – Харків, 2011. – № 7-1’2011. – С. 166 – 171.
162. Черкасова С.О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств у процесі формування механізму її організаційно-економічного забезпечення // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка “Економіка. Управління. Інновації ” / С.О. Черкасова. – Житомир, 2011. – №2 (6). – С. 120 – 126.

163. Черкасова С.О. Стратегічні засади підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств як основи забезпечення конкурентоспроможності України в умовах глобалізації/ С.О.Черкасова // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених [“Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України”], (Хмельницький, 17-18 травня 2007 р.). Том 3. – Хмельницький. – 2007. – С. 56—59.
164. Черкасова С.О. Стратегічні основи забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації світогосподарських відносин/ С.О.Черкасова // Збірник матеріалів VII міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців [“Україна – ЄС – Європа: нові виклики та модернізація відносин”], (Київ, 18 квітня 2007 року). – К.: Вид-во УАЗТ, 2007. – С. 56—59.
165. Черкасова С.О. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах глобалізації світових економічних процесів/ С.О.Черкасова// Матеріали III Всеукраїнської Інтернет-конференції [“Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України”], (Одеса, 21-25 травня 2009 р.) / Одеський національний політехнічний університет. – Одеса: Вид-во “ВМВ”. – 2008. – С. 117—121.
166. Черкасова С.О. Логістичні засади розвитку конкурентних компетенцій забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства на регіональних ринках / С.О.Черкасова // Логістика промислових регіонів: міжнар. наук.-практ. конф., 26-28 травня 2010 р.: тези допов. – Донецьк-Маріуполь, 2010. – С.195 – 199.
167. Черкасова С.О. Проблемні питання забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України / С.О.Черкасова // Шляхи та інструменти модернізаційного прориву

- економіки України: наук.-практ. конф., 21-22 жовтня 2010 р.: тези допов. – Одеса, 2010. – С.146 – 147.
168. Черкасова С.О. Проблемні питання визначення та класифікації конкурентних компетенцій промислових підприємств / С.О.Черкасова // Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта: III міжнар. наук.-практ. конф., 6-9 квітня 2011 р.: тези допов. – Харків, 2011. – С.264 – 266.
169. Черкасова С.О. Сутність управлінського моніторингу процесу формування та забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / С.О.Черкасова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: VI міжнар. наук.-практ. конф., 11-13 травня 2011 р.: тези допов. – Київ-Яремче, 2011. – С. С.216 – 218.
170. Черкасова С.О. Проблемні питання управлінського моніторингу процесу організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств/ С.О.Черкасова// Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: V міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 червня 2011р.: тези допов. – Житомир, 2011 – С.107 – 110.
171. Чернега О.Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О.Б. Чернега : Институт экономики промышленности. — Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. — 448с.
172. Чорна М.В. Конкурентостійкість підприємств: ознаки та умови виникнення / М.В. Чорна // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №1. — С. 41– 44.
173. ЧухноА. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі / А. Чухно // Економіка України. — 2004. — № 5. — С. 14—23.
174. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення / Н.І. Чухрай. — [Монографія].

- Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. — 316 с.
175. Чухрій М.В. Фінансова конкурентоспроможність підприємств та її складові / М.В. Чухрій // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — №1, Т.1. — С. 27–29.
176. Чухрій М.В. Формування ключових чинників успіхів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства / М.В. Чухрій // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №2, Т.1. — С. 160–163.
177. Шандра В.М. Стратегічні напрями розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу / В.М. Шандра // Техніка АПК. — 2006., №5. — С. 6–7.
178. Шандрова Н.В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування / Н.В. Шандрова // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — №2 (68). — С. 101–105.
179. Шапуров О.О. Стан і тенденції розвитку машинобудування / О.О. Шапуров // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №3. — С. 57–63.
180. Шинкаренко В.Г. Оценка и анализ конкурентоспособности и качества автотранспортных услуг / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко. — Х. ХНАДУ, 2001. — 22 с.
181. Шипуліна В.О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В.О. Шипуліна, В.Є. Майборода // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №4, Т.2. — С. 99–102.
182. Шипуліна В.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за умов використання логістичного підходу / В.О. Шипуліна, А.Б. Грушевицька, Л.І. Польна // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — №4, Т.1. — С. 45–51.
183. Шнипко О.С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук : спец. 08.00.03 „Економіка та управління національним господарством” / О.С. Шнипко :

- Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України".
— К., 2008. — 40с.
184. Штейн О.И. Оценка интегральной конкурентоспособности предприятий / О.И. Штейн // Вісник СевДТУ. — Севастополь : Вид-во СевНТУ, 2008. — №92. — С. 218–223.
185. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие / А.Ю. Юданов. — 2-е изд. — М. : Гном-Пресс, 2001. — 304с.
186. Ярошенко Ю.Ф. Формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка підприємства і організація виробництва” / Ю.Ф. Ярошенко : Харківський держ. економічний ун-т. — Х., 2001. — 19с.
187. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy / K. Andrews. — New York : McGraw-Hill, 1987. — 47p.
188. Cleveland G. A theory of production competence / G. Cleveland, R.G. Schroeder, J.C. Anderson // Decision Science. — Vol. 20. — 1989. — pp. 655-668.
189. Hamel G. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow / G. Hamel, C.K. Prahalad — Boston : Harvard Business School Press. 1994. — p.197-220.
190. Hayes, R.H. Link manufacturing process and product life cycle / R.H. Hayes, S.C. Wheelwright // Harvard Business Review — Vol. 57. — 1979. — No. 1. — pp. 79–91.
191. Kim, J.S. Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis / J.S. Kim, P.Arnold // International Journal of Technology Management, Special Issue on the 5th International Forum on Technology Management. — Vol. 11. — 1992. — pp. 494–503.
192. Martin R.L. Capital Versus Talent / R.L. Martin, M. C. Moldoveanu // Harvard Business Review. — No. 7. — 2003. — pp. 36–41.

193. Prahalad C.K.. The Core Competence of the Corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. — 1990. — 15 p.
194. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Working Paper / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen. // Strategic Management Journal — Berkeley : University of California at Berkeley, 1992. — pp.509-533
195. Vickery, S.K. Theory of production competence revisited / S.K. Vickery // Decision Sciences — Vol. 22. — No. 3. — 1991. — pp. 635–643.

Джерела Інтернет

196. Державна програма розвитку машинобудування на 2006-2011 роки : [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=516-2006-%EF>
197. Державний комітет статистики України : [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
198. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць : [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/index.html
199. Економічна політика України: Міністерство економіки : [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://me.gov.ua/control/uk/publish/category>
200. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия [Електронний ресурс] / Г.Я. Беякова, Е.В. Сумина // Электронный журнал «Исследовано в России» — Режим доступу: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>
201. Міністерство промислової політики України економіки : [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://industry.kmu.gov.ua>
202. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования : [Електронний ресурс] / Б. Шпотов // Проблемы теории и практики управления — Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/leading_theories.shtml
203. Український портал аудиту та бухгалтерського обліку : [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://proaudit.com.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура системи забезпечення конкурентоспроможності (джерело: [64, с.17])



Додаток Б

Укрупнена блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління КС акціонерного товариства (джерело: [120, с.11])



Додаток В

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційної діяльності (джерело: [77, с.13])



Додаток Г

Зміст, сфера та алгоритм застосування методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств

(джерело: систематизовано автором на підставі [13,20,26,46,49,60,67,84,117,126])

Методика	Автор (джерело)	Рік	Особливості та сфера застосування	Алгоритм розрахунку
1	2	3	4	5
1. Методика оцінювання та діагностики конкурентоспроможності підприємств	Дробітько Н.А. [20, с.8]	2002	Методика побудована на основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, що передбачає комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства: з одного боку, проводиться розрахунок конкурентоспроможності продукції з погляду її споживчої цінності; з іншого боку, аналізується ефективність виробничо-господарської діяльності виробника. В рамках цього формується вихідна матриця безрозмірних показників характеристик діяльності підприємств з урахуванням комплексної значимості факторів та умов, на основі розрахунку значень показника ентропії	Рівень більшої внутрішньої значимості (d_j): $d_j = 1 - E_j,$ де E_j – ентропія j -го показника характеристик діяльності підприємств: $E_j = - \frac{1}{\ln N} \sum_{i=1}^n (F_{ij} \ln F_{ij}),$ де N – кількість підприємств, що аналізуються; F_{ij} – частка i -го підприємства щодо сумарного значення на ринку j -го показника характеристик діяльності підприємств
2. Методика оцінювання конкурентного статусу підприємства за допомогою якісних і кількісних критеріїв	Тридід О.М. [49, с.105-108]	2003	Методика дозволяє оцінити конкурентний статус підприємства на основі таких показників, як конкурентна позиція (КР), конкурентоспроможність підприємства (КС), конкурентна стійкість підприємства (КУ). При цьому показник конкурентоспроможності оцінюється на основі складових компонентів підприємства, що містить у собі: фінансовий стан (ФС), технічний рівень виробництва (ТР) та конкурентоспроможність продукції (КП)	Загальна модель оцінки конкурентного статусу n -го підприємства: $M_{KSn} = \{KP_n, KS_n, KY_n\},$ де KS_n – конкурентоспроможність n -го підприємства в даній СЗГ в t момент часу; KP_n – конкурентна позиція n -го підприємства в даній СЗГ в t момент часу; KY_n – конкурентостійкість підприємства в в t момент часу

Продовження додатку Г

Зміст, сфера та алгоритм застосування методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств

(джерело: систематизовано автором на підставі [13,20,26,46,49,60,67,84,117,126])

1	2	3	4	5
3. Методика оцінювання та розвитку конкурентоспроможності промислових підприємств	Титаренко В.Є. [46, с.11-12]	2005	Спочатку оцінюють конкурентоспроможність підприємства, отримують числові значення всіх її складових: ефективності процесів постачальницької, виробничої та збутової діяльності, а також показники конкурентоспроможності товарів. Потім, для всіх підприємств, що не досягають максимального значення хоч би за однією зі складових конкурентоспроможності, оцінюють її резерв, на основі оцінювання відставання від найважливіших конкурентів за цими складовими. Апробацію методики проведено на прикладі підприємств целюлозно-паперової промисловості	$PK_i = \frac{\sum_{t=1}^3 (KP_{t \max} - KP_{ti}) + (KT_{\max} - KT_i)}{2}$ <p>де PK_i – резерв конкурентоспроможності i-го підприємства; $KP_{t \max}$ – максимальне значення конкурентоспроможності процесу t виду діяльності серед n досліджуваних підприємств; KP_{ti} – значення конкурентоспроможності процесу t виду діяльності i-го підприємства, для якого оцінюють резерв конкурентоспроможності; KT_{\max} – максимальне значення конкурентоспроможності товарів, серед досліджуваних підприємств; KT_i – значення конкурентоспроможності товарів підприємства i-го підприємства, для якого оцінюють резерв конкурентоспроможності.</p>
4. Методика розрахунку інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки	Журан О.А. [60, с. 12]	2006	Розрахунок інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств здійснюється на основі визначення вагових коефіцієнтів факторів та їх значень. Одержані від експертів оцінки вагомості кожного i -го фактора усереднюються та нормуються з урахуванням компетентності експертів	$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n a_i x_i$ <p>де K_{Π} – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства; a_i – вагові коефіцієнти факторів; x_i – значення i-го фактора; n – кількість факторів</p>
5. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємств, що працюють за давальницькими схемами	Стрельченко Н.М. [126, с.11]	2006	Методика дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємств, що працюють за давальницькими схемами та визначити рівень інтегрованості конкурентоспроможності підприємств, виходячи із рівня їх конкурентоспроможності на окремих ринках. Апробацію методики проведено на прикладі підприємств-виробників трикотажної продукції	$Wi = \sqrt[3]{\sum_{j=1}^3 B_j (1 - Rij)^2}$ <p>де Wi – рівень конкурентоспроможності i-го підприємства на світових ринках; B_j – значущість світового ринку; J – вид світового ринку (1 ринок готової продукції, 2 – ринок послуг з переробки давальницької сировини, 3 – ринок капіталів); Rij – коефіцієнт конкурентоспроможності i-го підприємства на j-му світовому ринку. При цьому чим вище Rij, тим підприємство є більш конкурентоспроможним.</p>

Продовження додатку Г

Зміст, сфера та алгоритм застосування методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств
(джерело: систематизовано автором на підставі [13,20,26,46,49,60,67,84,117,126])

1	2	3	4	5
6. Методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, на основі оцінки рівня його конкурентного потенціалу та конкурентної стійкості	Кирчата І.М. [67, с.11]	2007	Методика дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємств на основі інтегрального показника загального рівня конкурентоспроможності, що поєднує комплексну оцінку рівня конкурентного потенціалу та конкурентної стійкості. Апробацію методики проведено на прикладі підприємств різних галузей машинобудування	$I_{КП} = I_{КПП} \times I_{КС} = \frac{\sum_{j=1}^n (\alpha_{Пj} \times \sum_{i=1}^m (\beta_{Jij} \times J_{ij}))}{1 + \sqrt[3]{\lambda_1 K_{пост} \times \lambda_2 K_{спож} \times \lambda_3 K_{конкур}}}$ <p>де $I_{КП}$ – інтегральний показник загального рівня конкурентоспроможності; $I_{КПП}$ – оцінка конкурентного потенціалу підприємства; $I_{КС}$ – інтегральний показник конкурентної стійкості підприємства; $П_j$ – оцінка j-го локального потенціалу в складі конкурентного потенціалу; $\alpha_{Пj}$ – питома вага j-го локального потенціалу; n – кількість j-локальних потенціалів в складі конкурентного потенціалу; J_{ij} – оцінка часткового i-го показника в складі j-го локального потенціалу; β_{Jij} – вага часткового i-го показника; m – кількість часткових показників в складі j-го локального потенціалу; $K_{пост}, K_{спож}, K_{конкур}$ – коефіцієнти впливу постачальників, споживачів, конкурентів; $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3$ – питома вага коефіцієнтів впливу постачальників, споживачів, конкурентів</p>
7. Методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності торговельного підприємства	Лупак Р.Л. [84, с.14]	2008	Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає відображення управлінських взаємозв'язків кадрової, товарної, майнової, організаційної підсистем та визначення відповідних їм індикативних показників і параметрів; забезпечує аналітичне узагальнення ефективності процесу формування і використання конкурентних переваг окремих елементів ресурсного потенціалу; відображає динамічну оцінку та порівняння конкурентних позицій суб'єктів ринкового середовища	$I_{КCi} = \sqrt{\sum_{p=1}^k (Z_{ip} - Z_{0p})^2}$ <p>де $I_{КCi}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності i-го торговельного підприємства; p – кількість часткових параметрів оцінки конкурентоспроможності i-го підприємства ($p = 1, 2, 3, \dots, k$); Z_{0p} – еталонне значення часткового параметра оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства</p>

Продовження додатку Г

Зміст, сфера та алгоритм застосування методик оцінювання конкурентоспроможності підприємств
(джерело: систематизовано автором на підставі [13,20,26,46,49,60,67,84,117,126])

1	2	3	4	5
8. Методика діагностики конкурентної компетенції системи маркетингового менеджменту підприємства	Балабанова І.В. [13, с.15-16]	2009	Діагностику конкурентної компетенції системи маркетингового менеджменту підприємства, як основи ефективного використання конкурентного потенціалу і забезпечення раціональної конкурентної поведінки, пропонується здійснювати на основі аналізу конкурентоспроможності підприємства в умовах обмеженості інформаційних ресурсів на основі дослідження маркетингової активності підприємств-конкурентів в розрізі комплексу маркетингу з метою оцінки конкурентної позиції підприємства на засадах оцінки конкурентної висоти	$Hk = MA + Kk + Ks$ <p>де Hk – конкурентна висота підприємства, бали; MA – рівень маркетингової активності, бали; Kk – рівень конкурентної компетенції, бали; Ks – якість конкурентних стратегій, бали</p>
9. Методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування	Селезньова О.В. [117, с. 16]	2009	Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування передбачає вплив на ефективність діяльності підприємства не тільки блоку технічних і економічних факторів, а і блоку сітьових факторів взаємодії з зовнішнім середовищем, що дозволяє найбільш повно проаналізувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, одержати більш точні кількісні дані про рівень конкурентоспроможності та зробити найбільш точні прогнози про динаміку зміни показників конкурентоспроможності	$P_{INT} = (P_{груп}^{TEX} \times P_{груп}^{EK} \times P_{груп}^{CIT}) : C,$ <p>де P_{INT} – інтегральний показник конкурентоспроможності; $P_{груп}^{TEX}, P_{груп}^{EK}, P_{груп}^{CIT}$ – групові показники за блоками технічних, економічних та сітьових факторів відповідно; C – показник, що відображає співвідношення вартісних параметрів продукції оцінюваного підприємства та підприємства, прийнятого за базу порівняння.</p>
10. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств	Галелюк М.М. [26, с. 10]	2010	Методика дозволяє оцінити та проаналізувати вплив на рівень конкурентоспроможності машинобудівних підприємств різних груп чинників, на основі сформуваної загальної моделі їх вагового впливу	$K_{сп} = 0,158 \cdot X_k + 0,129 \cdot X_n + 0,287 \cdot X_f + 0,218 \cdot X_v + 0,188 \cdot X_c + 0,02 \cdot X_e,$ <p>де $K_{сп}$ – рівень конкурентоспроможності підприємства, X_k – конкурентні, X_n – політичні, X_f – фінансово-економічні, X_v – виробничо-технологічні, X_c – соціальні, X_e – екологічні чинники</p>

Додаток Д

Анкета для оцінки компетенцій персоналу, що задіяний в процесі забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

Будь ласка, перед анкетуванням уважно ознайомтесь із запропонованим переліком компетенцій і в правій частині анкети (у графі "Важливість") проранжуйте по значимості компетенції, що запропоновані в межах кожної із представлених груп компетенцій. При цьому компетенція, що є, на Ваш погляд, найбільш важливою повинна одержати ранг "1". Ранги інших, менш значимих, будуть одержувати ранги "2", "3" і т.д. відповідно у послідовності убування їхньої значимості (*шкала оцінювання від 1 до 30*). У випадку якщо порівнювані компетенції на погляд експерта мають однакову значимість, то в даному випадку оцінки можуть співпадати (допускаються однакові оцінки рангів значимості).

№ з/п	Компетенції	Важливість (значимість)
1. Професійні компетенції		
1.1	Рівень освіти	
1.2	Досвід роботи	
1.3	Відповідність освіти займаній посаді	
1.4	Система підвищення кваліфікації	
1.5	Здатність до організації та планування роботи	
2. Функціональні компетенції		
2.1	Рівень підготовки у визначеній функціональній області	
2.2	Уміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці	
2.3	Рівень функціональної підготовки	
2.4	Рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	
2.5	Уміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту в практичній діяльності	
3. Інтелектуальні компетенції		
3.1	Здатність до аналітичного мислення	
3.2	Здатність до використання комплексного підходу щодо виконання своїх обов'язків	
3.3	Здатність учитися	
3.4	Дослідницькі навички	
3.5	Здатність створювати нові ідеї (креативність)	
4. Інформаційно-методичні компетенції		
4.1	Навички управління інформацією (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел)	
4.2	Здатність створювати інструкції, стандарти	
4.3	Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем	
4.4	Здатність відстеження змін в законодавчій і нормативній базі	
4.5	Швидкість обробки отриманої інформації	
5. Соціальні компетенції		
5.1	Знання етики ділового спілкування	
5.2	Уміння запобігати та вирішувати конфлікти	
5.3	Уміння швидко та правильно передавати інформацію	
5.4	Уміння налагоджувати комунікації	
5.5	Здатність спілкуватися з фахівцями з інших областей	
6. Компетенції прийняття рішень		
6.1	Уміння швидко приймати рішення	
6.2	Здатність працювати та приймати рішення самостійно	
6.3	Уміння діяти відповідно до ситуації (адаптивність)	
6.4	Уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	
6.5	Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	

Додаток Е
Характеристика підприємств машинобудування, що підпали під дослідження з приводу оцінки управлінських компетенцій (джерело: авторська розробка)

Назва підприємства	Параметр характеристики														
	Загальна характеристика										Система управління				
	Розмір	Галузь (основний вид діяльності)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.		Чистий прибуток/ (збиток), тис. грн.		Кількість працівників, чол.		Рентабельність реалізації, %		Ринкова позиція	Чисельність управлінського персоналу в 2009 році, чол.	Організаційна структура	Наявність філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів	Управлінська реакція
2008 рік			2009 рік	2008 рік	2009 рік	2008 рік	2009 рік	2008 рік	2009 рік						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. ВАТ "Одеський завод радіально-свердильних верстатів"	Середнє	Виробництво металорізальних верстатів	664	478	(5065)	(5719)	276	235	×	28,0	Незадовільна	51	Лінійно-функціональна	Немає	Реактивна
2. АТБТ "Первомайськдизельмаш"	Середнє	Дизелебудування	2383	2740	3682	4050	631	454	33,0	34,00	Гарна	58	Лінійно-функціональна	Немає	Преактивна
3. ТОВ "Десса"	Мале	Виробництво, обслуговування та шліфування валів	927	789	85	68	53	48	10,2	9,8	Задовільна	10	Лінійна	Немає	Інактивна
4. ТОВ "Кисеньмаш"	Середнє	Кисневе і криогенне машинобудування	4700	3268	3847	(1578)	337	232	45,0	25,0	Незадовільна	44	Лінійно-функціональна	Немає	Реактивна
5. ТОВ "Завод "Полігон""	Мале	Виробництво (без ремонту) машин для рослинництва та інших сільськогосподарських машин	103	88	39	(24)	40	34	8,9	×	Незадовільна	8	Лінійна	Немає	Реактивна
6. ВАТ "Одеський машинобудівний завод "Червона Гвардія"	Середнє	Горношахтне та горнорудне машинобудування	31053	11965	(8255)	(4027)	305	277	26,0	6,0	Задовільна	39	Лінійно-функціональна	Немає	Інактивна
7. ВАТ "Одеський завод будівельно-обробних машин"	Середнє	Виробництво будівельних машин	21135	12508	8936	24851	324	217	12,0	21,0	Гарна	35	Лінійно-функціональна	Немає	Преактивна
8. ВАТ Одеське виробниче об'єднання "Холодмаш"	Середнє	Виробництво промислових холодильних установок	10640	3135	976	(938)	186	174	2,0	×	Кризова	27	Лінійно-функціональна	Немає	Реактивна
9. ВАТ "Зонт"	Середнє	Виробництво металорізальних верстатів	27970	9120	1063	756	223	223	20,0	21,0	Гарна	28	Лінійно-функціональна	Немає	Преактивна

Продовження додатку Е

Характеристика підприємств машинобудування, що підпали під дослідження з приводу оцінки управлінських компетенцій
(джерело: авторська розробка)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
10. ВАТ “Одеський завод поліграфічних машин”	Мале	Виробництво поліграфічного устаткування	804	504	(49)	(70)	20	13	21,0	19,0	Кризова	4	Лінійна	Немає	Реактивна
11. ВАТ “Одеський завод поршневих кілець”	Середнє	Виробництво корпусів підшипників і підшипників ковзання, зубчастих коліс, зубчастих передач і елементів приводів	9337	9932	39	244	215	215	34,0	33,0	Задовільна	33	Лінійно-функціональна	Немає	Інактивна
12. ВАТ Холдингова компанія “Краян”	Середнє	Виробництво підйомних кранів	16398	19266	(988)	(17728)	660	559	8,0	×	Кризова	87	Лінійно-функціональна	Немає	Реактивна

*Згідно Господарського кодексу України малими підприємствами вважаються підприємства, у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 чол., а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік не перевищує 70 млн. грн. Великими підприємствами вважаються підприємства, у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 250 чол., а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму 100 млн. грн. Усі інші підприємства вважаються середніми.

**Характеристику управлінської реакції можна представити у вигляді таблиці (джерело: авторська розробка)

Назва реакції управління	Характеристика управлінської реакції	Предмет реакції	Джерела формування конкурентних переваг в процесі забезпечення КС	Сумісність управлінської реакції з концепцією превентивного управління
Реактивна	Реакція системи управління на зміни з'являється після здійснення подій	Використання минулого досвіду підприємства	Внутрішні “критичні точки” (“вузькі міста”)	Домінування реактивності в механізмі управління повністю не сумісно з концепцією превентивного управління, тому що воно вирішує проблеми автономно, без обліку їхнього взаємозв'язку. Тому з реактивного управління запозичається тільки бази даних про минулий досвід вирішення проблем для розробки стандартів
Інактивна	При прискоренні темпів змін, коли майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулих тенденцій (довгострокове планування)	Одержання конкурентних переваг за рахунок точного ринкового позиціонування	Зовнішні “критичні точки”	Домінування інактивності також не сумісне з концепцією превентивного управління, тому що проблеми розглядаються як слідство втручання в поточний виробничий процес, не сприяючи активізації управління ТП ПВ у промисловому виробництві. З нього запозичається бази даних про минулий досвід вирішення проблем і окремі блоки механізму адаптації
Преактивна	При виникненні несподіваних явищ і прискоренні темпу змін, коли передбачити їх можливо шляхом вироблення відповідної стратегії (стратегічне планування)	Створення передумов для збереження стійких конкурентних переваг	Ресурси підприємства, динамічні здатності підприємства	Домінування преактивності є гарною передумовою впровадження концепції превентивного управління, тому що проблеми розглядаються стосовно до процесу інноваційного розвитку виробництва. Тому з нього запозичається бази даних про минулий досвід вирішення проблем і механізм прогнозування
Інтерактивна	Подальший логічний розвиток стратегічного планування, що складається із двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії й підсистеми реалізації стратегії (регулярне стратегічне управління)	Джерела конкурентних переваг у динамічних здатностях підприємства й унікальності продукції	Сукупність зовнішніх і внутрішніх “критичних точок” з одночасним урахуванням наявних ресурсів та динамічних здатностей підприємства	Наявність або домінування в орієнтації механізму інтерактивності повністю відповідає концепції превентивного управління, тому що проблеми розглядаються діалектично й комплексно, з урахуванням їх взаємозв'язку. З нього, крім баз даних про минулий досвід вирішення проблем, запозичається методи їхнього аналізу

Додаток Ж

Результати панельного опитування для оцінки управлінських компетенцій персоналу, що задіяний в процесі забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

(джерело: авторська розробка)

Ж1. Характеристика панелі, що використовувалась в процесі опитування

<i>Принцип побудови</i>	<i>Характеристика панелі</i>
1. За часом використання	Короткострокова: терміном до 1 року
2. За характером досліджуваних суб'єктів	спеціальна (експертна), сформована з метою вивчення специфічних проблем системи управління
3. За методом отримання інформації	самостійна фіксація інформації експертами за допомогою спеціально розроблених анкет
4. За широтою визначення об'єкта	загальна
5. За кількістю експертів	вужька: в процесі анкетування приймало участь 8 експертів
6. За класом надійності експертів та ступенем надійності відповідей	Клас надійності – С : із середнім ризиком, при довірчій ймовірності в межах [80-94,9 %] та довірчому інтервалі при нормальному розподілі в межах [1,3-1,99]
7. За характеристикою експертів	фахівці в галузі управління, з вищою освітою та досвідом роботи більш ніж 3 роки

Ж.2 Методика панельного опитування та обробки результатів

Вихідні дані:

- Експертна група з 8 експертів (кількість експертів $m = 8$).
- Кількість ранжируваних факторів (управлінських компетенцій $n = 30$).

В табл.3.1 представлено результати ранжирування 30-ти факторів (управлінських компетенцій) за ступенем значимості цих компетенцій для персоналу, що задіяний в процесі забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, експертною групою з 8-ми експертів на основі даних анкетування (див. додаток Д).

Алгоритм проведення експертного опитування за методом апріорного ранжирування здійснювався за наступними етапами:

1. Формування матриці оцінок ранжируваних факторів кожним експертом.
2. Розрахунок суми оцінок по строках та по стовбцях S_i та S_j .
3. Визначення середньої суми по стовбцях $Scp = 3660/30 = 122$.
4. Визначення коефіцієнту значимості кожного фактору, встановленого у цілому по групі експертів за формулою:

$$K_j = \frac{m \times n - S_j}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)} \quad (3.1)$$

Тоді за формулою (3.1):

$$K_j = \frac{8 \times 30 - S_j}{0,5 \times 8 \times 30 \times (30 - 1)} = \frac{8 \times 30 - S_j}{0,5 \times 8 \times 30 \times (30 - 1)} = \frac{240 - S_j}{3480}$$

5. Визначення нормативного коефіцієнту значимості S_3 , який визначається як величина зворотна кількості ранжируваних факторів $S_3 = 1/30 = 0,0333$. Найбільш значимими будуть вважатися фактори, для яких значення коефіцієнту значимості дорівнює або перевищує значення нормативного коефіцієнту. З таблиці 3.1 видно, що далі в ранжируванні будуть використовуватися 19-ть факторів (n_0 – кількість значимих факторів), а 11-ть факторів по

результатах ранжирування мають нижчі значення в порівнянні з нормативним коефіцієнтом значимості.

6. Визначення коефіцієнту значимості, розрахований для найбільш значимих факторів за формулою (3.2):

$$Kj0 = \frac{m \times n - S_{j0}}{n \times m \times n_0 - \sum S_{j0}} \quad (3.2)$$

Тоді за формулою (3.2):

$$Kj0 = \frac{8 \times 30 - S_{j0}}{30 \times 8 \times 19 - (121 + 97 + 109 + 39 + 66 + 52 + 19 + 76 + 99 + 121 + 80 + 30 + 87 + 79 + 118 + 22 + 124 + 122 + 66)} = \\ = \frac{240 - S_{j0}}{4560 - 1527} = \frac{240 - S_{j0}}{3033}.$$

7. Розрахунок відносної вагомості значимих факторів $Gj0$, що визначається як відношення коефіцієнта значимості, розрахованого для найбільш значимих факторів, до мінімального із цих коефіцієнтів.
8. Визначення оцінки однакових рангів за формулою:

$$T_i = \frac{1}{12} * \sum_{j=1}^N (t_j^3 - t_j) \quad (3.3)$$

де N – загальне число факторів з однаковими рангами, обраними j -тим експертом (при складних групуваннях факторів);

t_j – кількість факторів з однаковими оцінками j -того експерта (у кожній групі факторів).

Тоді за формулою (3.3):

$$\begin{aligned} T_1 &= 1/12 \times ((3^3 - 3) + 8 \times (2^3 - 2)) = 6; & T_2 &= 1/12 \times ((2 \times (3^3 - 3) + 5 \times (2^3 - 2))) = 6,5; \\ T_3 &= 1/12 \times ((2 \times (3^3 - 3) + 7 \times (2^3 - 2))) = 7,5; & T_4 &= 1/12 \times ((3^3 - 3) + 8 \times (2^3 - 2)) = 6; \\ T_5 &= 1/12 \times (8 \times (2^3 - 2)) = 4; & T_6 &= 1/12 \times (6 \times (2^3 - 2)) = 3; \\ T_7 &= 1/12 \times ((3 \times (3^3 - 3) + 4 \times (2^3 - 2))) = 8; & T_8 &= 1/12 \times ((3 \times (3^3 - 3) + 5 \times (2^3 - 2))) = 8,5. \end{aligned}$$

9. Розрахунок коефіцієнта конкордації (згоди) W за формулою:

$$W = \frac{12 \times \sum (S_j - S_{cp})^2}{m^2 \times (n^3 - n) - 12 \times m \times \sum T_i} \quad (3.4)$$

$$\text{Тоді за формулою (3.4): } W = \frac{12 \times 117040}{8 \times 8 \times (30^3 - 30) - 12 \times 8 \times 49,5} = \frac{1404480}{1721328} \approx 0,8159 \text{ (81,6\%).}$$

При коефіцієнті, що дорівнює нулю узгодженості думок немає, при коефіцієнті рівному одиниці – найвищий рівень узгодженості.

Таким чином, можна зробити висновок, що думка експертів на достатньо високу рівні погоджена (на 81,6%).

10. Оцінка значимості результатів за допомогою критерію Пірсона з метою порівняння розрахованого показника з табличним за наступною формулою:

$$\chi_p^2 = W \times m \times (n - 1) \quad (3.5)$$

$$\text{Тоді за формулою (3.5): } \chi_p^2 = 0,8159 \times 8 \times 29 = 189,3.$$

Табличне значення χ_T^2 (число ступенів свободи $n-l = 29$) порівнюється з розрахованим χ_p^2 .

Встановлене, що розраховане значення критерію Пірсона перевищує табличне.

11. **Висновок:** гіпотеза про наявність згоди між фахівцями приймається. Результатам анкетування експертної групи та ранжирування факторів можна довіряти.

Результати ранжирування управлінських компетенцій представлено у вигляді **додатку 3**.

Додаток 3

Результати апріорного ранжирування управлінських компетенцій з метою визначення їх значимості для персоналу, що задіяний в процесі забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

(джерело: авторська розробка)

№ експерта	Номер компетенції																														S _i	T _i
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	14	13	22	30	14	3	8	18	25	1	1	29	22	8	12	13	10	2	21	27	26	11	11	15	27	3	16	10	28	10	456	6,0
2	15	11	21	28	13	2	7	19	18	8	3	30	23	10	10	15	14	5	24	25	28	12	6	14	23	1	15	14	22	8	444	6,5
3	14	12	24	25	15	1	7	21	20	5	2	25	24	8	15	16	7	4	23	23	23	9	14	17	25	3	15	18	26	8	449	7,5
4	16	12	22	28	15	4	9	24	23	5	2	27	22	7	12	13	10	3	19	29	25	12	11	17	28	5	18	15	27	7	467	6,0
5	17	15	19	27	14	5	3	23	22	8	3	28	21	11	11	14	13	7	20	26	25	10	10	12	21	4	16	17	25	7	454	4,0
6	16	11	24	30	14	6	7	22	17	6	4	26	20	11	19	13	10	6	22	25	28	11	8	13	23	2	13	16	30	10	463	3,0
7	15	12	22	28	12	8	12	18	21	8	2	25	25	10	8	18	7	2	18	24	27	13	9	15	30	1	14	19	27	6	456	8,0
8	14	11	23	29	12	10	13	25	20	11	2	26	24	11	12	19	9	1	21	25	24	9	10	15	29	3	17	13	29	10	477	8,5
S _j	121	97	177	225	109	39	66	170	166	52	19	216	181	76	99	121	80	30	168	204	206	87	79	118	206	22	124	122	214	66	3660	49,5
S _{j-Scp}	-1,00	-25,00	55,00	103,00	-13,00	-83,00	-56,00	48,00	44,00	-70,00	-103,00	94,00	59,00	-46,00	-23,00	-1,00	-42,00	-92,00	46,00	82,00	84,00	-35,00	-43,00	-4,00	84,00	-100,00	2,00	0,00	92,00	-56,00		
(S _{j-Scp})*(S _{j-Scp})	1	625	3025	10609	169	6889	3136	2304	1936	4900	10609	8836	3481	2116	529	1	1764	8464	2116	6724	7056	1225	1849	16	7056	10000	4	0	8464	3136	117040	
m*n-S _j	119	143	63	15	131	201	174	70	74	188	221	24	59	164	141	119	160	210	72	36	34	153	161	122	34	218	116	118	26	174		
K _j	0,0342	0,0411	0,0181	0,0043	0,0376	0,0578	0,0500	0,0201	0,0213	0,0540	0,0635	0,0069	0,0170	0,0471	0,0405	0,0342	0,0460	0,0603	0,0207	0,0103	0,0098	0,0440	0,0463	0,0351	0,0098	0,0626	0,0333	0,0339	0,0075	0,0500		
K _{j0}	0,0392	0,0471			0,0432	0,0663	0,0574			0,0620	0,0729			0,0541	0,0465	0,0392	0,0528	0,0692				0,0504	0,0531	0,0402		0,0719	0,0382	0,0389		0,0574		
G _{j0}	1,03	1,23			1,13	1,73	1,50			1,62	1,91			1,41	1,22	1,03	1,38	1,81				1,32	1,39	1,05		1,88	1,00	1,02		1,50		

Додаток И

Результати оцінювання рівня управлінських компетенцій за запропонованою методикою розглянутих підприємств
машинобудування Південного регіону
(джерело: авторська розробка)

Номер підприємства	Номер компетенції/Коефіцієнт значимості/ Оцінка компетенції в балах																			Максимальна оцінка	Рівень управлінських компетенцій
	1	2	5	6	7	10	11	14	15	16	17	18	22	23	24	26	27	28	30		
	0,0392	0,0471	0,0432	0,0663	0,0574	0,0620	0,0729	0,0541	0,0465	0,0392	0,0528	0,0692	0,0504	0,0531	0,0402	0,0719	0,0382	0,0389	0,0574		
1	55	50	52	43	53	55	56	60	58	51	52	48	51	52	54	59	58	50	60	100	0,535
2	90	87	93	82	95	86	80	90	96	95	92	97	90	92	95	93	96	95	94	100	0,910
3	60	61	65	63	72	74	67	62	68	64	65	60	61	62	64	61	65	61	60	100	0,640
4	50	45	53	54	55	53	51	56	60	50	52	58	50	47	53	56	51	50	55	100	0,529
5	45	43	41	44	45	50	51	43	53	49	51	56	50	43	50	52	50	45	46	100	0,480
6	63	60	68	65	69	64	70	72	72	63	66	62	61	62	70	61	67	63	60	100	0,651
7	93	84	90	81	93	89	84	85	92	91	87	84	94	95	96	90	94	86	88	100	0,888
8	40	38	39	42	43	45	41	43	44	38	39	35	40	35	37	34	31	40	36	100	0,390
9	80	78	77	84	82	86	86	87	78	82	91	90	80	89	88	80	81	85	84	100	0,839
10	30	35	34	40	44	42	38	36	39	38	40	32	33	34	38	39	32	38	37	100	0,370
11	83	70	68	65	73	78	80	72	76	64	69	61	65	62	75	68	67	73	65	100	0,701
12	35	40	45	55	45	55	38	39	40	42	34	37	30	25	36	40	32	28	27	100	0,386

Додаток К

Фрагмент табло моніторингу управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС ВАТ “Одеський завод поршневих кілець” на етапі розробки заходів щодо удосконалення механізму ОЕЗ КС (аналіз в 2009 році)

(джерело: власна розробка)

Показник	Припустимий діапазон значення	Фактичне значення показника	Відхилення показника від нормативного значення	Період оцінки	Необхідність втручання
1	2	3	4	5	6
1. Рівень управлінських компетенцій:					
<i>1.1 Рівень професійних компетенцій</i>					
1.1.1 Здатність до організації та планування роботи	0,0338 ÷ 0,0376 (0,0357)	0,0196	- 0,0161	За потреби системи управління	+
<i>1.2 Рівень функціональних компетенцій</i>					
1.2.1 Рівень підготовки у визначеній функціональній області	0,0520 ÷ 0,0578 (0,0549)	0,0249	- 0,0300	За потреби системи управління	+
1.2.2 Уміння застосовувати знання та навички у визначеній функціональній сфері на практиці	0,0450 ÷ 0,0500 (0,0475)	0,0275	- 0,0200		+
1.2.3 Рівень функціональної підготовки	0,0181 ÷ 0,0201 (0,0191)	0,0107	-0,0084		+
1.2.4 Рівень підготовки в сфері стратегічного менеджменту	0,0192 ÷ 0,0213 (0,0203)	0,0139	-0,0064		+
1.2.5 Уміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту в практичній діяльності	0,0486 ÷ 0,0540 (0,0513)	0,0297	- 0,0216		+
<i>1.3 Рівень інтелектуальних компетенцій</i>					
1.3.1 Здатність до аналітичного мислення	0,0572 ÷ 0,0635 (0,0603)	0,0356	- 0,0247	За потреби системи управління	+
1.3.2 Здатність до використання комплексного підходу щодо виконання своїх обов'язків	0,0962 ÷ 0,0069 (0,0066)	0,0052	- 0,0014		+
1.3.3 Дослідницькі навички	0,0424 ÷ 0,0471 (0,0448)	0,0283	- 0,0165		+
1.3.4 Здатність створювати нові ідеї (креативність)	0,0365 ÷ 0,0405 (0,0385)	0,0235	- 0,0150		+
<i>1.4 Рівень інформаційно-методичних компетенцій</i>					
1.4.1 Навички управління інформацією	0,0308 ÷ 0,0342 (0,0325)	0,0174	- 0,0151	За потреби системи управління	+
1.4.2 Здатність створювати інструкції, стандарти	0,0414 ÷ 0,0460 (0,0437)	0,0239	- 0,0198		+
1.4.3 Аналіз, впровадження та використання сучасних інформаційних систем	0,0543 ÷ 0,0603 (0,0573)	0,0289	- 0,0284		+

Продовження додатку К

Фрагмент табло моніторингу управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС ВАТ “Одеський завод поршневих кілець” на етапі розробки заходів щодо удосконалення механізму ОЕЗ КС (аналіз в 2009 році)

(джерело: власна розробка)

1	2	3	4	5	6
1.4.4 Здатність відстеження змін в законодавчій і нормативній базі	0,0186 ÷ 0,0207 (0,0197)	0,0145	- 0,0052	За потреби системи управління	+
1.4.5 Швидкість обробки отриманої інформації	0,0093 ÷ 0,0103 (0,0098)	0,0077	- 0,0021		+
1.5 Рівень соціальних компетенцій					
1.5.1 Уміння швидко та правильно передавати інформацію	0,0417 ÷ 0,0463 (0,0440)	0,0241	- 0,0199	За потреби системи управління	+
1.5.2 Уміння налагоджувати комунікації	0,0316 ÷ 0,0351 (0,0333)	0,0190	- 0,0143		+
1.5.3 Здатність спілкуватися з фахівцями з інших областей	0,0088 ÷ 0,0098 (0,0093)	0,0074	- 0,0019		+
1.6 рівень компетенцій прийняття рішень					
1.6.1 Уміння швидко приймати рішення	0,0563 ÷ 0,0626 (0,0595)	0,0407	- 0,0188	За потреби системи управління	+
1.6.2 Здатність працювати та приймати рішення самостійно	0,0300 ÷ 0,0333 (0,0316)	0,0197	-0,0119		+
1.6.3 Уміння діяти відповідно до ситуації (адаптивність)	0,0305 ÷ 0,0339 (0,0322)	0,0197	- 0,0125		+
1.6.4 Уміння діяти в умовах невизначеності або ризику	0,0068 ÷ 0,0075 (0,0071)	0,0038	- 0,0033		+
1.6.5 Здатність оцінити отримані результати та виявити причинно-наслідкові зв'язки	0,0450 ÷ 0,0500 (0,0475)	0,0300	- 0,0175		+
2. Рівень використання конкурентоспроможного потенціалу					
2.1 фінансово-економічного потенціалу					
2.1.1 Коефіцієнт швидкої ліквідності (уточнений)	0,6 ÷ 0,8 (0,70)	22,40	+ 21,70	На початок та кінець звітного року	-
2.1.2 Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття)	2,0 ÷ 3,0 (2,50)	62,90	+ 60,40		-
2.1.3 Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	0,5 ÷ 1,0 (0,75)	0,988	+ 0,238		-
2.1.4 Рентабельність реалізованої продукції, %	2,5 ÷ 10,0 (6,25)	2,46	- 3,79	Щорічно	+
2.1.5 Рентабельність виробництва продукції, %	2,5 ÷ 10,0 (6,25)	3,69	- 2,56		+

Продовження додатку К

Фрагмент таблиці моніторингу управління процесом організаційно-економічного забезпечення КС ВАТ “Одеський завод поршневих кілець” на етапі розробки заходів щодо удосконалення механізму ОЕЗ КС (аналіз в 2009 році)

(джерело: власна розробка)

2.2 виробничо-технологічного потенціалу					
2.2.1 Коефіцієнт зносу основних засобів, %	25,0 ÷ 50,0 (37,5)	74,0	- 36,5	Щорічно	+
2.3 організаційного потенціалу					
2.3.1 Коефіцієнт неперервності виробництва	0,5 ÷ 1 (0,75)	0,70	- 0,05	Щорічно	+
2.4 ринкового потенціалу					
2.4.1 Рентабельність продаж, %	2,5 ÷ 10,0 (6,25)	1,50	-4,75	Щорічно	+
2.5 соціального потенціалу					
2.5.1 Коефіцієнт укомплектованості кадрів	0,75 ÷ 1,0 (0,88)	0,92	+ 0,04	Щорічно	-
2.6 управлінського потенціалу					
2.6.1 Коефіцієнт результативності роботи системи управління	0,75 ÷ 1,0 (0,88)	0,80	- 0,08	За потреби системи управління	+
2.7 екологічного потенціалу					
2.7.1 Коефіцієнт відходоємкості виробництва	0,25 ÷ 0,5 (0,38)	0,35	-0,03	За потреби системи управління	-
2.8 галузевого потенціалу					
2.8.1 Питома вага експортної продукції в загальному обсягу відвантаженої продукції, %	0,35 ÷ 1,0 (0,68)	0,65	+ 0,03	За потреби системи управління	-
2.9 ресурсного потенціалу					
2.9.1 Фондовіддача	1,0 ÷ 3,0 (2,0)	1,31	- 0,69	Щорічно	+
3. Показники, що описують конкурентну позицію:					
3.1 Ринкова частка підприємства в стратегічній зоні господарювання, %	20 ÷ 30 (25)	22	-3	Щорічно	+
3.2 Показник, що характеризує конкурентну позицію підприємства відносно підприємства – лідера в СЗГ	0,75 ÷ 1 (0,88)	0,73	- 0,15	Щорічно	+

Додаток Л

Система показників, що формують обліково-аналітичне забезпечення ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності промислових підприємств (джерело: авторська розробка)

Показник конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	Нормативне (рекомендоване) значення (діапазон) або тенденція зміни	Форма звітності
1	2	3	4	5
1. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства				
1.1 Якісні характеристики продукції	Характеризують здатність продукції задовольняти потреби відповідно до її призначення	Визначається експертним шляхом за системою балів за формулою:	Збільшення	Дані управлінського обліку, форма стат. звітності № 1-ціни (пром) “Звіт про ціни виробників промислової продукції” (місячна)
1.2 Економічні характеристики (зокрема ціна та вартість споживання) продукції	Характеризують доступність продукції для споживача	$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{5} \times \alpha_j$, де n – кількість експертів, B_{ij} – експертна оцінка і-тим експертом j-го чиннику, α_{ij} – вагомість j-го чинника КС продукції		
2. Фінансово-економічний стан промислового підприємства				
2.1 Коефіцієнт швидкої ліквідності (уточнений)	Характеризує яка частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена не тільки за рахунок коштів й їхніх еквівалентів, але і очікуваних надходжень	Грошові кошти, цінні папери, що швидко реалізується, дебіторська заборгованість/ Короткострокові зобов'язання	0,6 ÷ 0,8	Форма фін. звітності №1 “Баланс”, форма фінан. звітності № 2 “Звіт про фінансові результати”
2.2 Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власний капітал/ Загальна сума джерел фінансування (валюта балансу)	> 0,5	
2.3 Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів та відповідає часу, протягом якого вони проходять всі стадії господарського процесу	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічний залишок оборотних активів	Збільшення	
2.4 Коефіцієнт рентабельності сукупних активів	Характеризує величину прибутку підприємства з кожної грошової одиниці, вкладеної в сукупні активи підприємства	Прибуток до оподаткування/ Середньорічний залишок сукупних активів	>0 Збільшення	

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5
2.5 Рентабельність реалізованої продукції підприємства	Визначає, яку частину прибутку підприємство має з кожної грошової одиниці реалізованої продукції	Прибуток після оподаткування/ Чистий виторг від реалізації	>0 Збільшення	Форми статистичної звітності №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції” (річна) та № 6 “Рентабельність виробничих окремих видів продукції” (поштова)
2.6 Рентабельність виробництва продукції	Характеризує ступінь прибутковості виробництва продукції	Чистий (валовий)прибуток від реалізації/ Повна собівартість продукції	>0 Збільшення	
3. Ринкова орієнтованість діяльності промислового підприємства				
3.1 Рентабельність продаж	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	Чистий прибуток від реалізації/ Обсяг продажів	>0 Збільшення	Форма фінансової звітності № 2 “Звіт про фінансові результати”, Форма статистичної звітності №1- підприємництво “Звіт про основні показники діяльності підприємства”(річна), оперативна звітність, дані управлінського обліку
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції/ Обсяг продажів	Зменшення	
3.3 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту/ Приріст чистого прибутку від реалізації	>0 Збільшення	
4. Організаційний розвиток промислового підприємства				
4.1 Коефіцієнт неперервності виробництва	Характеризує ступінь неперервності виробництва	Середня тривалість технологічного циклу (технологічна трудомісткість окремих виробів, зважаючи на частку випуску кожного виробу у виробничій програмі)/ Загальна тривалість виробничого циклу	Збільшення	Форма статистичної звітності №1- підприємництво “Звіт про основні показники діяльності підприємства”(річна), Форма статистичної звітності №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції” (річна), оперативна звітність, дані управлінського обліку
4.2 Коефіцієнт визначення рівня спеціалізації виробництва	Характеризує частку основної (профільної) продукції в загальному випуску продукції підприємства (цеху)	Вартість річного обсягу профільної продукції/ Загальний обсяг продукції	Збільшення	
4.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи виробничої служби та виробничого обладнання	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність	Збільшення	
4.4 Коефіцієнт ритмічності виробництва	Характеризує ступінь рівномірності випуску продукції у відповідності із графіком в плановому обсязі та асортименті	Фактичний обсяг випуску продукції/ Запланований обсяг випуску продукції	Збільшення	

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5
5. Техніко-технологічний розвиток промислового підприємства				
5.1 Динаміка змін витрат на виробництво продукції	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Зміна валових витрат/ Зміна обсягів випуску продукції	Зменшення	Форма стат. звітності №1- підприємництво “Звіт про основні показники діяльності підприємства”(річна), форма стат. звітності №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції”, оперативна звітність, дані управлінського обліку, форма фін. звітності №1 “Баланс”, форма фін. звітності № 5 “Примітки до річної фінансової звітності”, форма стат. звітності № 11-ОЗ “Звіт про наявність та рух основних засобів, амортизацію (знос) за 200_ рік” (річна)
5.2 Коефіцієнт придатності основних засобів	Характеризує частку основних фондів, що придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності	1 – Коефіцієнт зносу	Збільшення	
5.3 Коефіцієнт зносу основних засобів	Характеризує частку вартості основних засобів, що списана на витрати виробництва в попередніх періодах	Сума зносу основних засобів/ Первісна вартість основних засобів на початок періоду	Зменшення	
5.4 Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів	Вартість введених основних засобів за звітний рік/ Первісна вартість основних виробничих засобів на кінець року	Збільшення	
5.5 Коефіцієнт вибуття основних засобів	Характеризує рівень інтенсивності вибуття основних засобів зі сфери виробництва	Вартість основних засобів, які вибули за звітний рік/ Первісна вартість основних виробничих засобів на початок року	Менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів	
6. Соціальний розвиток промислового підприємства				
6.1 Рівень продуктивності праці (виробіток)	Визначає кількість продукції, що виробляється одним працюючим за одиницю робочого часу	Обсяг виробництва продукції/Затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції	Збільшення	Форма стат. звітності №1- підприємництво “Звіт про основні показники діяльності підприємства”(річна), форма стат. звітності №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції” (річна, термінова), форма стат. звітності № 1-ПВ “Звіт з праці” (квартальна), форма стат. звітності №3-ПВ “Звіт про використання робочого часу” (квартальна, піврічна),
6.2 Трудомісткість одиниці продукції	Визначає час, витрачений на виготовлення одиниці продукції	Затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції/Обсяг виробництва	Зменшення	
6.3 Коефіцієнт укомплектованості кадрів	Характеризує ступінь укомплектованості кадрового складу	Фактична наявність працівників/ Чисельність працівників, передбачених по штатному розкладу	Збільшення	
6.4 Коефіцієнт стабільності кадрів	Характеризує ступінь стабільності складу кадрів	1 – (Чисельність працівників, що звільнилися за певний період часу/ Середньомісячна чисельність працівників на початок звітного періоду)	Збільшення	

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5
6.5 Коефіцієнт трудової дисципліни	Характеризує зменшення втрат часу, що мають місце при порушенні трудової дисципліни	Фонд відпрацьованого робочого часу/ Фонд загального корисного часу при заданій змінності роботи	Збільшення	форма стат. звітності 6-ПВ “Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання” (річна), оперативна звітність, дані управлінського обліку
6.7 Коефіцієнт вибуття кадрів	Характеризує ступінь плинності кадрів за звітний період	Чисельність працівників, звільнених за будь-якими причинами/Середньоспискова чисельність працівників	Зменшення	
6.8 Коефіцієнт прийому кадрів	Характеризує ступінь оновлення кадрового складу за звітний період	Чисельність працівників, прийнятих на роботу/ Середньоспискова чисельність працівників	Збільшення	
7. Розвиток системи управління промислового підприємства				
7.1 Коефіцієнт результативності роботи системи управління	Характеризує ступінь виконання ухвалених управлінських рішень за звітний період	Кількість фактично виконаних управлінських рішень/ Кількість ухвалених управлінських рішень	Збільшення	Дані управлінського обліку
7.2 Коефіцієнт якості прийнятих управлінських рішень	Характеризує ступінь якості прийнятих рішень, прийнятих системою управління	(Кількість фактично виконаних управлінських рішень – Кількість управлінських рішень, виконаних неякісно за звітний період)/ Кількість ухвалених управлінських рішень	Збільшення	
7.3 Коефіцієнт гнучкості апарата управління	Характеризує ступінь взаємозамінності працівників при виконанні управлінських функцій	Чисельність працівників, які можуть виконувати функцію <i>j</i> в системі управління/ Чисельність працівників, які можуть виконувати функцію <i>j</i> в системі управління і у виробничих підрозділах	Збільшення	
7.4 Коефіцієнт якості виконання функцій	Визначає якість роботи системи управління і її окремих підрозділів по видах виконуваних функцій	Загальна сума втрат робочого часу в різних виробничих підрозділах за певний період, викликаних несвоєчасним і неякісним виконанням <i>j-ой</i> функції системи управління/ Загальний фонд робочого часу <i>i-го</i> виробничого підрозділу	Збільшення	

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5
8. Екологічний розвиток промислового підприємства				
8.1 Коефіцієнт відходоємності виробництва	Характеризує рівень витрат з утилізації відходів на кожну гривню товарної продукції або переробленої сировини	Маса відходів, зведена до одного об'єму з урахуванням відмінностей ступеня їх шкідливості (небезпечності) в розрахунку на одиницю продукції (або сировини)	Зменшення	Форма стат. звітності №1- підприємство "Звіт про основні показники діяльності підприємства"(річна), форма стат. звітності №1-П "Звіт про виробництво промислової продукції" (річна, термінова), форма стат. звітності № 1-ВТ "Облік відходів та пакувальних матеріалів і тари" (квартальна)
8.2 Коефіцієнт екологічності	Характеризує ступінь безпечності виробництва щодо навколишнього середовища	1 – Коефіцієнт відходоємності виробництва	Збільшення	
8.3 Частка витрат на забезпечення екологічних заходів підприємства в загальних витратах на виробництво продукції	Характеризує співвідношення загальної суми витрат на здійснення екологічних заходів підприємства та загальних витрат на виробництво продукції	Сума витрат на здійснення екологічних заходів/ Загальні витрати на виробництво продукції	Зменшення	
9. Галуzeвий розвиток промислового підприємства				
9.1 Питома вага витрат з оплати відсотків по кредитах в загальному обсягу позикового капіталу	Визначає витрати підприємства, пов'язані з погашенням зобов'язань по кредитах	Сума оплати відсотків по кредитах/ Середньорічна величина позикового капіталу	Зменшення	Форма фін. звітності №1 "Баланс", форма фін. звітності № 2 "Звіт про фінансові результати", форма фін. звітності № 4 "Звіт про власний капітал", форми стат. звітності №1- підприємство "Звіт про основні показники діяльності підприємства", №1-П "Звіт про виробництво промислової продукції", № 5-ЗЕЗ "Звіт про експорт (імпорт) товарів, що не проходять митного декларування"
9.2 Частка коштів з державних інвестиційних або інших програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, у загальному обсязі власного капіталу	Характеризує ступінь ефективності використання можливостей підвищення конкурентоспроможності за рахунок держави	Сума коштів з державних інвестиційних або інших програм/ Середньорічна величина власного капіталу	Збільшення	
9.3 Питома вага економічних санкцій у загальному обсягу прибутку	Визначає витрати підприємства, пов'язані з забезпеченням невиконання або відстрочкою угод	Сума економічних санкцій/ Прибуток до оподаткування	Зменшення	
9.4 Коефіцієнт податковомісткості продукції	Характеризує величину сплачених податків, що приходить на одну гривню товарної продукції	Сума сплачених податків/ Вартість виробленої продукції	Зменшення	
9.5 Питома вага експортної продукції в загальному обсягу відвантаженої продукції	Характеризує ступінь експортної направленості діяльності підприємства	Сума продукції, що реалізується на експорт/ Відвантажена продукція	В залежності від ринкових умов	

Продовження додатку Л

1	2	3	4	5
10. Ресурсний розвиток промислового підприємства				
10.1 Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна вартість основних виробничих засобів	Збільшення	Форми фін. звітності №1 “Баланс”, № 2 “Звіт про фінансові результати”, № 3 “Звіт про рух грошових коштів”, форми стат. звітності №1- підприємство “Звіт про основні показники діяльності підприємства” та №1-П “Звіт про виробництво промислової продукції” (річні, термінові), № 2-інвестиції “Звіт про капітальні інвестиції”, №1-інновація “Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства” (річна), № 2-пром (інновація) “Звіт про інноваційну активність підприємства” (квартальна), № 2-інф “Звіт про наявність обчислювальної техніки” (річна), оперативна звітність, дані управлінського обліку
10.2 Ресурсовіддача продукції	Характеризує скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю інвестованих коштів	Чиста виручка від реалізації продукції/ Сукупні активи підприємства	Збільшення	
10.3 Матеріаломісткість продукції	Відображає рівень матеріальних витрат (без амортизації) на кожну гривню товарної продукції	Сума матеріальних витрат/ Вартість виробленої продукції	Зменшення	
10.4 Матеріаловіддача продукції	Характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів	Вартість виробленої продукції/ Сума матеріальних витрат	Збільшення	
10.5 Коефіцієнт використання сировини та матеріалів (коефіцієнт матеріальних витрат)	Характеризує наскільки ефективно використовуються матеріали в процесі виробництва	Сума фактичних матеріальних витрат/ Розмір матеріальних витрат, обчислений виходячи з планових калькуляцій і фактичного випуску продукції	>1 – перевитрати матеріальних ресурсів <1– економне та раціональне використання	
10.6 Фондоозброєність	Визначає обсяг основних виробничих фондів у вартісному вимірі, що припадає на одного працівника підприємства	Середньорічна вартість основних виробничих фондів/ Середньоспискова чисельність робітників	Збільшення	
10.7 Період окупності вкладених інвестицій	Характеризує час, протягом якого чисті прибутки від інвестицій відшкодовують понесені втрати	Сума вкладених інвестицій/ Грошовий потік від інвестицій	Зменшення	
10.8 Коефіцієнт економічної ефективності інноваційної діяльності	Характеризує відповідність виробництва вимогам раціонального використання всіх видів ресурсів	Загальна величина витрат на інновації по всіх джерелах управління/ Загальний обсяг реалізованої продукції	Збільшення	
10.9 Коефіцієнт удосконалювання бази даних	Характеризує ступінь відновлення інформаційних продуктів для здійснення автоматизованого обліку й обробки первинної інформації	Вартість інформаційних продуктів, що були впроваджені за відповідний період/ Вартість інформаційних продуктів на кінець відповідного періоду	Збільшення	

Додаток М

Таблиця М.1

Вихідні дані для розрахунку показників в рамках апробації ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році (джерело: авторська розробка)

Значення показників	Підприємства			
	ВАТ “Зонт”	ВАТ “ОМЗ “Червона Гвардія”	ВАТ “Одеський завод радіально- свердильних верстатів”	ВАТ Одеське виробниче об’єднання “Холодмаш”
1	2	3	4	5
1. Короткострокові зобов’язання, тис. грн.	1061	13518	7027	9252
2. Власний капітал, тис. грн.	11354	8048	38334	674
3. Валюта балансу, тис. грн.	12415	40445	46868	24003
4. Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	10032	20496	8115	4249
5. Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн.	4750	25743	51365	10909
6. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	1015	2541	-8264	-1254
7. Середньорічний залишок сукупних активів, тис. грн.	12778	38413	51365	23497
8. Прибуток після оподаткування, тис. грн.	1015	2501	-8264	-1254
9. Повна собівартість продукції, тис. грн.	7200	14573	6046	4289
10. Обсяг нереалізованої продукції, тис. грн.	582	9382	3852	2915
11. Витрати на рекламу і стимулювання збуту, тис. грн.		403	622	95
12. Середня тривалість технологічного циклу, дн.	200	205	126	95
13. Загальна тривалість виробничого циклу, дн.	264	303	212	200
14. Вартість річного обсягу профільної продукції, тис. грн.	1258	14418	4918	2357
15. Валові витрати на виробництво продукції, тис. грн.	3645	22846	9687	4158
16. Сума зносу основних засобів, тис. грн.	10926	18749	19396	9520
17. Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	17278	29051	55255	21345
18. Вартість введених основних засобів за звітний період, тис. грн.	1023	1178	1116	185
19. Вартість основних засобів, які вибули за звітний період тис. грн.	150	515	1282	198
20. Затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції тис. грн.
21. Фактична наявність працівників, осіб	220	211	233	157
22. Чисельність працівників, передбачених по штатному розкладу, осіб	220	215	239	176
23. Чисельність працівників, що звільнилися за звітний період, осіб	5	25	35	24

Продовження таблиці М.1

1	2	3	4	5
24. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	220	209	235	160
25. Чисельність працівників, прийнятих на роботу за звітний період, осіб	5	2	2	3
26. Витрати праці, людино-години	94045	535323	428258	188077
27. Відпрацьований фонд робочого часу, людино-години	84635	487143	376867	160397
28. Кількість фактично виконаних управлінських рішень	938	1735	1679	912
29. Кількість ухвалених управлінських рішень	1234	2345	2365	1342
30. Кількість управлінських рішень, виконаних неякісно за звітний період	58	89	89	93
31. Сума витрат на здійснення екологічних заходів, тис. грн.
32. Сума уплати відсотків по кредитах, тис. грн.	83	1354	828	1176
33. Сума коштів з державних інвестиційних або інших програм, тис. грн.
34. Сума економічних санкцій, тис. грн.	82	158	40	250
35. Сума сплачених податків, тис. грн.	104	927	450	608
36. Сума продукції, що реалізується на експорт, тис. грн.
37. Сума матеріальних витрат, тис. грн.	7290	15238	6446	3469
38. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	16079	29043	55371	22458
39. Середньоспискова чисельність робітників, чол.	117	108	137	85
40. Сума вкладених інвестицій (обсяг інвестицій), тис. грн.	983	2043	1114	778
41. Вартість інформаційних продуктів, що були впроваджені за звітний період, тис. грн.	7,5	40	13	11
42. Вартість інформаційних продуктів на кінець звітного періоду, тис. грн.	30	150	50	60
43. Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	2436	5923	2069	-40
44. Відвантажена продукція, тис. грн.	1322	22885	8196	4285
45. Поточні активи, тис. грн.	4551	28232	10011	11621

Таблиця М.2

Розрахунок показників в рамках апробації ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році
(джерело: авторська розробка)

Розраховані показники	Підприємства			
	ВАТ “Зонт”	ВАТ “ОМЗ “Червона Гвардія”	ВАТ “ОЗРСВ”	ВАТ ОВО “Холодмаш”
1. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,50	0,88	0,77	0,32
2. Коефіцієнт платоспроможності (фінансової стійкості)	0,91	0,20	0,82	0,03
3. Коефіцієнт оборотності активів	2,11	0,80	0,16	0,39
4. Коефіцієнт рентабельності сукупних активів	0,08	0,07	-0,16	-0,05
5. Рентабельність реалізованої продукції підприємства	0,10	0,12	-1,02	-0,30
6. Рентабельність виробництва продукції	0,34	0,41	0,34	-0,01
7. Рентабельність продаж	0,24	0,29	0,25	-0,01
8. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,44	0,41	0,47	0,68
9. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,12	0,15	0,11	0,08
10. Коефіцієнт неперервності виробництва	0,76	0,68	0,59	0,48
11. Коефіцієнт визначення рівня спеціалізації виробництва	0,66	0,63	0,60	0,55
12. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,68	0,65	0,56	0,43
13. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,80	0,77	0,69	0,58
14. Динаміка змін витрат на виробництво продукції	0,19	0,28	0,35	0,56
15. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,37	0,35	0,65	0,55
16. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,65	0,35	0,45
17. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,06	0,04	0,02	0,01
18. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,02	0,02	0,01
19. Коефіцієнт покриття	4,29	2,09	1,42	1,26
20. Коефіцієнт укомплектованості кадрів	1,00	0,98	0,97	0,89
21. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,98	0,73	0,70	0,65
22. Коефіцієнт трудової дисципліни	0,90	0,91	0,88	0,85
23. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,02	0,12	0,15	0,15
24. Коефіцієнт прийому кадрів	0,02	0,01	0,01	0,02
25. Коефіцієнт результативності роботи системи управління	0,76	0,74	0,71	0,68
26. Коефіцієнт якості прийнятих управлінських рішень	0,71	0,70	0,67	0,61
27. Коефіцієнт гнучкості апарата управління	0,73	0,78	0,65	0,55
28. Коефіцієнт якості виконання функцій	0,71	0,79	0,63	0,51
29. Коефіцієнт відходоємкості виробництва	×	×	×	×
30. Коефіцієнт екологічності	×	×	×	×
31. Частка витрат на забезпечення екологічних заходів	×	×	×	×
32. Питома вага витрат з оплати відсотків по кредитах в загальному обсягу позикового капіталу	0,08	0,10	0,12	0,13
33. Частка коштів з державних інвестиційних або інших програм, спрямованих на підвищення КС підприємства, у загальному обсязі власного капіталу	×	×	×	×
34. Питома вага економічних санкцій у загальному обсягу прибутку	0,08	0,06	0,00	-0,20
35. Коефіцієнт податковомісткості продукції	0,08	0,04	0,05	0,14
36. Питома вага експортної продукції в загальному обсягу відвантаженої продукції	×	×	×	×
37. Фондовіддача	0,62	0,71	0,15	0,19
38. Ресурсовіддача продукції	0,81	0,51	0,17	0,18
39. Матеріаломісткість продукції	0,73	0,74	0,79	0,82
40. Матеріаловіддача продукції	1,38	1,35	1,26	1,22
41. Коефіцієнт матеріальних витрат	×	×	×	×
42. Фондоозброність	137,43	268,92	404,17	264,21
43. Період окупності вкладених інвестицій	×	×	×	×
44. Коефіцієнт економічної ефективності інноваційної діяльності	0,10	0,10	0,14	0,18
45. Коефіцієнт удосконалення бази даних	0,25	0,27	0,26	0,18

Результати розрахунку показників для оцінки конкурентоспроможного потенціалу розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році
(джерело: авторська розробка)

Показники	Значення показників відповідних підприємств			
	ВАТ "Зонт"	ВАТ "ОМЗ "Червона Гвардія"	ВАТ "Одеський завод радіально-свердильних верстатів"	ВАТ Одеське виробниче об'єднання "Холодмаш"
1	2	3	4	5
Показники фінансово-економічної складової потенціалу				
1. Коефіцієнт швидкої ліквідності (уточнений)	1,50	0,88	0,77	0,32
2. Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	0,91	0,20	0,82	0,03
3. Коефіцієнт оборотності активів	2,11	0,80	0,16	0,39
4. Коефіцієнт рентабельності сукупних активів	0,08	0,07	-0,16	-0,05
5. Рентабельність реалізованої продукції підприємства	0,10	0,12	-1,02	-0,30
6. Рентабельність виробництва продукції	0,34	0,41	0,34	-0,01
7. Коефіцієнт покриття	4,29	2,09	1,42	1,26
Показники ринкової складової потенціалу				
1. Рентабельність продаж	0,24	0,29	0,25	-0,01
2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,44	0,41	0,47	0,68
3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,12	0,15	0,11	0,08
Показники організаційної складової потенціалу				
1. Коефіцієнт неперервності виробництва	0,76	0,68	0,59	0,48
2. Коефіцієнт визначення рівня спеціалізації виробництва	0,66	0,63	0,60	0,55
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,68	0,65	0,56	0,43
4. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,80	0,77	0,69	0,58
Показники техніко-технологічної складової потенціалу				
1. Динаміка змін витрат на виробництво продукції	0,19	0,28	0,35	0,56
2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,37	0,35	0,65	0,55
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,65	0,35	0,45
4. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,06	0,04	0,02	0,01
5. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,02	0,02	0,01
Показники соціальної складової потенціалу				
1. Коефіцієнт укомплектованості кадрів	1,00	0,98	0,97	0,89
2. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,98	0,73	0,70	0,65
3. Коефіцієнт трудової дисципліни	0,90	0,91	0,88	0,85
4. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,02	0,12	0,15	0,15
5. Коефіцієнт прийому кадрів	0,02	0,01	0,01	0,02
Показники управлінської складової потенціалу				
1. Коефіцієнт результативності роботи системи управління	0,76	0,74	0,71	0,68
2. Коефіцієнт якості прийнятих управлінських рішень	0,71	0,70	0,67	0,61
3. Коефіцієнт гнучкості апарата управління	0,73	0,78	0,65	0,55
4. Коефіцієнт якості виконання функцій	0,71	0,79	0,63	0,51
Показники галузевої складової потенціалу				
1. Питома вага витрат з оплати відсотків по кредитах в загальному обсягу позикового капіталу	0,08	0,10	0,12	0,13
2. Питома вага економічних санкцій у загальному обсягу прибутку	0,08	0,06	0,00	-0,20
3. Коефіцієнт податковомісткості продукції	0,08	0,04	0,05	0,14
Показники ресурсної складової потенціалу				
1. Фондовіддача	0,62	0,71	0,15	0,19
2. Ресурсовіддача продукції	0,81	0,51	0,17	0,18
3. Матеріаломісткість продукції	0,73	0,74	0,79	0,82
4. Матеріаловіддача продукції	1,38	1,35	1,26	1,22
5. Фондоозброненість	137,43	268,92	404,17	264,21
6. Коефіцієнт економічної ефективності інноваційної діяльності	0,10	0,10	0,14	0,18
7. Коефіцієнт удосконалювання бази даних	0,25	0,27	0,26	0,18

Таблиця М.4

Визначення результатів впливу окремих складових на інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році
(джерело: авторська розробка)

Показники	Значення показників за підприємствами				Вагомість	Kmax (min)	Бали за оцінними показниками за підприємствами				Зважені значення за підприємствами			
	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Показники фінансово-економічної складової потенціалу														
1. Коефіцієнт швидкої ліквідності (уточнений)	1,50	0,88	0,77	0,32	0,19	1,5	10	6	5	2	1,90	1,14	0,95	0,38
2. Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	0,91	0,20	0,82	0,03	0,18	0,91	10	2	9	1	1,80	0,36	1,62	0,18
3. Коефіцієнт оборотності активів	2,11	0,80	0,16	0,39	0,09	2,11	10	4	1	2	0,90	0,36	0,09	0,18
4. Коефіцієнт рентабельності сукупних активів	0,08	0,07	-0,16	-0,05	0,09	0,08	10	9	0	0	0,90	0,81	0,00	0,00
5. Рентабельність реалізованої продукції підприємства	0,10	0,12	-1,02	-0,30	0,14	0,12	8	10	0	0	1,12	1,40	0,00	0,00
6. Рентабельність виробництва продукції	0,34	0,41	0,34	-0,01	0,14	0,41	8	10	8	0	1,12	1,40	1,12	0
7. Коефіцієнт покриття	4,29	2,09	1,42	1,26	0,17	4,29	10	5	3	3	1,70	0,85	0,51	0,51
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	9,44	6,32	4,29	1,25
Показники ринкової складової потенціалу														
1. Рентабельність продаж	0,24	0,29	0,25	-0,01	0,50	0,29	8	10	9	0	4,00	5,00	4,50	0
2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,44	0,41	0,47	0,68	0,15	0,41	9	10	8	5	1,35	1,50	1,20	0,75
3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,12	0,15	0,11	0,08	0,35	0,15	8	10	7	5	2,80	3,50	2,45	1,75
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	8,15	10,00	8,15	2,50
Показники організаційної складової потенціалу														
1. Коефіцієнт неперервності виробництва	0,76	0,68	0,59	0,48	0,30	0,76	10	9	8	6	3,00	2,70	2,40	1,80

Продовження таблиці М.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2. Коефіцієнт визначення рівня спеціалізації виробництва	0,66	0,63	0,60	0,55	0,15	0,66	10	10	9	8	1,50	1,50	1,35	1,20
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,68	0,65	0,56	0,43	0,30	0,68	10	10	8	6	3,00	3,00	2,40	1,80
4. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,80	0,77	0,69	0,58	0,25	0,80	10	10	9	7	2,50	2,50	2,25	1,75
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	10,00	9,70	8,40	6,55
Показники техніко-технологічної складової потенціалу														
1. Динаміка змін витрат на виробництво продукції	0,19	0,28	0,35	0,56	0,10	0,19	10	7	5	3	1,00	0,70	0,50	0,30
2. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,37	0,35	0,65	0,55	0,15	0,65	6	5	10	9	0,90	0,75	1,50	1,35
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,65	0,35	0,45	0,20	0,35	6	5	10	8	1,20	1,00	2,00	1,60
4. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,06	0,04	0,02	0,01	0,40	0,06	10	7	3	2	4,00	2,80	1,20	0,80
5. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,02	0,02	0,01	0,15	0,01	10	5	5	10	1,50	0,75	0,75	1,50
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	8,60	6,00	5,95	5,55
Показники соціальної складової потенціалу														
1. Коефіцієнт укомплектованості кадрів	1,00	0,98	0,97	0,89	0,20	1,00	10	10	10	9	2,00	2,00	2,00	1,80
2. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,98	0,73	0,70	0,65	0,20	0,98	10	7	7	7	2,00	1,40	1,40	1,40
3. Коефіцієнт трудової дисципліни	0,90	0,91	0,88	0,85	0,40	0,91	10	10	10	9	4,00	4,00	4,00	3,60
4. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,02	0,12	0,15	0,15	0,10	0,02	10	2	1	1	1,00	0,20	0,10	0,10
5. Коефіцієнт прийому кадрів	0,02	0,01	0,01	0,02	0,10	0,02	10	5	5	10	1,00	0,50	0,50	1,00
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	10,00	8,10	8,00	7,90
Показники управлінської складової потенціалу														
1. Коефіцієнт результативності роботи системи управління	0,76	0,74	0,71	0,68	0,40	0,76	10	10	9	9	4,00	4,00	3,60	3,6
2. Коефіцієнт якості прийнятих управлінських рішень	0,71	0,70	0,67	0,61	0,30	0,71	10	10	9	9	3,00	3,00	2,70	2,70

Продовження таблиці М.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3. Коефіцієнт гнучкості апарата управління	0,73	0,78	0,65	0,55	0,15	0,78	9	10	8	7	1,35	1,50	1,20	1,05
4. Коефіцієнт якості виконання функцій	0,71	0,79	0,63	0,51	0,15	0,79	9	10	8	7	1,35	1,50	1,20	1,05
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	9,70	10,00	8,70	8,40
Показники галузевої складової потенціалу														
1. Питома вага витрат з оплати відсотків по кредитах в загальному обсягу позикового капіталу	0,08	0,10	0,12	0,13	0,35	0,08	10	8	7	6	3,50	2,80	2,45	2,10
2. Питома вага економічних санкцій у загальному обсягу прибутку	0,08	0,06	0,00	-0,20	0,40	0,00	2	4	10	0	0,80	1,60	4,00	0,00
3. Коефіцієнт податковомісткості продукції	0,08	0,04	0,05	0,14	0,25	0,04	5	10	8	2	1,25	2,50	2,00	0,50
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	5,55	6,90	8,45	2,60
Показники ресурсної складової потенціалу														
1. Фондовіддача	0,62	0,71	0,15	0,19	0,20	0,71	9	10	2	3	1,80	2,00	0,40	0,60
2. Ресурсовіддача	0,81	0,51	0,17	0,18	0,20	0,81	10	6	2	2	2,00	1,20	0,40	0,40
3. Матеріаломісткість продукції	0,73	0,74	0,79	0,82	0,10	0,73	10	9	8	7	1,00	0,90	0,80	0,70
4. Матеріаловіддача продукції	1,38	1,35	1,26	1,22	0,10	1,38	10	9	8	7	1,00	0,90	0,80	0,70
5. Фондоозброєність	137,43	268,92	404,17	264,21	0,15	404,17	3	5	10	5	0,45	0,75	1,50	0,75
6. Коефіцієнт економічної ефективності інноваційної діяльності	0,10	0,10	0,14	0,18	0,10	0,18	6	6	8	10	0,60	0,60	0,80	1,00
7. Коефіцієнт удосконалення бази даних	0,25	0,27	0,26	0,18	0,15	0,27	9	10	10	7	1,35	1,50	1,50	1,05
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	8,20	7,85	6,20	5,20

**Визначення інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу
розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році
(джерело: авторська розробка)**

Назва підприємства	Розрахунок інтегрального показника	Якісна оцінка рівня
1. ВАТ “Зонт”	$I_{КСП1} = 0,20 \times 9,44 + 0,18 \times 10,00 + 0,15 \times 9,70 + 0,13 \times 8,15 + 0,10 \times 8,20 + 0,09 \times 8,60 + 0,09 \times 10,00 + 0,06 \times 5,55 = 1,89 + 1,80 + 1,46 + 1,06 + 0,82 + 0,77 + 0,90 + 0,33 = 9,03$	Високий
2. ВАТ “ОМЗ “Червона Гвардія””	$I_{КСП2} = 0,20 \times 6,32 + 0,18 \times 9,70 + 0,15 \times 10,00 + 0,13 \times 10,00 + 0,10 \times 7,85 + 0,09 \times 6,00 + 0,09 \times 8,10 + 0,06 \times 6,90 = 1,26 + 1,75 + 1,50 + 1,30 + 0,79 + 0,54 + 0,73 + 0,41 = 8,28$	Середній
3. ВАТ “ОЗРСВ”	$I_{КСП3} = 0,20 \times 4,29 + 0,18 \times 8,40 + 0,15 \times 8,70 + 0,13 \times 8,15 + 0,10 \times 6,20 + 0,09 \times 5,95 + 0,09 \times 8,00 + 0,06 \times 8,45 = 0,86 + 1,51 + 1,31 + 1,06 + 0,62 + 0,54 + 0,72 + 0,51 = 7,13$	Низький
4. ВАТ ОВО “Холодмаш”	$I_{КСП4} = 0,20 \times 1,25 + 0,18 \times 6,55 + 0,15 \times 8,40 + 0,13 \times 2,50 + 0,10 \times 5,20 + 0,09 \times 5,55 + 0,09 \times 7,90 + 0,06 \times 2,60 = 0,25 + 1,18 + 1,26 + 0,33 + 0,52 + 0,50 + 0,71 + 0,16 = 4,91$	Критичний

Пояснення відносно алгоритму розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу розглянутих машинобудівних підприємств, представлено в таблицях М.4 та М.5, який передбачає виконання наступних етапів:

1. Розрахунок одиничних показників, що характеризують окремі складові конкурентоспроможного потенціалу і перевід показників у відносні величини (бали). Для цього значення показників всіх підприємств порівнюється з найкращим значенням даного показника відносно кожної складової, при цьому використовується 10-ти бальова шкала: 10-ма балами оцінюється найкраще значення показника, 0 балів – найгірше.
2. Визначення експертним шляхом коефіцієнтів вагомості окремих складових конкурентоспроможного потенціалу.
3. Визначення зведених значень показників на основі балів за оцінними показниками та коефіцієнту вагомості.
4. Розрахунок загальної бальної оцінки кожної окремої складової конкурентоспроможного потенціалу розглянутих підприємств.
5. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу розглянутих підприємств на основі визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв кожної складової конкурентоспроможного потенціалу та її загальної бальної оцінки за формулою:

$$I_{КСП} = 0,2P_{ф} + 0,18P_{орг} + 0,15P_{упр} + 0,13P_{рин} + 0,10 P_{рес} + 0,09 P_{тт} + 0,09 P_{с} + 0,06 P_{г}, \text{ де}$$

$P_{ф}$ – оцінка фінансово-економічної складової потенціалу;

$P_{орг}$ – оцінка організаційної складової потенціалу;

$P_{упр}$ – оцінка управлінської складової потенціалу;

$P_{рин}$ – оцінка ринкової складової потенціалу;

$P_{рес}$ – оцінка ресурсної складової потенціалу;

$P_{тт}$ – оцінка техніко-технологічної складової потенціалу;

$P_{с}$ – оцінка соціальної складової потенціалу;

$P_{г}$ – оцінка галузевої складової потенціалу.

6. Якісна оцінка рівня інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу розглянутих машинобудівних підприємств на основі наступної шкали оцінювання:

Інтервал кількісної оцінки рівня конкурентоспроможного потенціалу	Якісна оцінка рівня конкурентоспроможного потенціалу
0,00 – 5,59	Критичний
6,00 – 7,49	Низький
7,50 – 8,49	Середній
8,50 – 1,00	Високий

Таблиця М.6

Визначення результатів впливу окремих складових на інтегральний показник конкурентоспроможності розглянутих розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році (джерело: авторська розробка)

Показники	Значення показників за підприємствами				Вагомість	Kmax (min)	Бали за оцінними показниками за підприємствами				Зважені значення за підприємствами			
	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Показники розвитку фінансово-економічної діяльності														
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	0,91	0,20	0,82	0,03	0,26	0,91	10	2	9	1	2,60	0,52	2,34	0,26
2 Коефіцієнт оборотності активів	2,11	0,80	0,16	0,39	0,09	2,11	10	4	1	2	0,90	0,36	0,09	0,18
3 Коефіцієнт рентабельності сукупних активів	0,08	0,07	-0,16	-0,05	0,09	0,08	10	9	0	0	0,90	0,81	0,00	0,00
4 Рентабельність реалізованої продукції підприємства	0,10	0,12	-1,02	-0,30	0,18	0,12	8	10	0	0	1,44	1,80	0,00	0,00
5 Рентабельність виробництва продукції	0,34	0,41	0,34	-0,01	0,18	0,41	8	10	8	0	1,44	1,80	1,44	0,00
6. Коефіцієнт покриття	4,29	2,09	1,42	1,26	0,20	4,29	10	5	3	3	2,00	1,00	0,60	0,60
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	9,28	6,29	4,47	1,04
Показники ринкового розвитку														
1. Рентабельність продаж	0,24	0,29	0,25	-0,01	0,50	0,29	8	10	9	0	4,00	5,00	4,50	0
2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,44	0,41	0,47	0,68	0,15	0,41	9	10	8	5	1,35	1,50	1,20	0,75
3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,12	0,15	0,11	0,08	0,35	0,15	8	10	7	5	2,80	3,50	2,45	1,75
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	8,15	10,00	8,15	2,50
Показники організаційного розвитку														
1. Коефіцієнт неперервності виробництва	0,76	0,68	0,59	0,48	0,35	0,76	10	9	8	6	3,50	3,15	2,80	2,10
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,68	0,65	0,56	0,43	0,35	0,68	10	10	8	6	3,50	3,50	2,80	2,10
3. Коефіцієнта ритмічності виробництва	0,80	0,77	0,69	0,58	0,30	0,80	10	10	9	7	3,00	3,00	2,70	2,10
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	10,00	9,65	8,30	6,30

Продовження таблиці М.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Показники розвитку техніко-технологічної діяльності														
1 Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,65	0,35	0,45	0,50	0,35	6	5	10	8	3,00	2,50	5,00	4,00
2 Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,06	0,04	0,02	0,01	0,25	0,06	10	7	3	2	2,50	1,75	0,75	0,50
3 Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,02	0,02	0,01	0,25	0,01	10	5	5	10	2,50	1,25	1,25	2,5
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	8,00	5,50	7,00	7,00
Показники розвитку соціальної діяльності														
1. Коефіцієнт укомплектованості кадрів	1,00	0,98	0,97	0,89	0,30	1,00	10	10	10	9	3,00	3,00	3,00	2,70
2. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,98	0,73	0,70	0,65	0,30	0,98	10	7	7	7	3,00	2,10	2,10	2,10
3. Коефіцієнт трудової дисципліни	0,90	0,91	0,88	0,85	0,40	0,91	10	10	10	9	4,00	4,00	4,00	3,60
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	10,00	9,10	9,10	8,40
Показники розвитку управлінської діяльності														
1. Коефіцієнт результативності роботи системи управління	0,76	0,74	0,71	0,68	0,40	0,76	10	10	9	9	4,00	4,00	3,60	3,60
2. Коефіцієнт якості прийнятих управлінських рішень	0,71	0,70	0,67	0,61	0,30	0,71	10	10	9	9	3,00	3,00	2,70	2,70
3 Коефіцієнт якості виконання функцій	0,71	0,79	0,63	0,51	0,30	0,79	9	10	8	7	2,70	3,00	2,40	2,10
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	9,70	10,00	8,70	8,40
Показники ресурсного розвитку														
1. Фондовіддача	0,62	0,71	0,15	0,19	0,25	0,71	9	10	2	3	2,25	2,50	0,50	0,75
2. Ресурсовіддача	0,81	0,51	0,17	0,18	0,25	0,81	10	6	2	2	2,50	1,50	0,50	0,50
3 Фондоозброєність	137,43	268,92	404,17	264,21	0,15	404,17	3	5	10	5	0,45	0,75	1,50	0,75
4 Коефіцієнт економічної ефективності інноваційної діяльності	0,10	0,10	0,14	0,18	0,20	0,18	6	6	8	10	1,20	1,20	1,60	2,00
5 Коефіцієнт удосконалювання бази даних	0,25	0,27	0,26	0,18	0,15	0,27	9	10	10	7	1,35	1,50	1,50	1,05
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	7,75	7,45	5,60	5,05

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році (джерело: авторська розробка)

Назва підприємства	Розрахунок інтегрального показника	Якісна оцінка рівня
1. ВАТ “Зонт”	$I_{КС1} = 0,20 \times 8,00 + 0,20 \times 9,28 + 0,18 \times 10,00 + 0,15 \times 9,70 + 0,10 \times 8,15 + 0,09 \times 7,75 + 0,04 \times 8,00 + 0,04 \times 10,00 = 1,60 + 1,86 + 1,80 + 1,46 + 0,82 + 0,70 + 0,32 + 0,40 = 8,96$	Високий
2. ВАТ “ОМЗ “Червона Гвардія””	$I_{КС2} = 0,20 \times 8,50 + 0,20 \times 6,29 + 0,18 \times 9,65 + 0,15 \times 10,00 + 0,10 \times 10,00 + 0,09 \times 7,45 + 0,04 \times 5,50 + 0,04 \times 9,10 = 1,70 + 1,23 + 1,74 + 1,50 + 1,00 + 0,67 + 0,22 + 0,36 = 8,42$	Середній
3. ВАТ “ОЗРСВ”	$I_{КС3} = 0,20 \times 7,50 + 0,20 \times 4,47 + 0,18 \times 8,30 + 0,15 \times 8,70 + 0,10 \times 8,15 + 0,09 \times 5,60 + 0,04 \times 7,00 + 0,04 \times 9,10 = 1,50 + 0,89 + 1,49 + 1,31 + 0,82 + 0,51 + 0,28 + 0,36 = 7,16$	Низький
4. ВАТ ОВО “Холодмаш”	$I_{КС4} = 0,20 \times 6,25 + 0,20 \times 1,04 + 0,18 \times 6,30 + 0,15 \times 8,40 + 0,10 \times 2,50 + 0,09 \times 5,05 + 0,04 \times 7,00 + 0,04 \times 8,40 = 1,25 + 0,20 + 1,13 + 1,26 + 0,25 + 0,46 + 0,28 + 0,34 = 5,17$	Критичний

Пояснення відносно алгоритму розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності розглянутих машинобудівних підприємств, представленого в таблицях М.6 та М.7, який передбачає виконання наступних етапів:

1. Розрахунок одиничних показників, що характеризують окремі складові конкурентоспроможності та перевід показників у відносні величини (бали). Для цього значення показників всіх підприємств порівнюється з найкращим значенням даного показника відносно кожної складової, при цьому використовується 10-ти бальова шкала: 10-ма балами оцінюється найкраще значення показника, 0 балів – найгірше.
2. Визначення експертним шляхом коефіцієнтів вагомості окремих складових конкурентоспроможності.
3. Визначення зведених значень показників на основі балів за оцінними показниками та коефіцієнту вагомості.
4. Розрахунок загальної бальної оцінки кожної окремої складової конкурентоспроможності розглянутих підприємств.
5. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності розглянутих підприємств на основі визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв кожної складової конкурентоспроможності та її загальної бальної оцінки за формулою:

$$I_{КС} = 0,2K_{п} + 0,2P_{ф} + 0,18P_{орг} + 0,15P_{упр} + 0,10P_{рин} + 0,09P_{рес} + 0,04P_{тт} + 0,04P_{с}, \text{ де}$$

- $K_{п}$ – оцінка конкурентоспроможності продукції;
 $P_{ф}$ – оцінка розвитку фінансово-економічної діяльності;
 $P_{орг}$ – оцінка організаційного розвитку;
 $P_{упр}$ – оцінка розвитку управлінської діяльності;
 $P_{рин}$ – оцінка ринкового розвитку;
 $P_{рес}$ – оцінка ресурсного розвитку;
 $P_{тт}$ – оцінка розвитку техніко-технологічної діяльності;
 $P_{с}$ – оцінка розвитку соціальної діяльності.

6. Якісна оцінка рівня інтегрального показника конкурентоспроможності розглянутих машинобудівних підприємств на основі наступної шкали оцінювання:

Інтервал кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності	Якісна оцінка рівня конкурентоспроможності
0,00 – 5,59	Критичний
6,00 – 7,49	Низький
7,50 – 8,49	Середній
8,50 – 1,00	Високий

Таблиця М.8

Результати оцінювання конкурентостійкості розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році
(джерело: авторська розробка)

Показники оцінювання конкурентостійкості	Рівень якісної оцінки конкурентостійкості				Значення та оцінка показника				Середнє значення
	Високий (стабільний)	Середній (прийнятний)	Низький (нестійкий)	Критичний (кризовий)	ВАТ "Зонт"	ВАТ "ОМЗ "Червона Гвардія"	ВАТ "ОЗРСВ"	ВАТ ОВО "Холодмаш"	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Економічна стійкість									
1. Коефіцієнт фінансової стійкості (фінансова стійкість)	≥ 1,0	0,99 ÷ 0,80	0,79 ÷ 0,50	< 0,50	1,50 (U)	0,88 (U)	0,77 (U)	0,32 (N)	0,75
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (стійкість ділової активності)	≥ 1,0	0,99 ÷ 0,80	0,79 ÷ 0,50	< 0,50	0,77 (U)	0,80 (U)	0,16 (N)	0,39 (N)	0,75
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (виробнича стійкість)	1,00 ÷ 0,63	0,62 ÷ 0,57	0,56 ÷ 0,50	< 0,50	0,68 (U)	0,65 (U)	0,56 (N)	0,43 (N)	0,75
4. Коефіцієнт стабільності кадрів (соціальна стійкість)	1,00 ÷ 0,95	0,94 ÷ 0,76	0,75 ÷ 0,50	< 0,50	0,98 (U)	0,73 (N)	0,70 (N)	0,65 (N)	0,75
Матриця оцінок:	×	×	×	×	[1;1;1;1]	[1;1;1;0]	[1;0;0;0]	[0;0;0;0]	×
Якісна оцінка рівня:	×	×	×	×	високий	середній	низький	критичний	×
Економічна рівновага									
1. Коефіцієнт покриття (фінансова рівновага)	≥ 3,00	2,90 ÷ 2,00	1,90 ÷ 1,00	< 1,00	4,29 (U)	2,09 (U)	1,42 (N)	1,26 (N)	2,00
2. Коефіцієнт затовареності (ринкова рівновага)	≤ 0,40	0,41 ÷ 0,43	0,43 ÷ 0,5	> 0,50	0,44 (U)	0,41 (U)	0,47 (N)	0,68 (N)	0,45
3. Коефіцієнт укомплектованості кадрів (соціальна рівновага)	1,00 ÷ 0,93	0,92 ÷ 0,88	0,87 ÷ 0,80	< 0,80	1,00 (U)	0,98 (U)	0,97 (U)	0,89 (N)	0,90
4. Коефіцієнт ритмічності виробництва (виробнича рівновага)	1,00 ÷ 0,87	0,86 ÷ 0,73	0,72 ÷ 0,60	< 0,60	0,80 (U)	0,77 (N)	0,69 (N)	0,58 (N)	0,80
Матриця оцінок:	×	×	×	×	[1;1;1;1]	[1;1;1;0]	[0;0;1;0]	[0;0;0;0]	×
Якісна оцінка рівня:	×	×	×	×	високий	середній	низький	критичний	×
Економічна безпека									
1. Коефіцієнт швидкої ліквідності (фінансова безпека)	≥ 0,85	0,84 ÷ 0,60	0,72 ÷ 0,60	< 0,60	1,50 (U)	0,88 (U)	0,77 (U)	0,32 (N)	0,75

Продовження таблиці М.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Коефіцієнт неперервності виробництва (виробнича безпека)	1,00 ÷ 0,65	0,64 ÷ 0,60	0,59 ÷ 0,50	< 0,50	0,76 (U)	0,68 (N)	0,59 (N)	0,48 (N)	0,75
3. Коефіцієнт трудової дисципліни (соціальна безпека)	1,00 ÷ 0,95	0,94 ÷ 0,90	0,89 ÷ 0,80	< 0,80	0,90 (U)	0,91 (U)	0,88 (N)	0,85 (N)	0,90
4. Коефіцієнт удосконалювання бази даних (інформаційна безпека)	≥ 0,30	0,29 ÷ 0,20	0,19 ÷ 0,15	< 0,15	0,25 (U)	0,27 (U)	0,26 (U)	0,18 (N)	0,25
Матриця оцінок:	×	×	×	×	[1;1;1;1]	[1;1;1;0]	[1;0;0;1]	[0;0;0;0]	×
Якісна оцінка рівня:	×	×	×	×	високий	середній	низький	критичний	×
Економічна ефективність									
1. Рентабельність реалізованої продукції (ефективність фінансової діяльності)	≥ 0,2	0,20 ÷ 0,15	0,14 ÷ 0,05	<0,05	0,10 (U)	0,12 (U)	-1,02 (N)	-0,30 (N)	0,10
2. Рентабельність виробництва продукції (виробнича ефективність)	≥ 0,2	0,20 ÷ 0,15	0,14 ÷ 0,05	<0,05	0,34 (U)	0,41 (U)	0,34 (U)	-0,01 (N)	0,10
3. Коефіцієнт ефективності реклами (ринкова ефективність)	≥ 0,2	0,20 ÷ 0,15	0,14 ÷ 0,05	<0,05	0,12 (U)	0,15 (U)	0,11 (U)	0,08 (N)	0,10
4. Коефіцієнт результативності роботи системи управління (ефективність системи управління)	≥ 0,80	0,79 ÷ 0,70	0,69 ÷ 0,50	<0,50	0,76 (U)	0,74 (N)	0,71 (N)	0,68 (N)	0,75
Матриця оцінок:	×	×	×	×	[1;1;1;1]	[1;1;1;0]	[0;1;1;0]	[0;0;0;0]	×
Якісна оцінка рівня:	×	×	×	×	високий	середній	низький	критичний	×

Пояснення відносно алгоритму оцінювання кокурентостійкості розглянутих машинобудівних підприємств, який передбачає виконання наступних етапів:

1. Визначення показників для оцінювання кокурентостійкості за 4-ми напрямками: забезпечення економічної стійкості, економічної рівноваги, економічної безпеки та аналізу економічної ефективності.
2. Визначення середніх значень обраних для оцінювання показників на основі визначення інтервалів значень та якісної оцінки рівня кокурентостійкості.
3. Порівняння та оцінка значень окремих показників в порівнянні зі середніми значеннями: (U) – значення показника вище середнього значення, (N) – нижче.
4. Побудова матриці оцінок та визначення якісної оцінки рівня кокурентостійкості за окремим напрямком.

Таблиця М.9

Визначення результатів впливу окремих складових на показники конкурентостійкості розглянутих розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році (джерело: авторська розробка)

Показники	Значення показників за підприємствами				Вагомість	K _{max} (min)	Бали за оцінними показниками за підприємствами				Зважені значення за підприємствами			
	1	2	3	4			1	2	3	4	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Економічна стійкість														
1. Коефіцієнт фінансової стійкості (фінансова стійкість)	1,50	0,88	0,77	0,32	0,25	1,50	10	6	5	2	2,50	1,50	1,25	0,50
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (стійкість ділової активності)	0,77	0,80	0,16	0,39	0,25	0,80	10	10	2	5	2,50	2,50	0,50	1,25
3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (виробнича стійкість)	0,68	0,65	0,56	0,43	0,25	0,68	10	10	8	6	2,50	2,50	2,00	1,50
4. Коефіцієнт стабільності кадрів (соціальна стійкість)	0,98	0,73	0,70	0,65	0,25	0,98	10	7	7	7	2,50	1,75	1,75	1,75
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	10,00	8,25	5,50	5,00
Економічна рівновага														
1. Коефіцієнт покриття (фінансова рівновага)	4,29	2,09	1,42	1,26	0,25	4,29	10	5	3	3	2,50	1,25	0,75	0,75
2. Коефіцієнт затовареності (ринкова рівновага)	0,44	0,41	0,47	0,68	0,25	0,41	9	10	8	7	2,25	2,50	2,00	1,75
3. Коефіцієнт укомплектованості кадрів (соціальна рівновага)	1,00	0,98	0,97	0,89	0,25	1,00	10	10	10	9	2,50	2,50	2,50	2,25
4. Коефіцієнт ритмічності виробництва (виробнича рівновага)	0,80	0,77	0,69	0,58	0,25	0,80	10	10	9	7	2,50	2,50	2,25	1,75
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	9,75	8,75	7,50	6,50
Економічна безпека														
1. Коефіцієнт швидкої ліквідності (фінансова безпека)	1,50	0,88	0,77	0,32	0,25	1,50	10	6	5	2	2,50	1,50	1,25	0,50

Продовження таблиці М.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2. Коефіцієнт неперервності виробництва (виробнича безпека)	0,76	0,68	0,59	0,48	0,25	0,76	10	9	8	6	2,50	2,25	2,00	1,50
3. Коефіцієнт трудової дисципліни (соціальна безпека)	0,90	0,91	0,88	0,85	0,25	0,91	10	10	10	9	2,50	2,50	2,50	2,25
4. Коефіцієнт удосконалювання бази даних (інформаційна безпека)	0,25	0,27	0,26	0,18	0,25	0,27	9	10	10	7	2,25	2,50	2,50	1,75
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	9,75	8,75	8,25	6,00
Економічна ефективність														
1. Рентабельність реалізованої продукції (ефективність фінансової діяльності)	0,10	0,12	-1,02	-0,30	0,25	0,12	8	10	0	0	2,00	2,50	0,00	0,00
2. Рентабельність виробництва продукції (виробнича ефективність)	0,34	0,41	0,34	-0,01	0,25	0,41	8	10	8	0	2,00	2,50	2,00	0,00
3. Коефіцієнт ефективності реклами (ринкова ефективність)	0,12	0,15	0,11	0,08	0,25	0,15	8	10	7	5	2,00	2,50	1,75	1,25
4. Коефіцієнт результативності роботи системи управління (ефективність системи управління)	0,76	0,74	0,71	0,68	0,25	0,76	10	9	9	9	2,50	2,25	2,25	2,25
Σ	×	×	×	×	1,00	×	×	×	×	×	8,50	9,75	6,00	3,50

Таблиця М.10

Результати оцінювання конкурентного статусу розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році
(джерело: авторська розробка)

Показники оцінювання конкурентостійкості	Рівні якісної оцінки об'єктів моніторингу				Значення та оцінка показників				Середнє значення
	<i>Дуже високий (високий)</i>	<i>Високий (середній)</i>	<i>Середній (низький)</i>	<i>Низький (критичний)</i>	<i>ВАТ "Зонт"</i>	<i>ВАТ "ОМЗ "Червона Гвардія"</i>	<i>ВАТ "ОЗРСВ"</i>	<i>ВАТ ОВО "Холодмаш"</i>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конкурентоспроможність підприємства									
1. Рівень управлінських компетенцій	1,00 ÷ 0,80	0,79 ÷ 0,60	0,59 ÷ 0,40	0,39 ÷ 0,00	0,84 (U)	0,65 (N)	0,54 (N)	0,39 (N)	0,75
2. Рівень конкурентоспроможного потенціалу	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	9,03 (U)	8,28 (U)	7,13 (N)	4,91 (N)	7,50
3. Рівень конкурентоспроможності продукції	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	8,00 (U)	8,50 (U)	7,50 (U)	6,25 (N)	7,50
4. Рівень конкурентоспроможності підприємства	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	8,96 (U)	8,42 (U)	7,16 (N)	5,17 (N)	7,50
Матриця оцінок:	×	×	×	×	[1;1;1;1]	[0;1;1;1]	[0;0;1;0]	[0;0;0;0]	×
Якісна оцінка рівня:	×	×	×	×	високий	нормальний	середній	низький	×
Конкурентостійкість підприємства									
1. Економічна стійкість	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	10,00 (U)	8,25 (U)	5,50 (N)	5,00 (N)	7,50
2. Економічна рівновага	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	9,75 (U)	8,75 (U)	7,50 (U)	6,50 (N)	7,50
3. Економічна безпека	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	9,75 (U)	8,75 (U)	8,25 (U)	6,00 (N)	7,50
4. Економічна ефективність	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	8,50 (U)	9,75 (U)	6,00 (N)	3,50 (N)	7,50
Матриця оцінок:	×	×	×	×	[1;1;1;1]	[1;1;1;1]	[0;1;1;0]	[0;0;0;0]	×
Якісна оцінка рівня:	×	×	×	×	високий	високий	середній	низький	×

Продовження таблиці М.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конкурентна позиція									
1. Ринкова частка підприємства	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	7,50 (U)	10,00 (U)	5,00 (N)	3,75 (N)	7,50
2. Інтенсивність конкуренції	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	7,50 (U)	7,00 (N)	5,00 (N)	4,75 (N)	7,50
3. Відношення ринкової частки розглянутого підприємства до лідера	10,00 ÷ 8,50	8,49 ÷ 7,50	7,49 ÷ 6,00	5,59 ÷ 0,00	9,75 (U)	8,75 (U)	7,50 (U)	6,50 (N)	7,50
Матриця оцінок:	×	×	×	×	[1;1;1]	[1;0;1]	[0;0;1]	[0;0;0]	×
Якісна оцінка рівня:	×	×	×	×	високий	нормальний	середній	низький	×

Таблиця М.11

Зведені результати апробації ланцюгового моніторингу конкурентоспроможності розглянутих машинобудівних підприємств в 2010 році
(джерело: авторська розробка)

Назва підприємства	Об'єкти моніторингу									Фаза життєвого циклу підприємства
	Управлінські компетенції		Конкурентоспроможний потенціал		Конкурентоспроможність		Конкурентна позиція (якісна оцінка)	Конкурентостійкість (якісна оцінка рівня)	Конкурентний статус (якісна оцінка)	
	Кількісна оцінка рівня	Якісна оцінка	Кількісна оцінка рівня	Якісна оцінка	Кількісна оцінка рівня	Якісна оцінка				
1. ВАТ "Зонт"	0,84	Дуже високий	9,03	Високий	8,96	Високий	Гарна	Високий	Високий	Зростання (зрілість)
2. ВАТ "Одеський машинобудівний завод "Червона Гвардія""	0,65	Високий	8,28	Середній	8,42	Середній	Задовільна	Середній	Нормальний	Стагнація
3. ВАТ "Одеський завод радіально-свердильних верстатів"	0,54	Середній	7,13	Низький	7,16	Низький	Незадовільна	Низький	Середній	Спад
4. ВАТ Одеське виробниче об'єднання "Холодмаш"	0,39	Низький	4,91	Критичний	5,17	Критичний	Кризова	Критичний	Низький	Криза

Додаток Н

Довідки про впровадження одержаних результатів дисертаційного дослідження